



**ВИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

В. М. САМКОВ

**ОРГАНИЗАЦИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
РЕКОНСТРУКЦИЕЙ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

ЭКОНОМИКА



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

В. М. САМКОВ

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
РЕКОНСТРУКЦИЕЙ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Москва Экономика 1980

Самков В. М.

С17 Организация управления реконструкцией предприятий.— М.: Экономика, 1980. — 56 с. — (Б-чка хоз. руководителя).

В брошюре раскрывается объективная необходимость ускорения реконструкции промышленных предприятий. По-новому рассматриваются вопросы планового управления реконструкцией предприятий в условиях развитого социализма и совершенствования хозяйственного механизма, показывается специфика обоснования и оценки эффективности реконструктивных работ, приводятся рекомендации по улучшению управления процессом реконструкции.

Брошюра рассчитана на руководителей и специалистов промышленных предприятий, партийно-профсоюзный актив. Она может быть использована в системе экономического образования.

С $\frac{10807-062}{011(01)-80}$ 31—80. 220200000 ББК 65.9(2)30—2
338

СУЩНОСТЬ И ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ УСКОРЕНИЯ РЕКОНСТРУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Реконструкция и техническое перевооружение предприятий — одно из важных направлений дальнейшего развития социалистической индустрии. Они позволяют достичь значительного прироста продукции при меньших капитальных затратах в сравнении с новым строительством. Обострение проблемы трудовых ресурсов также диктует необходимость ускорять темпы обновления производства, его комплексной механизации и автоматизации. «Материальные и финансовые ресурсы, — говорил Л. И. Брежнев на XXV съезде КПСС, — нужно в первую очередь направлять на техническое перевооружение и реконструкцию действующих предприятий — туда, где можно расширить производственные мощности без нового строительства или с меньшими удельными капитальными затратами»¹. В десятой пятилетке при росте государственных капитальных вложений на производственное строительство примерно на одну треть их ресурсы на техническое перевооружение и реконструкцию действующих предприятий увеличатся почти на 64%.

В промышленности СССР, прежде всего в индустриально развитых районах, накоплен богатый опыт проведения реконструктивных работ, позволяющий наращивать объем производства продукции с минимальными капитальными вложениями. Ценный результат творческого осуществления реконструкции предприятий получен в промышленности Среднего Урала.

За годы девятой пятилетки в Свердловской области объем производства промышленной продукции за счет ре-

¹ Материалы XXV съезда КПСС. М., Политиздат, 1976, с. 46.

конструкции возрос на 1 млрд. 100 млн. руб., увеличены мощности по выплавке чугуна — на 1 млн. т, стали — на 770 тыс., по производству труб — на 210 тыс., асбеста — на 270 тыс. т. Затраты на реконструкцию и модернизацию окупались в среднем менее чем за 2 года. По сравнению с новым строительством сэкономлено около 600 млн. руб. капитальных вложений¹.

В десятой пятилетке на промышленных предприятиях страны осуществлены сотни проектов реконструкции участков, цехов, предприятий. В одиннадцатой пятилетке существует объективная потребность в дальнейшем ускорении и увеличении масштабов реконструктивных работ. От ориентации на успехи отдельных предприятий в реконструкции производства необходимо перейти на широкое и планомерное проведение технического перевооружения и реконструкции отраслей народного хозяйства, перестроить хозяйственный механизм и создать объективные условия для первоочередного направления на эти цели материальных и финансовых ресурсов. В постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» предусмотрен ряд крупных мер по решению этих задач.

Основой повышения эффективности производства является интенсификация производственных процессов. Направления и формы интенсификации общественного производства могут быть самыми разнообразными. Среди них важное место занимают реконструкция и техническое перевооружение действующего производства.

На всех этапах развития советской экономики вопросы реконструкции общественного производства находились в поле зрения Коммунистической партии, были действенным средством наращивания производственных мощностей, повышения эффективности производства и улучшения качества выпускаемой продукции. На эти цели направлялись значительные материальные и финансовые ресурсы. Еще в 1927 г. на IV съезде Советов СССР, а затем на XV съезде ВКП(б) отмечалось, что у нас усилился рост продукции промышленности, растет работа не только по

¹ См. Эффективность реконструкции и расширения действующих промышленных предприятий. Сб. статей. Свердловск, 1978, с. 14, 15.

постройке новых, но и по реконструкции старых предприятий¹.

Усиление интенсивных факторов в развитии общественного производства на этапе развитого социализма обуславливает глубокие объективные причины возрастания роли реконструкции и расширения предприятий. Поэтому за последние годы постоянно растет объем средств, направляемых на реконструкцию, техническое перевооружение и расширение предприятий (табл. 1).

Таблица 1

Удельный вес капитальных вложений на реконструкцию, расширение и техническое перевооружение действующих предприятий в общем объеме государственных капитальных вложений по отраслям промышленности¹

(в %)

| Отрасли | 1970 г. | 1975 г. | 1978 г. |
|---|---------|---------|---------|
| Всего по объектам производственного назначения | 58 | 68 | 68 |
| В том числе по отраслям промышленности: | | | |
| электроэнергетика | 20 | 32 | 32 |
| угольная промышленность | 85 | 78 | 74 |
| черная металлургия | 60 | 73 | 81 |
| химическая и нефтехимическая промышленность | 45 | 63 | 64 |
| машиностроение и металлообработка | 63 | 71 | 77 |
| лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность | 57 | 75 | 74 |
| промышленность строительных материалов | 50 | 64 | 69 |
| легкая промышленность | 40 | 64 | 71 |
| пищевая промышленность | 66 | 72 | 73 |

¹ См. Народное хозяйство СССР в 1978 г. Стат. ежегодник. М., Статистика, 1979, с. 345; Народное хозяйство СССР за 60 лет, с. 439.

Как видно из табл. 1, доля капиталовложений в развитие действующего производства значительно колеблется по отраслям. Металлургия, угольная промышленность, неко-

¹ См. XV съезд Всесоюзной Коммунистической партии (большевиков). Стенограф. отчет. М., Госполитиздат, 1935, с. 207; Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, 1917—1928. Т. 1. М., Политиздат, 1967, с. 612, 615.

торые отрасли машиностроения развиваются в основном за счет расширения, реконструкции и технического перевооружения предприятий. Доля капиталовложений, идущая на эти цели, достигает 70—80%. В старых промышленных районах эта доля также выше, чем средняя по промышленности СССР; например, в Свердловской области она составляет около 80%.

В десятой пятилетке государственные капиталовложения на расширение, реконструкцию и техническое перевооружение предприятий увеличатся примерно на 64%, в том числе в промышленности — на 67%, а в машиностроении — почти на 80%, т. е. гораздо более высокими темпами, чем в производственном строительстве в целом¹. По некоторым видам продукции прирост мощностей за счет реконструкции ожидается более значительным (табл. 2).

Таблица 2

Прирост мощностей по некоторым видам продукции за счет реконструкции и технического перевооружения действующих агрегатов *

| Вид продукции | Единица измерения | Девятая пятилетка | Десятая пятилетка |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Прокат черных металлов | млн. т. | 4,8 | 7,2 |
| Химические волокна | тыс. т. | 145 | 209 |
| Пластмассы | тыс. т. | 432 | 564 |
| Мебель | млн. руб. | 728 | 904 |
| Сахар (переработка свеклы в сутки) | тыс. ц | 274 | 603 |

* См. Степун А. О. Реконструкция и техническое перевооружение действующих предприятий — важное направление повышения эффективности капитальных вложений. — Экономика строительства, 1976, № 11, с. 66, 68.

В статистических ежегодниках, в действующей Типовой методике расчетов экономической эффективности капитальных вложений², в методических указаниях к разработке государственных планов развития народного хозяй-

¹ См. Байбаков Н. К. О Государственном пятилетнем плане развития народного хозяйства СССР на 1976—1980 годы и о Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1977 г. М., Политиздат, 1976, с. 23—24.

² См. Типовая методика определения экономической эффективности капитальных вложений. М., Экономика, 1969.

ства СССР¹ и в ряде других нормативных документов реконструкция и расширение предприятий не разделяются, что зачастую не дает возможности правильно представить реальную структуру капитальных вложений. В девятой пятилетке доля капиталовложений в техническое перевооружение и реконструкцию без расширения производства составила всего 20,2%, по машиностроению — 28,1%². Несмотря на предпринимаемые меры, в десятой пятилетке эта доля увеличивается незначительно. В 1980 г. на эти цели предусматриваются капвложения в сумме 18,4 млрд. руб.³ Зачастую под видом реконструкции проводится расширение предприятия.

В Методических положениях по определению экономической эффективности капитальных вложений на реконструкцию и расширение предприятий, разработанных в институте экономики Уральского научного центра Академии наук СССР и одобренных Президиумом Академии наук СССР, сделана попытка дать более четкие определения реконструкции и расширению предприятий, разграничить эти понятия. В частности, авторы методических положений считают, что реконструкция — это комплекс мероприятий по частичному воспроизводству активной и пассивной групп основных фондов действующего предприятия на новой технической основе. Они предложили подразделять реконструкцию на малую — коэффициент обновления основных фондов (отношение вновь вводимых фондов ко всем основным производственным фондам после реконструкции) меньше 0,2; на среднюю — коэффициент обновления 0,2—0,4; на полную — коэффициент обновления больше 0,4⁴. Однако в целом Методические положения рекон-

¹ См. Методические указания к разработке государственных планов развития народного хозяйства СССР. М., Экономика, 1974, с. 282.

² См. Степун А. О. Реконструкция и техническое перевооружение действующих предприятий — важное направление повышения эффективности капитальных вложений. — Экономика строительства, 1976, № 11, с. 66.

³ См. Байбаков Н. К. О Государственном плане экономического и социального развития СССР на 1980 год и о ходе выполнения Государственного плана экономического и социального развития СССР в 1979 году. — Правда, 1979, 29 ноября.

⁴ См. Методические положения по определению экономической эффективности капитальных вложений на реконструкцию и расширение действующих промышленных предприятий. Свердловск, 1975, с. 5—6.

струкцию и расширение предприятий также рассматривают как единый процесс воспроизводства.

Учитывая это, в начале 1975 г. Госплан СССР и Госстрой СССР совместным решением уточнили и разграничили понятия новое строительство (новостройка), расширение, реконструкция и техническое перевооружение предприятия. В нем сказано, что реконструкция — это осуществляемое по единому проекту полное или частичное переоборудование и переустройство производства. Расширение действующего предприятия есть строительство по новому проекту вторых и последующих очередей существующего предприятия, дополнительных производственных комплексов и производств¹. Стройбанк СССР в декабре 1976 г. издал инструкцию о порядке финансирования и долгосрочного кредитования государственных капитальных вложений на техническое перевооружение и реконструкцию действующих предприятий. В ряде отраслей появились инструкции, рекомендации по проектированию, планированию, финансированию и организации работ по реконструкции и техническому перевооружению действующего производства. Но более точная формулировка и разграничение названных понятий в принятых документах, указания и рекомендации не изменили в достаточной мере практику планирования капиталовложений, отношения руководителей министерств, ведомств и предприятий к реконструкции производства.

Нет единства в определении сущности реконструкции и в экономической литературе. В последние годы выдвинуто более 30 определений, многие из которых в значительной мере отличаются друг от друга по содержанию.

На наш взгляд, реконструкцию предприятий можно рассматривать как процесс, характеризующий качественные изменения в развитии производительных сил и производственных отношений, вызванные современными достижениями науки и техники, и как форму более полного удовлетворения производственных потребностей работника для его всестороннего развития. Реконструкция — это комплекс плановых мероприятий по полному или частичному переоборудованию, переустройству производства по единому проекту на новой технической основе.

¹ См. Инструктивное письмо Госплана СССР и Госстроя СССР от 6 февраля 1975 г. — Бюллетень нормативных актов министерств и ведомств СССР, 1975, № 5, с. 47—48.

При необходимости возводятся новые или расширяются существующие вспомогательные и обслуживающие объекты, однако строительство, как и расширение цехов основного производственного назначения, выходит за рамки реконструкции. Реконструкция предприятий проводится в целях роста объемов производства, производительности труда, повышения качества продукции и эффективности производства, а также в целях решения социальных вопросов.

В современных условиях назрела необходимость, а в связи с постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. существует реальная возможность перейти от ориентации на успехи отдельных передовых предприятий по реконструкции производства к разработке общегосударственной системы планирования капиталовложений, которая создает объективные условия для направления материальных и финансовых ресурсов в первую очередь на создание дополнительных мощностей на действующих предприятиях путем их технического перевооружения и реконструкции. В общественном производстве, особенно в сложившихся отраслях промышленности, существует ряд объективных причин, вызывающих необходимость ускорения реконструкции действующих предприятий, увеличения доли капиталовложений, направляемых на эти цели.

И по мере развития производительных сил эта необходимость будет возрастать.

Объективная необходимость, социальные мотивы ускорения реконструкции действующих предприятий диктуются прежде всего основным экономическим законом социализма, задачей подъема материального и культурного уровня жизни народа на основе динамичного и пропорционального развития общественного производства и повышения его эффективности, ускорения научно-технического прогресса, роста производительности труда, всемерного улучшения качества работы во всех звеньях народного хозяйства. Необходимость ускорения реконструкции связана с ее высокой эффективностью, с наращиванием объемов производства в более короткие сроки при минимальных капиталовложениях. Об этом свидетельствуют приведенные данные по многим реконструируемым участкам, цехам и предприятиям Свердловской области (табл. 3).

Таблица 3

Изменение показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятий Свердловской области за годы девятой пятилетки в результате реконструкции производства

| Название предприятия | Рост производственных мощностей | Рост производительности труда | Количество работающих | Сокращение удельных капиталовложений на единицу прироста продукции по сравнению с новым строительством |
|---|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------|--|
| Красноуральский медькомбинат. Реконструкция комплекса цехов по производству двойного суперфосфата . . | В 1,7 раза | В 2,2 раза | Сократилось на 23% | В 18 раз |
| Комбинат «Ураласбест». Реконструкция 6-й асбофабрики | В 1,7 раза | В 2 раза | Сократилось | В 6 раз |
| Первоуральский новотрубный завод. Реконструкция трубопрокатного агрегата «30-102» | В 1,35 раза | В 1,3 раза | Осталось прежним | В 8 раз |
| Свердловский завод пластмасс. Реконструкция цеха мипластовых сепараторов | В 1,8 раза | В 2 раза | Сократилось | В 3—4 раза |
| Алапаевский деревообрабатывающий комбинат. Реконструкция цеха древесностружечных плит | В 2,3 раза | В 2,3 раза | Осталось прежним | В 4 раза |

Как видно из табл. 3, высокие производственные показатели, прежде всего рост производительности труда, при реконструкции достигаются с минимальными капиталовложениями, при этом реализуется значительный социальный эффект.

Высокая эффективность достигается в результате небольших сроков проведения реконструкции, усовершенствования производственных мощностей при условии использования значительной доли ранее накопленных дорогостоящих элементов основных фондов, прежде всего их пассивной части, за счет того что действующие предприятия, как правило, имеют развитую систему социально-культурных, коммунальных и жилищных объектов, сложившийся про-

изводственный коллектив, квалифицированные кадры, что в значительной мере уменьшает затраты на обучение, подготовку и устройство трудящихся, обуславливает возможность сокращения времени освоения новых мощностей или новых изделий.

Объективная необходимость развертывания реконструктивных работ связана с современной научно-технической революцией, процессом превращения науки в непосредственную производительную силу общества. К. Маркс, рассматривая всеобщий закон капиталистического накопления, пришел к выводу, что в будущем будут «вызваны к жизни такие средства труда, например система машин и т. д., которые уже по своей вещественной природе применимы только совместно, могут быть поставлены на службу производства колоссальные силы природы и процесс производства может быть превращен в технологическое приложение науки»¹.

Реконструкция является важнейшим направлением использования достижений научно-технического прогресса в производстве. Оценки же имеющихся научных достижений и разработок, тем более создание новых проектов, не дают оснований утверждать, что под все производства и отрасли подведены новые научно-технические и технологические основы. В большинстве отраслей производства почти половина рабочих занята на ручных операциях. Так, удельный вес малопроизводительного ручного труда составляет: в черной металлургии — 35% трудовых затрат, в химической — 40, в машиностроении и угольной промышленности — 50%². Об этом же говорят данные по промышленности Свердловской области (табл. 4).

Все это свидетельствует о больших возможностях повышения эффективности производства, его интенсификации на основе внедрения новой техники и технологии, технического перевооружения и реконструкции предприятий.

Необходимость ускорения реконструкции действующего производства под влиянием научно-технической революции диктуется быстрым моральным старением средств труда и технологии. В промышленности при высоком темпе роста основных фондов значительная часть действующей

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 23, с. 637—638.

² См. Харлашина М. Группа «А» промышленности и технический прогресс. — Плановое хозяйство, 1976, № 5, с. 93.

Таблица 4

Распределение рабочих по занятости на механизированных и ручных работах в промышленности Свердловской области *

(в %)

| | 1965 г. | 1972 г. | 1975 г. |
|--|---------|---------|---------|
| Всего рабочих в промышленности области | 100 | 100 | 100 |
| В том числе выполняющих работу: | | | |
| при помощи машин и механизмов, а также по наблюдению за автоматами и установками | 40 | 43,6 | 45,5 |
| вручную, занятых при машинах и механизмах | 9,4 | 8,3 | 8,1 |
| вручную, не при машинах и механизмах | 37,8 | 33,7 | 32,4 |
| вручную по ремонту машин и механизмов | 12,8 | 14,4 | 14,0 |

* См. Свердловская область в цифрах за 1971—1975 годы. Стат. сборник. Свердловск, Средне-Уральское кн. изд-во, 1976, с. 132.

щего оборудования имеет возраст 15—20 лет и даже более. Ускорение реконструктивных работ позволит, во-первых, быстрее обновлять технику, увеличивать долю оборудования, направляемую в действующее производство; во-вторых, в максимально возможных масштабах проводить модернизацию, совершенствование отдельных элементов средств труда, т. е. отодвигать как можно дальше момент морального старения машин и оборудования.

Разработка комплексной программы научно-технического прогресса на 20 лет, программ по решению научно-технических проблем, планов повышения технического уровня отраслей; проведение в 1980 г. оценки технического уровня машин, оборудования и другой техники производственного назначения; перевод научно-исследовательских, проектно-конструкторских, технических и других организаций на хозрасчетное выполнение работ на основе заказов-нарядов; создание в министерствах и ведомствах единого фонда развития производства, науки и техники; повышение роли экономических рычагов и стимулов в ускорении освоения и внедрения новой техники — все это позволит значительно ускорить внедрение достижений науки и техники в производство.

Необходимость развертывания реконструкции предприятий связана с тем, что в условиях развитого социализма сложился мощный производственный аппарат, который необходимо поддерживать на соответствующем техническом уровне, повышать эффективность его использования. К концу 1979 г. основные производственные фонды составят более одного триллиона рублей и будут обновлены за 4 года пятилетки почти на одну треть, в том числе в промышленности — на 30% и в сельском хозяйстве — на 41%¹.

В современных условиях норма накопления, по нашему мнению, определяется прежде всего эффективностью использования капитальных вложений и производственных фондов, что в свою очередь позволяет компенсировать или ослаблять влияние стабилизации и даже снижение нормы накопления на темпы развития общественного производства.

Существующая же эффективность использования капитальных вложений и основных фондов в промышленности неудовлетворительна. За 1951—1978 гг. среднегодовой рост капитальных вложений был выше среднегодового темпа роста национального дохода.

О степени эффективности капитальных вложений и об удорожании прежде всего нового строительства говорит отставание с вводом производственных мощностей по отношению к объему капитальных вложений в рублях. Незавершенное строительство на начало 1979 г. составило 99,0 млрд. руб., в том числе по объектам производственного назначения — 76,2 млрд. руб., это почти годовая программа всех строительных организаций страны². Государственные капитальные вложения, несмотря на предпринятые меры по сокращению числа одновременно строящихся объектов, распылены по многочисленным стройкам.

На основе разработки планов технического перевооружения действующих предприятий на одиннадцатую пятилетку необходимо предусмотреть в пятилетнем плане более высокие задания по приросту мощностей путем реконструкции и технического перевооружения, обеспечить снижение сметной стоимости строительства, уменьшить удельные капитальные вложения на прирост продукции.

¹ См. Брежнев Л. И. Выступление на Пленуме Центрального Комитета КПСС 27 ноября 1979 г. — Правда, 1979, 28 ноября.

² Народное хозяйство СССР в 1978 г., с. 351.

За счет этого и ряда других факторов необходимо достичь более высоких темпов прироста национального дохода при значительно лучших пропорциях с показателями роста капиталовложений, основных производственных фондов и численности работающих. В этом случае уменьшение темпов прироста фонда накопления не повлечет за собой снижения темпов экономического роста.

Необходимость ускорения и увеличения масштабов реконструкции предприятий в современных условиях обусловлена еще в большей мере состоянием трудовых ресурсов. В нашей стране достигнут высокий уровень занятости населения. В 1950 г. доля трудоспособного населения, занятого в общественном производстве и на учебе, составляла 74%, в 1960 г. — 78, в 1977 г. — 92% и более¹.

В условиях высокого уровня занятости населения возможности увеличения численности работающих определяются практически только размерами естественного прироста трудовых ресурсов, которые за последние годы также в значительной мере сокращаются.

Из всего этого следует, что образующийся разрыв между увеличением потребности в рабочей силе и ее фактическим приростом без реконструкции предприятий преодолеть невозможно. В настоящее время на новых предприятиях из-за недостатка и неправильного распределения трудовых ресурсов недоиспользуются производственные мощности, значительно удлиняются сроки строительства и освоения мощностей, страдает дисциплина и качество работы. За счет реконструкции производства, особенно вспомогательных участков, можно высвободить значительное число работников.

Таким образом, в условиях развитого социализма объективные потребности развития экономики требуют ускорения реконструкции и технического перевооружения действующих предприятий как решающих факторов повышения производительности труда и эффективности общественного производства. Именно все эти факторы обусловили объективную необходимость принятия постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы.

¹ См. Костяков В. Рациональное использование трудовых ресурсов. — Экономическая газета, 1977, № 4, с. 10.

СПЕЦИФИКА ОБОСНОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКОНСТРУКТИВНЫХ РАБОТ

В соответствии с марксистско-ленинской методологией система управления реконструкцией и техническим перевооружением производства является в своей основе централизованной, плановой, охватывает все отрасли и структурные звенья промышленности, отвечает всем требованиям централизованного планового управления социалистической экономикой в целом.

Под управлением реконструкцией понимается система долгосрочных, краткосрочных и оперативных мер, направленных на плановую подготовку и проведение реконструкции в целях достижения максимального социально-экономического эффекта при рациональном использовании необходимых ресурсов.

Процесс управления включает:

выбор цели и наиболее оптимального варианта реконструкции;

тщательную подготовку, проектирование, распределение необходимых ресурсов (материальных, финансовых, трудовых) и составление регламентированного плана достижения целей реконструкции;

координацию действий различных органов, коллективов предприятий и организаций в подготовке и проведении реконструкции;

осуществление контроля за действительным ходом процесса и воздействие на него в соответствии с меняющимися условиями;

стимулирование процесса реконструкции предприятий.

Процесс реконструкции, как и в целом инвестиционный процесс, складывается из четырех основных стадий: предплановые, предпроектные разработки; проектирова-

ние, включая разработку смет; осуществление реконструктивных работ; освоение вновь вводимых мощностей. В управлении реконструкцией все эти стадии должны рассматриваться в единстве, и надо стремиться к их наибольшему совмещению, хотя каждый этап имеет относительную самостоятельность.

По существу, процесс управления реконструкцией начинается с постановки цели, выбора объектов и предварительного обоснования реконструктивных мероприятий. Для упорядочения планирования при обосновании важно определить очередность реконструкции тех или иных объектов на предприятии. Для этого целесообразно провести глубокий анализ возрастной структуры оборудования, в целом состава основных фондов, степени соответствия технологических процессов современным требованиям, условий и характера труда на каждом участке производства.

Совершенствование хозяйственного механизма, ускорение и возрастание масштабов реконструкции в современных условиях выдвигают новые требования к обоснованию и показателям оценки ее социальной и экономической эффективности.

Система показателей реконструкции с развитием отраслей народного хозяйства, особенно система плановых обобщающих показателей, должна постоянно совершенствоваться, создавать необходимые предпосылки для повышения эффективности капиталовложений и всего общественного производства.

В управлении реконструкцией действующих предприятий очень важное значение имеет определение целесообразности реконструкции и выбор наиболее эффективного варианта ее проведения. В настоящее время уже ни один план капитальных вложений, ни один проект реконструкции не обходится без выбора оптимальных вариантов, без анализа их эффективности. В связи с этим возникает вопрос о дальнейшем совершенствовании методики определения эффективности капитальных вложений, направляемых на реконструкцию. На практике экономическая эффективность реконструкции определяется по Типовой методике определения экономической эффективности капитальных вложений, утвержденной постановлением Госплана СССР, Госстроя СССР и Президиума Академии наук СССР от 8 сентября 1969 г. Учитывая, что Типовая методика не отражает всей специфики и особенностей рекон-

структивных работ при оценке их эффективности, Институт экономики Уральского научного центра АН СССР совместно с Институтом экономики АН СССР и рядом институтов Свердловска разработал Методические положения по определению экономической эффективности капитальных вложений на реконструкцию и расширение действующих промышленных предприятий, которые в 1975 г. вышли вторым изданием. Опыт использования Методических положений на предприятиях и в проектных институтах Урала при обосновании проектов реконструкции подтверждает их большие преимущества и необходимость более широкого использования. В свете новых постановлений партии и правительства от 12 июля 1979 г. необходимо уточнить, доработать эти документы.

В методике для обоснования реконструктивных работ важно выбрать базу для сравнения и определения их эффективности. В Типовой методике определения экономической эффективности капитальных вложений и в Методических положениях по определению экономической эффективности капитальных вложений на реконструкцию и расширение действующих промышленных предприятий подчеркивается важность и необходимость специального анализа эффективности капитальных вложений при реконструкции предприятий и сопоставления этой эффективности с новым строительством. Причем в Методических положениях база для сравнения расширяется, и рекомендуется при анализе эффективности реконструктивных работ брать не только новое, но и само предприятие с его показателями до реконструкции, сопоставлять различные варианты использования новой техники и технологии, новой и старой техники с плановыми нормативами и с аналогичными показателями за предшествующий период, по продолжительности равный планируемому¹. По моему мнению, при подобном подходе учитывается специфика отраслей, технический уровень предприятия, и анализ эффективности реконструкции можно проводить с нескольких позиций.

Выбор в качестве базы сравнения нового строительства или показателей предприятия до реконструкции в каждом

¹ См. Методические положения по определению экономической эффективности капитальных вложений на реконструкцию и расширение действующих промышленных предприятий, с. 12, 25.

конкретном случае должен определяться целями и особенностями реконструктивных работ. Учет конкретных особенностей является важнейшим методическим принципом определения сравнительной экономической эффективности реконструкции. Он позволяет обеспечить принятие обоснованных решений при планировании капитальных вложений в развитие отраслей промышленности¹.

Реконструкция и техническое перевооружение действующих предприятий в современных условиях носят многоцелевой, комплексный характер и оказывают влияние на все основные показатели производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому оценка эффективности реконструкции должна быть всесторонней и полной.

Особенно важно оценивать эффективность реконструктивных работ не только с точки зрения экономической, но и социальной. Требования социального характера в настоящее время должны учитываться и занимать важное место при реконструкции. На практике социальный эффект, как правило, не учитывается. Так, в 1975 г. Свердловский обком КПСС провел областной смотр-конкурс по реконструкции действующих предприятий. Итоги смотра подводились по специально разработанной методике, которая включала следующие показатели:

затраты на реконструкцию;

общая экономическая эффективность;

экономия капитальных вложений;

прирост производственных мощностей;

прирост объемов производства;

доля общего прироста объема производства, полученная за счет реконструкции.

Социальный эффект при подведении итогов смотра не учитывался. Односторонне, как экономическую эффективность, оценивают эффективность капиталовложений, новой техники и основных фондов действующие методики и методические рекомендации; показатели социальной эффективности обычно не разрабатываются.

Классики марксизма-ленинизма неоднократно подчеркивали неразрывное единство экономических и социальных вопросов. «...Чтобы поднять, — писал Ф. Энгельс, — промышленное и сельскохозяйственное производство... не-

¹ См. Смышляева Л. М. Экономический рост и пропорции капитальных вложений. М., Экономика, 1976, с. 124—125.

достаточно одних только механических и химических вспомогательных средств. Нужно также соответственно развить и способности людей, приводящих в движение эти средства»¹.

Поэтому эффективность реконструкции производства на всех уровнях — от народного хозяйства в целом до отдельного предприятия — следует оценивать системой показателей, учитывающих социально-экономическую эффективность, поскольку в эффекте мы видим не только экономические, но и социальные результаты.

Зачастую важность решения социальных вопросов диктует необходимость проведения реконструкции предприятий. Так, на Среднем Урале около десятка старых металлургических заводов с полным металлургическим циклом, с агрегатами малой единичной мощности, с высокой долей ручного труда. На первый взгляд может показаться, что экономически выгоднее закрыть эти предприятия. Но все они, как правило, находятся в старых небольших городах, где сложились крепкие трудовые коллективы со своими традициями, рабочими династиями, идущими с прошлых веков, квалифицированными рабочими и инженерно-техническими работниками. Десятилетиями создавались города и рабочие поселки, состояние которых и даже существование зависит от этих заводов. Поэтому социальные вопросы диктуют необходимость реконструкции, технического переоснащения этих заводов, их специализации на выпуске определенной продукции. По инициативе областной партийной организации в десятой пятилетке в основном будет завершена реконструкция этих предприятий с их специализацией по выпуску определенного вида продукции, обеспечивающая наиболее рациональное использование наличных основных производственных фондов и высококвалифицированной рабочей силы. И реконструкция таких заводов дает определенный социальный и экономический эффект.

В целом достижение высоких социальных результатов при реконструкции важно с точки зрения решения главной задачи развития общества — всестороннего гармоничного развития личности, т. е. социальную сторону эффективности или условно-социальную эффективность реконструкции, на наш взгляд, можно было бы определить как

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 4, с. 335.

меру реализации основного экономического закона социализма, проявляющуюся в улучшении условий и характера труда, повышении материального благосостояния трудящихся.

Экономическая эффективность реконструкции характеризуется общепринятыми экономическими показателями (удельными вложениями на единицу прироста мощности, сроком осуществления реконструкции и освоения мощности, ростом производительности труда и фондоотдачи, снижением материалоемкости и себестоимости продукции, повышением ее качества и рентабельности производства). Показатели социальной эффективности характеризуют достигнутые в результате реконструкции прогрессивные изменения в составе коллектива и его трудовой деятельности (появление новых прогрессивных профессий, развитие механизации и автоматизации производства и уменьшение числа рабочих, занятых ручным и тяжелым трудом, улучшение условий труда, повышение уровня квалификации работников, творческих элементов в труде и др.), а также повышение уровня благосостояния коллектива на основе роста зарплаты и коллективных фондов потребления (улучшение жилищных условий, медицинского, культурно-спортивного и бытового обслуживания, благоустройства и др.)¹, в других различных формах, способствующих развитию и укреплению социалистического образа жизни.

В современных условиях реконструкцию предприятий в зависимости от эффекта, масштабов, продолжительности инвестиционного цикла и сроков окупаемости капиталовложений можно разделить на два вида: 1) генеральную (коренную), связанную с общим, зачастую полным обновлением машинного парка, с изменением его производственного профиля; 2) локальную, связанную с частичным проведением организационно-технических мероприятий по обновлению техники и ее модернизации; с повышением уровня механизации и автоматизации производства, улучшением условий и характера труда. Реконструкция предприятий должна проходить в определенной, а не случайной последовательности, и эта последовательность должна быть экономически целесообразной и закономерной.

¹ См. Методические рекомендации по разработке пятилетних комплексных планов технического, организационного и социального развития предприятий. Свердловск, 1975 (УНИЦ АН СССР, институт экономики), с. 84.

При плановом управлении реконструкцией необходимо учитывать особенности, различия в методах и средствах ее проведения на предприятиях различных отраслей.

Отраслевые особенности непосредственно влияют на масштабы и эффективность реконструктивных работ и связаны прежде всего с характером производственных процессов, со степенью их непрерывности, с различиями в условиях труда, с серийностью производства, неравномерностью развития отраслей и другими факторами. Как известно, существуют отрасли с дискретным, циклическим, непрерывным и смешанным характером производства. Проведение реконструкции в отраслях с дискретным характером производства, например в машиностроении, затрагивает гораздо в большей мере техническую и организационную перестройку производства. При реконструкции идет процесс замены старых и внедрения новых, более прогрессивных машин и оборудования. В случае необходимости коренным образом меняется технология, расстановка оборудования, ликвидируются встречные потоки, внедряются элементы поточности производства.

По-иному проходит реконструкция предприятий металлургической и трубной промышленности, где непрерывный или циклический характер производства. Например, опыт реконструкции металлургических предприятий Урала показывает, что основные агрегаты и технологическое оборудование в ходе реконструкции не заменяются, а подвергаются большим конструктивным переделкам, модернизации.

Отраслевые особенности реконструкции предприятий связаны также с неравномерностью развития и неодинаковыми уровнями научно-технических достижений в разных отраслях промышленности.

Выделение реконструкции в составе капитальных вложений, правильное определение ее сущности, учет отраслевых особенностей позволяют в плановом управлении, во-первых, рассматривать реконструкцию как систему, ориентированную на конечные цели, на достижение определенных социально-экономических результатов, во-вторых, более точно показать ее место в расширенном воспроизводстве и повышении эффективности производства, правильнее представить структуру капиталовложений и задачи по ее совершенствованию.

**ПЛАНИРОВАНИЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОТ ПО РЕКОНСТРУКЦИИ**

В условиях отраслевой системы управления экономикой многое зависит от местных партийных органов. Их главная задача — настойчиво повышать ответственность, развивать инициативу хозяйственных руководителей, специалистов, всех тружеников. От местных партийных, советских и хозяйственных органов требуется постоянная забота о комплексном, пропорциональном развитии предприятий, промышленных узлов и городов. Партийные комитеты на местах при руководстве экономическим развитием объективно превращаются в органы, деятельность которых способствует оптимальному сочетанию отраслевого и территориального принципов управления. Речь идет не о превращении партийных комитетов в территориальные хозяйственные органы управления или о подмене этих органов на местах. Партийные организации районов, городов, областей и краев в условиях современной научно-технической революции и отраслевой системы управления экономикой проводят большую организаторскую работу, направленную на координацию действий различных предприятий и организаций промышленности, строительства и транспорта, проектных и научно-исследовательских институтов, министерств и ведомств, имеющих на территории данного региона свои предприятия; на комплексное развитие народного хозяйства краев и областей с учетом не только отраслевых, но и межотраслевых и территориальных интересов. Научный подход в сочетании с производственным опытом помогает быстрее и обстоятельнее решать многие практические задачи. Эти выводы подтверждаются анализом многогранного опыта партийных организаций, особенно опыта работы

свердловской партийной организации с учетом межотраслевых и территориальных интересов.

Анализ и обобщение опыта свердловской партийной организации показывают, что обком партии, большинство районных и городских партийных организаций области, хозяйственные органы работу по мобилизации трудящихся на увеличение выпуска продукции за счет реконструкции действующих производств проводят по следующим основным направлениям:

комплексное планирование развития предприятий, районов, городов, сочетание отраслевого и территориального подхода к планированию реконструкции;

координация действий различных учреждений, организаций и предприятий, творческих усилий и инициативы рабочих, специалистов и ученых в решении сложных вопросов реконструкции и технического перевооружения действующего производства;

мобилизация и развитие творческой деятельности трудящихся путем проведения научных, производственных и научно-производственных конференций, общественных смотров по изысканию резервов производства, увеличению выпуска продукции и улучшению ее качества за счет реконструкции;

осуществление комплексной реконструкции на основе научной организации труда, улучшения условий труда, решения социальных вопросов развития коллективов, охраны окружающей среды.

В трудовых коллективах свердловского завода «Пневмостроймашина», машиностроительного завода имени Калинина, объединения «Уралмаш», Нижнетагильского завода пластмасс, Средне-уральского медеплавильного завода зародилось хорошее начинание — составление комплексных планов технического прогресса, научной организации труда, производства, управления и социального развития коллектива предприятия, или, как их сейчас называют, комплексных планов реконструкции, технического перевооружения производства и социального развития коллектива.

Важнейшей составной частью, центральным ядром комплексных планов является значительное увеличение объемов производства и решение социальных задач за счет реконструкции предприятий с минимальными капитальными вложениями. Комплексный подход к реконструкции

позволяет не только выявлять диспропорции и узкие места, модернизировать и заменять устаревшее оборудование, улучшать условия и характер труда, охранять окружающую среду, но и последовательно наращивать мощности по всей технологической цепи.

В районных, городских комитетах партии, в обкоме КПСС, на предприятиях по составлению таких планов постоянно проводятся совещания и семинары с секретарями партийных комитетов, директорами, главными инженерами, начальниками отделов НОТ предприятий. Создаются творческие группы в составе партийных и хозяйственных работников, ученых и специалистов по оказанию методической помощи в составлении комплексных планов развития предприятий. Партийные комитеты и руководители предприятий, что особенно важно, постоянно контролируют выполнение перспективных планов.

Дальнейшим развитием комплексных планов технического прогресса и социального развития коллективов предприятий и объединений явилось составление по инициативе городских и районных комитетов партии территориальных планов перспективного развития отраслей народного хозяйства в городах, районах и в масштабе всей области. Концентрация, специализация и реконструкция производства должны планироваться и проходить не только по вертикали, но и по горизонтали. Любое предприятие, являясь определенной подсистемой по отношению к отрасли, в то же время выступает и как подсистема районного или городского хозяйства. Предприятия различных отраслей вынуждены пользоваться одними и теми же источниками местного сырья, транспортными средствами, рабочей силой, базами строительной индустрии, культурно-бытового и коммунального обслуживания, вступать в наиболее эффективную кооперацию по поставкам различных изделий и полуфабрикатов с местными предприятиями.

В ходе составления комплексных планов социального и экономического развития крупных городов рассматриваются межотраслевые и межведомственные проблемы реконструкции, создаются условия, позволяющие увязать показатели планов министерств, объединений и предприятий с проектировками местных органов по дальнейшему развитию подведомственного им хозяйства, улучшению условий труда, быта и отдыха трудящихся. Сочетание планов реконструкции предприятий с территориальными планами

позволяет наиболее эффективно решать крупные народно-хозяйственные проблемы.

В городах, особенно крупных, наиболее эффективны те капитальные вложения, которые идут на реконструкцию или расширение действующих предприятий. В этом есть своя закономерность, так как промышленные комплексы в городах в значительной мере уже сформировались, а ограниченность территории и трудовых ресурсов не позволяет осуществлять экстенсивное развитие производства. Об этом можно судить по материалам комплексных планов Свердловска (1971—1975 гг. и 1976—1990 гг.) и Нижнего Тагила (1971—1980 гг.).

Основное направление, принятое в капитальном строительстве Свердловска (реконструкция действующих предприятий и модернизация оборудования), дает возможность согласно плану инвестировать в промышленность в 1976—1990 гг. всего 1821 млн. руб. Объем капитальных вложений увеличится лишь на 10% по сравнению с 1961—1975 гг. При этом снижается до 35% удельный вес промышленного строительства в капитальных вложениях города, уменьшается до 54% доля строительно-монтажных работ в производственном строительстве, возрастает в 2,4 раза объем выпуска валовой продукции промышленности.

Аналогичная ситуация складывается и в Нижнем Тагиле в 1971—1980 гг. Комплексным планом предусмотрены реконструкция и расширение 58 предприятий промышленности, строительства, транспорта и связи. Капитальные вложения на эти цели составят 1076 млн. руб., или 72% объема производственного строительства. Благодаря реконструкции и расширению предприятий прирост прибыли составит 225 млн. руб. в год, а капитальные вложения окупятся за 4,8 года при нормативном сроке 8,3 года¹.

Глубоко и всесторонне разработанный комплексный план города — важнейший этап в развитии региональной экономики, повышающий обоснованность и эффективность хозяйственных решений.

Областная партийная организация проводит большую работу по долгосрочному планированию развития экономики всей области.

¹ См. Реконструкция в проблеме планового регулирования развития крупного города на перспективу. Свердловск, ЦНТИ, 1975.

По инициативе и при непосредственном участии обкома КПСС научно-исследовательские институты совместно с предприятиями разработали план по кооперированию и специализации машиностроительного производства Среднего Урала. На машиностроительных предприятиях области действовало более 600 заготовительных, инструментальных, ремонтных и других цехов. Деятельность 75 литейных и кузнечных цехов была убыточной.

В плане сформулированы предложения по улучшению внутризаводской, отраслевой и межотраслевой специализации и кооперированию основного и вспомогательного производства, снабжению заготовками, инструментом, по более полному использованию производственных мощностей. Эта работа должна быть проведена в основном за счет реконструкции действующих машиностроительных предприятий и некоторого объема нового строительства специализированных заводов и цехов. Эффективность от специализации и кооперирования в машиностроении области составит 190 млн. руб. условно-годовой экономии, на заводах высвободится 75 тыс. человек и около 45 тыс. м² производственных площадей. Госплан СССР одобрил мероприятия по улучшению специализации и кооперирования в машиностроении Свердловской области¹.

Развивая движение за составление и осуществление комплексных планов технического и социального развития предприятий, районов, городов, Свердловский обком КПСС и облисполком с привлечением местных плановых и хозяйственных органов, научно-исследовательских и проектных институтов, объединений и предприятий разработали проекты долгосрочного перспективного (до 1990 г.) и пятилетнего (на 1976—1980 гг.) планов комплексного развития народного хозяйства Свердловской области.

Долгосрочный перспективный и десятилетний планы комплексного развития хозяйства области охватывают развитие всех отраслей материального производства и сферу обслуживания населения независимо от ведомственной подчиненности предприятий и организаций. При этом главным содержанием плана области являются вопросы межотраслевого значения, т. е. те, которые не могут ре-

¹ См. Пономарев Л. Н., Масленников Е. П. Перспективное комплексное планирование. Методика, опыт, проблемы. Свердловск, Средне-Уральское кн. изд-во, 1974, с. 170.

шаться отдельными министерствами и ведомствами. План состоит более чем из 20 крупных разделов и многих подразделов, которые непосредственно или опосредованно связаны с двумя основными комплексными программами: научно-технического прогресса, реконструкции и технического перевооружения производства и рационального использования трудовых и природных ресурсов.

Основными задачами плана являются значительное повышение эффективности общественного производства и темпов роста производительности труда во всех отраслях народного хозяйства прежде всего за счет реконструкции и технического перевооружения предприятий и на этой основе дальнейшее повышение уровня жизни трудящихся, улучшение сферы обслуживания, условий труда и быта. В соответствии с этим в плане предусматривается комплексная реконструкция большинства действующих предприятий с учетом территориальных особенностей, развития промышленных узлов, концентрации и специализации производства.

Однако планирование реконструкции предприятий пока не стало действенным средством проведения единой технической политики в отраслях промышленности, а планы по реконструкции не стали органической составной частью народнохозяйственного плана. Все это может в значительной мере затруднить выполнение решений XXV съезда КПСС, постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. по сосредоточению материальных, финансовых и трудовых ресурсов на техническом перевооружении всех отраслей народного хозяйства. Планирование реконструкции на всех уровнях руководства производится в большей мере посредством отдельных мероприятий, которые не раскрывают содержания комплексного технического перевооружения предприятий и отдельных отраслей в условиях научно-технической революции, мало увязаны с планом производства и технического прогресса. В последнее время, как показывает практика, при планировании реконструкции разрабатывается большое количество мероприятий, среди которых много незначительных, легко выполнимых работ, не оказывающих существенного влияния на повышение технического уровня производства. Необходимо, как сказано в постановлении, комплексно увязывать планы технической реконструкции с планированием всех сторон производственной деятель-

ности предприятий и отраслей, выделять капитальные вложения на реконструкцию под запланированный прирост продукции и рост показателей эффективности действующего производства, шире использовать в планировании программно-целевой подход и разработку комплексных программ реконструкции, прогнозирование технического перевооружения и его социально-экономических последствий.

По нашему мнению, назрела объективная необходимость разработки отраслевых и региональных долгосрочных и пятилетних комплексных планов технического перевооружения и реконструкции действующих предприятий на основе изучения перспективной потребности народного хозяйства в продукции отраслей материального производства и достижений отечественной и зарубежной науки и техники. В этих планах должны отражаться цели и результаты производства, рассчитываться необходимые материальные, финансовые и трудовые затраты и их социально-экономическая эффективность. Долгосрочный план поможет определять очередность объектов реконструкции по степени их важности и значения для народного хозяйства, экономичности и обеспеченности техническими решениями.

Плановое управление реконструкцией предусматривает внедрение принципов хозрасчета на всех этапах планирования и осуществления реконструкции, предполагающего не только сравнимость эффекта с затратами, но и четкую систему материального и морального стимулирования как работников предприятий и объединений, так и работников министерств и ведомств, которые в настоящее время в полной мере не заинтересованы и не несут всю полноту ответственности за техническое перевооружение предприятий своей отрасли.

Одной из движущих сил реконструкции является взаимозависимость отдельных отраслей производства: повышение технического уровня и производительности труда в одной отрасли или в одном виде производства неизбежно вызывает необходимость их повышения в других отраслях и производствах. Еще К. Маркс в «Капитале» подчеркивал, что «переворот в способе производства, совершившийся в одной сфере промышленности, обуславливает переворот в других сферах»¹.

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 23, с. 395.

В условиях развитого социализма в связи с высокими темпами технического прогресса и экономического роста взаимозависимость развития различных отраслей постоянно возрастает. Например, высокие темпы развития автомобилестроения и ряда других отраслей машиностроения по-новому ставят проблему развития старой, традиционной отрасли — черной металлургии. Машиностроителям нужны в большом количестве экономичные профили проката высокого качества, заготовки, максимально приближенные к готовой детали, а металлурги, хотя и накопили большой опыт реконструкции своих предприятий, в значительной мере отстают в темпах технического перевооружения действующего производства и не могут в настоящее время обеспечить машиностроителей прогрессивными заготовками в больших количествах. В результате крупные капиталовложения, например в автомобилестроении, где установлены автоматические линии, самое современное оборудование, электроника, не дают высокой отдачи, так как возможность автоматической обработки прогрессивной заготовки, резкого повышения на этой основе производительности труда и улучшения качества изделий практически остается малоиспользованной. Вместе с тем темпы реконструкции в металлургии крайне замедлены, и разрыв в техническом уровне двух смежных отраслей с каждым годом увеличивается. Коренная, ускоренная реконструкция многих металлургических предприятий страны становится сегодня проблемой большой государственной важности. В управлении реконструкцией предприятий различных, особенно смежных, отраслей необходимо учитывать их взаимозависимость. В настоящее время именно на стыке различных отраслей кроются большие резервы повышения эффективности капитальных вложений и всего общественного производства. Решая вопросы реализации постановления партии и правительства, эти проблемы непременно надо учитывать.

Партийные органы, хозяйственные руководители большое значение придают оперативному управлению подготовкой и проведением реконструктивных работ. В последние годы появилось много новых форм и методов оперативного управления реконструкцией. Анализ и обобщение накопленного опыта позволили нам выделить наиболее общие направления этой работы.

Необходимо учитывать, что при реконструкции в усло-

виях действующего производства за короткий период времени, например за время, отведенное на капитальный ремонт агрегата, необходимо освоить крупные капиталовложения, уметь оперативно принять правильное решение, учесть и использовать последние достижения науки и техники, до тонкостей продумать и организовать взаимодействие, четкую работу многих служб и организаций, большого числа людей. Чем крупнее комплекс реконструктивных мероприятий и чем меньше времени отводится условиям действующего производства на их осуществление, тем необходимее предварительная подготовка. Зачастую на подготовительные работы уходят месяцы, а основная работа по реконструкции осуществляется за несколько дней или недель. Партийные комитеты вместе с администрацией предприятий для оперативного управления работами во время подготовительного этапа назначают технический штаб обычно во главе с главным инженером завода. Создаются творческие бригады из числа ведущих специалистов и новаторов производства, при необходимости с освобождением от основной работы.

На подготовительном этапе реконструкции работники цехов, служб и отделов под руководством штаба действуют в тесном содружестве, каждое предложение обсуждается со всеми заинтересованными лицами. Все уточнения делаются именно на предварительном этапе, что дает значительный выигрыш во времени.

На подготовительном этапе обычно стараются использовать все ценное из отечественной и зарубежной практики, с одной стороны, все, что имеется нового в научно-исследовательских институтах, с другой — у поставщиков — изготовителей оборудования. Партийные комитеты и штабы стремятся к тому, чтобы с НИИ и с поставщиками заключался договор о творческом содружестве, разрабатывались и принимались совместные социалистические обязательства.

В объединениях и крупных предприятиях зачастую создаются программные отделы, представляющие собой временную организацию, которой передаются полномочия генеральной дирекции по организации разработки и реализации крупных проектов реконструкции. Отдел возглавляет ведущий исследователь или организатор, который действует на правах заместителя генерального директора или главного инженера объединения в зависимости от значи-

мости проекта. В состав отдела входят ответственные исполнители — полномочные представители цехов и отделов, участвующие в создании и реализации проекта (в этом случае члены группы не освобождаются от основной работы), либо непосредственные исполнители — конструкторы, технологи, организаторы, снабженцы, экономисты и другие, отзываемые на время из своих отделов и цехов.

Таким образом, на местах широко используется программно-целевой подход к управлению реконструкцией, сущность которого в основном сводится к разработке системы целей (задач) решения каждой проблемы, определению вариантов решения этих задач, выбору оптимального, формированию отдельных подпрограмм, определению необходимых ресурсов, а также сроков осуществления целей и программ, достижения конечной цели программы реконструкции.

Процесс составления программы реконструкции можно разделить на две основные стадии. На первой стадии формируется система (иерархия) целей программы, определяются и формируются этапы и подэтапы, ведущие организации и исполнители. Вторая стадия охватывает определение сроков выполнения и стоимости реализации этапов, подэтапов, подпрограмм, в целом всей программы, на этой стадии уточняется также взаимосвязь, взаимодействие исполнителей.

Программно-целевой подход при реконструкции требует комплексной реализации организационных, технологических, экономических, социальных и других аспектов. Он не заменяет существующую систему управления, и нельзя противопоставлять его этой системе.

На подготовительном этапе проводятся некоторые реконструктивные мероприятия, не влияющие на работу действующего производства, не требующие специальной остановки агрегатов или во время проведения основных реконструктивных работ сдерживающие реализацию многих мероприятий и тем самым сужающие фронт работ. До начала основных работ составляются сетевые, суточные и почасовые графики, которые согласовываются с руководителями транспортных, строительных и других организаций, участвующих в реконструкции.

Сетевые графики отражают технологическую последовательность реконструкции и модернизации, длительность выполнения каждого вида работ, необходимое количество

рабочих, они наглядны и удобны в обращении. Сетевое планирование позволяет сократить сроки модернизации и реконструкции до 20—30%, а простой механизмов и оборудования — почти в 2 раза.

Примерно за месяц до начала основных работ по реконструкции назначаются и утверждаются партийные штабы реконструкции, куда входят представители партийных, профсоюзных и комсомольских органов, администрации, руководство ранее назначенного технического штаба. В зависимости от масштабов реконструктивных работ, их значимости партийный штаб реконструкции могут возглавлять секретари партийных комитетов цехов, предприятий, секретари горкомов, райкомов и даже обкома партии. В штаб входят представители проектных, транспортных и строительно-монтажных организаций, научно-исследовательских институтов и реконструируемых предприятий.

Партийный штаб контролирует подготовку и работу служб, участков, отделов, строительно-монтажных и проектных организаций по реконструкции, готовит наглядную агитацию, условия социалистического соревнования бригад, участвующих в проведении реконструкции, которые доводятся до каждого рабочего, занятого на этих участках. В штабах реконструкции решаются самые неотложные дела, при крупных работах прямо из цеха, как правило, налаживается телефонная связь с министерством, междугородная связь, отсюда начинают свой путь многочисленные «Молнии», «Боевые листки», в штаб идут за помощью и советом.

Все формы политико-массовой работы направлены на мобилизацию трудящихся по выполнению реконструкции в сжатые сроки и качественно.

Руководители участков ежедневно представляют результаты работы за истекшие сутки в партийный штаб, где на оперативном заседании определяются победители, которым вручаются Красные знамена и денежные премии. Итоги соревнования за сутки, ход реконструкции отражаются в сводках, помещаемых на стендах, в стенной печати, в радиопередачах. К работе по контролю за ходом реконструкции привлекаются народные контролеры и «Комсомольский прожектор». Они проводят рейды, проверки по участкам, бригадам и о результатах докладывают в штаб.

Большую помощь партийным комитетам, руководителям предприятий и штабам по реконструкции оказывают

заводские многотиражные газеты и радиовещание. Редакции организуют на период реконструкции рабкоровский пост, посвящают целые полосы материалам о ходе реконструктивных работ. Газеты в эти дни выпускаются увеличенным тиражом и доставляются прямо на рабочие места.

Гласность соревнования, оперативное, ежедневное подведение его итогов вызывают большой энтузиазм, трудовое соперничество за качественное выполнение заданий и в сроки согласно графикам. Участие в реконструкции своего предприятия становится кровным делом всего коллектива.

Подобный подход к реконструкции трубопрокатных станов на трубных заводах, цеха двойного суперфосфата на Красноуральском медеплавильном комбинате, шестой асбофабрики на комбинате «Ураласбест», некоторых металлургических агрегатов на Нижнетагильском металлургическом комбинате, и прежде всего тщательная подготовка, разумное распределение работ между строительномонтажными организациями и реконструируемым предприятием, позволяет за несколько дней (обычно за 10—20 дней остановки на капитальный ремонт) осваивать несколько миллионов рублей капиталовложений на реконструкцию агрегата или цеха, иногда больше годовой программы крупного строительного управления. Именно такой подход позволяет на небольшой территории цеха или участка обеспечить высокую организацию работ иногда сотен и даже тысяч людей, а также функционирование десятков машин и механизмов.

В соответствии с новыми решениями партии и правительства от 12 июля 1979 г. предприятия и объединения будут разрабатывать и самостоятельно утверждать мероприятия по техническому перевооружению на пятилетку.

Затраты на указанные мероприятия включаются в полном объеме в план капитального строительства министерств и ведомств и обеспечиваются ими в первоочередном порядке необходимыми капитальными вложениями, материальными ресурсами и объемами подрядных работ в пределах своих лимитов, т. е. инициатива предприятий будет подкрепляться планами и первоочередным обеспечением ресурсами.

**УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ
И ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИСТОЧНИКОВ
ФИНАНСИРОВАНИЯ И МАТЕРИАЛЬНЫХ
РЕСУРСОВ РЕКОНСТРУКЦИИ**

Реконструкция и техническое перевооружение предприятий требуют необходимого материального и финансового обеспечения. От эффективного формирования и использования источников финансирования и материальных ресурсов во многом зависит ускорение и социально-экономическая результативность реконструктивных работ. В совершенствовании управления процессом реконструкции предприятий именно в этой области больше всего резервов.

Основными источниками финансирования капиталовложений в реконструкцию являются внутрихозяйственные источники, банковский кредит и средства государственного бюджета. В связи с расширением прав предприятий и объединений удельный вес их собственных средств в общей сумме финансирования реконструкции постоянно увеличивался, а удельный вес бюджетных ассигнований уменьшался. Теперь источниками финансирования капиталовложений в реконструкцию в основном должны стать внутрихозяйственные источники и банковский кредит. Средства государственного бюджета на эти цели должны использоваться в исключительных случаях.

Крупным финансовым источником реконструкции предприятий являются амортизационные отчисления. В ходе развития общественного производства, роста его органического состава объем амортизации постоянно растет. Если в 1965 г. амортизационные отчисления промышленности составили 10,2 млрд. руб., то в 1978 г. — более 34 млрд. руб., т. е. возросли более чем в 3 раза¹. Величина амортизацион-

¹ См. Народное хозяйство СССР в 1978 г., с. 532.

ных отчислений зависит прежде всего от количества применяемых средств производства, степени их использования, а также темпов научно-технического прогресса.

Роль амортизации в реконструкции производства должна быть основана на анализе функций амортизационных отчислений. Амортизационный фонд, с одной стороны, обеспечивает процесс возмещения основных фондов, с другой — их расширенное воспроизводство. Элемент накопления за счет амортизации является главным в использовании амортизационного фонда при формировании финансовых источников реконструкции. При исследовании амортизации К. Маркс впервые пришел к выводу, что «амортизационный фонд, т. е. фонд для возмещения износа основного капитала, является вместе с тем и фондом для накопления»¹.

В современных условиях, когда основные фонды достигли весьма крупных размеров, роль амортизационных отчислений в финансировании реконструкции в значительной мере возрастает. В целом по промышленности за последние годы почти половина амортизации на реновацию идет в накопление. По отдельным отраслям этот уровень колеблется в значительных пределах.

Возможность использования амортизации на накопление и возмещение средств труда на новой технической основе во многом зависит от применяемой системы амортизации, которую составляют порядок начисления и нормы амортизации, а также режим ее использования.

Введение с 1 января 1975 г. новых норм амортизации повысило ее роль в техническом перевооружении и реконструкции производства². Эти нормы рассчитаны по более совершенной методике, в которой много внимания уделено моральному износу основных фондов. В ней рекомендуется учитывать перспективные планы технического перевооружения отраслей и предприятий, перспективные балансы оборудования и возможности обеспечения замены устаревшего оборудования.

Новые нормы явились шагом вперед: в них существенно увеличена доля отчислений на реновацию и сокращена

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 26, ч. III, с. 55.

² См. Нормы амортизационных отчислений по основным фондам народного хозяйства СССР и положение о порядке планирования, начисления и использования амортизационных отчислений в народном хозяйстве. М., Экономика, 1974.

доля отчислений на капитальный ремонт. По расчетным данным, средневзвешенный нормативный срок службы основных фондов государственных предприятий и организаций (без жилья) уменьшился примерно с 25 до 22 лет, а машин и оборудования — с 14,4 до 12,2 года. Норма отчислений на капитальный ремонт в среднем по народному хозяйству снижена на 18%. В промышленности снижение нормативного срока службы активной части основных фондов составило около 2,5 лет (с 18 до 15,5 лет)¹.

Дальнейшее совершенствование всей системы амортизации, механизма ее образования, распределения и использования позволит значительно расширить возможности финансирования и ускорения реконструкции предприятий.

Важную роль в осуществлении реконструкции предприятий играет финансово-кредитная система. Сейчас приняты меры к совершенствованию хозрасчетной организации финансово-кредитных источников капитальных вложений.

Большое значение в повышении эффективности кредитруемых капиталовложений в реконструкцию в настоящее время имеет: во-первых, улучшение планирования реконструкции и активное участие банка в отборе и включении в план объектов реконструкции, при этом введение планирования капитальных вложений в реконструкцию на пятилетку с разбивкой по годам и включение в план кредитруемых банком объектов позволяют усилить предварительный банковский контроль, дают возможность проверять целесообразность и эффективность мероприятий, обеспеченность материальными ресурсами; во-вторых, правильная организация материально-технического снабжения и повышение материальной ответственности поставщиков оборудования и материалов, подрядчиков и проектных организаций за своевременность и качество выполнения договорных обязательств; в-третьих, усиление банковского контроля за использованием средств и соблюдением сроков реконструктивных работ на всех стадиях инвестиционного процесса, начиная от проектирования и кончая полным освоением созданных при реконструкции мощностей.

При кредитовании нужно прежде всего исходить из выбора наиболее эффективных объектов и вариантов рекон-

¹ См. Палтерович Д. М. Функция амортизации в экономическом механизме. — ЭКО, 1975, № 3, с. 29.

струкции. Сроки и источники погашения задолженности банку должны основываться на сроках и источниках окупаемости кредитуемых капиталовложений.

Для ускорения и увеличения масштабов реконструкции большое значение имеет целенаправленное использование фонда развития производства. Поступающие в фонд развития производства отчисления могут быть использованы предприятием более оперативно, чем из других источников, в результате открываются значительно большие возможности в реконструкции производства.

На предприятиях Свердловской области ежегодно из фонда развития производства на реконструкцию направляется более 150 млн. руб. В целом по промышленности фонд развития производства составил в 1977 г. 6,1 млрд. руб.¹

В условиях объединений поднимается роль фонда развития для финансирования реконструкции. Распределение централизованного фонда развития по предприятиям должно находиться в компетенции объединения и осуществляться с учетом структуры основных производственных фондов, степени их физического и морального износа, наличия проектов реконструкции и необходимых материальных ресурсов. Все это будет способствовать более эффективному использованию инвестиционной функции фонда развития производства.

Нам представляется, что повышение удельного веса фонда развития в общем объеме средств, используемых на реконструкцию, будет способствовать ускорению, повышению ее масштабов и эффективности. Но подобный чисто количественный подход к увеличению фонда развития не отражает действительного положения дел. Вероятно, необходимо согласиться с предложением В. К. Полторыгина, который минимальную границу фонда развития связывает с объемом, достаточным «для возмещения и поддержания производственных мощностей действующих предприятий... фонд развития производства должен иметь как минимум размер, равный по стоимости амортизации на реновацию»².

В настоящее время фонды капитального ремонта на

¹ См. Народное хозяйство СССР в 1977 г., с. 556.

² Полторыгин В. К. Эффективность технического перевооружения социалистического производства. М., Мысль, 1975, с. 308.

реконструкцию и модернизацию используются не в полной мере.

На наш взгляд, в условиях научно-технического прогресса, когда ускоряется прежде всего моральный износ оборудования, сфера «традиционного» капитального ремонта должна сужаться. Опыт развития многих предприятий показывает, что необходимо капитальный ремонт основной части оборудования совмещать с его модернизацией, с усовершенствованием отдельных элементов. Особенно интенсивно эти работы надо проводить в периоды реконструкции цехов, предприятий. При таком подходе обеспечивается не только высокая эффективность реконструкции, но и выявляются дополнительные финансовые и материальные ресурсы реконструктивных работ. В настоящее время в ремонтных цехах и мастерских установлено около $\frac{1}{3}$ всего парка металлорежущих станков¹.

В промышленности постоянно растут финансовые ресурсы капитального ремонта, за 1965—1978 гг. они выросли почти в 3 раза и составляют в настоящее время более 13 млрд. руб., почти половину амортизационных отчислений промышленности².

Вероятно, в настоящее время преждевременно говорить об объединении фонда развития производства с фондом капитального ремонта или о включении всей суммы амортизации на капитальный ремонт и модернизацию в фонд развития производства, но, видимо, необходимо создать экономические и правовые условия для использования этих фондов на цели технического перевооружения производства и капитальный ремонт, совмещать с модернизацией техники.

Расширение финансовых возможностей предприятия по реконструкции производства еще не решает всех проблем. Важно, что руководителям производственных объединений (предприятий) предоставлено право в соответствии с установленными им лимитами капитальных вложений, строительно-монтажных работ и материальными фондами утверждать титульные списки на техническое перевооруже-

¹ См. Сергеев М. А. Повышение эффективности общественного производства и улучшение структуры капитальных вложений путем реконструкции действующих предприятий. — В кн.: Реконструкция предприятия — партийную заботу и внимание. Свердловск, 1975, с. 58.

² См. Народное хозяйство СССР в 1978 г., с. 532.

ние предприятий независимо от общей сметной стоимости работ; применять при определении затрат на работы по реконструкции, установленные Госстроем СССР, поправочные отраслевые коэффициенты к действующим сметным нормам на строительные-монтажные работы и нормам накладных расходов.

Для работников строительного-монтажных и проектных организаций, а также производственных объединений (предприятий)-заказчиков введено премирование за выполнение работ по реконструкции. Средства на премирование за техническое перевооружение и реконструкцию должны предусматриваться в сметах на эти работы и не могут быть использованы на другие цели. Разрешено относить строительные-монтажные организации, в плане которых объем работ по техническому перевооружению и реконструкции предприятий составляет 50% и более, по оплате труда руководящих работников на группу выше, а в строительные-монтажные организации первой группы повышать должностные оклады этих работников на 10—15%.

Министерствам и ведомствам дано право, когда это экономически и технически оправдано, создавать в составе объединений в районах, где сосредоточены предприятия отрасли и отсутствуют соответствующие подрядные организации, специализированные организации для осуществления работ по техническому перевооружению и реконструкции предприятий. Решение всех этих проблем создало необходимые условия для расширения работ по реконструкции¹.

¹ См. Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы. Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. М., Политиздат, 1979, с. 41, 42.

**ОСОБЕННОСТИ ПЛАНОВОГО УПРАВЛЕНИЯ
РЕКОНСТРУКЦИЕЙ, ЕЕ УСКОРЕНИЯ
И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
В УСЛОВИЯХ ОБЪЕДИНЕНИЙ**

Развитие общественного производства подчиняется не только специфическим, но и общим законам. К таким общим законам относятся закон разделения труда и закон концентрации производства, которые, по выражению К. Маркса, «неотделимы друг от друга», их действие взаимосвязано и взаимообусловлено, т. е. «по мере того как развивается концентрация орудий, развивается также разделение труда, и наоборот»¹.

Действие общих законов при социализме находится под непосредственным влиянием основного и других специфических законов социализма. Процесс создания и развития объединений в настоящее время есть процесс централизации, концентрации и специализации производства, который отражает уровень и характер развития производительных сил и осуществляется в полном соответствии с требованиями экономических законов социализма.

Объединения — это качественно новое явление в управлении промышленным производством². Они представляют собой не механическое соединение предприятий, а единый хозяйственный комплекс, в котором органически слиты производство и наука, широко развита специализация, налажены разумное разделение труда и прочные кооперационные связи, т. е. создаются благоприятные объективные и субъективные возможности для повышения эффективности

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 4, с. 156.

² См. Положение о производственном объединении (комбинате). — Экономическая газета, 1974, № 18.

ти общественного производства на основе его реконструкции и технического перевооружения. К началу 1979 г. в промышленности создано около четырех тысяч объединений, на долю которых приходится почти 50% выпускаемой продукции.

Как показывает опыт, в крупных комбинатах и объединениях производительность труда и рентабельность производства в 2—3 раза выше, а удельный вес административно-управленческого персонала на 25—30% ниже, чем на мелких предприятиях. Так, по данным Министерства черной металлургии, на крупных комбинатах и заводах Урала, таких, как Нижнетагильский металлургический комбинат, Челябинский металлургический завод, выработка продукции на одного работающего (промышленно-производственный персонал) в 1975 г. в 3,2 раза превышала выработку на небольших заводах, таких, как Алапаевский, Лысьвинский, Староуткинский металлургические заводы. Но проблема небольших предприятий до сих пор остается острой, так как количественно они пока преобладают.

Мы разделяем точку зрения тех экономистов, которые считают, что решение проблемы небольших предприятий в подавляющем большинстве случаев должно основываться на их специализации с целью коренного технического перевооружения, улучшения условий труда и качества продукции¹.

Комплексная реконструкция небольших предприятий может быть осуществлена в результате их объединения или превращения в филиалы крупных предприятий, которые в современных условиях испытывают объективную потребность в создании филиалов, поскольку, располагая большими фондами развития производства, возможностями пользования кредитом, материальными ресурсами, объединения не всегда могут эффективно их использовать из-за дефицита рабочей силы и невозможности расширения производства на своих площадях.

В настоящее время в условиях ускорения научно-технического прогресса, совершенствования организационной структуры управления промышленностью и хозяйственного механизма, высокой творческой активности и растущей квалификации кадров правомерно говорить о новом этапе

¹ См. Лещинер Р. Е. Эффективность специализации в производственных объединениях. М., Знание, 1976, с. 5.

реконструкции и технического перевооружения действующего производства в объединениях, о появлении некоторых новых особенностей в управлении реконструктивными работами.

Управление реконструкцией производства в объединениях и на крупных предприятиях более полно связано с управлением концентрацией и специализацией производства, за счет чего достигается высокая эффективность реконструктивных работ.

Процесс концентрации и специализации производства как единство разделения и обобществления труда на основе технического прогресса крайне многогранен, бесконечен и пронизывает всю организацию крупного машинного производства. В. И. Ленин отмечал, что специализация «по самому существу своему, бесконечна — точно так же, как и развитие техники», имеет дело «с массовым продуктом и потому допускающим (и вызывающим) применение машин и т. п.»¹.

Техническая реконструкция производства постоянно увеличивает мощности, производительность труда, усиливает тенденцию к концентрации, в то же время масштабы, глубина и эффективность реконструкции во многом зависят от степени однородности производства. Специализация выступает и как необходимая предпосылка, и как следствие технического перевооружения. Специализация производства при его техническом перевооружении позволяет по-новому строить структуру технологического процесса и применять систему машин, которая отличается от прежней наибольшей эффективностью и определяет более прогрессивный вариант разделения труда.

На крупных предприятиях и в объединениях даже в условиях индивидуального и мелкосерийного производства эффективность реконструкции можно повысить за счет внутризаводской и внутрицеховой специализации. В объединении «Уралмаш», например, все механические и сборочные цехи в соответствии с их предметной специализацией были объединены в два крупных подразделения — индивидуальное и серийное производство. Внутри каждого подразделения была осуществлена специализация цехов по принципу конструктивно-технологического подобия деталей, созданы цехи по обработке деталей типа валов, кор-

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 1, с. 95.

пусных, плоскостных, нормализованных и мелких деталей. Значительная работа в ходе реконструкции проведена по внутрицеховой специализации, создано свыше 40 комплексно-механизированных участков, 6 комплексно-механизированных линий, внедрено 56 специальных и 20 агрегатных станков, организованы групповые запуски деталей в производство. Было переустановлено 400 единиц металло-режущего оборудования, вновь установлено и заменено свыше 650 станков¹.

Важной особенностью управления реконструкцией производства в объединениях является повышение его комплексности. Опыт показывает, что комплексный подход к решению задач технического перевооружения всей технологической линии предприятия приносит наибольший эффект. Так, в свердловском объединении «Химмаш» прежде всего были реконструированы и специализированы по технологическому признаку участки и цехи в заготовительном и обслуживающем производстве, затем основные производственные цехи, выпускающие химическое оборудование. Технические перевооружалась сфера управления, решались социальные вопросы. Комплексная реконструкция производства позволила коллективу объединения увеличить объем продукции за годы девятой пятилетки почти на 50%; при общих затратах на реконструкцию в 250 тыс. руб. выпуск продукции увеличился на 300 тыс. руб.

Комплексность управления реконструкцией следует, на наш взгляд, рассматривать как комплексный подход к совершенствованию форм и методов перспективного, текущего планирования и проведения реконструкции, к обеспечению комплексного охвата целей, ресурсов реконструкции, социально-экономических и научно-технических проблем, совершенствования экономических рычагов и стимулов. Комплексность имеет несколько измерений. В общем виде реконструкция должна охватывать совершенствование всех сторон производства (выпускаемую продукцию, технологические процессы, организацию, управление), а также социальную сферу, основные вопросы социального развития

¹ См. Кондратов Ю. Н. Специализация и внедрение передовой технологии — основа реконструкции. — В кн.: Эффективность реконструкции и расширения действующих промышленных предприятий, с. 113.

коллектива. Эти вопросы решаются на всех уровнях — в управлении, основном, вспомогательном и обслуживающем производстве, в цехе, службе, на участке и на рабочем месте.

Одной из характерных особенностей управления реконструктивными работами в объединениях является то, что оно гораздо в большей мере базируется на данных науки, теснейшим образом связано с управлением научно-техническим прогрессом, ускорением создания и производства новых образцов машин, реализацией достижений науки и техники в производстве. В структуре объединений имеются крупные научно-исследовательские и проектные подразделения, что обеспечивает наиболее тесное взаимодействие науки и производства.

Весьма существенным в сокращении сроков создания и внедрения техники является вопрос о преодолении исторически сложившегося у нас отрыва большинства научно-технических учреждений от предприятий, разобщенности в планировании цикла «исследование — разработка — производство». В связи с этим особая роль в сокращении сроков создания и внедрения новых машин при техническом перевооружении и реконструкции производства отводится в настоящее время научно-производственным объединениям. Как показывает опыт, в научно-производственных объединениях сроки создания и освоения новой техники сократились в среднем в 1,5—2 раза.

Научно-производственные объединения в реконструкции действующего производства играют особую роль и связаны с ней двояко. Во-первых, это комплексы, создающие новую технику, от темпов создания и внедрения которой зависят масштабы и эффективность технической реконструкции других предприятий. Во-вторых, научно-производственные объединения проводят реконструкцию своих собственных подразделений и предприятий, от которых зависят темпы создания и освоения новых изделий. Наиболее благоприятная обстановка для реконструкции создается в тех объединениях, где имеются заводы массового производства. Уже на ранних этапах разработки заводы знают, какие изделия в перспективе они будут осваивать, поэтому еще на стадии лабораторных исследований они начинают реконструкцию, решают задачи механизации и автоматизации производства, тем самым активно влияют на создаваемые конструкции и технологические проекты.

На этапе создания новых изделий широко применяется сквозное планирование, организируются комплексные бригады из научных работников, конструкторов и технологов, работников серийных заводов.

В настоящее время все в большей мере при реконструкции должна внедряться передовая автоматическая техника. Предполагается, что в будущем значительное повышение уровня автоматизации позволит поднять производительность труда в 20—30 раз¹.

В объединениях создаются лучшие условия для технического перевооружения на научной основе сферы управления. Реконструкция и автоматизация производства идут одновременно и во взаимосвязи с автоматизацией управления. Это два звена единого процесса технического перевооружения общественного производства. Важнейшей частью этой работы является создание и внедрение автоматизированных систем управления производством (АСУ).

Эффективность АСУ предприятиями и объединениями выражается в улучшении организации производства, уменьшении потерь рабочего времени, сокращении простоев оборудования, рациональном использовании трудовых и материальных ресурсов. При этом выпуск продукции возрастает, запасы материалов и комплектующих изделий снижаются до оптимальных размеров. Окупаются эти системы за два-три года.

Наиболее полной автоматизированная система управления производством будет тогда, когда она дополняется совершенствованием методов управления технологическими процессами на основе их комплексной автоматизации. Реконструкция с осуществлением автоматизации технологических процессов на базе малых электропневматических машин обеспечивает значительный экономический эффект, и затраты на эти системы, как правило, окупаются в короткие сроки. Так, в период реконструкции трубопрокатного агрегата «160» на Первоуральском повотрубном заводе впервые в мире внедрен полностью автоматизированный процесс прокатки на базе адаптивной системы управления. Система осуществляет автоматическое регулирование толщины стенки и стабилизацию наружного диаметра прокатываемых труб. В результате реконструкции агрегата и внедре-

¹ См. Научно-техническая революция и общество. М., Мысль, 1973, с. 66.

ния адаптивной системы управления процессом прокатки труб прирост мощности составил 27%, производительность труда возросла на 25%. Только за счет экономии металла достигнут экономический эффект 733 тыс. руб. в год. Удельные затраты на 1 т прироста мощности составили 80 руб., что в 3 раза меньше, чем при строительстве нового аналогичного цеха¹.

Социальное и экономическое значение реконструкции производства, связанной с автоматизацией технологических процессов, очень велико, и поэтому в десятой пятилетке выполняется большая программа работ в этой области; по сравнению с девятой пятилеткой объем автоматизации технологических процессов на базе ЭВМ возрастет более чем в 3 раза. В целом задания по производству вычислительной техники и созданию АСУ в десятой пятилетке перевыполняются.

Особенностью управления реконструкцией крупных предприятий и объединений, способствующей ускорению и повышению эффективности реконструктивных работ, является то, что она в наибольшей мере связана с совершенствованием организационной структуры управления производством. Имея в своем составе крупные научно-исследовательские, проектно-конструкторские, пусконаладочные и монтажные организации, объединения имеют возможность многие работы по реконструкции, начиная от анализа и проекта и кончая монтажными работами, проводить своими силами. Нет необходимости тратить время на включение работ в план проектным и строительно-монтажным организациям, на различного рода увязки и согласования. Поэтому при формировании новых и реорганизации существующих объединений следует обратить особое внимание на то, чтобы в их состав обязательно входили внедренческие подразделения — пусконаладочные, шефмонтажные и подобные им.

Исследования объединений Урала и Ленинграда показали, что число руководящих работников бывших заводоуправлений небольших предприятий, занятых общим руководством, сокращается почти в 2 раза, а число работников, занятых организацией производства, его реконструкцией, механизацией и автоматизацией производственных

¹ См. Эффективность реконструкции и расширения действующих предприятий, с. 17.

процессов, увеличивается в 1,5 раза. В объединениях появляется возможность и необходимость создавать крупные подразделения, занимающиеся техническим перевооружением производства.

Так, в Ленинградском оптико-механическом объединении (ЛОМО) предусмотрена должность директора по строительству и реконструкции. Создан отдел специализации и реконструкции, которому подчинен строительный цех, осуществляющий многие работы по реконструкции производственных и бытовых помещений по разработанной отделом документации. В содружестве с этим отделом работает специальная служба по комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, в которую входит отдел, насчитывающий около ста конструкторов, и цех механизации и автоматизации. Практика подтвердила правильность и эффективность этих мер. Среднегодовые темпы роста производства и производительности труда в ЛОМО по сравнению с периодом до создания объединения удвоились. Каждый рубль, затраченный на перестройку производства, обеспечивает прирост продукции на 2 руб.¹

Анализируя многолетний опыт работы некоторых объединений, можно в процессе планового управления реконструкцией, на наш взгляд, выделить два основных комплекса задач, которые решаются поэтапно один за другим.

Первый комплекс задач, который решается при реконструкции, сразу же после создания объединения, связан с ликвидацией резких диспропорций, узких мест в мощностях отдельных предприятий, цехов, участков, групп и видов оборудования, со специализацией и перераспределением производственных функций между подразделениями, с упорядочением производства и совершенствованием управления. При этом, особенно в узких местах производства, при реконструкции происходит замена морально и физически устаревшего оборудования более прогрессивным, а также модернизация действующих машин и агрегатов. Особое внимание на данном этапе реконструкции уделяется вспомогательным и заготовительным подразделениям. Все это позволяет увеличить выпуск продукции и сэкономить время и значительные капиталовложения на строительство новых цехов и участков.

¹ См. Ленинградские хозрасчетные объединения. Под ред. А. П. Думачева. Л., Лениздат, 1975, с. 80—85.

В объединении «Уралмаш», например, на первом этапе реконструкции особое внимание было уделено заготовительному и прежде всего сталелитейному и сварочному производствам, мощности которых обеспечивали потребности на 30—40%. В результате реконструкции выпуск стального литья увеличился более чем на 60%, уровень механизации и автоматизации производственных процессов возрос с 22 до 60%. Разработано и внедрено комплексно-механизованное сварочное производство на основе применения высокопроизводительного оборудования, прогрессивных технологических процессов, организации поточных линий изготовления деталей по определенному диапазону толщин листового металла, размера профильного проката и труб. В ходе этой работы решались вопросы предметной, конструктивно-технологической специализации производства, прямоточности производственных процессов, благодаря чему появилась возможность в условиях единичного и мелкосерийного производства применить методы серийного производства сварных конструкций и были расшты узкие места, ликвидированы резкие диспропорции в мощностях. Уровень механизации сварочных работ повысился с 18 до 88%, выпуск сварных конструкций увеличился в 4 раза¹.

Второй комплекс задач в управлении реконструкцией связан с дальнейшим расширением и углублением специализации производства, с комплексной механизацией и автоматизацией, с внедрением автоматизированных систем управления производством и достижением на этой основе улучшенных количественных и качественных результатов. Особое внимание на втором этапе реконструкции уделяется улучшению условий труда, ликвидации профессий тяжелого ручного труда и постепенному стиранию социально-экономической неоднородности труда, сохранению окружающей среды и другим вопросам, т. е. процесс идет через узкую специализацию производственных процессов к комплексной механизации и автоматизации производства, улучшению условий и характера труда.

Таким образом, для объединений очень важное значение имеет планомерное, комплексное и в то же время поэтапное проведение реконструкции.

¹ См. Эффективность реконструкции и расширения действующих промышленных предприятий, с. 67, 68, 112, 113.

**РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ
ТРУДЯЩИХСЯ ПО РЕКОНСТРУКЦИИ
И ТЕХНИЧЕСКОМУ ПЕРЕВООРУЖЕНИЮ
ПРОИЗВОДСТВА**

Большое внимание в своей работе партийные организации и администрация предприятий уделяют развитию творческой инициативы трудящихся в разработке и решении вопросов реконструкции. В. И. Ленин одной из главных задач партии и Советского государства считал пробуждение революционной активности широких масс трудящихся, их стремления к самостоятельности и организации. «... Чем глубже преобразование, — писал он, — которое мы хотим произвести, тем больше надо поднять интерес к нему и сознательное отношение, убедить в этой необходимости новые и новые миллионы и десятки миллионов»¹. Следуя этим указаниям, партийные организации, хозяйственные органы используют различные формы и методы активизации трудящихся в осуществлении реконструкции производства, убеждают в необходимости этой работы, привлекают их к непосредственному участию и управлению этим процессом.

Важную роль в разработке основных направлений и конкретных мероприятий технического перевооружения производства, а также в мобилизации трудящихся на решение этих вопросов играют проводимые научные и научно-практические конференции. В Свердловской области стало традицией выработать программу по внедрению достижений науки и техники в народное хозяйство области на очередную пятилетку на научно-практической конферен-

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 42, с. 140.

ции. Первая областная научно-практическая конференция проходила в 1965 г. Стержнем всей работы по выполнению заданий девятой пятилетки были усилия производственников и ученых по комплексной реконструкции действующих предприятий, по использованию при реконструкции новейших достижений науки и техники. Хорошей программой этой деятельности послужили рекомендации второй областной научно-практической конференции, прошедшей в 1970 г. Рекомендации были разработаны при широком участии рабочих-новаторов, инженеров, ученых и одобрены областным комитетом КПСС, большинство из них было включено в пятилетний и годовые планы новой техники, комплексные планы развития предприятий. Осуществлены 1348 рекомендаций, экономический эффект составил 549 млн. руб., высвобождено более 48 тыс. человек¹.

Следует отметить, что бюро секций второй конференции действовали в течение всей пятилетки, осуществляя контроль и оказывая содействие внедрению мероприятий. Нам думается, такой положительный опыт необходимо использовать и в дальнейшем.

В мае 1976 г. состоялась третья областная конференция по внедрению достижений науки и техники в народное хозяйство в десятой пятилетке. О подготовке к конференции более чем за год до ее начала было принято постановление бюро обкома КПСС. Оргкомитет и бюро 15 секций проделали в течение года большую работу. В подготовке проекта рекомендаций участвовали коллективы сотен предприятий, 108 институтов области, использованы также разработки 33 центральных и других научно-исследовательских институтов. Только в работе бюро секций и 64 подсекций постоянно участвовало 1400 человек. Проекты рекомендаций по отдельным отраслям обсуждены на научно-технических советах предприятий, ученых советах институтов.

В рекомендациях конференций 1216 мероприятий, в том числе 90 комплексных научно-технических программ. Благодаря этим программам достигается более полное и эффективное объединение усилий работников науки и производства при решении крупных проблем технического перевооружения производства. По предварительным подсчетам, реализация рекомендаций позволит получить годовой

¹ См. Курс — научно-технический прогресс. — Уральский рабочий, 1976, 19 мая.

экономический эффект в сумме 1,4 млрд. руб. и условно высвободить более 100 тыс. человек. Для осуществления намеченных мероприятий потребуется затратить около 2,5 млрд. руб.¹

Межотраслевые комплексные программы научно-технического прогресса охватывают прежде всего вопросы технического перевооружения производства и управления; имеются также программы разработки и внедрения комплексной системы управления качеством продукции на предприятиях и в объединениях промышленности области: по более полному, комплексному использованию полезных ископаемых, по экономии и рациональному использованию черных металлов в народном хозяйстве области, по подготовке высококвалифицированных кадров рабочих и инженерно-технических работников, по охране природы и окружающей среды и т. п.

Научно-практические конференции по техническому совершенствованию производства, улучшению организации труда проводятся в большинстве городов и районов, на предприятиях и в производственных объединениях.

Свердловский обком, горкомы и райкомы КПСС, предприятия для активизации творческой деятельности постоянно проводят различные смотр-конкурсы. Так, в 1974—1975 гг. проведен областной смотр-конкурс по увеличению выпуска продукции за счет реконструкции действующих предприятий с минимальными капитальными вложениями, в 1978 г. — смотр-конкурс по использованию резервов производства. Работу по организации и проведению смотр-конкурсов проводит областной организационный комитет, возглавляемый секретарем обкома партии. В городах и районах, на предприятиях партийные организации создают свои оргкомитеты и смотровые комиссии, которые организуют и контролируют прохождение смотра-конкурса.

Победителем признается коллектив, добившийся за счет реконструкции и использования всех резервов производства максимального прироста объемов производства (с учетом масштаба предприятия) при высокой экономической эффективности реконструкции (сопоставление затрат и экономической эффективности), при условии выполнения за период подведения итогов всех показателей государственного плана с учетом уровня организации про-

¹ Уральский рабочий, 1976, 19 мая.

ведения смотра-конкурса. Для подсчета экономической эффективности по конкретным реконструктивным мероприятиям областным оргкомитетом утверждена специальная методика.

В общественном смотре-конкурсе по увеличению выпуска продукции за счет реконструкции действующих предприятий с минимальными капитальными вложениями участвуют коллективы предприятий промышленности, строительства, транспорта и др. В целом по области в 1975 г. в смотре-конкурсе на 100 работающих приняли участие 33 человека, подано 17 и внедрено 12 предложений. Созданы дополнительные мощности по выпуску промышленной продукции на сумму 335 млн. руб. На приращенных в результате реконструкции мощностях выпущено за 1975 г. продукции на 533 млн. руб., что составляет свыше 60% достигнутого прироста объема производства. Затраты на проведенную реконструкцию составили 157 млн. руб. Общая экономическая эффективность — 123 млн. руб., срок окупаемости производственных затрат — 1,3 года, что ниже уровня прошлых лет. Расчетная экономия капитальных вложений по сравнению с новым строительством составляет 189,5 млн. руб.

Бюро обкома КПСС по предложению оргкомитета определило победителей среди городов и промышленных предприятий. Проведение областного смотра-конкурса по реконструкции завершилось выставками на предприятиях, в городах и общеобластной выставкой.

Осуществление реконструкции, как правило, сопровождается повышением квалификации работников, развитием их творческой активности. Опыт показывает, что в ходе подготовки и проведения реконструктивных работ выдвигаются способные организаторы, сочетающие знание и практическое совершенствование общего и конкретного стиля и методов руководства. При проведении реконструкции в сжатые сроки в условиях действующего производства многое зависит от руководителя. Он должен уметь оперативно принять правильное решение, учитывая и используя последние достижения науки и техники, глубоко продумать и организовать взаимодействие, четкую работу всех служб и организаций, большого числа людей. Поэтому особую заботу в ходе подготовки и проведения реконструктивных работ необходимо проявлять о творческом росте руководителей, инженеров и техников, об их непо-

средственном участии в разработке и решении организационных и технических проблем реконструкции.

Анкетирование и опросы на предприятиях Урала показали, что некоторые специалисты считают модернизацию и реконструкцию «латанием заплат», делом для инженера и проектировщика несолидным. «Сшить новый костюм» — это и солидно и перспективно. Опыт и мнение большинства инженерно-технических работников убедительно доказывают, что реконструкция — это работа, которая требует от специалиста смелости и творчества, выдумки и смекалки.

Реконструкция — это один из реальных путей, который освобождает инженера от текучки, заставляет работать целенаправленно, перспективно. И в то же время учит считать, подходить к каждому решению по обновлению производства с учетом экономической выгоды, вырабатывает умение взглянуть на свои дела широко — с высоты интересов не только предприятия, но и общества в целом.

Многие примеры и факты говорят о том, что в последние годы творческие планы инженеров служат не только важным путем ускорения и повышения эффективности реконструктивных работ, но и позволяют точнее судить о деловых качествах того или иного специалиста, о его зрелости, способностях и отдаче.

Сущность движения, развернувшегося по инициативе товарища Нисковских на Уралмашзаводе, предприятиях Свердловска и области, в том, что, составляя личный план научно-технического прогресса на пятилетку, каждый инженер, техник мобилизует все свои способности, накопленный опыт на творческое решение поставленных перед ним задач, берет конкретные обязательства. Иными словами, творческий план — это своеобразный стимулятор повышения творческой активности конструктора, исследователя, мастера в развитии научно-технического прогресса.

Свердловская партийная организация в своей практической работе по руководству реконструкцией и техническим перевооружением предприятий важное значение придает более конкретному участию в ней научно-исследовательских и проектных институтов, повышению эффективности научно-исследовательских работ по реконструкции, развитию творческого содружества ученых и проектантов с производственниками.

Ученые Уральского научного центра АН СССР, вузов области, рассматривая реконструкцию действующих пред-

приятый как одно из главных направлений развития производительных сил страны, принимают активное участие в совершенствовании и разработке новых технологических процессов, методических положений по планированию реконструкции, определению ее социально-экономической эффективности, в создании новых материалов и приборов. Так, значительная часть исследовательских работ, проведенных в институтах металлургии и химии, связана с усовершенствованием действующих и разработкой новых технологических процессов, внедряемых при реконструкции производства. В настоящее время научные учреждения Центра поддерживают тесные творческие связи более чем с 450 предприятиями Урала и других экономических районов страны.

Проведена значительная работа по привлечению к реконструкции предприятий и проектных организаций области. Например, коллективы проектного института Уралгипромез, Нижнетагильского металлургического комбината, Первоуральского новотрубного, Северского и Синарского трубных заводов области постоянно берут совместные обязательства по наращиванию мощностей за счет реконструкции, по увеличению на этой основе эффективности производства. Руководство и партийная организация Уралгипромеза уделяют много внимания вопросам обеспечения реконструируемых объектов проектной документацией. Эти вопросы обсуждаются на расширенных заседаниях партбюро, партийных собраниях, заседаниях научно-технического совета. С апреля 1974 г. в институте функционирует постоянно действующий совет по реконструкции в составе 20 специалистов. Совместно с заводскими работниками они определяют очередность выполнения работ, рассматривают варианты проектных решений по реконструкции, осуществляют связь с субподрядными проектными организациями и научно-исследовательскими институтами. В целях укрепления этих связей Уралгипромез заключил договоры о творческом содружестве по реконструкции металлургических и трубных предприятий с девятью научно-исследовательскими институтами. Составлены и выполняются совместные планы разработки новых технологических процессов, использования результатов научных исследований в проектах. Партийные органы, развивая различные формы творческого делового содружества коллективов проектных, научно-исследовательских институтов и пред-

приятый, добиваются более эффективного решения актуальных проблем реконструкции.

Изучение и обобщение массового технического творчества трудящихся с использованием методов опроса, анкетирования и анализа фактических данных на предприятиях Среднего Урала в условиях совершенствования форм партийного руководства реконструкцией предприятий и увеличения ее масштабов позволяет сделать вывод о появлении некоторых новых черт и особенностей в творческой деятельности трудящихся в ходе проведения реконструктивных работ.

Возрастает массовость и организованность творческой научно-технической деятельности трудящихся. Расширяется система организаций, приобщающая трудящихся к творчеству, организующая их непосредственную деятельность, непрерывно растет число различных научно-технических обществ, появляется много новых форм взаимодействия трудящихся — рабочих, специалистов и ученых в процессе производственной и творческой деятельности.

Техническая реконструкция производства в условиях быстрого развития науки и техники, постепенного превращения науки в непосредственную производительную силу общества существенным образом изменяет содержание научно-технического творчества, ведет к его усложнению, требует от человека системы знаний. Творчество побуждает трудящихся к непрерывному повышению теоретической и профессиональной подготовки, в то же время высокий культурно-технический уровень является хорошей основой для творческой деятельности.

Возрастает массовость участия трудящихся в рационализации производства и изобретательства в периоды коренной реконструкции производства.

Опыт и исследования показывают, что соревнование становится одной из форм творческой деятельности трудящихся по техническому совершенствованию производства.

В условиях реконструкции производства расширяется пропаганда научно-технических и экономических знаний.

Таким образом, партийные организации и хозяйственные органы, используя различные формы работы по руководству реконструкцией предприятий, добиваются значительных успехов в развитии творческой активности трудящихся в решении сложных вопросов перевооружения действующего производства.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| 1. Сущность и объективная необходимость ускорения реконструкции предприятий | 3 |
| 2. Специфика обоснования и оценки эффективности реконструктивных работ | 15 |
| 3. Планирование и оперативное управление организацией работ по реконструкции | 22 |
| 4. Управление формированием и использованием источников финансирования и материальных ресурсов реконструкции | 34 |
| 5. Особенности планового управления реконструкцией, ее ускорения и повышения эффективности в условиях объединений | 40 |
| 6. Развитие творческой активности трудящихся по реконструкции и техническому перевооружению производства | 49 |

Виктор Михайлович Самков

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
РЕКОНСТРУКЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Зав. редакцией Н. А. ЛАВРЕНОВ
Редактор В. А. СЛЕПЧЕНКО
Мл. редактор В. Г. ВОРОПАЕВА
Худож. редактор А. Н. МИХАЙЛОВ
Техн. редактор Т. Г. АЗАНИЕВА
Корректор Н. К. ПЕХТЕРЕВА

ИБ 1271

Сдано в набор 18.12.79. Подп. в печать 08.04.80. А 07720. Формат 84×108¹/₃₂. Бумага типогр. № 2. Об.-нов. гарнит. Высокая печать. Условн. печ. л. 2,94. Уч.-изд. л. 2,97. Тираж 38 000 экз. Зак. 851. Цена 15 к. Изд. № 4793.

Изд-во «Экономика» 121864.
Москва, Г-59, Бережковская наб., 6.

Ярославский полиграфкомбинат Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 150014, Ярославль, ул. Свободы, 97.

15 к.