

планы цехов; выполняться и другие меры оперативного регулирования.

Каждый координационный центр должен осуществлять и согласовывать в пространстве и времени все виды контроля, которые взаимодополняют друг друга и ведут к самосовершенствованию системы контроля. В качестве примера можно привести эффект взаимодействия функции контроля во времени. Последующий контроль позволяет, с одной стороны, выявить недостатки и положительные тенденции в объекте, с другой — оценить результативность предварительного и текущего контроля. Реализованные в связи с этим мероприятия улучшают его действие на этих двух стадиях осуществления хозяйственных операций. Но за счет этого развивается и сам последующий контроль, так как, во-первых, повышение качества текущего контроля создает дополнительные информационные возможности для последующего контроля, а во-вторых, необходимость оценки состояния и выработки мер, обеспечивающих качество контрольных действий на предшествующих стадиях, требует от него поиска новых способов исследований, а следовательно, совершенствования метода.

Координационными центрами контроля должны быть планово-экономический отдел и бухгалтерия.

6. Широкое использование ЭВМ создает качественно новые возможности улучшения организации и совершенствования методов оперативного контроля. Однако общая логика его организации при автоматизированном варианте обработки информации сохраняется.

## **5.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОБЪЕКТЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРАКТИЧЕСКУЮ НАПРАВЛЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Организация оперативного контроля, отвечающая обоснованным критериям эффективности, связана с исследованием и разработкой системы экономических объектов, которые целесообразно ввести в поле его воздействия. Проблема состоит в том, чтобы, во-первых, определить именно те группы экономических объектов, которые характеризуют деятельность цехов, отделов и служб с точки зрения реальных процессов и ресурсов. Во-вторых, отобрать ключевые объекты, требующие постоянного контроля и регулирования.

### **5.2.1. Экономические объекты производственных подразделений**

Сложность решения задачи возрастает в связи с тем, что характерным для нынешнего периода стало стремление многих предприятий строить работу цехов основного производства с использованием механизма товарно-денежных отношений. Если с таким подходом согласиться, нужно создать адекватную систему

оперативного контроля, если избрать альтернативный подход, то организация и методы контроля должны быть иными.

В самом общем, концептуальном смысле товарно-денежный механизм внутрипроизводственного хозрасчета есть система показателей, стимулов и ограничений, в рамках которой:

переданные на последующие технологические переделы заготовки, детали, узлы и сданные на склад готовые изделия считаются реализованными, объем реализации определяется по условно-расчетным ценам;

в производственных подразделениях формируются финансовые результаты деятельности — прибыль или хозрасчетный доход, представляющие собой разность между объемом реализованной цехом продукции и относящимися к ней материальными затратами;

цехи вносят в бюджет плату за производственные фонды и трудовые ресурсы, делают отчисления по фиксированным ставкам министерству, передают средства в централизованные фонды и резервы предприятия;

оставшаяся часть дохода зачисляется цехами в собственные фонды стимулирования и используется их коллективами.

Усложнение механизма предполагает создание чековой системы внутри предприятия, организацию своего рода кредитного банка, открытие производственным подразделениям счетов в отделениях банка.

На первый взгляд механизм подкупает целенаправленностью построения: с одной стороны, цехи покупают у снабженцев и смежников материалы, заготовки, детали, узлы, оплачивают их чеками, несут таким образом производственные издержки, с другой — продают продукцию, получают за нее деньги в виде чеков, создают хозрасчетный доход. Чем больше его остаточная величина, тем ощутимее размеры материальных стимулов. В действительности же он представляет собой искусственную конструкцию, совершенно не адекватную существующим на предприятии внутрипроизводственным экономическим отношениям, а потому не вносящую в них реальных улучшений.

Механизм основывается на внутризаводских условных ценах, и в этом — одна из сложностей его практического использования. Необходимо иметь цены, которые бы обеспечивали возмещение материальных затрат каждого цеха и получение дохода. Для их разработки следует:

определить материальные затраты на единицу каждого вида заготовки, детали, узла, полуфабриката, передаваемых цехами по внутризаводской кооперации;

распределить плановый доход или прибыль предприятия между цехами в зависимости от удельного веса их нормативных средств на оплату труда в общей нормативной величине либо по другим базам — трудоемкости, фондоемкости, ресурсоемкости и т. д.;

распределить доход цеха между видами изделий в соответствии с плановыми объемами производства и определить доход от реализации единицы каждого вида изделия;

суммировать материальные затраты и полученную в результате предыдущих расчетов долю общего дохода предприятия, что даст цену изделия.

Этот процесс разработки цен весьма сложен и трудоемок прежде всего для крупных многономенклатурных предприятий. Постоянное обновление даже небольшой части продукции, как правило, связано с изменением структуры рентабельности производства и дохода, а следовательно, с необходимостью пересчета цен на все изделия. Но нестабильные цены не ориентируют коллективы на рост объемов производства и снижение затрат. В лучшем случае они просто не «работают», в худшем — подрывают доверие к хозрасчетным методам.

Показатель хозрасчетного дохода цеха не отражает его реальный вклад в конечные результаты деятельности предприятия. Распределение общего дохода между цехами и изделиями в соответствии с заработной платой приводит к тому, что высокоавтоматизированные участки производства с небольшой численностью рабочих получают значительно меньший доход, чем участки с более высокой трудоемкостью производства.

При распределении дохода в зависимости от стоимости производственных фондов оказывается, что в цехах с высокой фондоемкостью он выше, чем в цехах, имеющих большие затраты ручного труда. Величина дохода вступает в противоречие с трудовыми усилиями коллективов и тогда, когда в качестве базы распределения используется цеховая себестоимость. В этом варианте относительно большая доля дохода направляется в материалоемкие цехи — в заготовительные и сборочные, механические же цехи получают значительно меньшую долю, хотя затраты живого труда в них более высокие, чем в других цехах.

В ходе разработки внутризаводских цен происходит искусственное усреднение дохода от производства отдельных видов продукции, в действительности имеющих различную рентабельность. В итоге условные цены на конечной стадии технологического процесса не имеют ничего общего с оптовыми ценами предприятия. Поэтому основанные на таких ценах показатели внутризаводской реализации и хозрасчетного дохода не согласуются с реальными показателями предприятия.

Формирование в цехах фондов экономического стимулирования также вызывает серьезные проблемы. Использование индивидуальных нормативов отчислений, необходимость их пересмотра в условиях обновления продукции, рассогласованность абсолютных величин дохода цехов и предприятия, различная степень их относительных изменений — все это исключает возможность увязки фондов по вертикали. Нередки ситуации, когда цеховые фонды существенно превышают реальные фонды предприятия, а это вносит в систему внутрипроизводственных отношений различного рода возмущения, особенно когда дело касается фондов оплаты труда или материального поощрения.

Сложными становятся отношения между администрацией и

трудовыми коллективами при определении размеров отчислений в централизованные источники и использования цехами собственных фондов стимулирования, особенно фонда социального развития. Приоритет зачастую отдается таким целевым направлениям расходования средств, как организация коллективных поездок, строительство индивидуальных садовых домиков и др. Эти направления — главные для трудовых коллективов с достаточно высоким общим уровнем обеспеченности — вступают в противоречие с интересами тех коллективов, в которых остро ощущается потребность в жилье, детских учреждениях, медицинском обслуживании.

Предприятию необходимы источники, позволяющие финансировать крупные социальные программы — строительство жилья, детских и медицинских учреждений, баз отдыха и профилакториев. Для этого нужны централизация средств, их концентрация, использование по стратегическим направлениям, а это не всегда согласуется с желаниями разнородных по составу и интересам коллективов.

Таким образом, перенесение в область материального стимулирования идей и методов, реализуемых в механизме экономического стимулирования предприятия как целостной системы, создает во внутрипроизводственном управлении те же проблемы, которые издавна существуют в отношениях между предприятием, с одной стороны, министерством и бюджетом — с другой.

Не меняют существа вопроса кооперативные и арендные формы отношений. Кажущаяся эффективность их применения внутри предприятия далека от реальности. В основном она достигается за счет установления на отдельных, как правило, «узких» участках производства договорных цен, которые изначально ставят кооперативные и арендные подразделения в более выгодные условия по сравнению с остальными коллективами. Расширение сферы действия этих новых форм раньше или позже приводит к использованию обычных внутризаводских цен, уменьшающих или вообще исключающих необоснованные льготы. Иначе говоря, мы снова приходим к искусственной конструкции хозрасчетного механизма.

Механизм внутрипроизводственного хозрасчета должен быть адекватным существующим в действительности экономическим отношениям. Использовать реальный товарно-денежный механизм — это значит радикально менять саму систему отношений: дать производственным подразделениям не формальную, а настоящую самостоятельность, разрешить им выйти на выгодные прямые связи с поставщиками и покупателями, бюджетом, банком, другими контрагентами. Это значит, что внутри крупных производственных комплексов нужно установить не надуманные, а реальные рыночные отношения, там, где это целесообразно, надо реорганизовать цехи в мини-предприятия, функционирующие на принципах самостоятельности и хозрасчета.

В настоящее время наметилась тенденция рационального со-

Возможные хозрасчетные показатели бригад и участков

Показатели	Объем планируемых показателей	
	полный	сокращенный
1. Номенклатура продукции, услуг	+	+
2. Качество продукции, услуг	+	+
3. Уровень ритмичности производства	+	+
4. Стоимость основных средств	+	—
5. Запасы материалов	+	—
6. Численность работающих	+	+
7. Экономия затрат по экономическим элементам:		
материальные затраты	+	+
топливно-энергетические затраты	+	+
основная заработная плата	+	+
дополнительная заработная плата	+	+
отчисления на социальное страхование	+	+
потери от брака	+	+

четания крупных и малых производств, поскольку малые предприятия зачастую оказываются гибче и эффективнее крупных в смысле сокращения расходов на строительство, окупаемости капиталовложений, переориентации на новые виды продукции. Товарно-денежный механизм в экономических отношениях между производственными подразделениями можно использовать только в таких, пока еще не типичных для нашей промышленности условиях.

В обычных производственных структурах предприятие представляет собой целостную систему, и все ее подсистемы — цехи, отделы, службы — реализуют какие-то частные, локальные цели в рамках внутрисистемного разделения труда. Даже цехи с замкнутым циклом производства решают только определенную группу задач в многосложной деятельности предприятия. Конструкторская и технологическая подготовка производства, материально-техническое обеспечение, производственное обслуживание, наконец, управление — это те сферы, в которых достигаются другие, не менее важные группы целей, изначально формируются экономические результаты производства.

В условиях глубокого разделения и кооперации труда отдельные части целостной системы не обладают ее совокупными свойствами и возможностями, позволяющими ей реализовать тот прирост качества, который образуется в итоге объединения усилий всех частей. Поэтому обречены на неудачу попытки превратить производственные подразделения в относительно самостоятельные экономические системы, следовательно, не даст позитивных результатов использование товарно-денежного механизма в специфической области внутрипроизводственных отношений.

Для таких производственных структур нужен простой, понятный всем участникам производства подход к формированию механизма, базирующийся на анализе реальных экономических процессов, на здравом смысле. А реальность такова: производственные подразделения не свободны в выборе продукции, не имеют выхода во внешнюю среду, определенным образом участвуют в изготовлении конечного продукта, реализуют только часть экономических целей предприятия.

Их собственные цели состоят в том, чтобы, во-первых, своевременно изготовить нужное количество деталей, узлов, готовых изделий, имеющих необходимые качественные характеристики; во-вторых, осуществить это в условиях привлечения оптимальных объемов материальных и трудовых ресурсов; в-третьих, получить материально-вещественные результаты с оптимальными издержками.

Из этого следует, что конкретными экономическими объектами должны быть показатели объема производства, качества продукции вовлеченных в производственный процесс основных фондов, материальных и трудовых ресурсов, а также совокупных издержек производства, включающих в себя: материальные затраты, основную и дополнительную заработную плату, отчисления

на социальное страхование, потери от брака, расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования, общепроизводственные расходы.

Принципиально сходны с ними экономические показатели вспомогательных производств. Направленность в их формировании определяют следующие моменты.

Для инструментальных, ремонтных и других вспомогательных подразделений неприемлемы показатели нормативно-чистой и реализованной продукции, прибыли и рентабельности, предусматриваемые для них в рамках теории «сквозного планирования», на производство по целесообразной для каждого случая номенклатуре статей (табл. 2). Выбор вариантов должен зависеть от степени организационной и технологической обособленности этих звеньев, возможности закрепления за ними основных фондов и материальных запасов и других особенностей.

Выделенные в предыдущем изложении показатели цехов и низовых подразделений исключают всякого рода условности, создающие видимость работающего механизма, позволяют увязать цели и стимулы, реально заинтересовать коллективы в их достижении. Они могут быть вполне приемлемы и для предприятий, которые работают на принципах аренды.

Перевод отдельных основных и вспомогательных цехов на арендные или кооперативные формы в рамках обычных, традиционных отношений предприятия с вышестоящим органом управления и бюджетом, с одной стороны, и глубокого внутрипроизводственного разделения труда — с другой, представляется нам мерой, не обоснованной в принципе, дающей эффект главным образом на уровне деклараций, призывов, лозунгов. Реальной пользы она не принесет хотя бы потому, что ставит арендные и не-



арендные коллективы в неравные экономические условия со всеми вытекающими из этого последствиями.

Совсем иначе обстоит дело, когда трудовой коллектив берет у государства в аренду предприятие целиком. Здесь во многом эффект достигается за счет совершенствования механизма внешних отношений, основанных на здравом смысле, на личной заинтересованности людей в улучшении конечных результатов. Но и в этих условиях не имеет смысла переносить во внутрипроизводственные отношения механизм, посредством которого регулируется хозрасчетная деятельность предприятия. Подход должен быть различным: предприятие использует весь арсенал хозрасчетных методов, его подразделения — целесообразные элементы хозрасчета. Бессмысленно механически «тиражировать» подход, ведь предприятие и цехи — разнопорядковые системы и арендные формы в данном случае абсолютно ничего не меняют.

Решая сегодняшние проблемы, нужно помнить ошибки прошлого. Как это ни странно, мы ищем новые решения в области развития внутрипроизводственного хозрасчета, игнорируя опыт прошедших лет. Ведь нередко новое — это хорошо забытое старое. Вот почему полезно обратиться к истории и вспомнить, что попытки использовать товарно-денежный механизм предпринимались по крайней мере дважды.

В 1929 г. на предприятиях были введены внутризаводские товарные чеки, которыми цехи, отделы и службы рассчитывались друг с другом за материалы, изделия, услуги. Практика показала ошибочность этого решения, и в 1932 г. чеки были упразднены.

Реформа 1965 г. вновь дала толчок к использованию товарно-денежного механизма: работу цехов стали планировать, оценивать и стимулировать по показателям реализации, прибыли, рентабельности, принятым для предприятий в качестве фондообразующих. Подъем длился несколько лет, затем наступил спад, а к 1970 г. эти показатели перестали существовать для цехов вообще.

Характерно, что механизм оказался недееспособным не только в технологических цехах, работающих на принципах разделения и кооперации труда, но и в производствах предметно-замкнутого типа. Отчетливо представляя, что различная рентабельность продукции создает для таких производств неравные стартовые условия, предприятия пошли по пути ее искусственного выравнивания посредством разработки внутризаводских расчетных цен. Товарно-денежный механизм был внедрен в сферу нетоварных отношений со всеми вытекающими из этого последствиями.

Бесполезно считать потери, которые понесла промышленность от проведения этой акции. Они значительны, их вполне могло не быть, обратись мы вовремя к неудавшемуся опыту прошлого.

Теперь мы снова извлекаем на поверхность товарно-денежный механизм, тратим на разработку условных цен и показателей силы и средства, вопреки здравому смыслу повторяем допущен-

ные в прошлом явные ошибки. Очередного спада еще нет, есть отдельные разочарования, но мы сейчас находимся только на начальной стадии очередного витка.

### 5.2.2. Объекты оперативного контроля деятельности отделов и служб

Исходным моментом в выборе объектов оперативного контроля деятельности отделов и служб должна стать необходимость контроля промежуточных и конечных результатов функционирования различных подразделений предприятия, характеризующих эффективность реализации стоящих перед ними целей. Учитывая, что степень реализации собственно экономических целей можно измерить, только используя систему соответствующих числовых показателей, реальными объектами оперативного контроля должны быть именно эти показатели, точнее, их уровень. Задача, таким образом, заключается в построении системы таких показателей, которые бы максимально раскрывали степень реализации отделами и службами собственных приоритетных целей и в то же время поддавались оперативному контролю. Естественно, показатели, не позволяющие жестко ориентировать подразделения на реализацию целей, не следует вводить в систему объектов контроля.

В отличие от производственных подразделений деятельность основных отделов и служб предприятия связана со многими экономическими объектами, а такие отделы, как планово-производственный и бухгалтерия, осуществляют управляющее воздействие на всех стадиях кругооборота хозяйственных средств. В этих условиях достаточно сложно разработать для каждого из отделов такую систему показателей, которая позволила бы с максимальной возможной точностью оценить реализацию ими собственных целей, т. е. показать их вклад в конечные результаты деятельности предприятия. Именно этим обстоятельством можно объяснить те недостатки, которые заложены в действующие ныне на большинстве промышленных предприятий системы показателей функционирования отделов и служб.

Решая задачу выбора объектов оперативного контроля, целесообразно принять во внимание следующие обстоятельства.

1. В практике широко используется группа показателей, характеризующих достаточно важные стороны деятельности отделов и служб, однако не имеющих прямого отношения к внутрипроизводственному хозрасчету. Это показатели объемов, качества и сроков выполняемых в отделах работ. К ним, в частности, относятся: своевременная и качественная разработка конструкторской и технологической документации, соблюдение сроков ее передачи подразделениям-пользователям, соблюдение сроков оформления и подачи заявок на материальные ресурсы и др.

Как видим, показатели этой группы связаны лишь с технологией управления и не могут характеризовать главные резуль-