

ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОИЗВОДСТВА
И УПРАВЛЕНИЯ
В ОБЪЕДИНЕНИЯХ

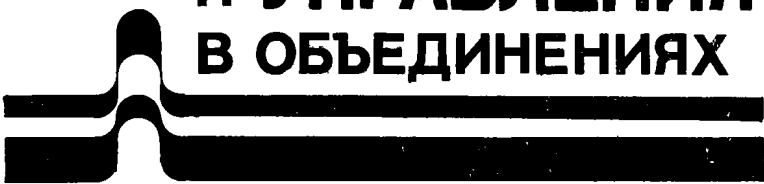
«ТЕХНИКА»

Информ. бланк № 2063

Сдано в набор 10.01.80. Подписано в печать
14.08.80. БФ 04564. Формат 84 x 108²/₃₂.
Бумага типогр. № 2. Гарн. лит. Печ. выс.
Усл. печ. л. 12,18. Уч-изд. л. 12,37.
Тираж 3500. Зак. № 0-309. Цена 95 к.
Издательство «Техника», 252601, Киев, 1, ГСП.
Крепцатик, 5

Книжная фабрика «Коммунист» РПО «Поли-
графкнига» Госкомиздата УССР, 310012, Харь-
ков-12, Энгельса, 11.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ В ОБЪЕДИНЕНИЯХ



Под редакцией канд. экон. наук М. В. Брыка

КИЕВ
«ТЕХНІКА»
1980



ББК 65.9(2)30—80

338

О-64

Организация производства и управления в объединениях/М. И. Долишний, И. И. Дмитрук, С. Н. Злупко и др. К.: Техніка, 1980.—228 с., ил.— Библиогр.: с. 224—226.

В пер.: 95 к. 3500 экз.

В книге на основе результатов проведенных исследований освещаются актуальные проблемы организации производства и управления в объединении, раскрывается взаимосвязь функционирования объединения с развитием регионального хозяйственного комплекса, его производственной и социальной структурой, ресурсообеспеченностью и трудовые резервы, содержатся практические рекомендации, направленные на улучшение основных параметров организации и управления в объединении.

Книга рассчитана на руководящих работников промышленности, отраслевых и территориальных хозяйственных органов, может быть использована научными работниками, занимающимися проблемами управления.

О 30100-167
M202(04)-80 62.80.2201000000

ББК 65.9(2)30—80

338

Авторы *М. И. Долишний, И. И. Дмитрук, С. Н. Злупко, С. М. Писаренко, А. И. Хоронжий, С. И. Вовканыч, О. К. Янушкевич, И. П. Кочевых*

Рецензенты канд. экон. наук *Б. Н. Крыжановский*, канд. экон. наук *В. Г. Коренев*

Редакция литературы по тяжелой промышленности
Зав. редакцией *А. Е. Найдек*

ВВЕДЕНИЕ

Необходимость наращивания экономического потенциала ставит большие задачи перед всем народным хозяйством, но, прежде всего, перед теми отраслями промышленности, от темпов и масштабов развития которых зависит эффективность всего общественного производства.

Выявление и включение в экономический оборот резервов повышения эффективности общественного производства в огромной мере зависит от организации и управления. В настоящее время организация и управление становятся решающим звеном развития экономики. «Такая политика, такая линия,— говорил Л. И. Брежнев на XXV съезде КПСС,— у нас есть. Значит, решающим звеном становится организация, то есть дальнейшее совершенствование управления экономикой в самом широком смысле слова».*

Четкость поставленных задач, ясность целей, особенности экономики развитого социализма и усиление межхозяйственных связей, необходимость интенсификации производства на основе органического соединения достижений научно-технической революции с преимуществами социализма выдвигают организацию и управление в число наиболее актуальных

* Материалы XXV съезда КПСС. М., Политиздат, 1977, с. 58.

проблем экономической науки и хозяйственной практики. Важнейшим звеном в успешном решении этих проблем является совершенствование организации производства и управления в объединениях как на основе обобщения уже накопленного опыта, так и в результате поиска новых путей, методов и средств достижения намеченной цели.

Производственные объединения в социалистической промышленности играют ведущую роль в производстве промышленной продукции и в эффективном использовании ресурсов страны. В некоторых отраслях промышленности в объединениях производится около 90% продукции. Производственные объединения в промышленности — основные проводники научно-технического прогресса во всех отраслях и сферах народного хозяйства. От эффективности их функционирования в огромной мере зависят темпы расширенного социалистического воспроизводства. Постановлением «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы»* предусматривается завершить в ближайшие два — три года формирование производственных объединений в качестве основного хозрасчетного звена промышленности, последовательно осуществлять мероприятия по специализации и кооперированию производства, централизации вспомогательных и подсобных служб, а также управленческих функций объединяемых предприятий и организаций. Совершенствование управления производственными объединениями в промышленности — необходимая предпосылка органического соединения достижений научно-технической революции с преимуществами социализма, повышения вклада десятков тысяч трудовых коллективов в общественное богатство страны. Необходимо продолжать совершенствование организационной структуры управления, в промышленности завершить в соответствии с генеральными схемами управления создание объединений, продолжить работу по концентрации производства, улучшению структуры и сокращению числа звеньев управления, осуществить меры по дальнейшему совершенствованию структуры и функций отраслевых и территориальных органов управления. Сочетание отраслевых и территориальных принципов, централизованного управления с хозяйственной самостоятельностью и инициативой предприя-

* «Коммунист», 1979, № 12, с. 5—15.

тий, объединений и организаций — важные направления совершенствования управления в целом. Соединение комплексности развития экономики с учетом ее территориальных и отраслевых особенностей стало в настоящее время конституционной нормой.

Требования практики и условия зрелого социализма открывают широкий простор для проведения научных исследований, направленных на совершенствование организации производства и управления в объединении. Проведение таких исследований тем более важно, что не все производственные объединения добиваются желаемых результатов в повышении эффективности производства и улучшения качества работ. Имеют место недостатки в формировании объединений, в организации их функционирования, в осуществлении их развития. Остается малоразработанной область рационального сочетания отраслевого и территориального аспектов в управлении производственными объединениями. Эта проблема приобрела большую актуальность, в частности, потому, что в промышленности различных регионов нашей страны все производственные объединения создавались, создаются и, по-видимому, будут создаваться отраслевыми органами и по отраслевому признаку.

Поскольку же объединяемые производственные объекты неизбежно связаны с территорией и как-то от нее зависят, для обеспечения успешной деятельности отраслевых производственных объединений необходимо выявить точки объективно обусловленных контактов между «отраслевой» и «территориальной» сферой, найти формы и способы взаимодействия с тем, чтобы организовать на этой основе более эффективное управление. Проблема обостряется, когда дело касается программ комплексного развития определенных регионов, где должны быть учтены не только производственные, но и транспортные, экологические, демографические, культурно-бытовые и другие аспекты.

На это, в частности, нацеливает Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы».*

В данной работе рассматриваются производственные объединения в системе отраслевого и территориального

* «Коммунист», 1979, № 12, с. 5—15.

управления, региональные факторы управления объединением, организация процесса формирования и функционирования производственного объединения, место и роль заводской науки в повышении эффективности объединения. Особое место отведено освещению организации взаимодействия средств производства и рабочей силы, улучшению качества совокупной рабочей силы производственного объединения, учету социальных условий и рационального природопользования в процессе его функционирования. Здесь сделана попытка «увязать» организацию производства и управления в объединении с окружающей экономической, социальной и природной средой.

Объектом анализа в основном избраны производственные объединения Львовской и других западных областей Украинской ССР. Это объясняется тем, что ими уже накоплен опыт в организации производства и управления, включающий успешное решение технических, экономических, социальных и других проблем.

Введение, заключение и §10 написаны И. П. Кочевых, § 7, 20 — М. И. Долишним, § 18, 19, 21, 22 и гл. 6 — С. Н. Злупко, § 1, 7 — О. К. Янушкевичем, § 4, 8, 9, 12, 13 — А. И. Хоронжим, § 2, 3, 5, 6 — С. М. Писаренко, гл. 4 — С. И. Вовканычем, § 10, 11 — И. И. Дмитруком.

Отзывы о книге просим направлять по адресу: 252601, Киев, 1, ГСП, Крестьяник, 5, издательство „Техника“.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОТРАСЛЕВОГО И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

§ 1. Требования научно-технического прогресса к интеграции производства в условиях развитого социализма

Интеграция социалистического производства внутри нашей страны обычно связывается с созданием объединений. Если связать этот процесс с важнейшими процессами, протекающими в народном хозяйстве, то окажется, что момент возникновения производственных объединений — советских фирм в г. Ленинграде, Львове и других городах (начало 60-х годов) — совпадает с моментом перехода промышленности нашей страны к интенсивным путям развития. В частности, дальнейшее увеличение количества объединений приходится на время значительного повышения удельного веса прироста продукции в результате роста производительности труда.

Шестидесятые годы характеризуются развертыванием научно-технической революции и построением в нашей стране развитого социалистического общества. Следовательно, интенсификацию производства можно считать одной из характерных черт экономики развитого социализма, а производ-

ственное (научно-производственное, аграрно-промышленное) объединение (комбинат) — адекватной ему формой организации производства в первичном звене народного хозяйства. Этот теоретический вывод служит методологической основой выявления механизма влияния научно-технического прогресса на форму организации общественного производства.

Технический прогресс в экономическом смысле — это совершенствование и принципиальное изменение орудий и предметов труда, видов энергии и технологии, что требует соответствующих изменений в рабочей силе, организации производства и труда.

XXV съезд среди направлений научно-технического прогресса, играющих особую роль в 10-й пятилетке и определяющих перспективы долгосрочного развития экономики, выделил, в частности: **«в производстве орудий труда — рост единичных мощностей машин и агрегатов, переход от создания и внедрения отдельных машин к разработке и внедрению систем машин, целиком охватывающих весь технологический процесс, механизацию и автоматизацию трудоемких видов производства, и, прежде всего, в отраслях, где значительное число рабочих занято тяжелым ручным трудом, а также на работах под землей и с вредными для здоровья условиями производства»**.*

Естественно, что применение машины или агрегата целесообразно в том случае, если их мощности используются наиболее полно. Недоиспользование мощностей — это прямые народнохозяйственные потери. Рост мощности машины требует увеличения ее загрузки, т. е. планирования большего объема работы на эту машину. Если объем работы не возрос, то она окажется недогруженной. Правда, в этом случае возможен вариант, когда одна более мощная машина заменяет две действующие или две новые машины — три действующие и т. д. Однако при этом для достижения полной загрузки объем работ на одну машину все равно необходимо увеличить соответственно в два, полтора раза и т. д. Таким образом, если объем работ на предприятии не растет, то постепенная замена действующего оборудования новым, более мощным может привести к тому, что на предприятии останется какой-то минимум машин, уменьшение которого при полной их загрузке невозможно.

* Материалы XXV съезда КПСС. М., Политиздат, 1977, с. 126.

Наиболее эффективным с экономической точки зрения является такой объем производства, при котором на одном рабочем месте непрерывно выполняется только одна операция. Совокупность такого рода рабочих мест, связанных технологической цепочкой, представляет собой поточную линию. Именно такие рабочие места в наибольшей мере поддаются механизации и автоматизации, и, следовательно, их создание служит предпосылкой применения автоматических машин. Поскольку поточная линия — это минимально возможный производственный участок, то определенное их количество (или соответственно автоматических линий) представляет собой цех, а несколько цехов — завод, фабрику. Такая организация производства наиболее эффективна.

Отсюда вытекает настоятельная необходимость концентрации производства, сосредоточения его на крупных предприятиях, что «служит, — как отмечал К. Маркс, — исходным пунктом для более широкой организации совместного труда многих, для более широкого развития его материальных движущих сил, т. е. для прогрессирующего превращения разрозненных и рутинных процессов производства в общественно комбинированные и научно направляемые процессы производства».*

Рост объемов производства, создавая условия повышения уровня специализации, приводит к выделению специализированных производств в отдельные предприятия, что в свою очередь вызывает увеличение общего количества предприятий. Дальнейшее развитие этих предприятий происходит неравномерно, интересы их перестают совпадать. Борьба этих двух тенденций наиболее ярко видна на примере развития промышленности.

Исходя из этих тенденций, советские ученые создали стройную теорию развития производственных процессов в промышленности. Установлено, что их развитие, с точки зрения разделения труда, идет от простой интеграции через дифференциацию к сложной интеграции [6].

Возникновение производственного объединения, в частности, связано с перерастанием отдельных подразделений предприятий в заводы. Когда-то заводы выделялись в самостоятельные предприятия, а теперь некоторые из них опять объединились с головным на более высоком уровне.

* Маркс К. Капитал. — Маркс К. и Энгельс Ф. Соч, т. 23, с. 642.

По данным Ю. В. Субоцкого [46], на протяжении восьми лет число предприятий в результате перевода производств на самостоятельный баланс возросло на 2139, за счет разделения предприятий на несколько самостоятельных — на 3319. В то же время их число уменьшилось на 4081 из-за слияния и создания производственных объединений.

Характерно, что в последние 10—15 лет заводы, переведенные на самостоятельный баланс, не отделялись от головных заводов, а действовали в качестве их филиалов. Так, например, только в машиностроении, черной и цветной металлургии насчитывалось 59 предприятий с филиалами, включающими 208 заводов с численностью персонала 757 тыс. человек [46].

Можно отметить два пути создания производственных объединений: первый — слияние разрозненных предприятий в объединенное многозаводское (многофабричное) предприятие (например, львовские ПО «Прогресс», «Рассвет», «Луч» и др.); второй — создание их на базе предприятия, уровень которого определяет переход на новую организационную форму, в частности, имеющего заводы-филиалы (львовские ПО «Электрон», им. В. И. Ленина, «Микроприбор» и др.).

В 1961 г. на базе объединения 5 обувных фабрик было создано Львовское производственное объединение — фирма «Прогресс». В него вошли Львовская обувная фабрика № 3 в качестве головного предприятия, Стрыйская, Луцкая, Тереховлянская и Бориславская обувные фабрики — как филиалы. В обувной промышленности исторически сложился тип предприятия с полным циклом производства, охватывающим все фазы технологического процесса, начиная от раскроя материалов и кончая сборкой и отделкой обуви. На всех фабриках имелись штамповочные (разруб деталей низа и их обработка), закройные (раскрой деталей верха) и пошивочные цеха (пошив заготовок и сборка обуви). В связи с созданием ПО изготовление деталей низа, верха и заготовок было сосредоточено на головном предприятии, а филиалы превращены в чисто сборочные производства.

Централизация раскройно-заготовочных операций позволила перегруппировать ассортимент и улучшить предметную специализацию как фабрик-филиалов, так и головного предприятия. Масштабы производства в специализированных раскройно-заготовочных цехах головного предприятия увеличились примерно в 1,6 раза. Это «чистый» эффект от организации фирмы, определенный в момент ее создания при

неизменном объеме производства в целом по объединенным фабрикам. Если же учесть, что процесс организационной перестройки сопровождался технической реконструкцией фабрик, то эффект окажется более значительным. Так, в целом по фирме производство обуви за десять лет в результате реконструкции возросло более чем в 2,3 раза, по Тереховлянскому филиалу — в 6 раз, по Бориславскому — в 10 раз. Съем продукции с 1 м² производственной площади увеличился в 2 раза. Более чем на 1/3 возросла производительность труда, в том числе по филиалам — в 1,5 раза.

В первые годы существования объединений, созданных на базе крупных предприятий, имеющих в своем составе заводы-филиалы, повысился их технический уровень. Так, в 1970 г. на базе Львовского телевизионного завода было создано производственное объединение «Электрон», в состав которого вошли три завода-филиала и СКБ телевизионной техники. Только за девятую пятилетку в объединении обновлено около 40% основных производственных фондов, механизировано и автоматизировано свыше 80% технологических процессов, внедрено 68 конвейерных линий, около 10 км подвесных дорог, 155 автоматов и полуавтоматов, создан 21 комплексно-механизированный цех и участок. Это позволило увеличить выпуск продукции в 2,8 раза, производительность труда — вдвое, фондоотдачу — в 1,6 раза.

В Львовском ПО им. В. И. Ленина повышен технический уровень производства. Внедрен ряд принципиально новых высокоэффективных технологических процессов, осуществлена комплексная механизация многих участков и цехов. Особый эффект получен от комплексно-механизированных цехов автоматнo-механической обработки, цеха подборки готовых деталей и комплектующих изделий для централизованного снабжения сборочного производства, создания участка станков с программным управлением, внедрения автоматов с программным управлением для сверловки печатных плат, автоматических линий гальванической обработки и струйного травления печатных плат и т. д. Производство пополнилось более чем 200 единицами оборудования для автоматизированного и механизированного контроля, в том числе и такими, которые, например, повышают производительность труда контролера в тысячу раз [23]. Это позволило увеличить объем реализации продукции в 3,9 раза, производительность труда — 2,1 раза, основные фонды возросли при этом лишь в 2 раза.

Что же качественно новое появилось у такого крупного предприятия, что позволило его характеризовать как производственное объединение? В известной степени ответ на этот вопрос дает Постановление Совета Министров СССР «Об утверждении положения о производственном объединении (комбинате)» и само положение. В «Положении о производственном объединении (комбинате)»^{*} говорится, что производственное объединение (комбинат) представляет собой единый производственно-хозяйственный комплекс, в состав которого входят фабрики, заводы, научно-исследовательские, конструкторские, проектно-конструкторские, технологические организации и другие производственные единицы. Даже если представить себе, что какое-то конкретное объединение не имеет в своем составе научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических организаций, то все равно оно окажется многозаводским или многофабричным предприятием. Естественно, что от однозаводского (однофабричного) предприятия оно существенным образом отличается.

Организация производственного процесса, масштаб производства существенным образом влияют на процесс перерастания цеха в завод, но только при условии преобразований в системе управления, основой которых можно считать достижение оптимальной управляемости на всех иерархических уровнях управления.

Например, при наличии определенного количества рабочих (например, 30—40 чел.) возникает потребность введения должности мастера, при нескольких мастерах вводится должность старшего мастера (или даже начальника участка), при нескольких старших мастерах — начальника участка (или цеха) и т. д. Таким образом, лишь при наличии минимально необходимого количества рабочих может быть построена управленческая «пирамида», вершиной которой будет руководитель в ранге директора завода, а следовательно, и само производственное подразделение получит статус завода. Механизм действия факторов, влияющих на перерастание производственного подразделения завода в отдельный завод, довольно сложен. В частности, следует отметить противоречивое влияние на этот процесс технического прогресса. Если, например, на участке, где на 60 универсаль-

^{*} Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам. М., Политиздат, 1976, т. 10, с. 138.

ных станках работает 100 рабочих, осуществлена комплексная механизация и автоматизация производства, в результате чего для выполнения того же объема работ нужно всего лишь 20—30 рабочих, то, естественно, участок как управленческое звено может быть ликвидирован. Поскольку в жизни коренное техническое перевооружение и реконструкция проводятся в связи с необходимостью значительного увеличения выпуска продукции, то это влияние технического прогресса в такой явной форме не проявляется, так как при этом осуществляется перестройка всей организационной структуры управления.

К факторам, способствующим перерастанию производственных подразделений в самостоятельные производственные единицы, относится и их территориальная отдаленность от головного завода. Подразделение, которое, находясь на одной территории с головным заводом, еще какое-то время функционировало бы как цех, превращается в отдельный завод, если оно находится на определенном расстоянии, в другом районе, области и т. п. Этому способствует, кроме всего прочего, создание вспомогательных и обслуживающих служб и подразделений.

Таким образом, если технический прогресс требует увеличения масштабов производства, концентрации и централизации его, другими словами, способствует интеграции производства, то управленческий фактор (в частности, требование управляемости), наоборот, содействует выделению самостоятельных заводов или фабрик, т. е. дифференциации производства.

Разрешить это противоречие помогает автоматизация управления. Вычислительные машины, например, обладают большей способностью для сбора, накопления и обработки в короткие сроки большого объема информации и тем самым создают условия для эффективной концентрации производства и централизации управления. В этом случае пределом концентрации производства, роста его масштабов становится только экономический фактор.

Производственные объединения широко применяют для управления производством современную вычислительную технику. Например, в таких ПО г. Львова, как «Электрон», им. В. И. Ленина, «Кинескоп», им. 50-летия Октября, «Микроприбор», «Прогресс» и другие, уже много лет функционируют автоматизированные системы управления производством, созданные на базе ЭВМ.

Одним из требований научно-технического прогресса, которое вызвало к жизни производственные объединения, являются высокие темпы обновления выпускаемой продукции. Особенно характерно это для машиностроения — отрасли, определяющей темпы технического прогресса во всех отраслях народного хозяйства.

В настоящее время прохождение научной идеи от фундаментальных исследований до стадии производства новых видов продукции составляет 10—15 лет, а в условиях научно-технической революции большинство исследований утрачивает новизну через 3—7 лет. Отсюда вытекают две проблемы: во-первых, сокращение цикла «исследование — производство» и, во-вторых, способность производства в эти сроки, т. е. через 3—7 лет, обновлять свою продукцию. Вторая проблема успешно решается только крупными предприятиями.

В последние годы все большее влияние на сокращение сроков разработки и внедрения новой техники оказывают конструкторско-технологические звенья цикла «исследование — производство», функционирующие в ПО и НПО, а также при крупных промышленных предприятиях. В этом смысле характерны машино- и приборостроительные предприятия г. Львова. Все ПО приборостроения имеют в своем составе научно-исследовательские, проектно-технологические институты или конструкторские бюро. Например, в составе ПО «Конвейер» — проектно-конструкторский институт конвейеростроения, в составе ПО «Львовсельхозхиммаш» — Государственное специализированное конструкторское бюро по машинам для химической защиты в растениеводстве, в составе производственного объединения «Электрон» — специализированное конструкторское бюро.

При Львовском автобусном заводе имеется Всесоюзный конструкторско-экспериментальный институт автобусостроения, при заводе автопогрузчиков — Государственное специализированное конструкторское бюро автопогрузчиков и т. д.

Наибольший эффект в сокращении цикла «исследование — производство» достигается там, где создан единый научно-производственный комплекс. В производственном объединении им. В. И. Ленина осуществляется совмещенно-параллельное выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и подготовка к серийному выпуску продукции. Конструирование но-

вого изделия начинается с наиболее трудоемких и сложных для освоения в производстве узлов и блоков. На заводах объединения до окончания разработки всех элементов приступают к проектированию и изготовлению оснастки, инструмента, нестандартного оборудования, к разработке технологических процессов. Тем временем в научно-исследовательских институтах разрабатываются остальные элементы. О практической эффективности такого метода говорят следующие данные: сроки разработки новых изделий сократились с 2—3 до 1—1,5 лет, а сроки их освоения — с 2 лет до 6—8 и даже 3 мес.

Насколько важен этот вопрос, свидетельствует опыт работы не только многих ПО, НПО, но и целых отраслей промышленности. Так, с целью совершенствования научно-технической базы отрасли генеральной схемой управления в электротехнической промышленности предусмотрено сократить число научных организаций, не входящих в состав объединений первичного звена, примерно на 40%; увеличить более чем в 2 раза количество ПО, в состав которых включается научная организация, а количество ПО, имеющих в своем составе КБ, — в 4 раза; расширить сеть НПО в отрасли, увеличить их общее количество более чем в 1,5 раза [50].

Таким образом, задачи, которые ставит научно-технический прогресс перед интеграцией производства в современных условиях, можно свести к следующим: постоянное совершенствование техники производства, применение новейшей техники управления и своевременное обновление выпускаемой продукции за счет сокращения цикла «исследование — производство».

§ 2. Производственные объединения в системе комплексного регионального планирования

Проблема связи производственных объединений с социально-экономическим развитием территорий приобретает особо важное значение в современных условиях, когда на первый план выдвигаются вопросы повышения эффективности, теснейшим образом связанные с улучшением территориального размещения производительных сил, созданием