

***ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ И
ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
ХОЗЯЙСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА ОСНОВНОГО
ЗВЕНА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ***

В системе потребительской кооперации находит практическое применение сложившаяся годами стационарная система показателей хозяйственной деятельности. При этом используемые показатели стимулируют работу основных звеньев потребкооперации в целом.

По нашему мнению экономические показатели функциональных подразделений аппарата управления основного звена необходимо привести в соответствие с меняющимися условиями хозяйствования, увязать целевую ориентацию отделов и служб с конечными результатами производственно-торговой деятельности отрасли. К тому же система показателей

должна быть приведена в соответствие с новой системой национального счетоводства.

Экономическая цель основных звеньев потребкооперации должна трансформироваться применительно к специфике конструкторских, технических, технологических, снабженческих, производственных, сбытовых и других подразделений, а затем конкретизироваться в системах экономических показателей, которые учитывают специфику работы этих звеньев. Существует, таким образом, единая система целей, пронизывающая производственные и торговые предприятия и организации от вершины до основания.

В данном случае речь идет о целесообразности использования новых элементов хозрасчетного механизма в работе отделов и служб.

Переход на новую модификацию хозяйственного расчета отделов и служб возможен во всех звеньях потребкооперации. При этом основные показатели модифицированного хозрасчета должны быть согласованы с новой системой национальных счетов, переход на которую вызван необходимостью унификации расчетов при резком расширении внешнеэкономической деятельности. Следовательно, отдельные показатели модифицированного хозрасчета при их внешнем совпадении (по названию) с традиционными изменяются по экономическому содержанию, по способу их формирования. При дальнейшей изложении проблемы для краткости изложения в термине модифицированный внутрихозяйственный хозрасчет опустим слово "модифицированный".

Разнообразие организационных структур управления основного звена, различное функциональное назначение его подразделений, их связь с процессами обеспечения производства всеми видами ресурсов и услуг, изготовления и сбыта продукции, хозяйственного обслуживания, — все это свидетельствует о необходимости использования элементов экономического стимулирования не только в цехах основного производства, но и в подразделениях аппарата управления.

Как показывают исследования, внедрить элементы хозрасчетного механизма в работу отделов и служб предпочтительнее в предлагаемой к внедрению блочно-целевой структуре управления.

Основой для построения такой оргструктуры выступает *целевой блок как базовый элемент новой ОСУ*. Целесообразность выделения каждого конкретного блока поставлена в зависимость от размеров предприятия (торговой организации) и актуальности функций в условиях складывающейся на каждый данный момент времени конъюнктуры спроса и предложения на рынке товаров и услуг.

Сущность блочного подхода к организационной структуре состоит в том, что *организационная структура любого предприятия (организации) может быть представлена состоящей из ряда обособленных, но взаимосвязанных укрупнённых блоков, каждый из которых несёт определенную службу в общей системе управления*.

Если рассматривать управление основным звеном как целостную систему, состоящую из ряда подсистем, то каждый блок организационной структуры представляет совокупность органов и звеньев, осуществляющих функции соответствующей подсистемы. Блок охватывает группу структурных подразделений, выполняющих однородные функции. Каждый блок несёт целевую направленность на достижение конкретной целевой программы/Тогда осуществление организационной структуры для конкретного предприятия завершается синтезом блоков, структура которых построена по целевым решениям.

Рынок требует оперативной настройки производства на покупательский спрос. Благодаря быстрой реакции каждого блока на конъюнктуру рынка в целом достигается гибкая структура, обладающая высокой адап-

тивностью. Подвижность блоков усиливается реализацией ими популярных для рынка на данный период времени взаимоувязанных целевых периодических программ.

Блочно-целевая ОСУ предприятием способствует повышению уровня руководства производством, дает возможность наделить руководителя того или иного блока не только соответствующими правами, но и потребовать выполнения обязанностей во всем их объеме, так как именно ему представлены все необходимые ресурсы — материальные, трудовые, финансовые, технические. Кроме того, руководителю блока подчинены функциональные службы. В предлагаемом варианте руководители блоков совместно с функциональными службами своих подразделений имеют возможность разрабатывать стратегию руководства, а линейные службы — обеспечивать достижение поставленных целей тактически. Контроль за ходом выполнения работ и оперативным регулированием деятельности каждого блока может быть возложен на диспетчеров, координирующих комплексное обеспечение производства.

Новая ОСУ в условиях регулируемой рыночной экономики обладает эластичностью и мобильностью предопределяемых развитием сложившихся производственных отношений на базе многообразия форм собственности и реализации интересов ее субъектов, имеет социальную направленность; исключает дублирование функций управления, позволяет объединить разрозненные функции в соответствующие структурные подразделения, способствует повышению уровня руководства производством.

Предлагаемая организационная модель позволяет установить конкретный вид деятельности каждого подразделения, участвующего в реализации целевой комплексной программы. *Контроль за реализацией каждой целевой программы осуществляется через системы показателей материальной ответственности и стимулирования, введенные в локальную компьютерную сеть.*

Процедура построения организационной структуры заключается в составлении показателей, которые всесторонне охватывают функциональные обязанности работников по этапам и элементам технологического процесса, направления информационных и вещественно-энергетических потоков, а также их относительную интенсивность и ранги. Выполняемая с помощью ЭВМ группировка показателей в их различных сочетаниях позволяет обнаруживать степень связанности элементов организационной структуры. По нашему мнению этот инструмент вполне приемлем и при построении ситуационных элементов оргструктуры. Необходимо лишь корректно классифицировать признаки ситуаций и разработать адекватные ситуационному подходу методы проектирования технологии управления.

Формирование производственных задач происходит не только в сфере собственного производства. В полной себестоимости продукции заметное место занимают издержки сфер снабжения и сбыта, имеющие тенденцию роста. Воздействие на них посредством хозрасчетного механизма является важной, предпосылкой рационального использования всех видов ресурсов, снижения в этих сферах совокупных издержек. Из этого следует, что в область хозрасчетных отношений должны быть вовлечены снабженческая и сбытовая службы основного звена, взаимодействующие с внешней средой и производственными подразделениями потребкооперации и непосредственно влияющие на процесс формирования соответствующих групп издержек.

Необходимость использования экономических методов в деятельности отделов и служб определяется не только существованием собственных целей. Не имеет, например, решающего значения величина собственных зат-

рат отделов на содержание помещений, инвентаря и т. д. Важными в организационном, техническом, технологическом отношении, но не столь существенными в экономическом смысле, являются и некоторые другие цели.

Объективной предпосылкой хозрасчетной ориентации отделов и служб является непосредственное их воздействие практически на все стороны работы производственных и торговых подразделений, связанное с использованием ресурсов и созданием материально-вещественных результатов. Именно они определяют основные параметры снабженческой, производственной, сбытовой и других видов управленческих функций. Эти функции, характеризующиеся различными значениями входов и выходов, по-разному влияют на эффективность использования основных средств, материальных, топливно-энергетических, трудовых и денежных ресурсов, создают различные материально-вещественные и иные количественные и качественные результаты. Производственная программа, например, находится в сфере влияния производственно-диспетчерской службы или ее модификаций; образующиеся в цехах расходы на содержание и эксплуатацию оборудования во многом зависят от отдела главного механика; материалоемкость и трудоемкость продукции закладываются на стадии конструирования изделий. Именно они определяют организационную структуру цехов, участков и других подразделений, устанавливают между ними производственные и информационные связи, регулируют хозрасчетные отношения, являясь в то же время участниками этих отношений.

Эти и другие возможные примеры дают основание считать, что экономические методы целесообразно использовать в регулировании отношений отделов и служб с производственными подразделениями.

Задача может быть решена различными путями. В частности, выдвигается идея формирования внутрисистемных программно-целевых хозрасчетных комплексов (блоков), позволяющих объединить усилия производственных подразделений, отделов и служб в реализации общих целей посредством продуманного выбора хозрасчетных показателей и построения системы стимулирования.

Решая задачу усиления хозрасчетного начала во внутривыполнительном управлении экономикой предприятия (торговой организации), правильнее всего исходить из следующей принципиальной посылки: в деятельности отделов и служб могут успешно использоваться лишь те реально "работающие" принципы хозяйственного расчета и элементы его механизма, которые согласуются с экономическими целями управленческих подразделений.

Этот вывод имеет, на наш взгляд, важное значение. Он определяет методологическую направленность всех последующих теоретических и практических решений, касающихся исследования принципов использования хозрасчетного механизма, отбора тех или иных его элементов, анализа существующей практики и ее совершенствования.

Думается, что для внутривыполнительного хозрасчета в целом могут быть приемлемы следующие принципы:

закрепление за производственными и торговыми подразделениями основных и оборотных производственных фондов, определение норм их использования;

установление подразделениям плановых заданий в соответствии с их функциями и производственными возможностями;

предоставление подразделениям оперативно-хозяйственной самостоятельности в маневрировании производственными ресурсами, в выборе путей и методов выполнения плановых заданий;

учет и контроль деятельности коллективов подразделений, систематическое сопоставление фактических издержек и результатов производства по установленному кругу показателей с плановыми и нормативными ве-

личинами, с собственными результатами предыдущих периодов, результатами работы других подразделений в целях правильной оценки и выявления внутрипроизводственных резервов;

установление ответственности за упущения в производственной (торговой) деятельности путем возмещения ущерба, нанесенного подразделениями предприятия (организации) друг другу;

введение эффективной системы экономического стимулирования подразделений за успешное выполнение заданий, ритмичность производства и реализации, экономию сырья и материалов, повышения производительности труда, улучшения качества продукции, наиболее эффективное использование производственных фондов;

предоставление блокам права открывать текущие счета в банках с целью получения ими возможности проводить ограниченные расчетные операции, главным образом связанные со стимулированием труда и административно-хозяйственными расходами.

Современный этап интенсификации экономики предъявляет новые требования к формам и методам прогнозирования и планирования. Ускорение научно-технического прогресса диктует необходимость ориентации планов-прогнозов на быстрое изменение номенклатуры производимой продукции, состава оборудования, технологии, определяет необходимость их гибкости, резко повышает значение оперативного регулирования. Система плановых показателей должна нацеливать коллективы на приведение в действие интенсивных факторов развития, связанных с лучшим использованием техники, материально-энергетических и других ресурсов.

В общем система плановых показателей отделов и служб представляет собой содержательную количественную характеристику целей, которые должны быть достигнуты основными звеньями потребкооперации и их подразделениями в области производства и реализации продукции, использования ресурсов и снижения издержек производства. В этом значении она является изначальным элементом хозрасчетного механизма, определяющим общую направленность экономической деятельности и конкретные пути ее осуществления, побуждающим коллективы к реализации цели.

Исключительно важным, скорее решающим элементом хозрасчетного механизма, является система материального стимулирования и ее наиболее подвижная, гибкая часть — премирование. С помощью премий повышается личная заинтересованность работников самых различных категорий в выполнении планов производства, роста производительности труда, рациональном использовании материальных, трудовых, топливно-энергетических ресурсов.

Решение проблемы развития производства во многом определяется способностью системы стимулирования быстро реагировать на экономические цели, способностью ориентировать коллективы хозрасчетных подразделений на их реализацию.

Системы плановых показателей материального стимулирования и материальной ответственности должны быть органически взаимосвязаны и четко взаимодействовать друг с другом в направлении достижения тех конкретных целей, которые стоят перед отделами и службами предприятий.

Выделение элементов собственно хозяйственного механизма и управленческих функций, создающих предпосылки его целенаправленного действия, имеет важное значение в определении путей их развития. В первом случае надо решать принципиальные, методологические вопросы усиления ориентации отделов и служб на экономические цели управляемого объекта, во втором — искать возможности расширения информаци-

онной емкости плановой, бухгалтерской и аналитической моделей. Различная направленность подходов здесь совершенно очевидна.

Соответствие хозяйственного механизма системным свойствам отделов и служб может быть достигнуто лишь тогда, когда интерпретация целей в показателях, санкциях и стимулах создает условия для целенаправленной их деятельности.

Предлагаемый хозяйственный механизм должен чутко реагировать на все те изменения, которые происходят в хозрасчетных подразделениях в связи с совершенствованием их внутреннего устройства и под воздействием внешней среды. Соответствие хозяйственного механизма системным свойствам отделов и служб представляется нам исключительно важным, может быть даже решающим фактором эффективного использования его элементов в деятельности этих подразделений.

В теории и практике внутрипроизводственного хозрасчета существуют два подхода к планированию, оценке и стимулированию деятельности отделов и служб. *Первый подход* базируется на идее использования сквозных хозрасчетных показателей во всех звеньях управления предприятием (торговой организацией) — реализации, номенклатуры выпускаемой продукции, себестоимости, прибыли, производительности труда, фонда заработной платы, производственных мощностей. *Второй подход* предусматривает разработку для каждого подразделения аппарата управления индивидуальной системы хозрасчетных показателей, согласующейся с конкретными его целями и задачами.

Предпочтение отдается второму подходу, так как он ориентирует отделы и службы блоков на улучшение результатов деятельности в конкретных областях и направлениях. Результатам подчинены все элементы хозрасчетного механизма — планирование, стимулирование, ответственность, и это придает механизму адресность, а при условии продуманного формирования — четкую целенаправленность.

В рамках первого подхода собственные результаты отделов и служб нивелируются в общих итогах деятельности предприятия (торговой организации), что в принципе противоречит идее внутрипроизводственного хозрасчета. Поэтому мы не станем анализировать относящиеся к нему различные частные решения и обратимся к научным рекомендациям, которые выдвигаются в рамках альтернативного подхода.

Вряд ли следует приводить многочисленные конкретные высказывания по поводу целесообразных, с точки зрения авторов, плановых показателей, характеризующих основные стороны деятельности отделов и служб. Во-первых, проблема использования в их работе хозрасчетных принципов сама по себе не нова, она исследована многими специалистами как в связи с анализом общей системы внутрипроизводственного хозрасчета, так и самостоятельно. И вполне естественно, что в каждом случае в той или иной степени были затронуты и раскрыты вопросы планирования хозрасчетной деятельности. Во-вторых, в показателях есть много общего, а некоторые частности, связанные с собственным пониманием исследователями задач и принципов использования элементов хозрасчетного механизма, не вносят принципиальных изменений в сам подход. Исходя из этого мы выделим лишь те, на наш взгляд, спорные положения, которые требуют дальнейшего творческого осмысления.

1. По меньшей мере сомнительна целесообразность использования в планировании синтетических показателей, находящихся в поле интересов и ответственности большинства подразделений или предприятия (торговой организации) в целом. Характерным примером такого решения вопроса может быть стремление устанавливать коммерческим службам зада-

ния не только по зависящим от них показателям, но и по повышению уровня рентабельности, формирующиеся под воздействием всех подразделений основного звена потребкооперации.

Более того, показатели выполнения плана снижения себестоимости, реализации, прибыли предлагается ввести в систему хозрасчета плано-экономического отдела и бухгалтерии, которые в силу своей функциональной ориентации занимаются управленческо-информационной деятельностью и непосредственно не реализуют даже локальные экономические цели предприятия.

2. Спорным представляется включение в хозрасчетные показатели объемов, качества и сроков выполняемых отделами и службами работ. Мы разделяем мнения, что "хозрасчетные" показатели - своевременная и качественная разработка технической и технологической документации, планов и нормативов по основным сторонам работы производственных цехов, доведение их до исполнителей, своевременное и качественное составление оперативных, статистических и бухгалтерских отчетов и представления их вышестоящим органам управления, контроль отдельных сторон деятельности предприятия (торговой организации) и их подразделений, своевременное и качественное проведение экономического анализа и многое другое характеризуют весьма важные аспекты управленческой, главным образом информационной деятельности отделов и служб, однако не имеют сколько-нибудь прямого отношения к механизму внутрипроизводственного хозрасчета. Да и сама возможность количественной оценки объемов создаваемой в отделах и службах информации весьма проблематична, а целесообразность этой работы по меньшей мере сомнительна. Рекомендации, которые предусматривают соизмерение объемов информации с затратами на ее создание, не учитывают всей сложности, трудоемкости и явно низкой эффективности этой работы, а потому не подходят, и, на наш взгляд, не могут найти широкого применения в практике.

Конечно, в работе отделов и служб, которые осуществляют управленческо-информационную деятельность, могут быть использованы отдельные принципы внутрипроизводственного хозрасчета, в частности, принципы ответственности и стимулирования. Но система плановых показателей с этими принципами не связана.

3. Вряд ли целесообразно планировать и оценивать работу управленческих подразделений по показателям собственных затрат, регламентируемых сметами расходов. Степень полезности функционирования каждого блока характеризуется отнюдь не величиной собственных расходов, а результатами и издержками по тем сторонам деятельности управляемой системы, которые находятся в сфере его компетенции. Следовательно, и оценивать работу блоков по этому третьестепенному показателю вряд ли имеет смысл. Основным элементом затрат отделов и служб является заработная плата, а ее экономия может быть достигнута лишь на основе роста производительности труда и сокращения численности персонала. Но численность специалистов в каждом отдельном случае регламентируется директором предприятия и практически не зависит от руководителей отделов и служб. Эта точка зрения была высказана еще в 1978 г., в условиях ограниченности прав предприятий. Но и теперь, когда коллективы отделов и служб могут в какой-то степени сократить затраты на заработную плату за счет совмещений и доплат, собственные затраты отделов и служб не определяют целенаправленность их работы в ключевых сферах деятельности предприятия, не характеризуют в принципе их усилий на пути к достижению целей. Нужно согласиться с мнением, что стремление любой ценой сократить затраты на управление относятся к числу крайних

мер, а уменьшение численности аппарата управления имеет свеж объективные границы, переступить через которые — значит снизить качество работы.

Что касается других расходов — на отопление, освещение, приобретение канцелярских принадлежностей, — то они мало в чем зависят от коллективов, отделов и служб, и вряд ли их сокращение окупит затраты на достижение и выявление экономии.

Нам представляется, что эта группа затрат должна находиться в сфере ответственности административно-хозяйственной службы, работу которой нужно строить на хозрасчетных принципах установления плановых заданий в соответствии с ее функциями и возможностями, учета и контроля деятельности, ответственности и экономического стимулирования. Именно эта служба призвана контролировать и регулировать режимы отопления и освещения помещений административного здания, определять целесообразность оборудования отделов и служб мебелью, инвентарем и т.д., то есть создавать остальным управленческим подразделениям нормальные условия жизнедеятельности.

4. Недостаточно конкретным и целенаправленным представляется нам показатель экономической эффективности от внедрения новой техники. В реальной практике она образуется по-разному: за счет улучшения потребительных характеристик и оптимизации ресурсоемкоеTM, посредством внедрения передовой технологии и т. д. Необходимо, таким образом, конкретизировать показатели экономической эффективности в зависимости от тех конкретных задач, которые решают отделы и службы, органически увязать их с системой экономических целей.

Исследование вопросов использования элементов хозрасчетного механизма в работе отделов и служб предприятий и организаций потребкооперации позволило получить ряд выводов и рекомендаций, способствующих развитию теории и совершенствованию практики внутрипроизводственного хозрасчета. Основные из них состоят в следующем,

1. Внутрипроизводственный хозрасчет не является самостоятельным видом хозрасчета, действующим параллельно с хозяйственным расчетом предприятия (торговой организации). Он представляет собой совокупность элементов, с помощью которых достигается регулирование внутренних экономических отношений предприятия (торговой организации), создаются условия для действия полного хозяйственного расчета. Различие системных свойств предприятия (торговой организации), его подразделений включает возможность использования единых принципов в организации хозрасчетных отношений этих разнопорядковых систем.

2. Принципы хозяйственного расчета необходимо использовать и в организации работы отделов и служб. Они непосредственно воздействуют на все основные стороны работы цехов, определяют режимы снабженческой, производственной, сбытовой и других видов деятельности и, таким образом, решительно влияют на эффективность использования всех видов ресурсов и формирование экономических результатов.

Но различие между хозяйственным расчетом предприятия (торговой организации) и внутрипроизводственным хозрасчетом проявляются в отделах и службах в значительно большей мере, чем в цехах, поэтому в их деятельности могут успешно использоваться лишь те реально "работающие" принципы хозяйственного расчета и элементы его механизма, которые согласуются с системными свойствами и экономическими целями этих подразделений.

3. Применение дифференцированного подхода к выбору хозрасчетных принципов диктует необходимость классифицировать отделы и службы по трем признакам: по функциональному назначению, по степени

участия в реализации экономических целей, по полноте использования принципов внутрипроизводственного хозрасчета. Классификация по первому признаку дает возможность выделить группы подразделений, решающих специфические задачи в общей системе внутрипроизводственного разделения труда, классификация по второму и третьему признакам позволяет определить общую направленность в использовании хозрасчетного механизма.

4. Система плановых показателей конкретизирует цели отделов и служб, позволяет сомкнуть их с интересами коллективов через систему материального стимулирования с учетом новой системы национального счетоводства. Их разработка может быть осуществлена на основе "дерева целей" и исходя из того, что:

в деятельности отделов и служб нецелесообразно использовать синтетические показатели, находящиеся в поле интересов и ответственности большинства подразделений или предприятия в целом;

такие показатели, как своевременная и качественная разработка планов и нормативов по основным сторонам работы производственных цехов, доведение их до исполнителей, своевременное и качественное составление оперативных, статистических и бухгалтерских отчетов и предоставление их вышестоящим органам управления, контроль отдельных сторон работы предприятия (торговой организации) и их подразделений, своевременное и качественное проведение экономического анализа и многие другие, — все они характеризуют весьма важные аспекты управленческой, главным образом, информационной деятельности отделов и служб, однако не имеют сколько-нибудь прямого отношения к собственно хозрасчетной деятельности;

целесообразно планировать и оценивать работу управленческих подразделений по показателям собственных затрат, регламентируемых сметой расходов, поскольку степень ее полезности характеризуется отнюдь не величиной издержек самого отдела, а результатами и издержками по тем сторонам деятельности управляемой системы, которые находятся в сфере его компетенции;

показатель экономической эффективности внедрения новой техники недостаточно конкретен и в реальной практике нуждается в детализации в зависимости от тех задач, которые решают отделы и службы;

система плановых показателей должна быть увязана с приоритетами развития потребкооперации по новой системе национального счетоводства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герасенко В.П., Ким С. А. Совершенствование организационной структуры на швейных предприятиях в новых условиях хозяйствования. Мн.: БелНИИЭТИ, 1990.
2. Герасенко В.П. Прогностические методы управления рыночной экономикой. Учебное пособие. Гомель: Белорусский Центр Бизнесса "Альтаир", 1997.
3. Герасенко В.П. Прогнозирование развития функциональных подразделений и организационных структур управления предприятием (фирмой) в условиях рынка: Текст лекции для студентов всех специальностей экономических вузов. Гомель: ГКИ, 1998.
4. Герасенко В.П. Развитие внутрипроизводственного хозрасчета и перестройка организационных структур управления на предприятиях легкой промышленности БССР // Проблемы коренной перестройки хозяйственного механизма и управления народным хозяйством. Тезисы докладов Республиканской научно-практической студенческой конференции (15-17 марта 1989 г.). Минск: БГИНХ им. В. В. Куйбышева, 1989. - 134 с.