

В.П. ПОЛУЯНОВ, канд. экон. наук

МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ХОЗРАСЧЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В работе рассматривается возможный механизм реализации хозрасчетных взаимоотношений между подразделениями предприятий жилищно-коммунального хозяйства.

Существующие условия функционирования требуют от предприятий постоянной заботы о совершенствовании своей системы управления, однако это практически невозможно без совершенствования информационной системы предприятия. Опыт работы предприятий в этом направлении и существующие технические возможности позволяют в настоящее время говорить о необходимости создания на предприятиях единой информационно-вычислительной сети (ИВСП). Ее основными чертами являются: децентрализация обработки информации и перенос ее в места возникновения; эксплуатация АРМ для решения конкретных задач; техническая база - персональные компьютеры; создание информационной сети предприятия на базе локальных вычислительных сетей; интеграция в глобальные сети; создание и широкое использование баз данных предприятия.

ИВСП - это совокупность технических, программных и информационных ресурсов, предназначенных для технико-экономического управления предприятием, использующая в качестве технической базы персональные компьютеры, организованные в вычислительную сеть.

© В.П. Полуянов, 1996

Создание информационно-вычислительной сети предприятия преследует следующие цели: сократить время подготовки отчетных документов по работе подразделений и предприятия в целом, исключить расчетные ошибки; снизить непроизводительные потери рабочего времени специалистами на выборку необходимой для работы отчетной и оперативной информации; значительно уменьшить время поиска и доступа специалистов к распорядительной и нормативной информации; улучшить информационную согласованность в работе отдельных подразделений предприятия; повысить уровень информационной обеспеченности руководящих работников и специалистов по вопросам текущего выполнения плановых заданий, использования финансовых средств предприятия, материальных ресурсов, работы с неплательщиками за поставленную продукцию и оказанные услуги; осуществить компьютеризацию выполняемых расчетных работ путем создания автоматизированных рабочих мест отдельных специалистов по всем функциональным направлениям деятельности предприятия; подготовить реальные условия для создания информационных компьютерных баз предприятия по всем направлениям его деятельности; обеспечить доступ специалистов как к информационным базам предприятия, так и к внешним базам данных.

Приступая к разработке проекта создания ИВСП, необходимо принять во внимание то, что процесс создания ИВСП довольно сложный и должен тщательно планироваться. Чтобы построить компьютеризованное предприятие, необходимо осуществить централизованное планирование данных и иметь местный проект систем во многих различных сферах пользователей. Местные проекты должны развиваться в рамках, установленных централизованным проектом. Эти рамки должны быть детально продуманы.

Работу по созданию проекта ИВСП необходимо начать с разработки модели организационной структуры предприятия. Построение модели административного управления АО "Хвиля" (г. Горловка) показало, что последнее осуществляется в основном по двухуровневой схеме со строгой иерархией управленческих функций. К достоинствам такой централизованной модели управления предприятием

относятся: возможность концентрации ресурсов на стратегических направлениях развития, достаточная стабильность работы при изменении внешних условий функционирования, возможность быстрого и эффективного маневра в конкурентной среде. К недостаткам такой системы относятся: отсутствие внутренних стимулов к саморазвитию, слабая восприимчивость к неожиданным резким изменениям внешних условий, отчуждение работника от производства.

Для тщательного анализа документопотоков предприятия необходимо ориентироваться на определенную модель экономических отношений между подразделениями предприятия. Изучение существующей системы экономических взаимоотношений внутри АО показало, что ей присущ ряд недостатков. Отметим некоторые из них:

1. Отсутствует отработанная система согласования годовых планов работы подразделений.

2. Используемая система оценки экономических результатов работы подразделений не в полной мере соответствует реальной заинтересованности подразделений в улучшении показателей работы всего предприятия.

3. Нуждается в совершенствовании система распределения фондов предприятия по подразделениям.

В связи с вышесказанным для построения ИВСП необходимо совершенствовать экономическую модель взаимоотношений между подразделениями предприятия. Один из вариантов таких взаимоотношений предлагается ниже.

Использование принципов административно-командной системы в управлении АО "Хвиля" (а уйти от такой системы абсолютно не удастся при всем желании, да и стоит ли уходить) предполагает использование всех ее положительных черт и максимальную нейтрализацию отрицательных. Недостатки административно-командной системы управления предприятием могут быть в некоторой степени устранены путем усиления хозяйственной самостоятельности подразделений и всяческого стимулирования проявлениями ими инициативы в выполнении своих функций. Для этого необходимо предоставление разумной экономической свободы подразделениям при выполнении ими запланированных централизованно показателей. Число таких плановых

показателей должно быть сведено к минимуму и к ним должны быть отнесены основные физические объемы выполняемых работ и прибыль. В отдельные моменты для реализации принятого руководством курса возможно введение дополнительных показателей, корректирующих работу подразделений согласно этому курсу. В данном случае необходимо соблюдать особую осторожность, чтобы не ограничить рамки экономической свободы деятельности подразделений. В последнем случае возможна утрата инициативы подразделениями и потеря ими экономической заинтересованности в интенсификации результатов своего труда.

Экономическая самостоятельность деятельности подразделений должна обеспечиваться установлением стабильных нормативов отчислений в фонды предприятия.

Рассмотрим более подробно возможный механизм хозрасчетной деятельности подразделений АО "Хвиля".

В первую очередь необходимо разделить внутренние и внешние доходы подразделений. Внешние доходы подразделений - это доходы, полученные ими от деятельности, не связанной с основной деятельностью АО. Внутренние доходы получаются от деятельности, прямо или косвенно связанной с реализацией основной производственной деятельностью АО, т.е. реализацией воды и приемов стоков. Для того, чтобы четко представить себе экономические взаимоотношения подразделений, рассмотрим калькуляцию себестоимости отпущенной воды. При расчете себестоимости 1 куб. м воды учитываются следующие расходы: стоимость покупной воды; материалы; электроэнергия; зарплата; начисления на зарплату; амортизация; цеховые и общеэксплуатационные расходы.

Запланированный доход по своей структуре имеет вполне определенное распределение по подразделениям и статьям затрат, обусловленное плановой структурой себестоимости. Это распределение показывает тот норматив, который предусмотрен для каждого подразделения его участием в получении общего результата работы АО. Реальный вклад каждого подразделения может быть оценен отклонением фактической величины затрат от норматива. Полученная по

АО прибыль по постоянным нормативам отчисляется в фонд материального поощрения, в различные (заранее оговоренные) централизованные фонды предприятия, из прибыли платятся необходимые налоги в бюджет. Расчеты между подразделениями осуществляются без начисления прибыли (без учета рентабельности). Это означает возможность перераспределения затрат подразделений для оценки их фактического вклада в результат работы АО. Из фонда материального поощрения каждое подразделение получает тот процент прибыли, который определяется долей фонда заработной платы подразделения в рамках общей структуры плановой себестоимости. Схематично это отображено на рисунке.

Рассмотрим более подробно данную модель функционирования. Работу модели необходимо рассматривать с блока планирования. Для определения плановых фондов подразделений, предназначенных для реализации их деятельности, а также для выплаты заработной платы и централизованного получения прибыли АО, составляется калькуляция затрат предоставляемых услуг. Указанная калькуляция используется также для определения себестоимости 1 куб. м воды и стоков. Прежде всего необходимо отметить, что фонд каждого подразделения формируется исходя из результатов основной деятельности, а также из результатов деятельности на сторону. Соответственно схемы формирования фондов по этим направлениям, а также распределения полученной прибыли, различны. По каждому подразделению составляется план работы на год с указанием объемов работ, необходимых материальных и иных ресурсов для их выполнения как в натуральном, так и в денежном выражении. Эти планы работ согласовываются как с общим планом работ АО, так и между собой. Для этого может быть использован баланс согласования планов работ подразделений по объемам и затратам, в котором необходимо учесть как возможности каждого подразделения, так и весь комплекс работ по технологии водоснабжения и водоотведения. Резервные мощности подразделений, если таковые имеются, должны быть использованы для получения доходов со стороны. В результате согласования и утверждения планов составляется

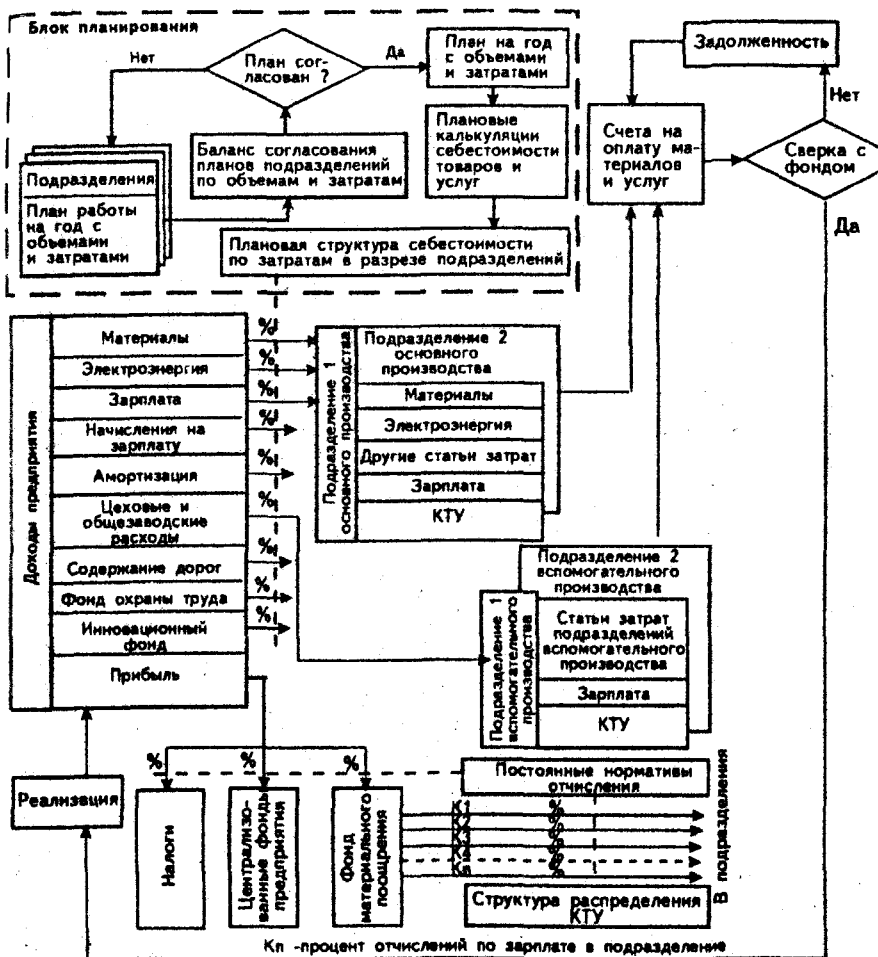


Рисунок. Механизм реализации хозрасчетных взаимоотношений между подразделениями АО "Хвиля" по основной хозяйственной деятельности (водоснабжение и водоотведение)

плановая калькуляция себестоимости услуг водоснабжения и водоотведения, а также рассчитывается структура плановой калькуляции себестоимости 1 куб. м воды и стоков. В структуре себестоимости находит отражение доля участия (в %) каждого подразделения в реализации 1 куб. м и очистке 1 куб. м стоков. Причем эта доля должна быть распределена как по структурным подразделениям, так и в разрезе каждой статьи калькуляции. Это даст возможность сформировать фонды по подразделениям исходя из фактического объема реализации предоставленных услуг.

Планирование также должно включать в себя утверждение постоянных нормативов отчислений из прибыли в централизованные фонды предприятия, в том числе и в фонд материального поощрения.

Необходимо обеспечить на данном этапе соблюдение следующих условий:

1. Установленные нормативы отчислений из прибыли и плановая структура себестоимости услуг водоснабжения и водоотведения должны быть доведены до всех подразделений и каждого работника подразделения.

2. Нормативы должны быть стабильными на весь планируемый период и их корректировка может быть связана только с изменением установленных тарифов на энергоносители и воду, а также по налогам и платежам в бюджет.

Как было сказано выше, формирование фондов подразделений в части основной деятельности производится после получения дохода от реализации услуг водоснабжения и водоотведения по нормативам, установленным при планировании (по плановой структуре себестоимости). Расходование средств подразделениями должно быть разрешено только в пределах фактически полученных фондов. Это даст возможность подразделениям самостоятельно планировать свои расходы по статьям калькуляции (на материалы, электроэнергию и т.д.). Причем остаток фондов необходимо оставлять в распоряжении подразделений. Все это должно способствовать заинтересованности подразделений в экономии материальных ресурсов, в том числе и по заработной плате (не увеличивать численность, а, наоборот, сокращать

ее). Для оценки реального вклада подразделений в конечные результаты работы АО необходимо ежемесячно рассчитывать фактическую себестоимость и структуру фактической себестоимости. Это покажет фактическую работу подразделений, а также является необходимым условием для распределения фонда материального поощрения. Средства из фонда материального поощрения должны распределяться исходя из планового процента по заработной плате в плановой структуре себестоимости. Таким образом, фактическая доля фонда КТУ будет увязана с результатами работы АО.

Прибыль, полученная подразделениями от доходов со стороны, должна в значительной доле оставаться в распоряжении подразделений, причем неважно, будет ли она направлена на увеличение фонда материального поощрения, либо на закупку материалов и другие виды платежей - это решается в подразделении. Однако при превышении фондов, выделенных подразделению, по вине подразделения эта прибыль полностью направляется на погашение данного превышения.

Реализация данной модели организации работы хозрасчетных подразделений позволит решить следующие задачи:

1. Основные источники получения дополнительной прибыли для АО "Хвиля" являются:

сокращение затрат на предоставление услуг водоотведения и водоснабжения;

сокращение утечек воды;

получение дохода от реализации товаров и услуг, непосредственно не связанных с основной деятельностью АО.

Усилению экономической заинтересованности в сокращении затрат непосредственно способствует предлагаемая схема. При этом необходимо обеспечить стабильность нормативов отчислений, оставлять в распоряжении подразделений неиспользованную часть затрат по статьям калькуляции (в том числе и заработной платы, что должно способствовать сокращению численности при выполнении того же объема работ).

Для стимулирования сокращения утечек воды необходима разработка специальных рычагов для

соответствующих подразделений, хотя и они косвенно заинтересованы в этом через рост доходов и соответствующее увеличение отчислений в фонд материального поощрения.

Кроме того, при получении доходов со стороны необходимо утвердить четкий норматив, определяющий ту часть дохода, которая остается в распоряжении подразделений, в том числе и на использование для повышения фонда оплаты труда.

2. Присутствует механизм согласования планов подразделений, а также эффективный механизм контроля финансовых результатов деятельности подразделений и их вклад в общий результат.

3. Компьютерная реализация данного механизма позволит получить имитационную модель деятельности АО и в любой момент времени оценить и прогнозировать результат этой деятельности.

4. Дополнив схему механизмом функциональной связи затрат подразделений с результатом их работы, возможно получение оптимизационной модели, позволяющей не только оценить и спрогнозировать результаты деятельности, но и проводить оптимизацию затрат с целью получения тех или иных результатов (по критерию максимизации прибыли, оптимизации фонда оплаты труда, численности и др.)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая направления приведенных результатов исследований, можно сформулировать вывод, что они предусматривают создание таких экономических условий, которые определяют развитие промышленности регионов на основе формирования рациональной структуры промышленного производства региона и оптимального соотношения различных форм собственности. Выявленные возможности создадут предпосылки для повышения эффективности промышленного производства регионов и в конечном счете будут способствовать стабилизации экономики Украины.

Реализация научных разработок позволяет определить количественные и качественные тенденции и структурные сдвиги в динамике развития народного хозяйственного комплекса региона, разработать модели, анализируемых экономических процессов, рекомендовать формы управления экономикой региона, формирования и развития смешанной экономики. Среди предлагаемых научных результатов особой актуальностью выделяются следующие:

анализ особенностей формирования организационно-технической структуры промышленного объединения и разработка методических рекомендаций по выработке стратегии управления предприятием в рыночных условиях;

анализ результатов инновационной деятельности предприятий различных отраслей промышленного региона и обоснование необходимости оптимального сочетания государственного и рыночного регулирования инновационного процесса;

определение основных направлений осуществления реструктуризации шахтного фонда и реформирования управления угольной отраслью, формирование укрупненных угольных компаний на базе существующих производственных объединений по добыче и обогащению угля, а также шахт, выделившихся из объединений, и обогатительных фабрик;

анализ результатов формирования финансово-промышленных групп крупных промышленных регионов и разработка рекомендаций по экономической интеграции предприятий и объединений на основе финансово-промышленных групп как одного из направлений структурной перестройки промышленности;

анализ отечественного и зарубежного опыта реализации промышленной политики с использованием экономических