

Сдано в набор 18.02.82. Подписано к печати 02.06.82. Л82561. Формат 84×108¹/₃₂. Бумага типографская № 1. Гарнитура «Литературная». Печать высокая. Усл. печ. л. 11,76. Усл. кр. отт. 11,76. Уч.-изд. л. 12,26. Тираж 10 000 экз. Заказ 2062. Цена 1 руб.

Ордена Трудового Красного Знамени
издательство «Московский рабочий».
101854, ГСП, Москва, Центр,
Чистопрудный бульвар, 8.

Ордена Ленина
типография «Красный пролетарий»,
103473, Москва, И-473,
Краснопролетарская, 16.

ИБ № 2058

**СОВЕРШЕНСТВУЕМ УПРАВЛЕНИЕ
ХОЗЯЙСТВОМ**

Сборник статей

Под научной редакцией
доктора экономических наук
О. В. Козловой

Составитель *М. Н. Тубольцев*

Заведующий редакцией М. Тесленко
Редактор В. Баронин
Художник А. Кущенко
Художественный редактор А. Беднарский
Технические редакторы Л. Беседина,
Л. Маракасова
Корректоры И. Фридлянд, Л. Царская

СОВЕРШЕНСТВУЕМ УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВОМ

Под научной редакцией доктора
экономических наук О. В. Козловой



МОСКОВСКИЙ РАБОЧИЙ
1982

65.9(2)21

C56

Составитель и автор предисловия *М. Н. Тубольцев*

Рецензенты:

доктор экономических наук *Д. Н. Бобрышев*,
кандидат экономических наук *А. Ф. Сильченков*

Совершенствуем управление хозяйством: Сб.
С56 статей.— М.: Моск. рабочий, 1982.—222 с.

Решение поставленных XXVI съездом КПСС социально-экономических задач в значительной степени зависит от совершенствования управления всеми отраслями народного хозяйства. В сборнике освещаются наиболее актуальные проблемы управления, раскрывается и обобщается опыт проведения этой работы в различных отраслях экономики столицы.

Расчитан на руководителей и специалистов отраслей промышленности и городского хозяйства.

C $\frac{0604020101-244}{M172(03)-82}$ 78—82

ББК 65.9(2)21
33С

© Издательство «Московский рабочий», 1982 г.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Под руководством В. И. Ленина в нашей стране впервые была налажена принципиально новая система управления народным хозяйством, которая совершенствовалась в последующие периоды с учетом дальнейшего развития производительных сил и социалистических производственных отношений.

Коммунистическая партия и Советское государство постоянно уделяют большое внимание повышению научного уровня управления народным хозяйством в условиях научно-технической революции и создания материально-технической базы коммунизма. Проблемы эти всесторонне обсуждались на партийных съездах, Пленумах ЦК КПСС. В «Основных направлениях экономического и социального развития СССР на 1981—1985 годы и на период до 1990 года», принятых на XXVI съезде партии, ставится задача «последовательно улучшать управление народным хозяйством с учетом возрастающих масштабов производства, усложняющихся экономических связей, требований научно-технической революции в целях максимального использования возможностей и преимуществ экономики зрелого социализма».

Важнейшая хозяйственно-экономическая задача нынешнего этапа коммунистического строительства — резкое повышение эффективности производства. Для этого необходимо, во-первых, вывести все отрасли народного хозяйства на передовые рубежи науки и техники, во-вторых, усовершенствовать систему управления экономикой, всеми другими сферами общественной жизни. Важно обеспечить тесную интеграцию науки и производства, чтобы в минимальные сроки и с наименьшими издержками новейшие идеи нашли практическое воплощение в производстве, в технике и технологии. Не менее важно настойчиво и последовательно улучшать механизм социалистического хозяйствования, чтобы плановая и организационная работа, контроль за выполнением решений полнее отвечали современным требованиям.

Управление — дело не только хозяйственное, но и партийное, политическое; ведь от того, насколько оно совершенно, действенно,

эффективно, в решающей степени зависит участие широких масс в осуществлении планов партии. Задача состоит в том, чтобы выработать, как отмечал товарищ Л. И. Брежнев, такой стиль работы, в котором органически сочетались бы исполнительность, дисциплинированность со смелой инициативой и предприимчивостью. Практичность и деловитость — с устремленностью к большим целям. Критическое отношение к недостаткам — с незыблемой уверенностью в исторических преимуществах избранного нами пути.

В одиннадцатой пятилетке предстоит:

внедрить комплекс разработанных мер по совершенствованию хозяйственного механизма и усилению его воздействия на повышение эффективности и качества;

улучшить организационную структуру управления экономикой, стиль и методы работы, ускорить перевод экономики страны на рельсы интенсивного развития.

XXVI съезд партии обратил внимание на дальнейшее совершенствование системы расстановки, подготовки и переподготовки кадров. Важной задачей было и остается создание надежного резерва кадров.

Динамичное развитие социалистического общества ставит перед хозяйственными руководителями принципиально новые задачи. Современный руководитель в своей деятельности встречается с такими проблемами, решение которых чаще всего невозможно найти в прошлом историческом опыте развития нашей экономики. Только всесторонняя подготовленность, глубокие знания теории управления социалистическим производством позволяют обеспечить восприимчивость к новым идеям, практическое применение теоретических принципов к конкретной деятельности.

Большим резервом являются дальнейший подъем трудовой активности и инициативы масс, развитие социалистического соревнования, распространение передового опыта.

В соответствии с решениями XXV и XXVI съездов КПСС, последующими постановлениями партии и правительства, решениями МГК КПСС последовательно совершенствовалась система планового управления промышленным производством и городским хозяйством Москвы. Под руководством партийной организации трудящихся столицы добились больших успехов — досрочно завершили задания десятой пятилетки, 1981 г., обеспечили дальнейшее развитие промышленности, транспорта, капитального строительства, городского хозяйства, сферы обслуживания, науки и культуры.

По итогам Всесоюзного социалистического соревнования за успешное выполнение государственного плана экономического и социального развития на 1981 год Москва, Бауманский и Перовский районы, а также коллективы 108 предприятий, организаций и учреждений столицы признаны победителями и награждены переходящими

Красными знаменами ЦК КПСС, Совета Министров СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ.

Все отрасли народного хозяйства Москвы успешно начали и второй год одиннадцатой пятилетки. Осуществляя решения партийного съезда, ноябрьского (1981 г.) Пленума ЦК КПСС, москвичи стремятся внести максимальный вклад в общенародное дело дальнейшего подъема экономики страны.

Широкую поддержку получила инициатива передовых коллективов столицы под девизом «60-летию образования СССР — 60 ударных трудовых недель».

Накоплен большой и ценный опыт рациональной организации труда и управления на московских предприятиях, в объединениях, в работе Советов народных депутатов по руководству хозяйством районов. Важно обобщать и распространять все то новое и прогрессивное, что появляется в практике совершенствования управления. Этому послужит предлагаемый читателям сборник. Публикуемые на его страницах материалы должны способствовать пропаганде передового опыта хозяйственного руководства, повышению уровня управленческого труда, росту квалификации кадров и в конечном счете улучшению работы во всех звеньях управления.

В качестве авторов выступают работники партийных и советских органов, директора и ведущие специалисты столичных предприятий и объединений, руководители городского хозяйства, в том числе выпускники специального факультета повышения квалификации Московского института управления имени С. Орджоникидзе.

Надеемся, что сборник «Совершенствуем управление хозяйством» найдет широкую аудиторию читателей и послужит источником ценной информации.

Л. А. БОРИСОВ,
секретарь МГК КПСС

I

ВАЖНЫЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

Совершенствовать управление, поднять уровень хозяйствования во всех звеньях экономики, усилить ориентацию на достижение высоких конечных результатов, повысить роль трудовых коллективов в управлении производством — так была сформулирована одна из основных задач на одиннадцатую пятилетку XXVI съездом нашей партии.

Постоянное совершенствование управления народным хозяйством рассматривается как стратегическая задача на длительный период, важный фактор общественного развития. При этом необходимо всемерно внедрять научные основы управления во всех звеньях хозяйственного механизма.

Решение этой задачи тесно связано с курсом на повышение эффективности производства и качества работы, который лежит в основе деятельности Московской партийной организации по развитию столичной экономики в одиннадцатой пятилетке. Это предполагает комплексный подход ко всем социальным и экономическим проблемам. Такой принцип заложен в Генеральном плане развития Москвы, в соответствии с которым одновременно и взаимосвязанно решаются вопросы роста производительности труда, улучшения качества продукции, реконструкции и технического перевооружения производства, ускорения темпов научно-технического прогресса, совершенствования системы управления.

Москва занимает важное место в экономике страны. Ее промышленность производит 15,6% выпускаемых в стране автомобилей, свыше 11% станков с числовым программным управлением, 14,6% автоматических линий для машиностроения, около 8% приборов и средств авто-

матизации, 13,2% шерстяных и 16,6% шелковых тканей, свыше 20% бытовых часов, а также значительную часть продукции электротехнической, электронной, радиопромышленности и других отраслей. В городе сосредоточено множество научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро, определяющих техническую политику и основные направления развития народного хозяйства в масштабе всей страны.

Все это требует высокого уровня организации управления производственным и научно-техническим потенциалом столицы, его правильным использованием и развитием.

Совершенствование механизма хозяйственного управления нацелено прежде всего на такие факторы повышения производства, как рост производительности труда, улучшение качества продукции, более полное использование достижений науки и техники, рациональная организация самой управленческой деятельности.

Как известно, достичь повышения производительности труда можно прежде всего за счет реконструкции и технического перевооружения действующих заводов и фабрик, наиболее полного и рационального использования основных производственных фондов, постоянного совершенствования труда и управления. Вот почему эти вопросы неоднократно рассматривались на пленумах и бюро городского и районных комитетов партии, в партийных организациях предприятий.

Важную роль в деле повышения производительности труда играет разработанный и утвержденный еще в 1972 г. сводный план специализации и кооперирования производства продукции общемашиностроительного применения для машиностроительных предприятий Москвы и Московской области.

За истекшее время в столице создано немало специализированных цехов и участков, дальнейшее развитие получила подетальная и технологическая специализация, многие мелкие цехи и производства были ликвидированы. Экономическая эффективность от внедрения мероприятий сводного плана составила 240 млн. руб., повысилась производительность труда в машиностроении, условно высвобождено свыше 100 тыс. работающих.

В центре внимания городской партийной организации постоянно находятся вопросы разработки и внедрения комплексных систем управления качеством продукции.

На заводах и фабриках города осуществлен ряд крупных мероприятий организационного и технического характера: создана единая система стандартизации и аттестации, осуществляется программа унификации изделий в машиностроении и приборостроении; расширяется и углубляется сотрудничество промышленных предприятий с научными и конструкторскими организациями. На многих предприятиях партийные комитеты стали инициаторами разработки комплексных планов повышения качества продукции. В результате всех мер за пятилетие в 1,4 раза ускорились темпы обновления выпускаемых изделий. Удельный вес продукции высшей категории в общем объеме производства увеличился в 2,6 раза. Свыше 5 тыс. изделий в промышленности города выпускается с государственным Знаком качества.

В одиннадцатой пятилетке в области повышения технического уровня и качества продукции предстоит решить еще более сложные задачи. Это требует поиска новых, наиболее эффективных методов работы, дальнейшего совершенствования управления качеством в масштабах всего города. С этой целью по инициативе МГК КПСС создана московская городская система управления качеством продукции (МГС У КП), разработку которой осуществили Госстандарт и его НИИ, Московский центр стандартизации и метрологии и другие организации. На основе разработанных рекомендаций ныне предприятия, районы и Мосгорплан составляют годовые и пятилетние планы повышения качества продукции.

Городская партийная организация разработала и осуществила меры по улучшению руководства развитием научно-технического прогресса, направленные на то, чтобы в промышленность, транспорт и другие отрасли городского хозяйства быстрее внедрялись новейшие достижения науки и техники, чтобы неуклонно росла эффективность работы научных учреждений.

Активно и целеустремленно ведут работу по развитию сотрудничества научных и производственных коллективов Калининский и Октябрьский РК КПСС, партийные организации институтов химической физики, кристаллографии АН СССР, Всесоюзного электротехнического института имени В. И. Ленина, физико-химического института имени Л. Я. Карпова, СКБ автоматических линий и агрегатных станков, многих других научных учреждений. Все это приносит свои плоды. В минувшей пятилетке бо-

лее чем на полгода уменьшилась средняя продолжительность разработки и внедрения новой техники. При активном участии ученых лишь в 1981 г. освоен и начат серийный выпуск 1,5 тыс. наименований новых видов промышленной продукции. В десятой пятилетке на предприятиях города ежегодно осваивалось 5 тыс. новых технологических процессов.

Ныне ежегодно Московские НИИ и КБ выполняют более 45 тыс. научно-исследовательских проектных и конструкторских работ для промышленности, строительства и транспорта, сельского хозяйства и других отраслей. Из года в год увеличивается число тем, выполненных по договорам, единым нарядам-заказам, предусматривающим целевые задачи разработок.

Интересен в этом отношении опыт флагмана столичной индустрии — автозавода имени Лихачева в создании эффективной системы координации ускорения темпов научно-технического прогресса. Это и централизованное управление научными разработками, и внедрение их в производство, и осуществление всех исследовательских и экспериментальных работ по единым пятилетним и годовым планам. На их основе ученые, заводские конструкторы, технологи, новаторы, изобретатели, рационализаторы, наладчики и мастера работают сообща. В результате в 2 раза сократились сроки внедрения научных разработок. Опыт зиловцев находит все более широкое распространение в промышленности города.

Более 10 лет назад бюро МГК КПСС одобрило инициативу ряда московских учебных институтов, которые заключили договоры о творческом содружестве с предприятиями. Жизнь показала, что такое содружество стало надежным рычагом управления и эффективным средством ускорения научно-технического прогресса, укрепления связи науки и производства. В настоящее время в Москве ежегодно выполняется более 10 тыс. договоров, а экономический эффект составляет многие десятки миллионов рублей. Успехи научных учреждений в значительной степени достигнуты благодаря приближению исследований и разработок к нуждам народного хозяйства. И конечно же благодаря новым прогрессивным методам управления этими процессами. Так, за последние годы немало сделано в области совершенствования планирования работы научных учреждений, улучшена организация исследований и разработок, повышается их актуальность.

Важное значение имеет внедрение программно-целевого метода планирования научно-технического прогресса. Большую роль в деле изучения и обобщения опыта передовых производственных коллективов, в координации их творческих планов с учеными и специалистами институтов и конструкторских бюро играют общественные советы, которые действуют в районах столицы.

Как известно, совершенствование управления производством не разовое мероприятие, а постоянный динамический процесс. Поэтому партийные организации города всегда уделяют этому большое внимание. Особое место занимает проблема улучшения планового руководства экономикой.

Еще на XXV съезде партии Генеральный секретарь ЦК КПСС товарищ Л. И. Брежнев указывал, что «наша страна первой встала на путь планового руководства экономикой. Этому сложному искусству у нас учились и учатся десятки других государств. Но и перед нами сейчас встала задача поднять уровень плановой работы, привести ее в соответствие с новыми масштабами и обликом нашего хозяйства, с новыми требованиями времени».

Первостепенное значение приобретает дальнейшее повышение роли государственного плана, и прежде всего пятилетнего, как важного инструмента реализации экономической политики партии. Причем план должен быть строго сбалансированным и научно обоснованным. Этого требует постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы».

Качество планирования улучшается ныне за счет широкого использования экономических и инженерных расчетов, разработки паспорта на каждое предприятие. Опыт такой работы имеется. В 1979 и 1980 гг. паспорта были разработаны для многих московских заводов, фабрик и объединений. В них содержатся данные об уровне использования производственных мощностей, организационно-техническом уровне и специализации производства и другие технико-экономические показатели. Дальнейшая работа в этом направлении позволит значительно улучшить базу планирования, устранить элементы субъективизма, даст возможность более обоснованно оценивать напряженность плановых заданий и усилия трудовых коллективов по их реализации.

Как известно, новые методы хозяйствования создавались с учетом многочисленных экспериментов, которые проводились в народном хозяйстве страны, в его отраслях, регионах, на предприятиях. Многие предусмотренные постановлением партии и правительства мероприятия по совершенствованию хозяйственного механизма осуществлялись уже в десятой пятилетке, учтены при разработке плана комплексного и социального развития Москвы на 1981—1985 гг.

При этом предложения министерств и ведомств по развитию отраслей тесно увязывались с задачами территориального развития и имеющимися в городе ресурсами. На этой же основе составлялись годовые планы, разрабатывались предложения на перспективу до 1990 г. Благодаря этому созданы предпосылки, при которых народное хозяйство Москвы должно развиваться более динамично, улучшились и получили глубокое экономическое и научно-техническое обоснование его основные пропорции. Проблемы развития промышленности и строительства решаются в комплексе с проблемами городского хозяйства, транспорта, охраны окружающей среды. При разработке годовых и перспективных планов учитывалось реальное положение с трудовыми ресурсами.

Вводятся значительные изменения в систему технико-экономических показателей, обобщается и накопленный в московской промышленности опыт планирования и оценки деятельности предприятий и объединений по показателю нормативно-чистой продукции. Этот показатель отражает непосредственный вклад коллективов в увеличение национального дохода и не позволяет получать преимущества за счет выпуска материалоемкой продукции.

Еще в 1980 г. в стране было переведено на работу по этому показателю 700 предприятий, 200 из них московские. Успешно работают по новой системе показателей объединения Трансмаш, Мосхимфармпрепараты, Москомплектмебель, завод «Изолятор» и др.

Многие годы новая система планирования и экономического стимулирования применяется в Главмосавтотрансе. В основу планирования здесь положен договор с предприятиями и организациями об объеме перевозок грузов в тоннах. Показатель грузооборота в тонно-километрах используется сейчас не как основной, а как расчетный. Система (в пятилетнем и годовых планах) носит стабильный характер, отражает направленность плана,

экономических нормативов и показателей на рост эффективности перевозок, внедрение новой техники и рост производительности труда.

Разработанный и применяемый в Главмосавтотрансе нормативный метод планирования фонда заработной платы и система контроля за его использованием, при которой перерасход покрывается за счет фонда материального поощрения, позволили улучшить соотношение между ростом средней заработной платы и производительности труда. Так, если за пять лет, предшествующих эксперименту, на каждый процент прироста производительности труда приходилось 0,85% роста средней заработной платы, то за аналогичный срок в условиях эксперимента — 0,4%.

Чрезвычайно важное значение в условиях Москвы имеют определенные постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР меры по совершенствованию материального стимулирования за разработку и освоение новых мощностей, а также дополнительная оплата за повышение удельного веса работ по техническому перевооружению и реконструкции предприятий в общем объеме строительно-монтажных работ, за работу по прогрессивным технически обоснованным нормам. В связи с этим хозяйственные руководители предприятий, объединений и главков, управлений Мосгорисполкома, Мосгорплана стремятся увязать мероприятия по совершенствованию планирования с мерами по усилению экономического стимулирования производства и улучшению качественных показателей хозяйственной деятельности.

Для контроля за эффективным использованием трудовых ресурсов ЦК КПСС и Совет Министров СССР признали целесообразным устанавливать по всем отраслям народного хозяйства лимиты численности работающих, а также утверждать задания по сокращению доли ручного труда на каждом предприятии и объединении. Эта работа также ведется в столице с начала десятой пятилетки. Так, в предложениях министерств и ведомств на 1980 г. был заявлен прирост численности рабочих и служащих в количестве 192 тыс. человек к плану прошлого года. После рассмотрения этих предложений в Мосгорплане цифра прироста трудовых ресурсов была в плановом порядке сокращена в несколько раз.

Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. Госплану СССР, министерств-

вам и ведомствам, советам министров союзных республик при разработке планов экономического и социального развития предложено обеспечить комплексное решение экономических и социальных проблем, концентрацию сил и ресурсов на выполнении важнейших общегосударственных программ, не допуская узкоотраслевого подхода.

«Известно, что в последние годы,— отмечал Л. И. Брежнев,— немало сделано для специализации и концентрации производства, усиления отраслевых начал в управлении. Но тем активнее должна быть работа Верховных и местных Советов, их исполнительных органов по обеспечению комплексного экономического и социального развития на соответствующей территории. Только разумное сочетание отраслевого и территориального начал может обеспечить эффективное хозяйствование»¹.

Крупные города в социалистическом обществе являются самостоятельными объектами планирования. Методы планового управления ими не могут быть одинаковыми. Они зависят от масштабов города и сложности задач, возникающих в процессе его развития.

Формирование плана Москвы — столицы СССР, крупнейшего города страны — происходит в порядке, отличном от того, как формируются планы других экономических районов. Комплексность здесь означает, что единым планом, разработанным одним органом, направляется деятельность и развитие всех предприятий и организаций, независимо от их ведомственной подчиненности и отраслевой принадлежности. Этот порядок действует в столице с 1975 г.

В соответствии с постановлением Совета Министров СССР о совершенствовании комплексного планирования народного хозяйства Москвы разработка единых проектов комплексных планов поручена исполкому Моссовета. Планы развития города разрабатываются на основании предложений министерств и ведомств, главных управлений, управлений и отделов Мосгорисполкома. Однако они не являются простой суммой планов министерств, ведомств и хозяйств исполкома. Мосгорплан в результате технико-экономического анализа предложений министерств и ведомств разрабатывает единый сбалансиро-

¹ Брежнев Л. И. Ленинским курсом: Речи и статьи. М., Политиздат, 1979, т. 7, с. 620—621.

ванный проект плана, охватывающий все предприятия и организации города. В этом состоит главная особенность комплексного плана и главное его преимущество.

Сложившаяся система отвечает в основном задачам и условиям Москвы. В ней сохранен отраслевой принцип планирования, т. е. каждое предприятие получает план от своего министерства или ведомства. Но при этом возросла роль территориального подхода к его составлению. Совокупность планов, утвержденных по Москве всем министерствам и ведомствам, отвечает задачам полного и наиболее эффективного использования имеющихся в городе ресурсов.

Все это позволило промышленности Москвы развиваться устойчивыми темпами. В 1976—1980 гг. абсолютный прирост выпуска продукции был в 1,5 раза больше, чем в девятой, и в 2 с лишним раза превышал прирост, достигнутый в восьмой пятилетке.

Успешно завершили пятилетку по росту объема выпускаемой продукции производственные объединения и промышленные предприятия Минприбора СССР, Минавтопрома СССР, Минлеспрома СССР, Минмедпрома СССР и ряда других министерств.

И все же мы не имеем права закрывать глаза на недостатки в работе. В ряде случаев производственные мощности используются недостаточно полно. Коэффициент сменности работы оборудования еще недостаточно высок. Существуют внутризаводские диспропорции мощностей сопряженных цехов, излишнее количество установленного оборудования. Если его изъять, то при той же численности рабочих можно повысить коэффициент сменности оборудования до 1,6—1,7. При использовании же излишнего оборудования можно увеличить производственные мощности московской промышленности на 6—7% без особых затрат.

За годы двух последних пятилеток много сделано для технического развития производства. И все же в Москве большое количество оборудования используется уже свыше 10 лет. Недостаточно прогрессивна структура парка металлообрабатывающего оборудования, в дальнейшем повышении нуждается уровень механизации труда, особенно на вспомогательных работах, где она вдвое ниже, чем в основном производстве.

Партийные организации объединений, предприятий, как известно, призваны соединять экономическую поли-