



Ершикову В.П.

Академия наук Союз Советских Социалистических Республик  
О РДАНА ЛЕНИНА СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ  
ПРЕЗИДИУМ

**РАСПОРЯЖЕНИЕ**

18 09 89

г.Новосибирск



Г о подготовке записки СО АН<sup>7</sup>  
СССР по КАТЭКу

В связи с поручениями СМ СССР (ИИ-21700 от 04.08.89, ИИ-21109 от 16.08.89) для подготовки развернутой записки Сибирского отделения АН СССР по состоянию и перспективам развития Канско-Ачинского топливно-энергетического комплекса:

1. Организовать комиссию в составе:

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| 1. Накоряков В.Е. | - академик, председатель |
| 2. Гранберг А.Г.  | - чл.-к. АН СССР         |
| 3. Меренков А.П.  | - д.ф.-м.н., СЭИ         |
| 4. Курленя М.В.   | - чл.-к. АН СССР         |
| 5. Воробьев В.В.  | - чл.-к. АН СССР         |
| 6. Кузнецов Б.Н.  | - д.х.н., ИХиХТ          |
| 7. Васильев О.Ф.  | - чл.-к. АН СССР         |

2. Поручить подготовку разделов записки:

- I. Сибирскому энергетическому институту: Оптимизация структуры энергетики Сибири. Место и роль КАТЭКа в ЕЭС Сибири.
- II. Институту теплофизики: Теплоэнергетические проблемы КАТЭКа. Анализ и предложения по техническим средствам.
- III. Институту горного дела: Добыча угля и проблемы его транспортировки.
- IV. Институту химии и химической технологии: Химическая переработка канско-ачинских углей.
- V. Институту географии и Институту водных и экологических проблем: Экологические ограничения создания объектов КАТЭКа.
- VI. Институту экономики и организации промышленного производства: Создание единого межведомственного угольно-энергетического комплекса "КАТЭК".

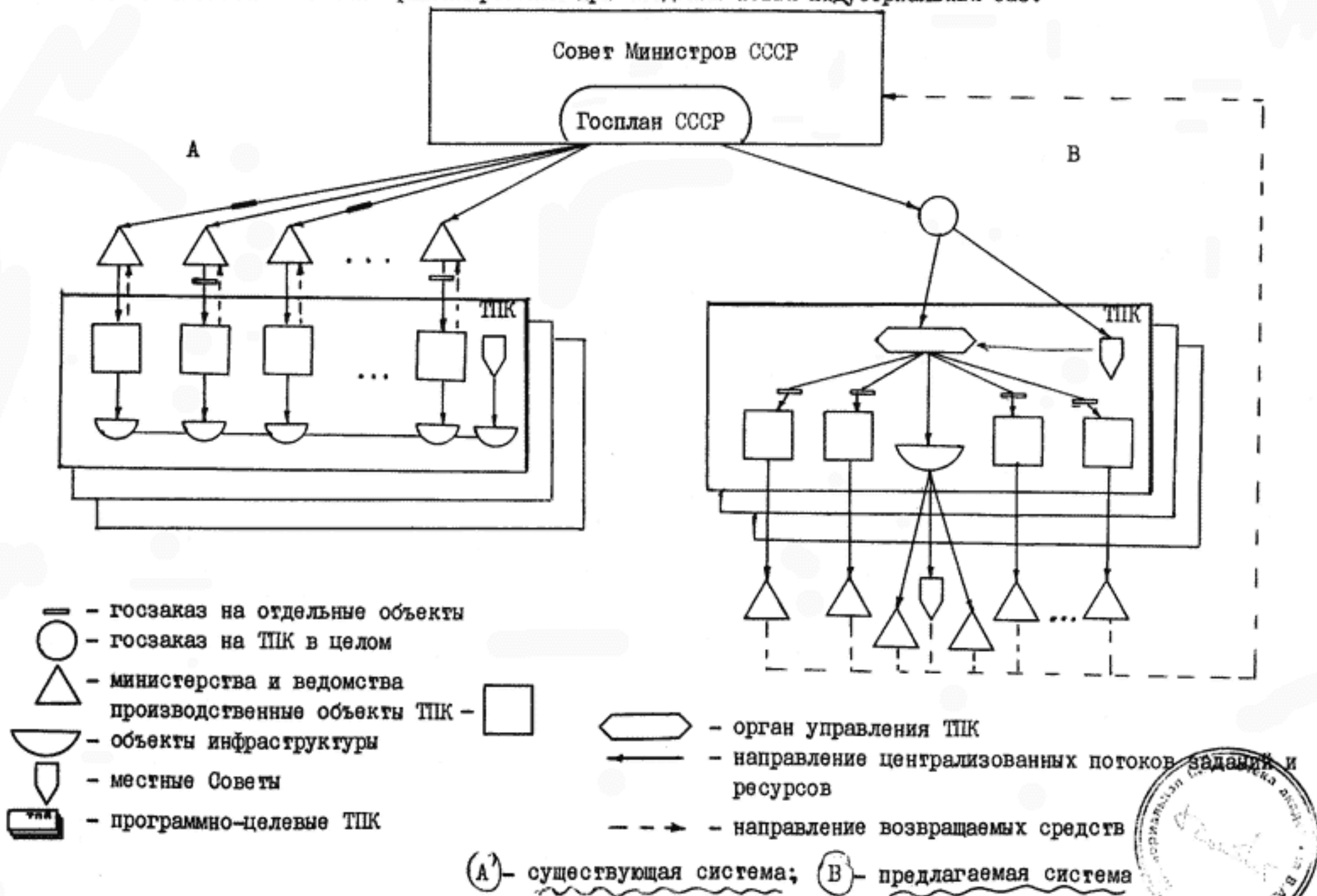
3. Руководителям указанных научных учреждений организовать обобщение материалов и направить компетентных представителей в г.Новосибирск (Президиум СО АН СССР) для подготовки проекта записки по состоянию и перспективам развития КАТЭКа к 25.09.89.



Председатель Отделения  
Академик

В. А. Коптук

Рис.1. Изменение системы финансирования при создании новых индустриальных баз.



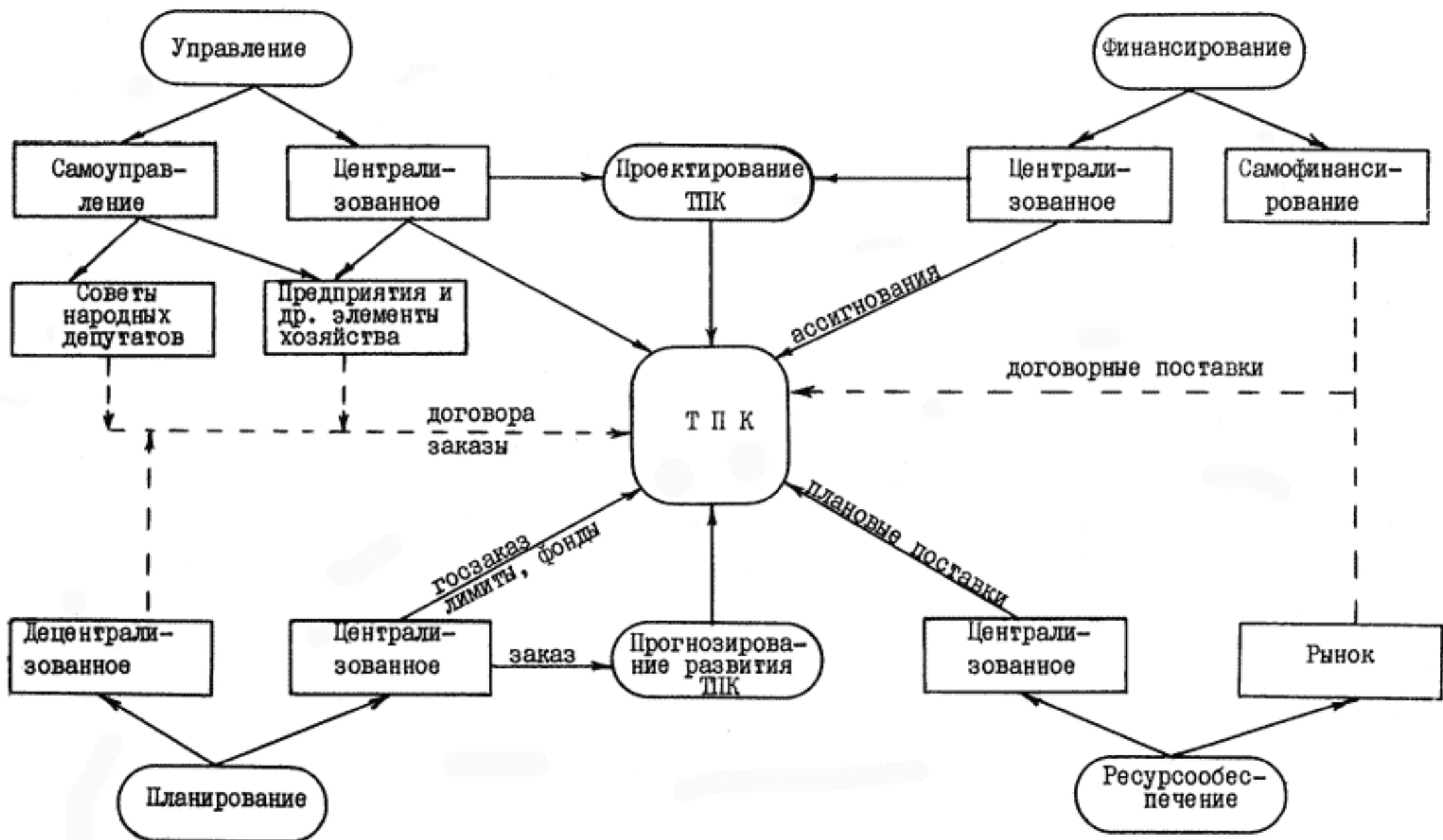


Рис. Сочетание централизованной и децентрализованной организации процесса формирования ТПК.

№ 38-26  
12.01.89

Заместителю Председателя Госплана СССР  
тов.Троицкому А.А.

В соответствии с утвержденным планом организационных мероприятий по выполнению решения Политбюро ЦК КПСС "Об итогах поездки Генерального секретаря ЦК КПСС тов.Горбачева М.С. в Красноярский край" отдел нефтяной, газовой и угольной промышленности и отдел энергетики рассмотрели предложение Красноярского крайкома КПСС о создании межотраслевого государственного объединения КАТЭК и докладывают.

Существующая система управления угледобывающими и энергетическими предприятиями и строительными организациями Минуглепрома СССР и Минэнерго СССР отвечает задачам, поставленным Правительством СССР перед отраслями топливно-энергетического комплекса по развитию Канско-Ачинского топливно-энергетического комплекса.

Минуглепром СССР (т.Шадов) и Минэнерго СССР (т.Майорец) считают нецелесообразным в настоящее время создание единого межотраслевого комбината.

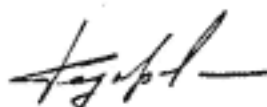
Фиро Совета Министров СССР по топливно-энергетическому комплексу (т.Семенов) поддерживает предложения Минуглепрома СССР и Минэнерго СССР.

Заместитель начальника отдела  
нефтяной, газовой и угольной  
промышленности



В.И.Иванов

Заместитель начальника отдела  
энергетики и электрификации



В.П.Нужин



СЕКРЕТАРИАТ

12.01.89  
12.01.89

12.01.89  
13.01.89

### Глава 13. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ КАТЭКа



Канско-Ачинский ТЭК представляет собой сложный крупномасштабный объект управления, в состав которого входят многочисленные предприятия министерств и ведомств союзного и республиканского подчинения. Процесс его формирования протекает с существенными трудностями, связанными с каждым блоком управления: научными и проектными разработками, организацией планирования и финансирования, капитальным строительством, системой материально-технического снабжения, использования ресурсов, охраной окружающей среды и т.д. Существующие здесь узковедомственные интересы сдерживают решение целого ряда проблем межотраслевого характера. В то же время народнохозяйственная эффективность развития комплекса в значительной мере должна проявляться за счет решения межотраслевых вопросов: обеспечения синхронности ввода объектов основного производства и инфраструктуры, согласованности научной и проектной деятельности, создания централизованной строительной базы и других обслуживающих производств и хозяйств, комплексное использование всех видов ресурсов, включая трудовые, материальные и другие.

Анализ сложившейся практики управления формированием КАТЭКа показал, что создание целевых структур в рамках отдельно взятого министерства, наличие Координационного совета при Красноярском крайкоме КПСС не могут в достаточной степени решить задачу достижения необходимой степени организационного и экономического единства.

В то же время, анализируя возможность использования аппарата Уполномоченного Госплана СССР по экономическому району (или территориальной межведомственной комиссии Госплана СССР) для межот-

раслевой координации и контроля выполнения плановых заданий, необходимо указать на рекомендательный характер вырабатываемых здесь предложений, отсутствие возможности оперативного воздействия на отраслевые министерства, возможности маневрирования (хотя бы частичного) материальными и финансовыми ресурсами для решения на месте ряда проблем без вмешательства центральных органов управления. Все это ведет к трудности их реального воздействия на участников такой сложной инвестиционной программы как программа развития КАТЭКа.

Указанные выше недостатки определяют необходимость выработки новых концепций к организации управления процессом создания комплекса.

В целях усиления координирующей и контролирующей роли плановых органов в центре и на месте по подготовке проектов плановых решений, обеспечивающих сбалансированность плановых показателей развития КАТЭКа, представляется целесообразным объединение усилий всей совокупности отраслевых объединений и предприятий, а также краевой плановой комиссии, на базе аппарата Уполномоченного Госплана СССР по Восточно-Сибирскому экономическому району. Это поможет осуществить введение более строгой плановой и договорной дисциплины, усилить контроль за выполнением важнейших плановых показателей. Кроме того, необходимо повысить роль экономических санкций за нарушение хода выполнения заданий и договоров, влияющих на результаты работы всего комплекса.

ЦКП развития КАТЭКа на период до 2005 г. носит многоцелевой характер, она рассчитана на длительные сроки и связана с крупными капиталовложениями. Межотраслевой характер программы ставит вопрос об использовании методов программно-целевого управления. Решающую

роль здесь может сыграть создание единого межотраслевого руководства развитием Канско-Ачинского ТЭК.

Сравнительный анализ возможных организационных схем межотраслевого руководства развитием КАТЭКа позволяет рекомендовать на данном этапе формирования комплекса создание на его территории программно-целевого органа с прямым подчинением Бюро Совета Министров СССР по ТЭК. Созданное на высшем уровне Бюро СМ СССР позволяет осуществлять по отношению к региональному комплексу стратегическое руководство его развитием. Непосредственное руководство формированием комплекса в регионе должен осуществлять программно-целевой орган (желательно во главе с Уполномоченным Бюро СМ СССР), решения которого в части реализации мероприятий программы являются обязательными для всех исполнителей и соисполнителей ЦКП, находящихся на территории КАТЭКа.

Рабочий аппарат программно-целевого органа создается за счет штатной численности аппарата управления предприятий отраслей КАТЭКа; структура рабочего аппарата утверждается Бюро Совета Министров СССР по ТЭК.

В связи с тем, что наиболее сложные проблемы осуществления программы развития КАТЭКа связаны с организацией инвестиционно-строительного цикла, рабочий аппарат программно-целевого органа по существу должен выполнять функции дирекции по строительству объектов комплекса, которая в условиях финансирования программных мероприятий обычным путем (через министерства) является центром, координирующим деятельность многочисленных исполнителей строительной части программы.

Территориальный программно-целевой орган управления КАТЭКом должен обеспечивать выполнение следующих основных задач и функций:



- координацию и участие в комплексном планировании (средне-срочном и оперативном) развития комплекса;
- координацию и контроль за осуществлением инвестиционно-строительного цикла, в том числе решение вопросов согласованного проектирования (согласование ТЭО и проектных заданий, представляемых министерствами, титульных и внутривозрастных списков строительства программных объектов) и ресурсного обеспечения строительства КАТЭКа<sup>х)</sup>;
- осуществление контроля за реализацией программных мероприятий и эффективностью использования выделенных средств, проверку исполнения принятых решений;
- перераспределение в оперативном порядке части ресурсов для решения возникающих проблем и устранения узких мест в процессе реализации программы;
- обеспечение согласованной деятельности по научно-техническому прогрессу и повышению эффективности функционирования КАТЭКа (образование с этой целью на базе ряда научно-исследовательских и проектно-конструкторских учреждений, находящихся в Красноярском крае и занимающихся проблемами КАТЭКа - Межотраслевого научно-производственного объединения - научно-технического центра по проблемам КАТЭКа);

Территориальный программно-целевой орган должен обладать правами:

- разрабатывать совместно с участниками ЦКП меры по предотвращению срыва в выполнении планов, ликвидации последствий несбалансированного развития;

<sup>х)</sup> Дополнительной проработки требует вопрос разграничения функций отраслевых, местных и программно-целевого органов в деле осуществления капитального строительства и управления функционированием объектов социальной инфраструктуры. На наш взгляд, желательным является передача основных фондов непромышленного назначения, а в ряде случаев, и капитальных вложений на социально-культурное строительство в распоряжение исполкомов местных Советов народных депутатов

- принимать решения, обязательные для исполнения организациями, участвующими в формировании КАТЭКа по всем межведомственным вопросам реализации ЦКП;

- перераспределять в определенных пределах выделенные предприятиям и организациям КАТЭКа ресурсы для устранения узких мест, или в случае невозможности освоения выделенных ресурсов отдельными участниками создания КАТЭКа;

- вносить предложения в Бюро Совета Министров СССР по ТЭК, об отмене или изменении актов министерств и ведомств, влияющих на своевременное и качественное выполнение программных мероприятий.

В условиях наделения межотраслевого органа управления ТЭК СССР распорядительными полномочиями появится возможность организации целевого бюджетного финансирования по всей программе строительства КАТЭКа, усиления хозрасчетных отношений между звеньями комплекса, широкого использования экономических рычагов и стимулов в достижении конечных целей программы развития КАТЭКа. В этом случае программно-целевой орган получит дополнительные права:

- являться фондодержателем, генеральным заказчиком по строительству объектов всего комплекса или по созданию общекомплексных объектов (частичная централизация капвложений на строительство);

- создавать централизованные фонды материального поощрения, социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, развития производства.

В связи со сложностью научно-технических проблем, стоящих перед комплексом, представляется целесообразным также образовать Научный Совет по проблемам развития КАТЭКа, находящийся в подчинении АН СССР и ГКНТ.

## Глава 15. Управление и организация выполнения Целевой комплексной программы КАТЭК

В настоящее время все большее значение придается вопросам рационального сочетания принципов отраслевого и территориального управления, преодолению ведомственной разобщенности, обеспечению эффективного руководства региональными целевыми комплексными программами. Решения апрельского (1985 г.) Пленума ЦК КПСС предусматривают разработку программы комплексного совершенствования всего механизма управления. Создание системы единого руководства крупнейшими народнохозяйственными комплексами страны выдвинуто в настоящее время в повестку дня. Об этом прямо указывалось в докладе М. С. Горбачева на совещании в ЦК КПСС по научно-техническому прогрессу 11 июля с.г. Решение этой проблемы в целом по ТЭК создает благоприятные условия для осуществления комплексного руководства региональными топливно-энергетическими комплексами и целевыми программами их развития.

Комплексная программа развития КАТЭК на XI пятилетку и на период до 2005 г. носит многоцелевой характер, рассчитана на длительный срок, связана с крупными капиталовложениями. Межотраслевой характер программы ставит вопрос об использовании методов программно-целевого управления. Решающую роль здесь может сыграть создание единого межотраслевого руководства развитием Канско-Ачинского ТЭК.

### 15. I. КАТЭК как объект комплексного планирования и управления

КАТЭК представляет собой сложный объект управления, в состав которого входят предприятия министерств и ведомств союзного

и республиканского подчинения. Практика показала, что достижение комплексных целей создания КАТЭКа встречает существенные трудности, которые связаны с каждым крупным блоком управления: научными и проектными разработками, строительным процессом, материальными и трудовыми ресурсами, охраной окружающей среды и т.д.

Нерешенные проблемы на данной стадии создания комплекса проявляются в организации предпроектных исследований и разработок, от которых во многом зависит качество решений, принимаемых и реализуемых на последующих этапах формирования комплекса. Отсутствие налаженной системы разработки предпроектных документов приводит к наличию многочисленных неувязок.

Проектирование комплекса организационно разобцено между несколькими генеральными проектировщиками. Оно ведется обособлено, без учета взаимосвязанности объектов: не используются возможности применения в проектах унифицированных строительных конструкций, проектирования совместных производств. При проектировании зачастую принимаются узковедомственные решения, не учитывающие общekomплексные задачи.

Большие трудности связаны с организацией капитального строительства. Строительство КАТЭКа ведется неудовлетворительными темпами. Не выделяется необходимое количество средств и ресурсов. Не обеспечивается необходимый прирост мощностей строительных организаций. Выделенные капиталовложения осваиваются не в полном объеме. Нет действенной координации многочисленных участников строительства. Механизм принятия совместных решений и обеспечения их реализации — неудовлетворителен. В связи с этим — несинхронность ввода мощностей и затягивание сроков строитель-

ства, в том числе создания районной производственно-комплектовочной базы, внутриплощадочных и автомобильных дорог, баз материально-технического снабжения, стройиндустрии, объектов социальной и природоохранной инфраструктуры.

Планирование и финансирование объектов осуществляется по ведомствам без достаточной увязки с задачами развития всего комплекса. Наблюдается пересмотр министерствами установленных мощностей объектов и сроков строительства; общekomплексные мероприятия финансируются из многочисленных источников. Отсутствует единый контроль за рациональным использованием средств.

Не достаточно эффективна система материально-технического снабжения комплекса. Министерством допускается нераспределение выделенных на АТЭС материальных ресурсов в пользу развития других отраслевых объектов.

Таким образом, в планировании и управлении предприятиями комплекса преобладает отраслевой подход, узковедомственные интересы нередко ставятся выше интересов комплекса в целом, одерживается решение целого ряда проблем межотраслевого характера, что приводит к значительным потерям. В то же время требование сопряженного взаимосвязанного развития и функционирования элементов комплекса определяет необходимость усиления звеньев системы управления, которые недостаточно эффективно функционируют в настоящее время.

Анализ сложившейся практики управления созданием АТЭС<sup>1</sup> показал, что наличие координационного совета при Красноярском крайкоме КПСС, при всей его несомненной полезности, не может решить задачу достижения необходимой степени организационного единства участников строительства. Эта задача требует более

радикальных организационно-экономических мер — создание системы управления комплексом, построенной на программно-целевых принципах. На необходимость единого межотраслевого руководства развитием КАТЭКа указывают следующие его особенности как объекта управления:

1. Целевой характер создания комплекса, имеющий общегосударственное значение, связанный с наличием значительных запасов топливно-энергетических ресурсов на данной территории и возможностью их эффективного использования в народном хозяйстве страны;

2. Участие в формировании и развитии КАТЭКа большого количества организаций и предприятий различной отраслевой и ведомственной подчиненности и их взаимосвязанность в решении общих задач;

3. Преобладание отраслевого подхода в планировании и управлении процессом создания и функционирования звеньев комплекса, возникновение в связи с этим сложных вопросов межотраслевого и межведомственного характера;

4. Продолжительность и большая государственная значимость решаемой проблемы, интенсивность формирования и развития комплекса;

5. Несовпадение границ КАТЭКа с областными административно-территориальными делениями, что определяет сложность территориально-отраслевых взаимодействий;

6. Недостаточность воздействия местных органов власти и управления на решение межотраслевых и межведомственных вопросов, слабое их участие в развитии комплекса, прежде всего в создании социально-бытовой, производственной инфраструктуры,

обеспечения рационального использования природных ресурсов, охране окружающей среды.

## 15.2. Основные положения построения единой системы управления КАТЭК и реализацией комплексной программы

Целью создания межотраслевого управления КАТЭК является достижение пропорциональности и сбалансированности в процессе формирования и развития комплекса, налаживание межотраслевых взаимосвязей и обеспечение единства в деятельности всех участников программы по эффективной и своевременной реализации ее производственных, научно-технических, экономических и социальных мероприятий. Система управления комплексом, как единым целым, даст возможность:

- наладить четкую координацию деятельности всех участников программы развития КАТЭК;
- ликвидировать проявление ведомственности при решении задач, встающих в процессе реализации программы;
- осуществить эффективный контроль и повысить оперативность и действенность руководства выполнением заданий программы, принимать своевременные меры по предупреждению и преодолению возникших отклонений от запланированных технико-экономических показателей;
- повысить ответственность каждого исполнителя за результаты порученных ему работ;
- обеспечить возможность внесения необходимых и своевременных корректив в целевую комплексную программу при изменении условий и появлении новых задач в процессе ее реализации.

К основным принципам построения программно-целевой системы управления региональным ТЭК прежде всего относятся:

1. Межотраслевой и целевой характер создаваемой системы управления комплексом, т.е. объектом управления в основном являются межотраслевые проблемы, трудноразрешимые в рамках действующей системы отраслевого и территориального управления.

2. Иерархичность структуры системы управления, включающей два взаимосвязанных уровня: в центре и непосредственно в регионе создаваемого комплекса, с установлением между ними прямых и обратных связей.

3. Экономичность, достигаемая использованием действующих подразделений органов управления, а также путем перераспределения их функций и штатной численности.

4. Согласованность программно-целевого руководства с территориальными и отраслевыми контурами управления и направлениями их совершенствования.

5. Оперативность воздействия на все гамму проблем, связанных с достижением конечных и промежуточных целей развития комплекса.

6. Необходимость разработки целевой комплексной программы для планового решения проблемы развития и управления региональным ТЭК.

Целевая комплексная программа развития КМТЭК после утверждения ее и включения заданий в народнохозяйственные планы должна служить инструментом, на основе которого будет происходить управление процессом достижения поставленных в программе целей, дающим возможность организовать работу по координации и контролю за выполнением поставленных задач.



Одной из важнейших задач в построении системы управления региональным комплексом является формирование организационной структуры, обеспечивающей условия для принятия и реализации научно-обоснованных решений. Через организационную структуру управления, через ее функционирование реализуются цели, интересы и функции КАТЭКа в едином народнохозяйственном комплексе страны.

Все организационные формы программно-целевого управления предполагают использование различных видов координационного управления, в том числе с частичной централизацией хозяйственного руководства решением преимущественно межотраслевых задач. Однако, как показал опыт, наличие такого координационного центра в сложных инвестиционных программах, каковой является и программа по формированию и развитию КАТЭК, малоэффективно. В то же время полная централизация управления комплексной программой с целевым выделением программному органу всех ресурсов без изменения действующей системы хозяйственного руководства представляет определенные трудности, т.к. система планирования, распределения ресурсов, капитального строительства, материально-технического снабжения построена по отраслевому и территориальному принципам.

Создание действенного организационного механизма по реализации целевой комплексной программы формирования и развития регионального ТК предполагает делегирование части полномочий управления подразделениями межведомственного органа, что затронет порядок осуществления функций отраслевыми органами управления. Без перераспределения прав и ответственности межотраслевой орган будет носить лишь совещательный характер.

Внутренняя структура органа программно-целевого руководства должна создавать условия эффективного руководства и контроля за осуществлением всех программных мероприятий и заданий. Каждое задание и работа целевой программы должна стать объектом установления ответственности исполнителей за качественное выполнение в намеченные сроки и с заданными ресурсами.

Ключевым моментом в организации программно-целевого руководства КАТЭК является обеспечение непосредственного участия местных органов управления в решении задач комплексного развития территории. Это прежде всего касается таких вопросов, как пропорциональное создание и эффективное функционирование производственной сферы для обеспечения потребностей и интересов всего населения, формирование общеконплексной производственной и природоохранной инфраструктуры, рациональное использование природных и трудовых ресурсов и т.п. Для этого необходимо:

1. Непосредственное участие в разработке целевой комплексной программы развития Канско-Ачинского ТК местных органов управления в лице их плановых комиссий.

2. Вхождение в состав соответствующих рабочих групп программно-целевого органа представителей исполкомов местных Советов народных депутатов.

3. Укрепление существующих управлений и отделов исполкомов местных Советов необходимыми кадрами, материальными и финансовыми ресурсами, а также создание ряда недостающих структурных подразделений (например, отдел по охране окружающей среды, по рациональному использованию природных ресурсов территории), что соответствует Постановлению ЦК КПСС, Президиума Верховного Совета СССР и Совета Министров СССР от 19 марта

1981 г. "О дальнейшем повышении роли Советов народных депутатов в хозяйственном строительстве" и существующему законодательству, предусматривающему расширение перечня звеньев специализированного аппарата управления местных Советов.

4. Передача основных фондов непроизводственного назначения и капитальных вложений на социально-культурное строительство в распоряжение местных Советов народных депутатов.

5. Утверждение службы единого заказчика по строительству объектов непроизводственной сферы для обеспечения потребностей развивающегося комплекса.

6. Выделению из отраслевых систем и объединений многочисленных строительных подразделений, осуществляющих в настоящее время гражданское строительство на территории КАТОК в одну строительную организацию с возложением на нее функций генерального подрядчика по созданию непроизводственных объектов.

15.3. Организация межведомственного руководства развитием КАТОК на основе назначения Уполномоченного Бюро Совета Министров СССР по топливно-энергетическому комплексу

Создание на высшем уровне Бюро Совета Министров СССР по развитию топливно-энергетического комплекса страны позволит как органу межведомственного руководства осуществлять по отношению к региональному комплексу стратегическое руководство его развитием: координировать и направлять деятельность различных организаций по разработке программных и плановых документов развития комплекса в целом и по составляющим его отраслям; руководить проектированием и научными исследованиями по комплексным проблемам; координировать на межминистерском уровне взаи-

модействия отраслей в зоне Канско-Ачинского ТЭК; рассматривать и решать принципиальные межотраслевые вопросы развития КАТЭК путем принятия правительственных распоряжений, обязательных для исполнения министерствами и ведомствами, осуществлять контроль за ходом выполнения Целевой комплексной программы развития КАТЭК в целом; перераспределять материальные ресурсы, необходимые для выполнения плановых заданий; входить с предложениями в Совет Министров СССР по важнейшим проблемам развития всего комплекса.

Непосредственное руководство по формированию комплекса в регионе должен осуществлять Уполномоченный Бюро Совета Министров СССР, который несет полную ответственность перед Правительством за выполнение программы развития комплекса. Решения, принятые Уполномоченным Бюро в части реализации мероприятий программы являются обязательными для всех исполнителей и соисполнителей НКП, находящихся на территории КАТЭК. При Уполномоченном Бюро Совета Министров СССР создается совещательный коллегиальный орган - региональный совет, в состав которого входит: председатель в лице Уполномоченного Бюро ЦМ СССР и его заместитель, члены совета - руководители предприятий и организаций отраслей специализации КАТЭК, а также других отраслей, участвующих в программе развития КАТЭК и находящихся на данной территории, руководители местных партийных и советских органов. Совет для обсуждения вопросов и подготовки оптимальных решений по осуществлению программы проводит заседания в соответствии с утвержденным планом работы, но не реже 1 раза в месяц.

Рабочий аппарат Уполномоченного создается за счет штатной численности аппарата управления предприятий отраслей КАТЭК, структура рабочего аппарата утверждается Бюро Совета Министров СССР.

В связи с тем, что наиболее сложные проблемы осуществления программы развития КАТЭК связаны с организацией инвестиционно-строительного цикла, рабочий аппарат Уполномоченного Лоро СМ СССР по существу должен выполнять функции единой дирекции по строительству объектов комплекса, которая в условиях финансирования программных мероприятий обычным путем (через министерства) является центром, координирующим деятельность многочисленных исполнителей строительной части программы.

Территориальный программно-целевой орган должен обеспечивать выполнение следующих основных задач и функций:

- координация и участие в комплексном планировании (долгосрочном, среднесрочном и оперативном) развития КАТЭК, включая корректировку ИКД на предстоящий период;
- координация и контроль за осуществлением инвестиционно-строительного цикла, в том числе решение вопросов согласованного проектирования (согласование ТСО и проектных заданий, представляемых министерствами, титульных и внутрипостроечных списков строительства программных объектов, утверждение и применение сетовых графиков выполнения работ) и ресурсного обеспечения строительства КАТЭК;
- принятие оперативных решений и налаживание горизонтальных взаимодействий участников ИКД развития Канско-Ачинского ТЭК в процессе реализации программы;
- осуществление контроля за реализацией программных мероприятий, проверку исполнения принятых решений;
- перераспределение в оперативном порядке части ресурсов для решения возникающих проблем и устранения узких мест в процессе реализации программы;

- обеспечение согласованной деятельности по научно-техническому прогрессу и повышению эффективности функционирования КАТЭК, проведение активной ресурсосберегающей политики;

- подготовку отчетов, предложений и других рабочих материалов для рассмотрения в Бюро Совета Министров СССР.

Территориальный программно-целевой орган должен обладать правами:

- разрабатывать совместно с участниками НИИ меры по предотвращению срыва планов, ликвидации последствий допущенных нарушений;

- принимать решения, обязательные для исполнения организациями, участвующими в формировании КАТЭК по всем межведомственным вопросам реализации НИИ, требующим координации деятельности исполнителей;

- вносить коррективы в НИИ, не влияющие на достижение конечных ее целей;

- запрашивать от ответственных исполнителей и территориальных органов информацию о ходе выполнения программных мероприятий, в том числе по ликвидации возникших диспропорций;

- перераспределять в определенных пределах выделенные предприятиям и организациям КАТЭК ресурсы для устранения узких мест, или в случае невозможности освоения выделенных ресурсов отдельными участниками создания КАТЭК;

- вносить предложения в Бюро Совета Министров СССР об отмене или изменении актов министерств и ведомств, влияющих на своевременное и качественное выполнение программных мероприятий.

В условиях подчинения надотраслевого органа управления ТЕК СССР распорядительными полномочиями (значительные права в части

выделения ресурсов, наличия экономических рычагов воздействия на отрасли ТЭК) появится возможность организации целевого бюджетного финансирования по всей программе строительства КАТЭК, усиления хозяйственных отношений между звеньями комплекса, широкого использования экономических рычагов и стимулов в достижении конечных целей программы развития КАТЭК. В связи с этим перспективной организационно-экономической формой управления Канско-Ачинским ТЭК на региональном уровне может стать межотраслевое промышленное объединение (МПО КАТЭК) — единая в производственно-хозяйственном и территориальном отношении организация КАТЭК.

Для руководства таким объединением, а также для разработки оптимальных решений по межотраслевым проблемам может быть образован Совет объединения (по аналогии с существующими в настоящее время советами агропромышленных объединений), возглавляемый председателем — Уполномоченным Диром при СМ СССР по ТЭК. Члены совета — руководители предприятий и организаций топливно-энергетических отраслей, представители местных партийных и советских органов. Заседания совета должны проходить не реже одного раза в месяц. Рабочий аппарат совета создается за счет штатной численности управленческого аппарата ПО "Красноярскуголь", к-та "КАТЭКэнергострой", т-та "КАТЭКэнергоагрострой", дирекции Березовской ГРЭС-1 и др. организации.

При сохранении того же состава задач и функций межотраслевого управления, что и в варианте с созданием в КАТЭК регионального совета во главе с Уполномоченным Диром СМ СССР, добавляются функции линейного руководства централизованной частью производственно-хозяйственной деятельности, а также увеличиваются распорядительные полномочия.

МПО КАТЭК в целях осуществления возложенных на него задач

имеет право:

- являться фондодержателем, генеральным заказчиком по строительству объектов всего комплекса или по созданию общекомплексных объектов (частичная централизация капиталовложений на строительство);

- создавать централизованные фонды материального поощрения, социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, развития производства;

- маневрировать финансовыми, материально-техническими и трудовыми ресурсами с целью концентрации их на решающих направлениях, для преодоления возникающих диспропорций;

- централизовать выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций, например, в части капитального строительства, производства стройматериалов, инфраструктурного обслуживания всего комплекса (с передачей основных производственных фондов и соответствующих кадров);

- разрабатывать меры по обеспечению своевременного выполнения графика работ и принимать обязательные для исполнения решения по определенному кругу вопросов, связанных с выполнением программы развития ТЭЦ;

- осуществлять систематический контроль за выполнением утвержденных плановых заданий путем получения и анализа оперативной информации о ходе выполнения работ;

- готовить материалы о выполнении плановых заданий и предложения по вопросам развития комплекса в высшей межотраслевой орган — Бюро СМ СССР по ТЭК СССР.

Предприятия и организации отраслей ТЭК, входящие в состав МПО, сохраняют хозяйственную самостоятельность и отраслевую принадлежность. Этому не противоречит частичная централизация прав



и ресурсов в межотраслевом органе.

В отношении организаций, формирующих отрасли специализации ТЭК МПО КАТЭК выполняет, помимо планово-координационных и контрольных, организационно-распорядительные функции (перераспределение ресурсов, материальное стимулирование, т.е. осуществляет право принятия решений по широкому кругу вопросов).

В отношении непосредственно подчиненных МПО единой общестроительной организации, общекомплексным предприятиям вспомогательного и обслуживающего характера - линейное руководство (хозяйственное управление) исполнительской деятельности.

В отношении к предприятиям и организациям других отраслей промышленности и строительства, участвующим в программе развития КАТЭК, находящимся на его территории, но не входящим в МПО, а также к предприятиям и организациям социально-бытовой инфраструктуры, переданным в подчинение местным органам управления, объединение выступает в качестве чисто координационного органа управления по программе.

Сравнительный анализ рассмотренных организационных схем межотраслевого руководства развитием КАТЭК на основе целевой комплексной программы позволяет с достаточной определенностью рекомендовать на первом этапе формирования комплекса - назначению Уполномоченного Мэра Совета Министров СММР по КАТЭК, а в дальнейшем с целью наиболее высокой степени межхозяйственной интеграции предприятий топливно-энергетического комплекса на территории КАТЭК - МПО КАТЭК. Целесообразность выбора схемы межотраслевого руководства на основе территориального представительства правительственного органа позволит достигнуть:

1. Обязательности исполнения принимаемых решений для всех предприятий и организаций комплекса;

2. Осуществить всесторонний охват программных заданий и активное воздействие на исполнителей как в центре (через Бюро СМ СССР), так и на местах;

3. Оперативное маневрирование ресурсами с целью наиболее эффективного выполнения задач развития всего комплекса.

Образование МЮ КАТЭК на втором этапе в результате расширения функций аппарата Уполномоченного бюро создаст условия для более активного использования экономических рычагов при достижении всей совокупности целей ЦКП КАТЭК, централизации деятельности вспомогательных и инфраструктурных по (разделений) в рамках всего комплекса.

На основе решений XXVII съезда КПСС и пленумов ЦК КПСС предусматривается осуществление программы комплексного совершенствования всего хозяйственного механизма — создание целостной системы управления народным хозяйством. Для Канско-Ачинского ТЭК такая программа должна включать вопросы дальнейшего совершенствования отраслевого управления и создания системы межотраслевого руководства отрасли ТЭК.

Межотраслевая система управления должна осуществлять решение следующих проблем:

1. Разработку принципиальной схемы межотраслевого управления КАТЭК, а также организационной структуры программно-целевого управления. Формирование единой генеральной схемы управления Канско-Ачинским ТЭК на основе совершенствования отраслевой структуры и создания программно-целевого звена.

2. Разработку правового механизма, обеспечивающего программно-целевое управление КАТЭК:

— положений, инструкций, регламентирующих права, обязанности

ти, ответственность структурных подразделений и должностных лиц, методы и порядок осуществления процесса программно-целевого управления;

- изменений, дополнений в действующие отраслевые и ведомственные нормативные документы в связи с необходимостью четкого разграничения функций, прав и обязанностей между органами программного, отраслевого и территориального управления;

- закрепление более строгого порядка соблюдения плановой дисциплины по выполнению заданий НКП, в том числе договорных обязательств (по количественным и качественным показателям) с жесткими сроками и штрафными санкциями, применяемыми не только к предприятиям и организациям, но и к ответственным должностным лицам.

3. Разработку и внедрение экономического механизма взаимодействия отраслей ТЭК в регионе, создающего условия для осуществления межотраслевых взаимодействий на экономической основе, учитывающего интересы отдельных производств и всего регионального топливно-энергетического комплекса в целом и обеспечивающего эффективное выполнение конечных целей функционирования КАТОК.

Кроме того, представляется целесообразным образовать Научный совет по проблемам развития КАТОКа, находящийся в подчинении АН СССР и ГКНТ, в связи со сложностью научно-технических проблем, стоящих перед комплексом.

*Смирнов*

Хочу отметить, что вопросы эколого-экономической экспертизы крупных энергетических объектов и поиск путей решения возникающих проблем занимают в программе "Сибирь" большое место. В 1987 г. нами проведена обстоятельная экспертиза проекта строительства Катунской ГЭС. В настоящее время учеными Отделения заканчивается экспертиза ТЭО Туруханской ГЭС на р. Нижняя Тунгуска. Проведены экспедиционные исследования в предполагаемом районе строительства, изучен опыт строительства и эксплуатации Вильейской ГЭС – ближайшего аналога Туруханской ГЭС. Эта ГЭС работает уже 20 лет в близких природных условиях. Окончательное заключение Экспертная комиссия подготовит к концу сентября, однако предварительно можно сказать, что ТЭО, видимо, придется вернуть на доработку. Хотя Туруханская ГЭС имеет хорошие технико-экономические показатели, ее строительство и сроки ввода агрегатов в должной мере не обоснованы Комплексной программой развития производительных сил Красноярского края. Строительство станции отвлечет значительные материальные и трудовые ресурсы от других важных народнохозяйственных объектов края и тем самым увеличит объемы долгостроя. Не проведено технико-экономическое сопоставление вариантов гидроэнергостроительства в Ангаро-Енисейском бассейне с учетом размеров экологического ущерба и разной значимости природных комплексов, с целью выбора первоочередных объектов строительства ГЭС.

Особые проблемы возникают с тем, что в ТЭО Туруханской ГЭС не учтены социальные последствия строительства, при котором безвозвратно изымается наиболее продуктивная часть целостной экосистемы р. Нижняя Тунгуска, являющейся традиционным ареалом жизни значительной части коренного населения.