

На правах рукописи

МИНИСТЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ
МАТЕРИАЛОВ СССР

Государственный Всесоюзный научно-исследовательский
институт цементной промышленности
«НИИЦЕМЕНТ»

ГОЛУБКОВ
Василий Дмитриевич

„СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ХОЗЯЙСТВЕННОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ В ЦЕМЕНТНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ“

(№ 08.00.05. Экономика, организация управления и
планирования народного хозяйства—цементное
производство)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва, 1973 г.

f.

Министерство промышленности строительных материалов СССР
Государственный Всесоюзный научно-исследовательский институт
цементной промышленности
"НИИЦЕМЕНТ"

На правах рукописи

Голубков Василий Дмитриевич

"СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ХОЗЯЙСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВОМ В ЦЕМЕНТНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ"

(М 08.00.05. Экономика, организация управления и
планирования народного хозяйства
(цементное производство)

Автореферат диссертации на
соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва - 1973 г.

Работа выполнена в Государственном Всесоюзном научно-исследовательском институте цементной промышленности "НИИЦемент" Министерства промышленности строительных материалов СССР.

Научный руководитель – кандидат экономических наук,
доцент А.Н.Люсов.

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук – Я.А.Рекитар
кандидат экономических наук, доцент – В.С.Рапиопорт

Ведущее предприятие – Новороссийский ордена Ленина
комбинат "Новоросцемент"

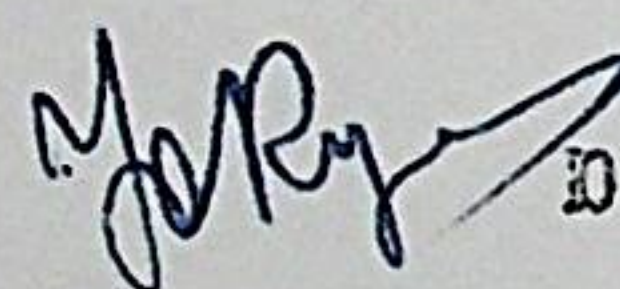
Автореферат разослан "3" апрель 1978 г.

Защита диссертации состоится "15" мая 1978 г.

в 10 часов на заседании Ученого Совета НИИЦемент по адресу:
г.Москва, Б-14, 3-й Лучевой просек, 12.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке института.

Ученый секретарь Совета НИИЦемент,
канд.техн.наук

 Ю.Ф.Кузнецова

Одной из основных задач коммунистического строительства на современном этапе является повышение эффективности общественного производства. В новой девятой пятилетке предусмотрено дальнейшее повышение эффективности производства и капитальных вложений, ускорение темпов роста производительности труда. Решение поставленных задач обуславливает необходимость дальнейшего совершенствования управления промышленным производством путем широкого использования экономических методов хозяйствования, создания крупных высокоорганизованных производственно-хозяйственных комплексов, характеризующихся высокой концентрацией, специализацией и кооперированием производства.

Улучшение управления промышленностью является одним из узловых вопросов экономической политики партии в деле обеспечения всесторонней интенсификации общественного производства и повышения его эффективности, ускорения научно-технического прогресса в современных условиях социалистической системы хозяйства.

В отчетном докладе ЦК КПСС XXIV съезду партии тов. Л.И. Брежнев сказал, что "совершенствование системы управления – не разовое мероприятие, а динамический процесс решения проблем,двигаемых жизнью. Эти проблемы и впредь должны будут находиться в центре нашего внимания".

Преимущества социалистической системы хозяйства позволяют планомерно развивать и регулировать процессы концентрации, объективно присущие современному крупному производству, обуславливая необходимость разработки в каждой отрасли научно-обоснованных планов и наиболее рациональной организационной структуры управления.

Это особенно важно для цементной промышленности, где резко возросло производство цемента на базе внедрения высокопроизводительного оборудования и концентрации производства. Достаточно сказать, что объем производства цемента за последние 15 лет вырос в 3,6 раза. По уровню концентрации отечественная цементная промышленность в 2,5 раза превышает соответствующий показатель США и на 30% выше, чем в Японии, в которой достигнут самый высокий уровень концентрации среди капиталистических стран. Однако формы управления производством практически остаются без изменения и отличаются сложностью и многоступенчатостью.

В новой пятилетке, в соответствии с решениями XXIV съезда КПСС, предусматривается дальнейшее повышение концентрации производства, что будет способствовать решению задачи выпуска цемента к концу 1975 г. в объеме 122-127 млн. тонн.

Все это обуславливает актуальность исследования по изысканию наиболее оптимальных форм и методов управления производством.

Настоящая диссертационная работа и ставит своей целью определить пути и формы совершенствования управления производством на уровне предприятий, комбинатов и территориально-производственных объединений. Актуальность данной работы повышается тем, что в цементной промышленности не проводилось специальных исследований по вопросу совершенствования системы управления предприятиями цементной промышленности, эта работа является первым исследованием в этом направлении.

При выполнении исследований и написании диссертации применен метод динамического и сравнительного анализа.

В диссертации на основе изучения общих принципов совершенствования организации управления социалистическим производством и анализа действующих производственных объединений в цементной и других отраслях промышленности показывается преимущества этой формы управления по сравнению с отдельными мероприятиями в достижении высоких технико-экономических показателей путем технического прогресса и усиления экономических методов руководства производством и дается оценка эффективности деятельности объединений.

Обоснованы наиболее рациональные методы планирования, хозяйственного расчета и экономического стимулирования и даются конкретные предложения по дальнейшему совершенствованию этой прогрессивной формы управления и созданию новых объединений в цементной промышленности.

Теоретической основой диссертации явились работы В.И. Ленина и решения Партии и Правительства по вопросам совершенствования управления производством.

При написании диссертации использованы: статистическая информация ЦСУ СССР, отраслевые отчетные материалы, опубликованные в ежегодных сборниках Всесоюзного Государственного научно-исследовательского института цементной промышленности "НИИЦемент" и Оргпроектцемента, а также результаты выполненных диссертантом специальных исследований по программе диссертации непосредственно на комбинатах и их предприятиях.

Использован опыт организации и работы объединений других отраслей промышленности, с которыми диссертант ознакомился, посетив с этой целью ряд ленинградских производственных объединений: им. Свердлова, им. К.Маркса, ЛОМО, "Светлана".

"Электросила", "Скороход".

Решение задачи совершенствования управления предприятиями путем создания производственных объединений открывает перспективу для перестройки системы управления цементной промышленностью Минстройматериалов СССР в среднем и высшем звене на базе внедрения автоматизированной системы управления, что является особым объектом исследования.

Отдельные положения, выдвинутые в диссертации, могут быть использованы не только в цементной промышленности, но и в других отраслях промышленности строительных материалов.

Диссертация состоит из введения, 4 глав и заключения.

В первой главе — "Объективные основы создания производственных объединений" рассматриваются вопросы совершенствования управления производством в условиях осуществления хозяйственной реформы и технического прогресса. Значительное место в этой главе отводится рассмотрению ленинской теории управления и методам организации первых производственных объединений после установления Советской власти в нашей стране.

Как показывается в диссертации, В.И.Ленин уделял особое внимание при разработке системы управления промышленностью производственным объединениям-трестам потому, что эта форма управления производством позволяет в наиболее благоприятных условиях сочетать централизм и социалистический демократизм. Принцип демократического централизма В.И.Ленин выдвинул одним из самых главных, основополагающих преимуществ управления и планирования производства с самого начала создания социалистической системы хозяйствования. В.И.Ленин постоянно

указывал, что при создании социалистического хозяйства, основой которого является общественная собственность на средства производства, требуется безусловная централизация управления, строжайшее единство воли, направляющей совместную работу сотен тысяч людей. При этом централизованное руководство социалистическим производством должно обязательно сочетаться с привлечением к участию в управлении широких масс трудящихся. "... ум десятков миллионов творцов создает нечто неизмеримо более высокое, чем самое великое и гениальное предвидение" (В.И.Ленин, Полн.собр. соч., т. 35, стр. 281, изд. 5). В то же время в работах В.И.Ленина указывается, что демократический централизм ничего общего не имеет с шаблоном и установлением сверху неизменного единообразия. Важно обеспечить единство в основном, в коренном, в существенном, сочетая его с многообразием в подробностях, в местных особенностях, в приемах подхода к делу, в способах осуществления контроля.

Дальнейшее совершенствование планового управления народным хозяйством — необходимое условие реализации преимуществ и возможностей развитого социалистического общества. Как известно осуществление важнейших принципов хозяйственной реформы охватывает целый комплекс мероприятий.

В области управления новая система хозяйствования направлена на создание нового хозяйственного механизма, наиболее полно отвечающего условиям современного развитого социалистического общества и открывает более широкий простор для последовательного применения и творческого развития ленинских принципов социалистического хозяйствования. Решение этой важнейшей задачи наилучшим образом достигается через дальней-

шее повышение концентрации производства путем создания хозяйственных производственных объединений, комбинатов, позволяющих эффективно осуществлять технический прогресс, совершенствовать и реконструировать действующие производственные мощности, внедрять современную вычислительную технику и управление производством и планирование.

Производственные объединения, комбинаты и крупные предприятия обеспечивают создание единства экономических интересов отдельных производственных коллективов и всего нашего общества путем дальнейшего развития системы хозяйственного расчета и экономического стимулирования. Это означает, что экономические методы управления займут надлежащее место в руководстве хозяйственной деятельностью производственных объединений. Экономическая реформа, как известно, и делает упор на экономические методы руководства производством в сочетании с административными. Следовательно, создание и развитие производственных объединений является объективным процессом, диктуемым ходом общественного производства. Поэтому ЦК КПСС на сентябрьском Пленуме (1965 г.), принимая решение о реорганизации управления, указал на новые возможности усиления экономической эффективности производства путем создания отраслевых производственных объединений во всех отраслях промышленности. Огромное внимание вопросу управления промышленностью уделил также и XXIV съезд КПСС. В отчетном докладе ЦК КПСС XXIV съезду партии тов. Л.И.Брежнев сказал, что "... только крупным объединениям под силу сосредоточить достаточное число квалифицированных специалистов, обеспечивать быстрый технический прогресс, лучше и полнее использовать все ресурсы. Курс

на создание объединений и комбинатов надо вести решительней — в перспективе они должны стать основными хозяйственными звеньями общественного производства".

В этой же главе рассматриваются и анализируются современные методы и опыт организации производственных объединений Ленинграда, Львовской области, Москвы и других экономических районов страны.

На основе изучения решений партии и правительства, посвященных вопросам совершенствования управления промышленностью и анализа действующих производственных объединений, в диссертации делается вывод о необходимости осуществления в соответствии с достигнутым уровнем развития производительных сил дальнейшего повышения эффективности работы цементной промышленности, в широком масштабе и в ближайшее время проведения мероприятий по концентрации производства и организации рациональной системы хозяйственных территориально-отраслевых объединений, отвечающих современным требованиям.

Организация управления промышленностью путем создания широкой сети рационально организованных объединений будет способствовать дополнительной мобилизации всех резервов нашего хозяйства, лучшему использованию преимуществ социалистического строя в свете решения задач, поставленных XXIV съездом КПСС в строительстве коммунизма.

Вторая глава диссертации посвящена анализу технико-экономической эффективности действующих производственных объединений-комбинатов в цементной промышленности.

Производственные объединения, как это показано в диссертации, представляют собой, в отличие от отдельного завода,

новый тип социалистического предприятия с более высокой для данной отрасли степенью концентрации и специализации производства, имеющего единый баланс, техпромфинплан, расчетный счет, осуществляющего все основные функции управления через центральный аппарат и, следовательно, располагающего юридической самостоятельностью как субъектив права.

Характерным для производственного объединения является и то, что в его составе, кроме заводов, занятых непосредственным изготовлением продукции, функционируют проектные, конструкторские и научно-исследовательские подразделения, а также цехи вспомогательного производства и транспорта, которые в централизованном порядке обслуживают соответствующие нужды основного производства.

Следовательно, общей отличительной особенностью производственного объединения по сравнению с заводом является то, что первое представляет собой форму управления производством более высокого порядка, где в качестве объекта управления выступают как целые заводы, так и крупные производственные единицы — производства, включающие в свой состав ряд цехов или участков, в то время, как завод состоит из внутренних производственных звеньев типа цехов, участков и служб.

Все это требует, чтобы объединение обладало производственно-техническим, организационным и экономическим единством.

В цементной промышленности в настоящее время цементными производственными объединениями являются Новороссийский и Амвросиевский цементные комбинаты. Кроме названных объединений существует свыше 20 цементно-шиферных комбинатов, где наряду с цементом изготавливаются асбестоцементные изделия (шифер, трубы), основным исходным сырьем для их производства

является цемент. К таким комбинатам относятся Эдлоуновский, Броденский, Акиманский и другие цементно-шиферные комбинаты, цементный завод "Пунане-Кунда", Кричевский, Каспский, Кувайский и ряд других заводов. На Ингулевском комбинате строительных материалов, кроме производства цемента и шифера, имеются цехи, выпускающие другие виды строительных материалов. На ряде цементных заводов созданы также цехи по приготовлению известняковой муки из добываемого в карьере известняка, идущей для нужд сельского хозяйства.

В настоящее время существуют также объединения типа комбинатов, в составе которых цементные заводы комплексно используют сырье и отходы производства других отраслей промышленности. К ним относятся Пикалевский и Ачинский глиноземные комбинаты, Волховский алюминиевый завод, а также Стерлитамакский содово-цементный комбинат. На Пикалевском глиноземном комбинате и Стерлитамакском содово-цементном комбинате имеются также заводы по производству асбестоцементных изделий. В этих разноотраслевых комбинатах цементные и шиферные заводы являются производственными единицами, без самостоятельного баланса и права юридического лица, находятся на внутрикомбинатском хозяйственном расчете.

Концентрация производства и централизация управления позволяют объединениям использовать дополнительные источники для осуществления технического прогресса и совершенствования производства на подчиненных предприятиях, что крайне затруднено для самостоятельных предприятий малой и средней мощности.

Специализация производственных подразделений, централи-

зация ремонтных работ, автоматизация производственных процессов, реконструкция и модернизация основного технологического оборудования, проводимые по единому плану повышения эффективности производства, создают условия для систематического повышения показателей использования действующих производственных мощностей. Эти положения подробно рассматриваются прежде всего на примере Новороссийского и Амвросиевского комбинатов.

Практика работы этих комбинатов показывает, что только за счет централизации финансовых средств и материальных ресурсов, а также путем использования выявленных резервов, можно эффективно управлять всем производственным комплексом, осуществлять планомерно наиболее целесообразные и экономически выгодные мероприятия, оказывать в необходимых случаях отдельным своим предприятиям оперативную помощь, стимулировать выполнение и перевыполнение плановых заданий и возникающих в ходе выполнения неотложных задач выделением необходимых материальных средств и рабочей силы. Большую роль, как показывает анализ, для оперативного решения вопросов технического прогресса и организационно-технических мероприятий играет централизация технических и конструкторских служб, что позволяет проводить единую техническую политику, охватывающую все без исключения заводы объединения, но с учетом оснащенности, технической вооруженности и специфики каждого из них.

Произведенный анализ основных факторов, повлиявших на общий рост объема производства клинкера, за последние 7 лет работы Новороссийского комбината свидетельствует о том, что на комбинате увеличение выпуска продукции в значительной

степени достигалось за счет осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивавших интенсификацию процесса обжига клинкера (рост часовой производительности печей) и улучшение качества ремонта и эксплуатации печей (рост коэффициента использования печей по времени). При сравнении показателей использования однотипного оборудования с рядом передовых предприятий цементной промышленности, эти показатели, как правило, на заводах комбината выше.

В этой главе рассматривается также зависимость между объединением, как формой управления производством, и экономической эффективностью самого производства. Характер всей деятельности управления в объединениях цементной промышленности, как показал анализ, отличается определенной целенаправленностью: постоянным стремлением вскрыть резервы и использовать их в производстве. Наиболее наглядным примером здесь может служить пуск в эксплуатацию на заводе "Пролетарий" комбината "Новоросцемент" двух мощных современных технологических линий мощностью 1200 тыс. тонн цемента в год без дополнительной численности работающих.

Для выполнения этой задачи на комбинате была проведена большая работа по автоматизации и улучшению технологических процессов производства, механизации трудоемких работ, совершенствованию организации труда и управления производством, подготовке и повышению квалификации рабочих и инженерно-технических работников на основе планов научной организации труда. Все это позволило высвободить с предприятий и цехов комбината свыше 230 человек рабочих и инженерно-технических работников и за счет этого укомплектовать производственный персонал, необходимый для эксплуатации двух новых технологических линий. Подобная же работа была проведена и на Амбро-

сневском цементном комбинате при пуске в эксплуатацию новых производственных мощностей.

Необходимо также отметить, что рост производства цемента на комбинате осуществляется на протяжении всех лет в основном за счет роста производительности труда и даже при сокращении численности персонала при благоприятном соотношении между ростом производительности труда и ростом средней заработной платы, что видно из следующих данных:

Год	Прирост объема производства в руб.	В том числе:		рост производительности труда в %	рост средней заработной платы в %
		за счет численности	за счет роста производительности труда		
1964	+1630	+1535	+95	100,3	102,6
1965	- 999	- 721	-278	99,0	101,5
1966	+2253	+ 187	+2066	107,3	101,2
1967	+8459	- 372	+8831	129,6	103,9
1968	+9562	- 792	+10353	127,3	104,9
1969	+3078	-2986	+6064	113,3	106,4
1970	+1226	-1474	+2700	105,3	103,1

Возможное уменьшение производства цемента за счет абсолютного сокращения численности персонала в период 1967-1970 гг. было восполнено путем опережающего роста производительности труда, что позволило дополнительно выпустить товарной продукции на сумму 5,6 млн. рублей, получить 1,3 млн. рублей прибыли при одновременной экономии фонда заработной платы в сумме 0,7 млн. рублей.

Решение подобных задач для отдельного завода было бы не под силу. Создание объединений позволяет предприятиям даже небольшой мощности значительно улучшить свои показатели и приблизиться к передовым и крупным предприятиям цементной промышленности.

Большой экономический эффект за счет создания производственных объединений достигается на снижении расходов по управлению производством. Так, например, по Главзападцементу и Укрцементу без Новороссийского и Амвросиевского комбинатов затраты по общезаводским и цеховым расходам на 1 тонну цемента составили в 1970 г. в среднем 0 р. 73 коп., тогда как по этим двум комбинатам в среднем эти расходы составили 0 р. 49 коп., т.е. были ниже на 33%. Если бы остальные заводы Главзападцемента и Укрцементы достигли уровня цеховых и общезаводских расходов, полученных в среднем по Новороссийскому и Амвросиевскому комбинатам, то был бы получен экономический эффект в сумме около 8 млн. руб.

Несмотря на крупные масштабы производства уровень хозяйствования на Новороссийском и Амвросиевском комбинатах значительно выше, чем на остальных предприятиях Главзападцемента и Укрцементы, в состав которых эти комбинаты входят.

Как показал анализ, по отчету за 1970 г. непроизводительные расходы по Главзападцементу и Укрцементу (без комбинатов), отнесенные на 100 т произведенного цемента, в среднем составили 4 руб. 15 коп., а по указанным выше комбинатам эти расходы в среднем составили только 1 руб. 96 коп., т.е. были ниже в 2,1 раза. Снижение непроизводительных расходов до уровня,

достигнутого двумя комбинатами, позволило бы этим Главкам получить экономический эффект в сумме свыше 700 тыс. руб.

Проведенные исследования и анализ работы цементных комбинатов и других объединений позволили сформулировать основные преимущества этой формы управления предприятиями. Прежде всего, в объединениях наилучшим образом сочетаются принципы централизованных методов планирования и руководства отраслью с развитием местной инициативы; осуществляются мероприятия по техническому прогрессу и внедрению в производство новейших достижений науки, по более эффективному использованию основных фондов, материалов, топлива, электроэнергии и рабочей силы.

В объединениях создаются наиболее благоприятные условия для концентрации и специализации вспомогательных производств, ремонтных служб и транспорта и на этой основе повышения их механизации и внедрения передовых методов организации труда, образования мощных технических, проектно-конструкторских отделов, служб материально-технического снабжения и сбыта продукции, технико-экономического планирования, бухгалтерии и финансов, использующих современную вычислительную и счетную технику, автоматизированные системы управления, что позволяет значительно сократить управленческий аппарат, упростить структуру управления, ликвидировать параллелизм и дублирование в работе аппарата управления в производственных подразделениях. Объединения позволяют централизовать финансовые и материальные ресурсы и планомерно осуществлять наиболее целесообразные и экономически выгодные мероприятия,

маневрировать имеющимися мощностями, оборудованием, оказывать отдельным предприятиям оперативную помощь путем выделения им материальных средств и рабочей силы, повысить эффективность использования фонда развития производства и фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства в условиях совершенствования хозяйственной реформы.

Вместе с тем, выполненные исследования позволили выявить ряд существенных недостатков действующих производственных объединений. В отдельных объединениях допускается неоправданное существование однородных параллельных цехов в рамках одного предприятия (Амвросиевский, Новороссийский комбинаты); излишняя централизация управления разноотраслевыми производствами, недостаточные права руководителей предприятий в решении оперативных вопросов хозяйственной деятельности (Пикалевский, Стерлитамакский комбинаты). В ряде случаев отсутствует разработанная система материального стимулирования подчиненных предприятий, не установлены нормативы образования фондов экономического стимулирования для отдельных предприятий по результатам их работы (Пикалевский, Стерлитамакский комбинаты). На названных комбинатах хозяйственный расчет ведется укрупненно. Хозрасчетная деятельность отдельных цехов и производств ограничивается установлением лишь некоторых показателей (фонд заработной платы, нормы расхода топлива, электроэнергии, сырья), отсутствуют положения, определяющие права, обязанности и ответственность предприятий комбината, не установлены взаимоотношения между централизованными службами комбината и предприятиями. На комбинатах Пикалевском, Стерлитамакском и Амвросиевском не

созданы коллегиальные органы управления в виде Совета директоров, поэтому принятие решений по многим техническим, организационным и хозяйственным вопросам производится часто без привлечения руководителей предприятий.

Полная централизация всех финансовых ресурсов в управлении комбинатов часто не сопровождалась разработкой четкого плана проведения различных мероприятий хозяйственного характера, усовершенствования производства, культурно-бытового обслуживания работников и т.п. Для проведения таких работ производственным подразделениям в плане специальных средств не предусматривалось, все мероприятия такого порядка решались в каждом отдельном случае и проводились только через аппарат управления комбината. Это неизбежно сдерживало инициативу работников заводов (производств) и их руководителей в проведении мероприятий оперативного характера.

Глава третья диссертации посвящена рассмотрению наиболее целесообразных форм и методов управления и организации производства в цементной промышленности. Исходя из теоретических основ управления и задач, поставленных перед цементной промышленностью XXIV съездом КПСС, в диссертации в качестве основных методов организации производственных объединений с учетом специфики отрасли предлагаются следующие:

- слияние предприятий, производящих в основном однородную продукцию;
- слияние предприятий на базе комбинирования производства;
- слияние предприятий на базе централизации вспомогательных и обслуживающих производств, ремонтного хозяйства,

транспорта, проектной, конструкторской и научно-исследовательской работы, а также централизации управления, планирования, снабжения и сбыта, учета и отчетности и т.д.

- слияние предприятий и создание производственного объединения при условии сохранения хозяйственной самостоятельности всех или части объединенных предприятий.

Выбор того или иного способа объединения предприятий зависит в каждом конкретном случае от различных факторов. В применении к специфическим условиям цементной промышленности, главными из этих факторов являются следующие:

1. Территориальная близость объединяемых предприятий и наличие возможности создания единого транспортного хозяйства (подъездные пути, подвижной состав, прирельсовые склады открытого хранения сырьевых и других материалов, погрузочно-разгрузочные механизмы, связь и сигнализация и т.п.).
2. Отраслевая общность или однородность выпускаемой продукции объединяемых предприятий.
3. Наличие общих сырьевых ресурсов и возможность их комплексного использования.
4. Специализация предприятий на выпуске одного-двух видов продукции и кооперирование необходимых поставок внутри объединения.

Объединение рядом расположенных цементных заводов представляется первым, наиболее простым и легко достигаемым путем для повышения концентрации производства и упрощения управления предприятиями. В данной главе подробно рассматривается эффективность от создания предлагаемых объединений. Так, например, дано обоснование эффективности создания объе-

динения "Воскресенскцемент", обеспечивающего получение экономического эффекта 120 тыс. руб. в год только за счет сокращения административно-управленческих расходов.

Поскольку цементная промышленность тесно связана с асбестоцементной промышленностью, в главе уделяется значительное внимание обоснованию целесообразности объединения асбестоцементных заводов с рядом расположенными цементными заводами.

Выполненные диссертантом специальные технико-экономические исследования показывают, что существование отдельных от цементных заводов и комбинатов предприятий асбестоцементных изделий является неэффективным.

На основе анализа важнейших показателей работы самостоятельных асбестоцементных заводов в сравнении с соответствующими показателями работы цехов шиферного производства цементных заводов и комбинатов, в диссертации делается вывод о целесообразности объединения заводов асбестоцементных изделий с соответствующими, рядом расположенными, цементными заводами и цементными комбинатами.

Территориально-отраслевой принцип в сочетании с комбинированием производства является также эффективным путем объединения предприятий. В этом случае достигается высокая эффективность объединения как для асбестоцементных заводов, так и для цементных заводов и комбинатов, ибо кроме резкого роста показателей концентрации производства и создания экономического единства и мощностей объединенных предприятий, открываются наиболее благоприятные условия для концентрации вспомогательных и обслуживающих производств, создания спе-

циализированных ремонтных цехов по проведению ремонтов оборудования всех подразделений объединенного предприятия, оснащения этих ремонтных цехов соответствующим станочным парком и другим оборудованием. Одновременно с этим даст высокий эффект централизация управления, планирования, снабжения и сбыта, учета и отчетности, конструкторской, проектной и научно-исследовательской работы.

Присоединение самостоятельных заводов асбестоцементных изделий к цементным заводам или комбинатам позволит также осуществлять концентрацию финансовых и материальных ресурсов, создаст возможности повышения технического уровня производства и внедрения совершенных форм ведения экономической работы за счет систематической и оперативной помощи со стороны руководства и более мощных и высококвалифицированных служб производственного объединения.

Без объединения с цементными заводами асбестоцементные заводы не могут значительно повысить уровень концентрации производства. Возможности же для объединения в одно предприятие двух-трех и более заводов асбестоцементных изделий не имеется, т.к. все эти заводы построены рядом с цементными заводами и территориально находятся на большом расстоянии.

При рассмотрении вопроса о создании объединений следует подчеркнуть большую народнохозяйственную эффективность организации производственных объединений на базе комплексного использования сырья и отходов производства других отраслей промышленности, что является преимуществом социалистической системы. В ряде правительственных решений предусматривается в перспективе строительство нескольких комбинатов, на кото-

рых белитовый шлак будет использоваться в качестве сырья при производстве цемента.

Большой интерес вызывает также кооперирование цементных заводов с заводами черной металлургии, когда последние непосредственно передают рядом расположенным цементным заводам доменный гранулированный шлак. Такие цементные заводы специализированы на выпуск шлакопортландцемента. В составе некоторых металлургических предприятий имеются цехи цементного производства. Здесь кооперирование сопровождается специализацией цементного завода или цеха на выпуске шлакопортландцемента с максимальным использованием на месте доменного шлака — отхода металлургического производства, предварительно подвергнутого грануляции.

Выполнение исследования позволили также сделать вывод о целесообразности строительства в ряде районов предприятий по производству нескольких строительных материалов на одной площадке или в непосредственной близости друг от друга с общим транспортным и вспомогательным хозяйством, сырьевой базой и т.д. Это, так называемые, промышленные узлы, продукция которых целиком потребляется в пределах своего района. При этом необходимо предусматривать создание централизованного органа управления, что должно находить отражение при проектировании, чтобы не строить лишних зданий как для управленческого аппарата, так и для ведения общественной, культурной и оздоровительной работы.

С учетом изложенных принципов и детального анализа работы отдельных заводов в диссертации предлагается создать следующие производственные объединения в цементной промыш-

ленности Минстройматериалов СССР: Воскресенскцемент — в составе цементного завода "Гигант", Воскресенского и Щуровского цементных заводов, Афанасьевского карьера цементного сырья и Воскресенской автобазы технологического транспорта; Вольскцемент — в составе цементных заводов Большевик, Коммунар, Красный Октябрь, Комсомолец, электростанции "Электроток", а также вновь построенного завода асбестоцементных изделий; Белгородцемент — в составе Белгородского цементного завода, Старо-Оскольского цементного завода и Белгородского предприятия промышленного железнодорожного транспорта. Кроме того, в состав Белгородского цементного комбината может быть передан также и Белгородский комбинат асбестоцементных изделий, что позволит создать крупное производственное объединение; Тагильцемент — в составе Нижне-Тагильского, Сухоложского (старого и нового), Невьянского и Нижне-Салдинского цементных заводов. Кроме того, в составе этого объединения могут быть переданы на правах цехов одноименных цементных заводов Н.-Тагильский и Сухоложский шиферные заводы. В этом районе возможно создание двух производственных объединений комбинатов вместо предложенного выше одного, но очень крупного объединения, а именно: Нижне-Тагильский цементный комбинат, с включением в его состав Н.-Тагильского цементного завода и Н.-Тагильского шиферного завода, Невьянского и Н.-Салдинского цементных заводов; Сухоложский цементный комбинат в составе старого и нового цементных заводов и шиферного завода; Кемеровоцемент — в составе Топкинского, Кузнецкого и Яшкинского цементных заводов; Дальцемент — в составе Спасского, Теплоозерского и Поронайского цементных заводов, а также Спасского шиферного завода.

Кроме названных выше крупных производственных объединений целесообразно также укрупнить (объединить) некоторые цементные заводы: Михайловский цементный завод с цементным заводом "Спартак", где головным предприятием наиболее выгодно иметь Михайловский завод. В состав Ульяновского цемзавода на правах производства передать Сengiлеевский цемзавод.

Объединить с Ангарским цементным заводом ныне самостоятельное горное предприятие "Перевал", являющееся сырьевой базой этого цементного завода.

Целесообразно объединить в одно предприятие - комбинат цементные заводы с заводами по производству асбестоцементных изделий, расположенных непосредственно на одной промплощадке или в непосредственной близости друг от друга. Это может быть сделано, прежде всего, путем создания Себряковского, Чимкентского, Карагандинского и Усть-Каменогорского цементно-шиферного комбинатов. Имеются все условия для включения в состав комбината "Новоросцемент" соседнего с ним шиферного завода "Коммунар".

Как показывают расчеты, создание названных выше объединений и цементно-шиферных комбинатов с одновременным проведением рационализации структуры производства и централизации основных функций управления позволит сократить расходы административно-управленческого направления и получить суммарный годовой экономический эффект в размере 1,4 млн. рублей.

Выполнение исследования позволяют предложить различные формы укрупнения предприятий.

Во-первых, может быть создано производственное объединение на базе ведущего, так называемого головного предприятия,

аппарат которого выполняет функции управления всем объединением.

Во-вторых, производственное объединение, руководство которым осуществляется обособленным аппаратом управления, являющимся общим заводоуправлением для всех предприятий.

В обоих случаях основной управленческий персонал концентрируется в одном месте за счет перераспределения управленческого аппарата объединяемых предприятий. На предприятиях, входящих в состав объединения целесообразно оставить лишь небольшой линейный персонал управления, осуществляющий оперативное, текущее руководство производством в соответствии с установленными объединением функциями и задачами.

При выборе той или иной формы объединения необходимо учитывать особенности отрасли, территориальное расположение предприятий, количество объединяемых предприятий и масштабы их производства и ряд других факторов.

Прежде всего, надо чтобы объединение было единым, целостным хозяйственным организмом с максимальной централизацией функций технического и экономического руководства, имеющим общее финансовое хозяйство, материально-техническое снабжение и сбыт продукции.

Для цементной промышленности наиболее приемлемой формой управления объединением, как показывают исследования, является создание обособленного аппарата управления, которое представляет собой общее заводоуправление для всех своих заводов и других подразделений. Как правило, создание обособленного аппарата управления дает наиболее положительные результаты, когда в объединение входит три-четыре и более заводов, и, кроме того, в непосредственном подчинении производственного

объединения имеют подразделения, основной задачей которых является обслуживание общих нужд и потребностей всех основных заводов и производств объединения. Это объединенные железно-дорожные и автомобильные хозяйства, сырьевые карьеры, ремонтные цехи, цехи подсобного хозяйства и т.п.

Однако и для цементной промышленности организация управления в производственном объединении через обособленный аппарат управления не является единственной формой. Так, например, при объединении крупного завода с более мелким заводом целесообразно сосредоточить управление на более крупном заводе, имеющем развитое и более мощное вспомогательное производство, транспортное хозяйство и т.п. В этом случае аппарат управления головного предприятия, усиленный за счет аппарата управления присоединяемого предприятия, получит возможность и будет в состоянии успешно осуществлять в централизованном порядке руководство всей производственно-хозяйственной деятельностью объединенных, или точнее сказать, присоединенных предприятий. Присоединяемый к головному заводу другой завод может быть превращен в производственное подразделение с бесцеховой структурой управления, ремонтные, вспомогательные и транспортные цехи и службы присоединяемого завода переходят в подчинение соответствующим цехам головного предприятия. Такая форма управления с успехом может быть применена и фактически применяется на практике, когда рядом расположенный завод по производству асбестоцементных изделий присоединяется к цементному заводу на правах внутреннего подразделения последнего и с бесцеховой структурой управления.

Четвертая глава диссертации посвящена вопросам организации системы управления, планирования и ведения хозяйственного

расчета в производственных объединениях цементной промышленности и их структурных подразделениях.

Выполненные исследования показали, что в объединениях организационная структура в зависимости от конкретных условий может быть создана на двух принципах: с полной централизацией функций управления и с частичной централизацией этих функций. При этом круг централизуемых полностью и частично функций управления может быть различен. При частичной централизации функций управления допускается известное разделение управленческого труда на основе его специализации между аппаратом объединения и руководством его предприятий.

Представляется бесспорным производить полную централизацию всех функций управления в том случае, если объединяемые предприятия являются однородными по выпуску продукции и технологии ее изготовления, находятся в непосредственной близости от управления объединения и осуществляют свою деятельность в рамках внутреннего хозяйственного расчета, т.е. не имеют права юридического лица.

Когда в объединение входят предприятия, не являющиеся полностью однородными с другими предприятиями объединения или они находятся на значительном удалении от управления объединением, не имеют общего хозяйства и подразделений вспомогательного производства и пользуются правом юридического лица, то централизации управления подлежат лишь отдельные функции, имеющие значение для осуществления технического прогресса, реконструкции и модернизации оборудования, осуществления капитального строительства как за счет средств бюджета, так и за счет фондов экономического стимулирования (фонд разви-

тия производства и фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства). Централизации подлежат также функции управления, связанные со взаимоотношениями с вышестоящими хозяйственными и директивными органами, с вопросами планирования, материально-технического снабжения и сбыта. В остальных вопросах функции управления осуществляются аппаратом заводоуправления и в этих вопросах компетенция управления производственного объединения ограничивается правами вышестоящего органа хозяйственного управления.

На основе детального анализа работы действующих объединений и проведенных исследований, в целях максимального использования преимуществ концентрации производства и централизации управления, представляется целесообразным централизовать в масштабах всего производственно-хозяйственного комплекса следующие функции:

- реализацию фондов и материально-техническое снабжение подчиненных предприятий и цехов необходимыми материальными ресурсами;
- организацию сбыта продукции по нарядам соответствующих сбытовых организаций, включая и сбыт продукции на экспорт;
- развитие специализации и кооперирования на предприятиях объединения;
- организацию централизованных вспомогательных и обслуживающих производств, ремонтной службы, транспорта, научно-исследовательских, технологических и конструкторских служб и работ;
- развитие производственных мощностей за счет собственных источников;

- обеспечение своевременного освоения новых производственных мощностей;

- проведение мероприятий по внедрению новой техники, систематическому совершенствованию технологических процессов, автоматизации и механизации производственных процессов и работ;

- разработку и внедрение научной организации труда, улучшение условий труда, проведение мероприятий по плану социального развития, организацию подготовки и комплектование производственных подразделений квалифицированными кадрами работников;

- осуществление капитального строительства, реконструкции и модернизации на подчиненных предприятиях, производствах и в цехах в соответствии с утвержденными планами, титульными списками и проектно-сметной документацией.

В диссертации даются предложения по организационной структуре управления производственным объединением. При этом в условиях централизации основных функций управления в аппарате объединения, предлагается не создавать на предприятиях своих функциональных отделов, оперативное управление цехами будет осуществлять руководитель предприятия (производства) с группой специалистов.

Изложенная структура управления предприятиями, входящими в состав объединения, имеет в виду сохранение на предприятии самостоятельных цехов основного и вспомогательного производства, что характерно для крупного цементного завода. При включении в состав объединения более мелких предприятий и при организации в масштабе всего объединения централизован-

ных (объединенных) цехов вспомогательного производства и транспортного хозяйства, целесообразно перевести такое предприятие на бесцеховую структуру управления, в этом случае управленческий персонал может быть доведен до 8-10 человек во главе с начальником производства, с одним-двумя его заместителями, но без главных специалистов. Непосредственное руководство производственной деятельностью цехов должен осуществлять при этом сам начальник производства через мастеров или начальников смен производственных участков.

В диссертации приводятся примеры положительной работы предприятий с бесцеховой структурой управления производством.

В этой главе также рассматриваются основные вопросы планирования, экономического стимулирования и ведения хозяйственного расчета в подразделениях производственных объединений. Поскольку входящие в состав объединения цементные заводы и заводы по производству асбестоцементных изделий являются предприятиями, работающими по замкнутому циклу и выпускают самостоятельно готовую продукцию, рекомендуется, чтобы производственное объединение утверждало для своих предприятий все основные показатели плана, предусмотренные хозяйственной реформой. Как известно, эти показатели определяют главные задачи работы и в то же время способствуют проявлению хозяйственной инициативы у работников предприятий, находящихся на внутреннем хозяйственном расчете в производственном объединении. Поэтому утверждаемые объединением показатели плана являются в то же время и оценочными при подведении итогов деятельности предприятий. Следовательно, установление системы показателей плана, которые определяют как главные задачи деятель-

ности предприятий, так и служат критерием оценки их работы, позволяют обеспечить соблюдение единства интересов объединения в целом и его отдельных предприятий. В этих условиях четко видна роль и значение вклада, который должно сделать каждое предприятие в выполнение важнейших плановых заданий, установленных объединением.

В диссертации, с учетом специфики работы отдельных подразделений объединения предлагается утверждать и расчетные показатели плана. Круг расчетных показателей может изменяться с учетом накопленного опыта и задач, стоящих перед данным подразделением.

Плановые задания предлагается утверждать по производственным подразделениям генеральным директором объединения после рассмотрения их Советом объединения. Утверждаемые и расчетные показатели необходимо равным образом использовать предприятиями для разработки в установленном объеме своего техпромфинплана. Далее в диссертации излагаются вопросы хозрасчетной деятельности цехов предприятий, входящих в состав объединения, дается экономическая оценка важнейшим показателям хозрасчетной деятельности цехов.

Значительное внимание в диссертации уделяется вопросу экономического стимулирования, имея в виду обеспечить усиление его роли в повышении эффективности деятельности объединений.

С этой целью предлагается установить следующий примерный порядок расходования фондов экономического стимулирования:

Фонд материального поощрения в той части, которая пред-

назначается для премирования коллективов подразделений по итогам социалистического соревнования внутри объединения, для премирования работников за выполнение особо важных заданий, имеющих значение для всего объединения, а также для премирования работников аппарата управления и работников централизованных служб и оказания им материальной помощи, в централизованном порядке расходуются самим объединением; оставшаяся часть фонда в соответствии с индивидуальными нормативами распределяется по производствам (заводам) и цехам, непосредственно подчиненным управлению объединения и расходуются ими по целевому назначению в соответствии с утвержденными положениями о премировании.

Фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства расходуются централизованно, в соответствии с утвержденными сметами; часть средств этого фонда, по согласованию с профсоюзной организацией, выделяется непосредственно предприятиям и цехам объединения и расходуются ими в соответствии со сметами и по целевому назначению.

Фонд развития производства, образованный как за счет отчислений от прибыли, так и за счет амортизационных отчислений и других источников, полностью централизуется в объединении и расходуются в соответствии с планом мероприятий по новой технике, реконструкции и модернизации оборудования, расширению производства подразделений и осуществлению других работ по объединению, утвержденных генеральным директором после рассмотрения его Советом объединения.

Размеры централизации фонда материального поощрения и фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства устанавливаются руководством объединения на основании

решения Совета объединения, с участием представителей профсоюзных организаций.

Объединение производит в установленном порядке отчисления средств на премирование работников за создание и внедрение новой техники, для образования фонда освоения новой техники и фонда за работу по содействию внедрения рационализаторских предложений. Для премирования работников подразделений за работу по созданию и внедрению новой техники и за содействие внедрению рационализаторских предложений объединение в плановом порядке выделяет подразделениям необходимые средства в пределах общей суммы, установленной для него.

В заключении, исходя из специфики цементной промышленности, сформулированы основные выводы по дальнейшему совершенствованию управления производством путем организации новых производственных объединений, о которых было сказано ранее, а также основные принципы, которые необходимо учитывать при создании объединений:

- объединения должны являться хозяйственными производственно-хозяйственными комплексами и управляться обособленным аппаратом, который представляет собой общее заводоуправление для всех подразделений. При объединении небольшого предприятия с крупным, целесообразно функции управления сосредоточить на головном предприятии.

- Объединение действует в соответствии с "Положением о социалистическом государственном производственном предприятии" и является юридическим лицом. При объединении создается Совет как коллегиальный орган управления.

- Объединение имеет единый план, один баланс, единый

расчетный счет в Госплане.

- Предприятия объединения являются хозрасчетными подразделениями, находятся на внутреннем балансе с выведением результатов по себестоимости продукции, прибыли и рентабельности.

- За предприятиями объединения закрепляются основные фонды и образуются оборотные средства по установленным нормативам.

- Для ведения оперативного руководства производственной и хозяйственной деятельностью в производственных подразделениях (производствах) может быть образован аппарат управления во главе с начальником производства.

- Материально-техническое снабжение и сбыт продукции осуществляются централизованно аппаратом объединения.

- Фонды экономического стимулирования для предприятий образуются на основе нормативов, утвержденных для объединения в целом. Фонд материального поощрения начисляется по каждому подразделению в соответствии с его планом и результатами деятельности по индивидуальным нормативам.

Осуществление мер по дальнейшему совершенствованию системы управления обеспечит создание условий, при которых производственные объединения как форма управления будут наилучшим образом отвечать принципам сочетания централизованных методов планирования и руководства отраслью с развитием инициативы предприятий. При этом важно, чтобы экономическое стимулирование производственных подразделений в объединениях на основе углубления и совершенствования экономических мето-

дов управления находилось бы в полном и точном соответствии с их вкладом в общие результаты производственно-хозяйственной деятельности объединения. От этого во многом зависят конечные показатели по темпам роста выпуска продукции, прибыли и производительности труда объединений.

Данная диссертация является завершением работ, выполненных автором в области совершенствования управления, планирования, хозяйственного расчета, включая практическую работу на ряде цементных заводов. Предложения автора использованы вышестоящими органами хозяйственного руководства и производственными объединениями цементной промышленности при создании новых объединений и совершенствовании системы управления на действующих объединениях.

Основное содержание диссертации опубликовано в следующих печатных работах автора:

О повышении роли премирования рабочих цементной промышленности как фактора совершенствования внутризаводского хозрасчета (в соавторстве). Экономическая информация ЦНИИЭССтром, М., 1969 г.

Производственные объединения в цементной промышленности и их эффективность (в соавторстве). Журнал "НОТ в промышленности строительных материалов", 1971 г., № 20.

Объединение - наиболее прогрессивная форма управления производством (в соавторстве). Журнал "Цемент", 1971, № 10.

Хозяйственный расчет в производственных объединениях и на предприятиях цементной промышленности. Экономическая информация ВНИИЭСМ, выпуск 4, М., 1972 г.

Вопросы снижения себестоимости продукции на заводах и производственных объединениях цементной промышленности в 1971 году "Сборник Цементная промышленность СССР в 1971 г., НИИЦемент, М., 1972 г.

Отдельные положения, выдвинутые в диссертации, нашли отражение в инструктивных и методических материалах, разработанных с участием автора в институте "НИИЦемент" и утвержденных вышестоящими организациями:

1. Положение об организации внутризаводского хозяйственного расчета на предприятиях цементной промышленности, изд. 1970 г.

2. Инструкция по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на предприятиях цементной промышленности, изд. 1971 г.

3. Дополнения к "Типовой методике разработки пятилетнего плана промышленного предприятия на 1971-1975 гг." для предприятий цементной промышленности, изд. 1971 г.

По теме диссертации автором были сделаны следующие доклады:

1. Об особенностях организации экономической работы на Новороссийском цементном комбинате. Всесоюзный семинар руководителей экономических служб цементных заводов в 1958 г. Опубликовано в книге "Резервы цементной промышленности СССР", Госпланиздат, М., 1959 г.

2. О совершенствовании управления производством в цементной промышленности. Заседание секции экономики Научно-технического Совета Минстройматериалов СССР, 1970 г., Москва.

3. Положение о производственном объединении цементной промышленности, его заводах и цехах. Совещание руководящих работников Новороссийского цементного комбината, 1971 г., г. Новороссийск.

4. Хозяйственный расчет и его роль в достижении высоких показателей работы предприятий в условиях совершенствования управления производством. Всесоюзный семинар работников экономических подразделений предприятий цементной промышленности на Себряковском цементном заводе, 1971 г., г. Михайловка, Волгоградской области.

5. Основные принципы управления предприятиями цементной промышленности и пути их совершенствования в свете решений XXIV съезда КПСС. Семинар работников Главного управления цементной промышленности Минстройматериалов СССР, 1972 г., г. Москва.