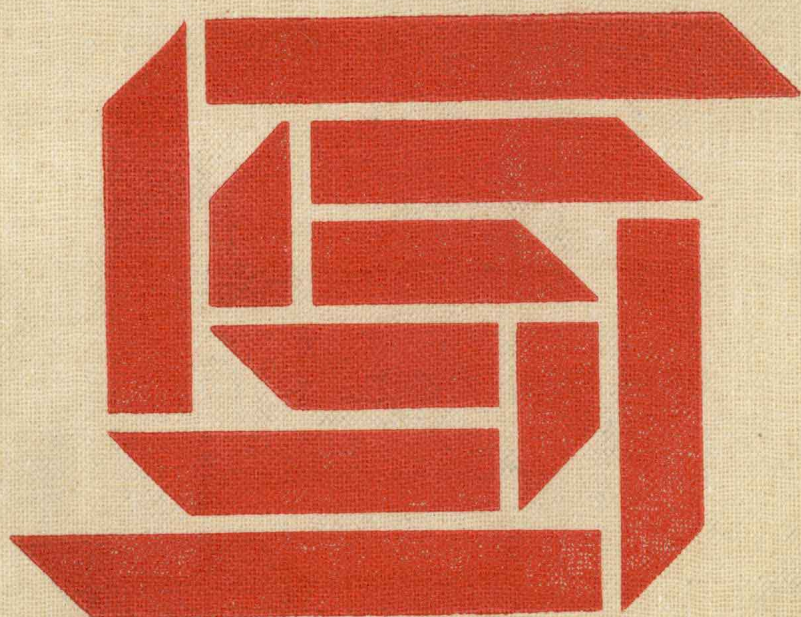


В.Г. ЕВТУХ

Эффективность строительного производства:

проблемы,
поиск,
практика



Евтух В. Г.

Е 27 Эффективность строительного производства: проблемы, поиск, практика.— Мн.: Беларусь, 1983.— 207 с., ил.

В пер.: 1 р.

Посвящена проблемам повышения эффективности строительного производства в Белорусской ССР. Рассматриваются принципы организационного проектирования, опыт реализации в республике комплексно-целевых программ повышения организационно-технического уровня и роста производительности труда в строительстве, итоги и пути дальнейшего развития экономического эксперимента, направленного на совершенствование хозяйственного механизма в строительстве.

Рассчитана на широкий круг специалистов, занятых в сфере строительного производства.

Е 3201010000—209—079—83
М301(05)—83

ББК 65.9(2)31

Владимир Гаврилович Евтух

**Эффективность строительного производства:
проблемы, поиск, практика**

Заведующий редакцией *Л. В. Василевичко*. Редактор *Т. С. Кашикан*. Художник *К. В. Хотяновский*. Художественный редактор *А. И. Инкин*. Технический редактор *В. В. Хоревский*. Корректоры *Л. Н. Пунко*, *Н. П. Масаренко*.

ИБ № 2133

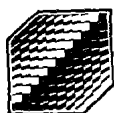
Сдано в набор 04.01.83. Подп. в печать 30.08.83. АТ 08260. Формат 84×108^{1/2}. Бумага тип. № 1. Гарнитура литературная. Высокая печать. Усл. печ. л. 10.92. Усл. кр.-отт. 10.92. Уч.-изд. л. 11.23. Тираж 2000 экз. Зак. 3503. Цена 1 р.

Ордена Дружбы народов издательство «Беларусь» Государственного комитета БССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 220600, Минск, проспект Машерова, 11.

Минский ордена Трудового Красного Знамени полиграфкомбинат МППО им. Я. Коласа. 220005, Минск, Красная, 23.

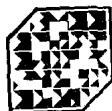
СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
--------------------	---



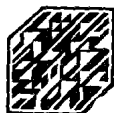
Организационные формы управления в строительном производстве

Основные принципы специализации и интеграции в строительстве	9
Развитие организационных форм управления в отечественном строительстве	12
Организационные формы управления в странах — членах СЭВ	24
Организационные формы управления в развитых капиталистических странах	48



Разработка организационных структур в строительстве

Общие положения	55
Оценка эффективности и основные организационно-технологические принципы формирования структур производственных объединений в строительстве	63
Моделирование организационных структур производственных объединений в строительстве	67
Оценка организационно-технологической надежности структур строительных организаций на примере Белорусской ССР	72



Совершенствование механизма хозяйствования в капитальном строительстве республики

Экономический эксперимент в строительных организациях Белоруссии	89
--	----

Стимулирование снижения затрат производственных ресурсов в строительстве	95
Хозяйственный расчет в низовых звеньях строительства . . .	105



Опыт организации и функционирования Минского производственного объединения индустриального домостроения (МПОИДа)

Создание организационной структуры МПОИДа	125
Опыт функционирования Минского производственного объединения индустриального домостроения	136



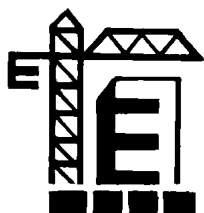
Научно-технический прогресс в строительстве БССР и проблемы повышения производительности труда

Развитие технического прогресса в капитальном строительстве республики	144
Факторы, влияющие на производительность труда в строительстве	157
Определение путей повышения производительности труда в строительстве республики на основе программно-целевого метода .	167
Стимулирование роста производительности труда	190
Приложение	199
Использованная литература	205

В.Г. ЕВТУХ

Эффективность строительного производства:

***проблемы,
поиск,
практика***



Минск
«Беларусь»
1983

ББК 65.9(2)31

Е 27

УДК 69:658.5.011.46

Рецензенты: Ф. А. ДРОПОВ, доктор экономических наук;
Г. З. КУРАМШИН, кандидат технических наук

Е 3201010000—209
М301(05)—83 079—83

© Издательство «Беларусь», 1983

ВВЕДЕНИЕ

На XXIV, XXV и XXVI съездах КПСС был принят ряд принципиальных решений по коренным вопросам экономической политики в условиях развитого социалистического общества.

Партия всесторонне проанализировала состояние народного хозяйства и определила главные пути решения социально-экономических проблем. При этом основой партийного подхода к экономике явилось неизменное программное требование — все во имя человека, все для блага человека, которое определило переход к использованию интенсивных факторов экономического роста, подъему эффективности и качества всей работы.

«Интенсификация экономики, повышение ее эффективности, если переложить эту формулу на язык практических дел, состоит прежде всего в том, чтобы результаты производства росли быстрее, чем затраты на него, чтобы, вовлекая в производство сравнительно меньше ресурсов, можно было добиться большего. Решению этой задачи должны быть подчинены планирование, научно-техническая и структурная политика. На эффективность должны работать и методы хозяйствования, политика в области управления» (Материалы XXVI съезда КПСС. М., 1981, с. 40).

Эти указания, касающиеся всех сфер нашего народного хозяйства, имеют особую актуальность для капитального строительства. Оно характеризуется в СССР планомерной и централизованной организацией производства, огромными основными фондами, развитой

сетью подрядных строительных и монтажных организаций, предприятий строительной индустрии, научно-исследовательских и проектных организаций, современной научно-экспериментальной базой, унификацией и нормализацией деталей и конструкций, высоким уровнем применения типовых проектов. Отрасль способна решать задачи, существенно влияющие на экономическое и социальное развитие страны. Кроме того, наше государство осуществляет строительство большого количества объектов за рубежом, в братских и развивающихся странах на основе качественно новых взаимных экономических отношений, что является мощным фактором развития и укрепления межгосударственных связей.

Вопросы дальнейшего совершенствования планирования и управления капитальным строительством нашли комплексное отражение в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. № 695 «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы». Ряд положений этого документа был предварительно опробован в ходе проведения так называемого белорусского эксперимента.

С 1975 г. Минпромстрой БССР в соответствии с постановлением Совета Министров СССР от 20 мая 1975 г. № 416 «О дальнейшем совершенствовании планирования производственно-хозяйственной деятельности Министерства промышленного строительства Белорусской ССР и повышении роли экономических методов в его работе» и годом позже Минмонтажспецстрой БССР перешли на новые методы хозяйствования. В качестве главного показателя их работы была принята наряду с вводом в действие производственных мощностей и объектов товарная (готовая) строительная продукция, отражающая стоимость строительно-монтажных работ по сданным заказчику объектам. При этом расчеты заказчиков со строителями стали осуществляться только за объекты и пусковые комплексы, полностью подготовленные для эксплуатации или оказания услуг. Расходы подрядных организаций на незавершенное строительство покрываются за счет кредитов банка. Если объект вводится досрочно, процент за пользование кредитом уменьшается, а в случае превышения установленного срока он значительно увеличивается. Это непосредственно влияет на прибыль строительной организации, а следовательно, на размеры фондов экономического стимулирования.

Переход на новый порядок работы положительно сказался на результатах деятельности Минпромстроя БССР и Минмонтажспецстроя республики. За годы десятой пятилетки сроки строительства объектов, возводимых организациями этих министерств, сократились на 13 %, в том числе зданий промышленного назначения — на 17 %.

Эти показатели были бы намного выше, если бы улучшению планирования производственной деятельности строительства сопутствовала более активная работа по совершенствованию организационных форм управления им.

Во второй половине 60-х и первой половине 70-х годов в нашей стране сложилась организационная структура управления строительной отраслью, основанная на концентрации функций управления в высших звеньях, узкой специализации и кооперировании производства. Сыграв свою положительную роль, эта структура уже не отвечает современным масштабам и техническому уровню строительства, сдерживает переход на интенсивные методы хозяйствования в отрасли. Упрощение организационной структуры, сокращение количества управленческих звеньев, устранение организационных «помех», четкое определение роли и ответственности каждого участника строительства являются важнейшими задачами дальнейшего совершенствования системы управления строительным производством.

Как показывает опыт промышленности, решение этих задач возможно путем создания производственных объединений и в строительстве.

Об эффективности такой организационной формы свидетельствует практика работы Минского производственного объединения индустриального домостроения и других строительно-монтажных объединений, созданных в нашей стране, а также строительных территориальных объединений в странах — членах СЭВ — НРБ, СРР, ЧССР, комплексных строительных комбинатов в ГДР; строительных фирм развитых капиталистических стран.

В постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. о совершенствовании хозяйственного механизма указывается, что основным хозяйственным звеном в строительстве должны стать производственные строительно-монтажные объединения, а в отдельных случаях — тресты. И вопрос здесь не в названии, а в содержании организационной формы. Речь идет о созда-

нии единых производственно-хозяйственных комплексов, в составе которых были бы общестроительные и специализированные строительно-монтажные управления и приравненные к ним организации, предприятия строительной индустрии, организации по материально-техническому снабжению и производственно-технологической комплектации, транспортные и другие подразделения.

На необходимость совершенствования схем управления на уровне объединений и предприятий указал XXVI съезд партии. При этом подчеркивалось, что для успешного решения задачи следует расширить их самостоятельность, права и ответственность хозяйственных руководителей.

Вопросу повышения эффективности капитального строительства много внимания было уделено на ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС. В частности, в постановлении Пленума отмечалось, что требуется «осуществить соответствующие мероприятия по соблюдению норм расхода топлива, сырья, металла и других материалов, финансовых и других ресурсов» («Правда», 1982, 23 нояб.).

Действующая же система экономических показателей не в полной мере стимулирует сокращение расхода материальных и трудовых затрат. Это объясняется тем, что стоимость товарной строительной продукции примерно на 60 % состоит из стоимости строительных материалов и более чем на 20 % — из стоимости трудовых затрат. Таким образом, снижение затрат производственных ресурсов ведет к сокращению объема товарной строительной продукции, а значит, к уменьшению прибыли, фондов экономического стимулирования и материального поощрения.

На решение проблемы повышения заинтересованности проектировщиков и строителей в более экономном расходовании ресурсов направлен одобренный ЦК КПСС и Советом Министров СССР эксперимент, проводимый с 1982 г. в республике. В его основу положен опыт ГДР по рационализации производства. Суть опыта заключается в том, что расчеты заказчиков со строителями, планирование и отчетность ведутся по стабильным ценам. Разница же между ними и сметной стоимостью объектов по рабочим чертежам и сметам отражается на прибыли строительной организации, которая распределяется между строителями, проектировщиками и государственным

бюджетом. От этой дополнительной прибыли зависит материальное стимулирование основных участников строительства.

Анализ показал, что работа, которая проводилась до сих пор в республике по дальнейшему повышению уровня сборности строительства и механизации трудоемких строительных работ, уже не в полной мере обеспечивает снижение затрат трудовых и материально-технических ресурсов. Причиной этого является достаточно высокая степень данных показателей в республике. Уровень сборности жилищного строительства, например, составляет около 70 %, в том числе в Минске — свыше 80 %. Возможности дальнейшего его повышения в ряде случаев ограничиваются градостроительными и другими факторами. Поэтому нельзя существенно повысить производительность труда за счет такого параметра. То же можно сказать и о втором показателе (механизации земляных, монтажных и других объемных работ), который в ряде случаев близок к предельному.

Таким образом, чтобы выполнить решения XXVI съезда КПСС и ноябрьского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС по дальнейшему усилению режима экономии, рациональному использованию всех видов ресурсов, необходимо привести в действие новые факторы и резервы интенсификации производства. Для этого, во-первых, требуется существенное увеличение объема производства и применение на стройках эффективных материалов и конструкций (индустриальных перегородок, centrifугированных колонн, пирамидальных свай, легких металлоконструкций и др.), позволяющих в 1,5 раза и более повысить производительность труда на соответствующих операциях и значительно сократить расход металла, цемента и иных строительных материалов; во-вторых, освоение и увеличение выпуска высокопроизводительных средств механизации отделочных, кровельных и других трудоемких работ (автобетонопасосов, автобетоновозов, автобетоносмесителей и др.). В решении данной задачи наряду с предприятиями стройиндустрии широкое участие должны принять машиностроительные заводы различных министерств и ведомств.

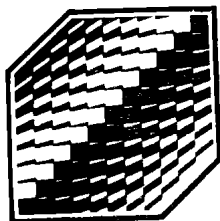
Кроме того, намечается более активное внедрение бригадного подряда, орловской непрерывки, ряда прогрессивных методов организации труда и производства. Большое внимание будет уделено улучшению производственных и бытовых условий строителей.

Осуществление этих мероприятий в строительстве, которые нашли отражение в принятых директивными органами республики документах, позволит сократить трудозатраты примерно на 6 млн. чел.-дн., снизить массу зданий и сооружений на 4 млн. т, сэкономить большое количество металла и дефицитных материалов.

Все эти проблемы, связанные с совершенствованием организационной структуры управления строительством, хозяйственного механизма, ускорением научно-технического прогресса в отрасли, рассмотрены в данной книге.

Автор считает своим долгом выразить искреннюю признательность проф., д-ру экон. наук П. А. Скипетрову, проф., д-ру техн. наук Л. Г. Евланову, проф., д-ру техн. наук Р. И. Фокову за полезные советы, касающиеся структуры рукописи и ее содержания, а также проф., д-ру экон. наук Ф. А. Дронову и доц., канд. техн. наук Г. З. Курамшину за ценные замечания, сделанные ими при рецензировании работы.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СТРОИТЕЛЬНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ



ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Повышение технического уровня капитального строительства связано с совершенствованием организационных форм управления, основанным на установлении гармоничного сочетания принципов специализации и интеграции.

Специализация базируется на рациональном разделении труда и поэтому способствует повышению степени однородности производства. Различают два основных вида специализации: отраслевую (предметную) и технологическую (стадийную).

Технологическая специализация может быть внутренней и внешней. Последняя предполагает привлечение для производства конечной продукции сторонних организаций, специализированных на отдельных технологических процессах: санитарно-технических, электромонтажных, теплоизоляционных, транспортных и др.

Однако чрезмерно высокий уровень внешней технологической специализации усложняет управление строительством, так как интересы субподрядных организаций и генерального подрядчика зачастую не совпадают.

Это несоответствие может быть устранено путем интеграции в рамках одной организационной системы основных участников строительства. При этом на начальной ее стадии в условиях обеспечения территориального принципа строительства подчиненность его участников может не изменяться. В этом случае деятельность субподрядной организации, размещенной на территории

региона, обслуживаемого генподрядной организацией, прямо или косвенно зависит от последней.

Следующая стадия интеграции предусматривает включение в состав организационной структуры остальных участников строительства, от совместных усилий которых зависит достижение наибольшей эффективности в реализации конечной цели, обеспечивает единство организационно-технологического процесса и позволяет заменить внешнюю технологическую специализацию внутренней. Однако она вовсе не исключает и оптимальное использование внешней технологической специализации. Например, при формировании крупных трестов или строительно-монтажных объединений, осуществляющих промышленное строительство, как правило, нерационально включать в их состав подразделения, специализированные на монтаже электросилового, энергетического, технологического оборудования, прокладке внешних коммуникаций, а также другие организации, которые невозможно постоянно обеспечивать работой их профиля в рамках данного объединения или треста.

При дальнейшем совершенствовании организационных структур в строительстве может оказаться целесообразным включение в них специализированных проектных и научно-исследовательских подразделений.

О необходимости перехода на качественно новую организационную структуру в строительстве свидетельствует начавшееся в середине 70-х годов снижение темпов роста производительности труда и объемов строительно-монтажных работ как в Белорусской ССР, так и по основным строительным министерствам страны.

Это позволяет сделать вывод о том, что, по аналогии с технологическими системами в рамках конкретной организационной структуры, через определенный период времени показатели ее деятельности достигают предельного уровня, превысить который можно лишь при переходе на качественно новую форму управления. Поэтому весьма важно заблаговременно определить тот момент, когда организационная структура исчерпает свои потенциальные возможности, а показатели ее результативности станут стабильными или начнут снижаться. Очевидно, что именно в это время в структуру должны быть внесены те качественные изменения, которые отвечали бы новым задачам, масштабам и сложившемуся к тому периоду техническому уровню строительства.

Для оценки тенденций развития организационных

структур можно использовать метод огнивающих кривых, широко применяемый для прогнозирования научно-технического прогресса.

На рис. 1 показан характер изменения результатов производства в зависимости от этапов развития организационных структур.

Для Белорусской ССР началом последнего такого этапа является вторая половина 70-х годов. Для него наиболее эффективной организационной формой являются производственные строительно-монтажные объединения или идентичные по структуре тресты. Входящие в состав строительного треста организации и предприятия в большинстве случаев не имеют юридической и производственной самостоятельности и подчиняются единому управлению.

Как и в промышленности, в строительстве возможны два направления создания производственных объединений.

Первое предусматривает включение в их состав подразделений, обеспечивающих быструю ввод в действие объектов с наименьшими затратами ресурсов. Для таких объединений характерна неделимость технологии строительного производства на последовательные звенья различного подчинения. При этом достигается единство целей большого количества участников строительства, расширяются их права, повышается ответственность за конечные результаты работы, создаются более благоприятные условия для обеспечения оптимального соотношения централизации и децентрализации в управлении им. Но формирование этих объединений связано с необ-

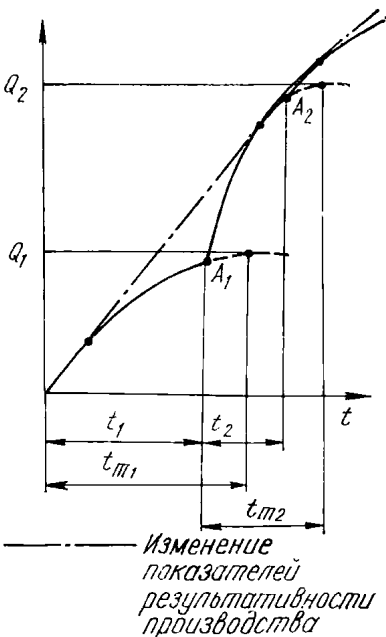


Рис. 1. Диаграмма изменения результативности производства в зависимости от развития организационных структур: t_1-t_n — периоды наиболее эффективного функционирования без внесения в структуры качественных изменений; t_m — t_{m1} — периоды функционирования, по истечении которых показатели производства стабилизируются или начинают снижаться; Q_1-Q_m — уровни результативности, максимально возможные для данной организационной структуры; A_1-A_n — наиболее целесообразное время внесения в структуру качественных изменений

ходимостью определенной ломки сложившейся в строительстве внешней технологической специализации.

В соответствии со вторым направлением в строительные объединения входят однородные или близкие по профилю работы подразделения на базе внешней технологической специализации строительного производства. Это способствует его кооперированию, подготовке высококвалифицированных кадров узкого профиля, открывает более широкие возможности для маневрирования трудовыми и материально-техническими ресурсами.

Однако в данном случае единый технологический процесс строительного производства неизбежно расчленяется на отдельные последовательные этапы, которые, как правило, выполняют подразделения различного подчинения, что приводит к нарушению единства цели в работе многочисленных участников строительства, существенно усложняет управление отраслью. В связи с этим центральные органы управления вынуждены заниматься увязкой мелких оперативных вопросов на стыке работ смежников вместо решения перспективных проблем развития отрасли.

Опыт организации строительных объединений свидетельствует о том, что основой формирования новых организационных структур является оптимальное соотношение с учетом конкретных условий строительства данного региона неделимости технологии строительного производства и внешней технологической специализации.

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Еще на этапе становления экономики нашей страны управление подрядным строительством как отраслью материального производства осуществлялось по общим принципам организации социалистического производства, разработанным В. И. Лениным.

Организационные структуры управления строительством в стране формировались поэтапно, в зависимости от стоящих перед страной задач, технического и организационного уровня строительного производства, масштабов и специфики возникающих проблем, от форм управления народным хозяйством в целом.

Организационные формы управления строительством в своем развитии прошли пять этапов.

Первый этап охватывает период с 1918 по 1932 г. Его

началом можно считать 9 мая 1918 г., когда был подписан декрет Совнаркома об образовании Комитета государственных сооружений ВСНХ (КОМГОССОР) с действующими в его составе построечными управлениями, а завершением — 1932 г., когда был решен вопрос о создании Главстройпромов во всех основных наркоматах промышленности. В это время (с формированием в 1929 г. главного строительного управления в составе ВСНХ) началось организационное выделение строительства в самостоятельную отрасль народного хозяйства. К концу 1932 г. подрядные строительно-монтажные организации выполняли более 35 % всего объема государственного строительства в стране. На данном этапе сложились такие организационные формы, как строительный трест и строительное управление.

В Белорусской ССР первая подрядная строительная организация была создана в Минске в начале 20-х годов. В 1930 г. был образован Белгосстройтрест, в состав которого входили не только общестроительные, но и специализированные организации.

Второй этап можно отнести к периоду с 1932 по 1957 г. Для него характерно использование в народном хозяйстве отраслевого принципа управления. Быстрые темпы развития экономики обусловили необходимость развития капитального строительства. Программным документом явилось принятое в феврале 1936 г. по итогам Всесоюзного совещания строителей постановление СНК и ЦК ВКП(б) «Об улучшении строительного дела и удешевлении строительства». Его положениями предусматривалось дальнейшее развитие крупной строительной индустрии и подрядного способа строительства.

Чтобы обеспечить решение задач по наращиванию промышленного потенциала, потребовалось совершенствование управления строительной индустрией в стране. В 1938 г. был создан Комитет по делам строительства при СНК СССР, а в мае 1939 г. сессия Верховного Совета СССР приняла закон об образовании Народного комиссариата по строительству (Наркомстрой).

Организационная структура управления строительством в послевоенные годы была подчинена решению задач быстрейшего восстановления народного хозяйства и дальнейшего развития экономики нашей страны. Впервые были намечены конкретные мероприятия по укрупнению подрядных организаций (строительных трестов, управлений) и предприятий стройиндустрии, повышению