

Коммерческий расчет в организациях

Т.Г.Шешукова - зав.кафедрой учета, аудит и экономического анализа Пермского государственного университета, доктор экономических наук, профессор, академик МАН ВШ, заслуженный работник Высшей школы



Тема1

Научные основы
коммерческого расчета

План:

1. Сущность и развитие коммерческого расчета предприятия;
2. Понятие внутрипроизводственного «коммерческого» расчета;
3. Внутрипроизводственный «коммерческий» расчет как объект управления

Коммерческий расчет – это экономический метод управления, основанный на соизмерении затрат и результатов и направленный на обеспечение прибыльности предприятия.

Принципы коммерческого расчета:

1. Организационно-экономические

1.1. Экономическая самостоятельность;

1.2. Экономическая ответственность;

1.3. Экономическое стимулирование;

1.4. Контроль.

2. Результативные

2.1. Соизмерение затрат и результатов
(окупаемость, рентабельность);

2.2. Конкурентоспособность.

Внутрипроизводственный хозяйственный расчет представляет собой экономическое и вместе с тем управленческое отношение по поводу взаимосвязи меры стимулирования коллективного труда структурных подразделений с его конечными результатами на основе сочетания централизованного планового руководства со стороны предприятия и самоуправления трудового коллектива структурных подразделений, материальной ответственности, коллективной и личной заинтересованности в повышении эффективности производства.

Внутрипроизводственный хозрасчет предполагает:

- оперативную хозяйственную самостоятельность структурных подразделений, закрепление за производственными подразделениями необходимых производственных фондов;
- материальную ответственность коллектива за упущения в производственной деятельности и эффективность использования всех ресурсов;
- установление предприятием для коллективов подразделений плановых заданий в виде утверждаемых хозрасчетных показателей и нормативов в соответствии с их функциями и производственными возможностями;
- оценку работы коллективов подразделений и оплаты труда в соответствии с достигнутыми конечными результатами и затратами ресурсов;
- выделение средств для стимулирования коллектива в соответствии с его задачами;
- прямую зависимость материального поощрения от результатов работы и эффективности производства.

Внутрипроизводственный хозрасчет



Рис.1 Существенные черты единства и отличия внутрипроизводственного хозрасчета и коммерческого расчета предприятия

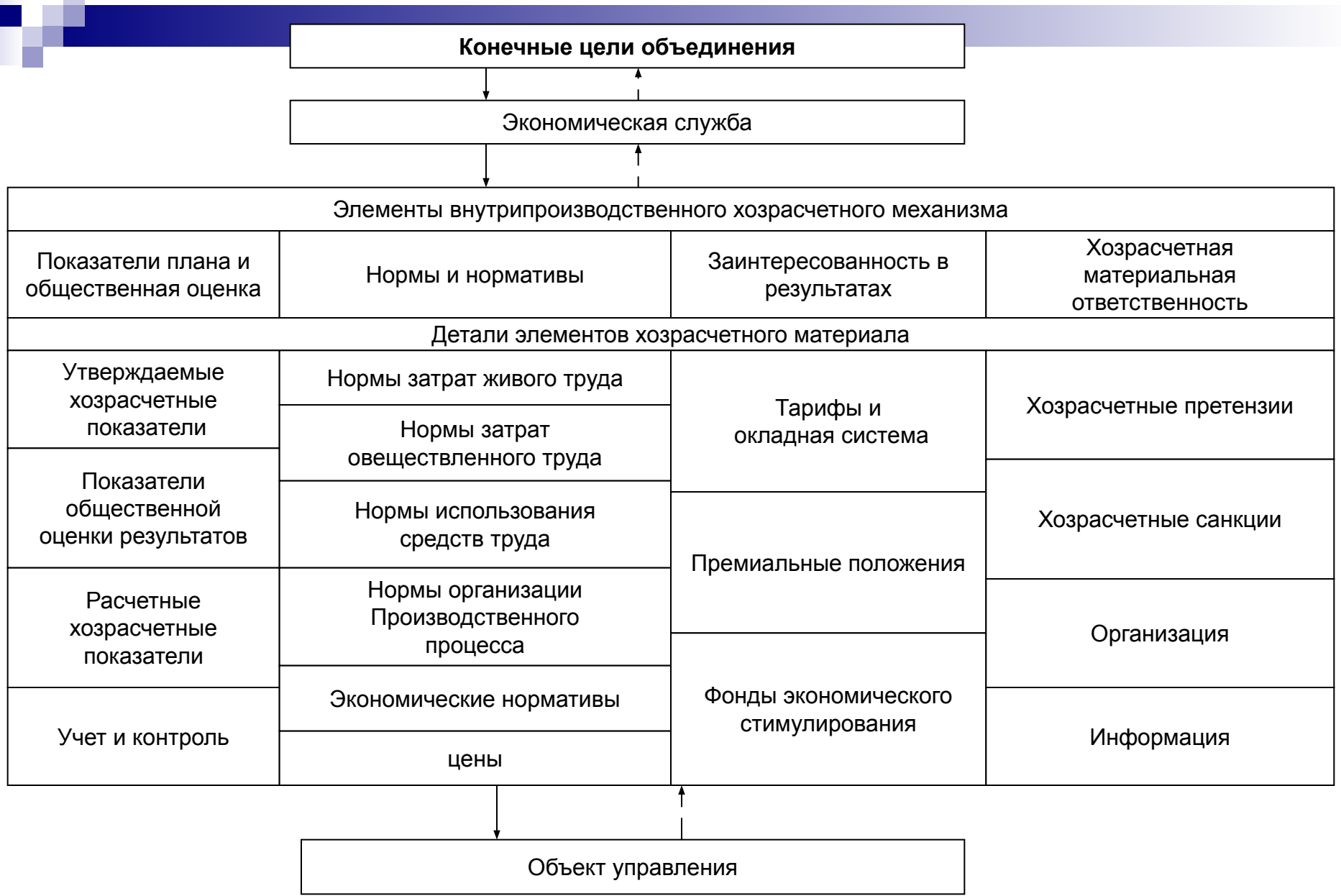


Рис.2 Модель организации хозрасчетного управления



Тема 2

Организация системы хозрасчетных
показателей плана и оценки
деятельности подразделений

План

1. Принципы выражения результатов и оценка совместного труда внутренних подразделений.
2. Прибыль в системе внутрипроизводственного хозяйственного расчета.
3. Методические основы внутрипроизводственного ценообразования.

Хозрасчетное планирование и общественная оценка деятельности внутренних подразделений должны отвечать следующим требованиям:

- достаточно полно характеризовать параметры воспроизводственного процесса внутри предприятия;
- строится с учетом типа производства, его технологии, характера продукции;
- обеспечивать рост и выполнение плановых хозрасчетных показателей предприятием;
- гарантировать соответствие интересов работников подразделений и интересов предприятия;
- способствовать достаточной самостоятельности подразделений в выборе рациональных путей роста эффективности производства посредством ограничения числа утверждаемых показателей плана;
- сопоставляться в динамике для определения роста эффективности работы подразделений;
- измеряться количественно по данным бухгалтерского или оперативного учета;
- реально зависеть от хозрасчетной деятельности подразделений;
- формироваться на основе системного подхода;
- максимально приближаться к показателям плана и общественной оценке деятельности всего предприятия;
- соответствовать плановым целям и направленности стимулирования.

Аргументы нецелесообразности использования цеховой прибыли для оценки эффективности деятельности:

- 1). Внутренние подразделения не участвуют в процессе обращения, основанном на использовании товарно-денежных отношений.
- 2). Внутренние подразделения функционируют в сфере производства и между ними нет расчетных и финансовых отношений.
- 3). Установление прибыли и рентабельности в качестве основных хозрасчетных показателей цеха не стимулирует коллективы внутрипроизводственных подразделений на выявление и использование резервов производства, на борьбу за экономию материальных, трудовых и денежных ресурсов;
- 4). Использование показателей прибыли и рентабельности невозможно в хозрасчете вспомогательных цехов в связи с косвенным участием их в производстве товарной продукции.
- 5). Связь устанавливаемых предприятию заданий по прибыли и рентабельности с показателями цехов и производственных участков полностью обеспечивается через показатель себестоимости, поскольку при постоянных ценах сумма прибыли определяется объемом реализации и уровнем себестоимости.
- 6). Определение внутрипроизводственных цен, с помощью которых производят расчет прибыли, связано с большой счетной работой, отвлекающей экономистов от выполнения основных функций по планированию, экономическому анализу, организации хозрасчета, выявлению резервов производства.

Аргументы в пользу цеховой прибыли:

Во-первых, прибыль наилучшим образом измеряет эффективность работы подразделений, поскольку концентрирует интересы коллектива на главном – на достижении наилучших конечных результатов при наименьших затратах. Нормативная себестоимость отражает результаты производства в сопоставлении с отчетными данными и не дает возможности оценивать результаты производства в динамике, поэтому эффективность этого показателя с точки зрения хозрасчетных критериев ниже, чем прибыли.

Во-вторых, прибыль отражает вклад производственных предприятий в создание национального дохода, а поэтому усилия коллективов подразделений, направленные на получение высокой прибыли при выполнении плановых заданий, соответствуют интересам предприятия и народного хозяйства в целом.

В-третьих, внутрипроизводственные цены требуются для того, чтобы реально усилить заинтересованность в более полном выявлении внутренних резервов и учете их при составлении планов.

В-четвертых, если показатель себестоимости при повышении качества продукции имеет противоречивую динамику (поскольку повышение качества сопровождается обычно повышением затрат), то показатели прибыли и рентабельности такого противоречия не содержат, ибо с повышением качества возрастает, как правило, цена изделия.

В-пятых, прибыль выступает как обобщающий хозрасчетный показатель и активно способствует улучшению качества продукции. В себестоимости не находит отражение степень эффективности использования производственных фондов, поскольку в нее включается только объем потребленных средств производства. Стимулирование снижения себестоимости может привести к бесхозяйственному использованию основных фондов, так как экономятся средства на профилактический и текущий ремонты.

В-шестых, прибыль дает возможность иметь «сквозную» меру эффективности производства: предприятие – производственная единица – подразделение.

Под внутрипроизводственным ценообразованием предприятия в целом должна пониматься организационно-экономическая система, включающая в себя в качестве элементов:

1. Внутрифирменные и внутризаводские цены.
2. Технические средства, посредством которых осуществляется выбор метода, разработка и корректировка внутрипроизводственных цен.
3. Структурные подразделения предприятия, функции которых – методическое и организационное руководство и собственно разработка и корректировка цен.
4. Материальное стимулирование коллектива и отдельных работников, целью труда которых является разработка и обновление внутрипроизводственных цен.

Некоторые методы распределения и определения плановой прибыли по цехам

Сущность метода	Основные недостатки метода
первый метод	
Прибыль распределяется пропорционально цеховой себестоимости за вычетом покупных комплектующих изделий, полуфабрикатов.	Сумма прибыли частично увязана со стоимостью производственных фондов. Преимущества имеют материалоемкие цехи.
второй метод	
Распределение прибыли производится пропорционально фонду заработной платы.	Сумма прибыли не увязывается с размером производственных фондов. Труд разной степени механизации обеспечивает создание разного размера чистого дохода. Преимущества имеют цехи с высоким уровнем ручного немеханизированного труда.
третий метод	
Плановая прибыль распределяется по отношению к себестоимости за минусом материалов, покупных изделий и полуфабрикатов.	Сумма прибыли частично связана с размером производственных фондов.

четвертый метод

Прибыль распределяется пропорционально удельной фондоемкости.

Колебание прибыли цехов по отношению к стоимости фондов. В выгодных условиях оказываются фондоемкие цехи.

пятый метод

Плановая прибыль распределяется пропорционально цеховой себестоимости.

Прибыль резко колеблется по отношению к собственным затратам. В более выгодных условиях оказываются материалоемкие цехи.

шестой метод

Расчетный метод определения прибыли. Размер прибыли устанавливается в зависимости от необходимых отчислений цеха (плата за производственные фонды и численность, образования ФМП).

Размер прибыли жестко регламентирован. Это может привести к тому, что за счет отдельных нарушений в учете затрат и неравномерного их списания на выпуск сумма прибыли будет недостаточной для необходимых отчислений.

Методологические основы выбора метода определения внутрипроизводственных цен включают следующие последовательные действия:

- 1). Инвентаризацию методов выполнения функции.
- 2). Определение состава параметров метода.
- 3). Выявление состава параметров управляемого объекта, влияющих на параметры метода.
- 4). Определение логической формы зависимости метода образования цены от управляемого объекта.
- 5). Определение количественной формы зависимости метода от объекта управления.
- 6). Учет общей концепции построения системы внутрипроизводственного хозрасчета с использованием приемов математической статистики.



Тема 3

Управление внутрипроизводственной
хозрасчетной материальной
ответственностью

План

1. Внутрипроизводственная хозрасчетная материальная ответственность как объект управления.
2. Методологические основы формирования системы внутрипроизводственной хозрасчетной материальной ответственности.
3. Оценка организации управления хозрасчетной материальной ответственностью.



Хозрасчётная претензия

- это организационный инструмент хозрасчётного механизма, с помощью которого осуществляется привлечение коллектива хозрасчётного подразделения к материальной ответственности.

Теоретическое выделение определяющих хозрасчётных претензий полезно практике по следующим причинам:

- Определяющие хозрасчётные претензии позволяют иметь «остов» для формирования и функционирования системы ВХМО.
- По ограниченному кругу хозрасчётных претензий можно отыскать несложные алгоритмы, позволяющие с достаточной степенью точности определять размер этих претензий.
- Определяющие хозрасчётные претензии позволяют реально осуществить контроль за тем, чтобы структурные подразделения при нанесении убытков другим подразделениям отвечали во всех случаях, а подразделения, потерпевшие убытки, не имели возможности по своему усмотрению освободить должников от их возмещения.
- С помощью определяющих хозрасчётных претензий практически реализуется методическое и организационное единообразие системы ВХМО.
- Стабильность органов управления системы ВХМО непосредственно зависит от стабильности определяющих хозрасчётных претензий.

Состав определяющих хозрасчётных претензий

№ п/п	Наименование хозрасчётной претензии	Отправитель хозрасчётной претензии	Получатель хозрасчётной претензии	Арбитр
1	Нарушение ассортимента изделий, сборочных соединений, деталей	Основной цех	Основной цех	Заместитель директора по производству
2	Несоблюдение комплектности изделий, сборочных соединений	Основной цех	Основной цех	Заместитель директора по производству
3	Нарушение качества продукции	Основной цех	Основной цех	Начальник ОТК
4	Несвоевременная поставка изделий, сборочных соединений, деталей по межцеховой кооперации	Основной цех	Основной цех	Главный диспетчер
5	Внеплановая доработка изделий, сборочных соединений, деталей по межцеховой кооперации	Основной цех	Основной цех	Главный технолог
6	Несвоевременное выполнение ремонтных работ	Основной цех	Вспомогательный цех	Главный механик цех
7	Некачественное выполнение ремонтных работ	Основной цех	Вспомогательный цех	Главный механик цех

8	Перебои в снабжении производства электроэнергией, паром, водой, сжатым воздухом и т.	Основной цех	Вспомогательный цех	Главный энергетик
9	Несоблюдение технологических условий по качеству полуфабрикатов, оснастки, инструмента своего производства, запасных частей	Основной цех	Вспомогательный цех	Начальник ОТК
10	Несоблюдение графика поставки полуфабрикатов, оснастки, инструмента своего производства, запасных частей	Основной цех	Вспомогательный цех	Заместитель главного инженера
11	Необеспеченность транспортом, погрузочно-разгрузочными средствами	Основной цех	Вспомогательный цех	Заместитель директора по коммерческим вопросам
12	Снижение параметров энергоносителей	Основной цех	Вспомогательный цех	Главный энергетик
13	Отсутствие соответствующих материалов, комплектующих изделий, покупных полуфабрикатов, инструмента	Основной цех	ОТМС, ОВК	Заместитель директора по коммерческим вопросам

14	Недоброкачественность материалов, комплектующих изделий, покупных полуфабрикатов, инструмента	Основной цех	ОМТС, ОБК	Начальник ОТК
15	Невыполнение запланированных организационно-технических мероприятий	Основной цех	ОТМ, ОГЭ, ОГТ	Заместитель главного инженера
16	Ошибки в технической документации и несвоевременное обеспечение	Основной цех	ОГК, ОГТ, ОГМ, ОМА	Заместитель главного инженера

Хозрасчётные санкции

Под хозрасчётной санкцией понимается инструмент экономического управления, в котором находит проявление форма материальной ответственности посредством определения размера (суммы) хозрасчётной претензии и отнесения его на конечные результаты работы подразделений, виновных в невыполнении ими обязательств по внутренней кооперации. Таким образом, определение хозрасчётных санкций связано с решением двух проблемных вопросов: обоснованием методики расчёта сумм хозрасчётных претензий (размера хозрасчётных санкций) и выбором способа отнесения сумм хозрасчётных санкций.

Общие принципы формирования размера санкций

1. Приоритетная разработка методики расчёта сумм хозрасчётных санкций по определяющим претензиям.
2. С целью обеспечения подразделениям предприятия равных условий хозяйствования максимальное отражение в размере хозрасчётных санкций за какое-либо упущение величины непроизводительных издержек, вызванных этим упущением.
3. Размер хозрасчётных санкций должен влиять на хозрасчётные интересы подразделения.
4. Удовлетворение размера санкций должно воздействовать на размеры отчислений в фонд материального поощрения подразделения.
5. Стремление к выработке стабильных нормативов взимания хозрасчётных санкций с тем, чтобы избавить цеховых работников от повторения сложных расчётов, облегчить составление претензионных материалов.
6. Чёткое, понятное ответчику и арбитрам, экономическое обоснование суммы хозрасчётных санкций

Варианты способов отнесения хозрасчётных санкций на результаты хозяйственной деятельности производственных подразделений

Источник возмещения	Методика расчета	Недостатки	Преимущества
<p>Хозрасчётная себестоимость товарной продукции подразделения - виновника</p>	<p>Из суммы экономии, полученной подразделением-виновником против планового уровня себестоимости продукции, вычитаются суммы признанных претензий других подразделений</p>	<p>Потери других подразделений, хотя бы и по вине данного цеха не имеют отношения к цеховой себестоимости продукции, работ или услуг - собственным затратам, связанным с производством только в данном цехе</p>	<p>Направленность на оценочный показатель – себестоимость</p>
<p>Цеховая прибыль</p>	<p>Из суммы прибыли подразделения-виновника вычитаются суммы принятых претензий других подразделений</p>	<p>Условность категории прибыли во внутрипроизводственных отношениях. Ограниченность состава подразделений, в которых прибыль может быть определена</p>	<p>Единство источника возмещения размера санкций на уровне предприятия и подразделений. Направленность на оценочный показатель – прибыль</p>
<p>Фонд материального поощрения</p>	<p>Из суммы ФМП вычитаются суммы хозрасчетных санкций</p>	<p>Недостаточность суммы отчислений в ФМП для возмещения убытков</p>	<p>Прямое воздействие на материальные интересы работников</p>

<p>ФМП и хозрасчетная себестоимость цеха-виновника</p>	<p>Сумма претензии относится на хозрасчётную себестоимость товарной продукции цеха-виновника, а начисленный по итогам работы за квартал с учётом этой себестоимости ФМП уменьшается, кроме того, на 25% суммы полученной претензии</p>	<p>Недостаточность суммы отчислений в ФМП возмещения убытков. Отражаются не только собственные затраты цеха</p>	<p>Частично прямое воздействие на материальные интересы работников. Направленность на оценочный показатель-себестоимость</p>
<p>ФМП и цеховая прибыль</p>	<p>Часть размера хозрасчётных санкций возмещается за счёт ФМП (например, 70%), а другая часть - за счёт прибыли (например, 30%)</p>	<p>Недостаточность суммы отчислений в ФМП для возмещения убытков. Условность категории прибыли во внутрипроизводственных отношениях</p>	<p>Частично прямое воздействие на материальные интересы. Определённое единство источника возмещения размера санкций предприятия и подразделения</p>

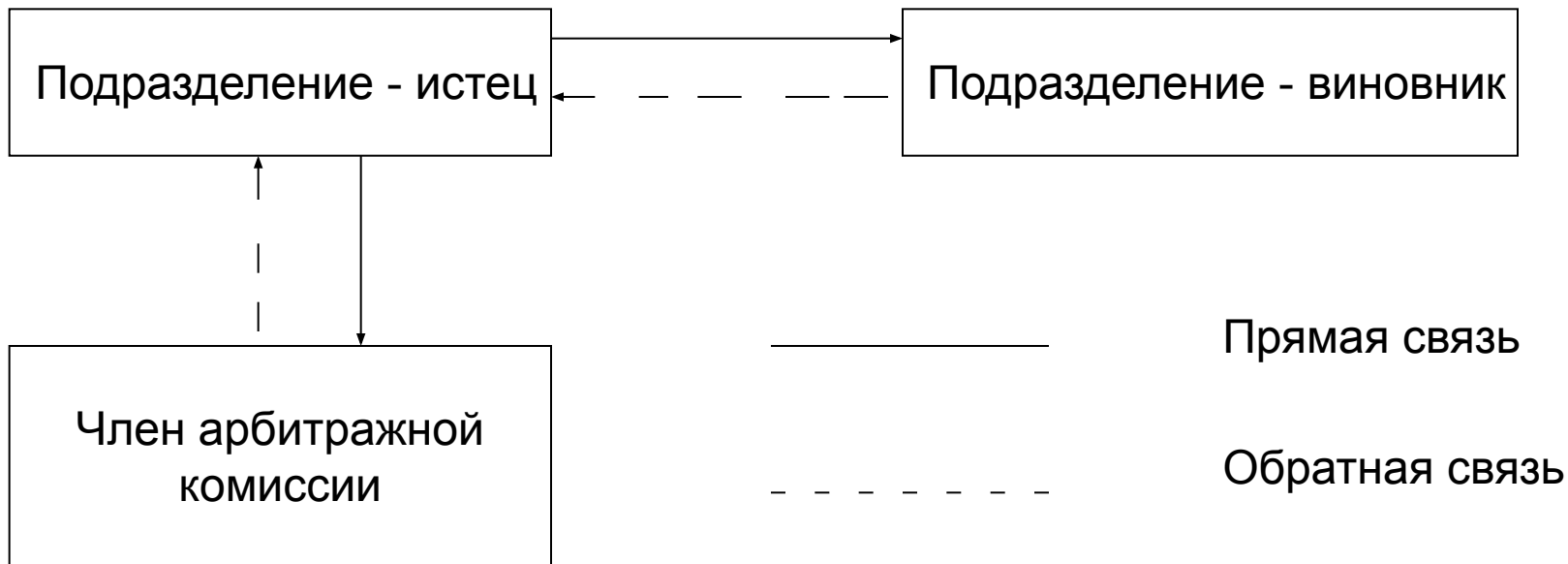


Рис.3 Схема второго уровня организации управления ВХМО

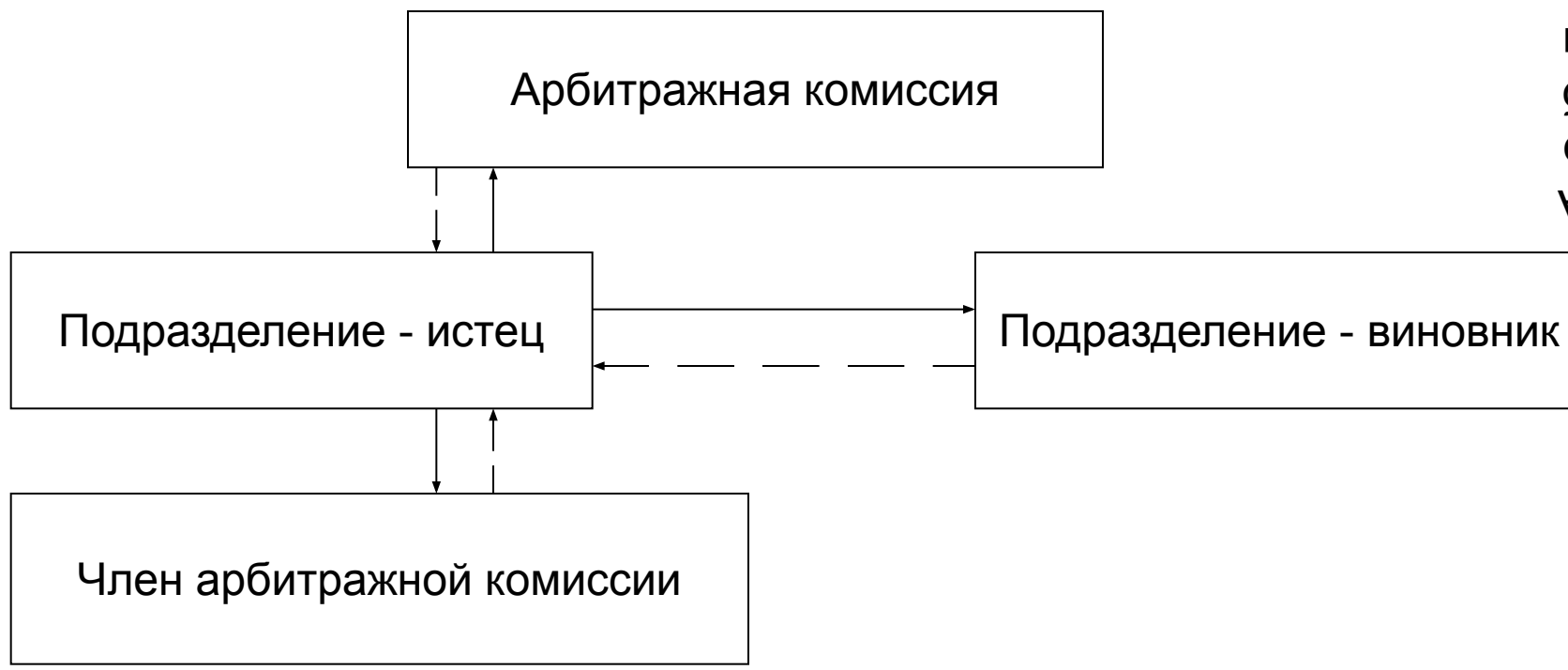


Рис.4 Схема третьего уровня организации управления ВХМО

Требования к оформлению, предъявлению, рассмотрению и удовлетворению акта претензий, способствующие автоматизму ее прохождения:

- Основанием заявления акта-претензии должна быть первичная информация, подтверждающая факт того или иного нарушения (например, простой лист на оплату простоя, извещение о браке и др.).
- Оформлять акт-претензию следует не менее, чем в двух экземплярах: один экземпляр предназначен для виновника, другой – для истца.
- Одна конкретная причина должна быть поводом для оформления акта-претензии (/например, за нарушение качества продукции, снижение параметров энергоносителей).
- Акт-претензия, как правило, должен адресовываться тому подразделению-смежнику, который предшествует по технологическому маршруту потерпевшему подразделению.
- Чётко определить и придерживаться сроков заявления, рассмотрения и удовлетворения претензий, чтобы оперативно влиять на источник производственных сбоев.
- Принятые виновником акты-претензий заносить в лицевые счета соответственно подразделения-истца и подразделения-виновника.



Рис.5 Общая схема комплексной оценки системы ВХМО

Направления анализа хозрасчетных претензий:

- выяснение наличия классификатора хозрасчётных претензий;
- изучение состава хозрасчётных претензий;
- определение степени развития внутрипроизводственных хозрасчётных претензий;
- определение степени неотвратимости внутрипроизводственных хозрасчётных претензий;
- оценка связи хозрасчётных претензий с потерями, влияющими на снижение эффективности производства.

Классификация внутрипроизводственных хозрасчетных претензий, типичная для предприятий машиностроения Западного Урала

Претензии				
основных цехов друг к другу	основных цехов к вспомогательным цехам	основных и вспомогательных цехов к отделам и службам	отделов и служб к цехам и отделам	предприятия ко всем подразделениям
1	2	3	4	5
1. Необеспеченность заготовками, деталями, сборочными соединениями, вызвавшая простои.	1. Небеспеченность всеми видами энергии (энергоцеху).	1. Необеспеченность материалами, покупными полуфабрикатами, инструментом, оснасткой, вызвавшая простои (ОТМС, ОБК, ИНО).	1. Убытки от рекламации и гарантийного ремонта (предъявляет ОТК).	1. Уплата штрафов, пени, неустоек, уплаченных предприятием по вине соответствующего подразделения.
2. Вынужденные отклонения от технологических процессов по зарплате, материалам.	2. Неисправность оборудования, средств механизации, невыполнение в срок ремонтов оборудования, ремонтно-строительных и монтажных работ (претензии к ремонтно-механическому цеху новой техники ремонтно-строительному цеху).	2. Необеспеченность всеми видами энергии (ОГЭ).	2. Ущерб от невыполнения плана оргтехмероприятий и задания по снижению себестоимости и трудоёмкости (предъявляет ПЭО, БНТ, ОТиЗ).	

1	2	3	4	5
3.Потери деталей в заготовительных цехах.	3.Необеспеченность транспортом, погрузочно-разгрузочными механизмами (претензии к транспортному цеху).	3.Неисправность оборудования, средств механизации, невыполнение в срок ремонтов оборудования, ремонтно – строительных и монтажных работ.	3.Несвоевременная сдача продукции на склад (предъявляется ОС).	
4.Потери деталей в сборочных цехах.	4.Некачественный ремонт оборудования, некачественное изготовление и ремонт инструмента (РМЦ, инструментальному цеху).	4.Необеспеченность подвижными составами МПС (ОС).	4.Несвоевременное и некачественное предоставление в ПЭО завода проектов, планов, нормативов, отчётов и др. материалов для организации плано-экономической работы на предприятии (предъявляет ПЭО).	
5.Поставка смежникам бракованных деталей.	5.Некачественное и несвоевременное изготовление нестандартного оборудования, средств механизации и новой техники (РМЦ, ЦНТ).	5.Отсутствие Техпроцессов и чертежей (ОГК, ОКБ, ОТК, КОС).	5.Некачественное оформление и несвоевременное предоставление в бухгалтерию предприятия документов о начислении зарплаты, сведений об отгрузке готовой продукции, банковских и кассовых документов, материалов, отчетов и других документов для составления месячных, квартальных и годовых отчетов.	

8. Поставка недоброкачественных полуфабрикатов и комплектующих изделий от внешних поставщиков (ОГК, ОВК)

1	2	3	4	5
6. Вынужденные отклонения от чертежей и технологических условий.		6. Вынужденные отклонения от техпроцессов по материалам, покупным полуфабрикатам, инструменту.		
		7. Ущерб, нанесенный цеху из-за поставки бракованных деталей по конструкторско-технологическим ошибкам (ОГК, СКБ, ОГТ, ОТК).		
		8. Поставка недоброкачественных полуфабрикатов и комплектующих изделий от внешних поставщиков (ОГК, ОВК).		

10. Некачественное и несвоевременное изготовление нестандартного оборудования, средств механизации и новой техники (ОМА, ОГМ, БНТ).

1	2	3	4	5
		9. Вынужденные отклонения от чертежей и технических условий (ОГТ, ОТК, ОКБ).		
		10. Некачественное и несвоевременное изготовление нестандартного оборудования, средств механизации и новой техники (ОМА, ОГМ, БНТ).		

Развитие внутрипроизводственных хозрасчётных претензий на предприятиях может быть определено коэффициентом $K_{хп}$, характеризующим степень развития внутрипроизводственных претензий на предприятии

$$K_{хп} = K_{хц} + K_{ху} + K_{хб} + K_{хотд} \quad (3)$$

Максимальная величина $K_{хп} = 4$.

В формуле $K_{хц}$ – коэффициент охвата хозрасчётными претензиями цехов, определяемый отношением числа цехов, которые в механизме хозрасчёта используют претензии, к общему числу цехов на предприятии (максимальная величина $K_{хц} = 1$);

$K_{ху}$ – коэффициент охвата хозрасчётными претензиями производственных участков, определяемый отношением числа участков, использующих в механизме хозрасчёта претензии, к общему числу участков (максимальная величина $K_{ху} = 1$);

$K_{хб}$ – коэффициент охвата хозрасчётным претензиями производственных бригад, определяемый отношением числа бригад, использующих в механизме хозрасчёта претензии к общему числу бригад (максимальная величина $K_{хб} = 1$);

$K_{хотд}$ – коэффициент охвата хозрасчётными претензиями отделов и служб, определяемый отношением числа отделов и служб, использующих хозрасчётные претензии, к общему числу отделов и служб (максимальная величина $K_{хотд} = 1$).

Степень неотвратимости хозрасчётных претензий внутреннего подразделения определяется по формуле

$$K_{нхп} = \frac{X_{Пн}}{X_{Пн} + X_{Пп}} \quad (4),$$

где $K_{нхп}$ – коэффициент неотвратимости хозрасчётных претензий, исчисляемый за определённый период (месяц, квартал и т.д.);

$X_{Пн}$ – число непредъявленных хозрасчётных претензий при нанесении ущерба;

$X_{Пп}$ – число предъявленных хозрасчётных претензий при нанесении ущерба.

Задачи оценки влияния хозрасчётных санкций на материальное поощрение следующие:

- оценка правильности методики определения размера хозрасчётных санкций;
- определение влияния сумм хозрасчётных санкций (претензий) на хозрасчётное материальное поощрение.

Для определения влияния размера хозрасчётных санкций на материальное поощрение коллектива и отдельного работника, необходимо:

- определить источник возмещения хозрасчётных санкций. Допустим, что таким источником является себестоимость;
- установить связь источника возмещения хозрасчётных санкций с методикой формирования ФМП;
- определить уменьшение процента снижения себестоимости (возможно иного показателя, который является источником возмещения хозрасчётных санкций) по сравнению с планом в связи с отнесением на неё величины хозрасчётных санкций;
- определить фактический ФМП (с учётом хозрасчётных санкций);
- рассчитать добавочные начисления в ФМП за экономию себестоимости (с учётом хозрасчётных санкций);
- рассчитать добавочные начисления в ФМП за экономию себестоимости (при отсутствии хозрасчётных санкций);
- определить влияние хозрасчётных санкций на материальное поощрение коллектива цеха. Для этого следует рассчитать недополученный ФМП из-за удовлетворения цехом хозрасчётных санкций. Этот ФМП определяется как разница между величиной добавочных начислений в ФМП за экономию себестоимости при отсутствии хозрасчётных санкций и величиной их с учётом хозрасчётных санкций;
- определить расчётный фонд материального поощрения (при отсутствии хозрасчётных санкций (как сумму фактического ФМП (с учётом хозрасчётных санкций) и ФМП, недополученного из-за возмещения хозрасчётных санкций);
- определить премию на одного работника той или иной категории по фактическому и расчётному ФМП;
- определить влияние размера хозрасчётных санкций на материальное поощрение отдельного работника, как разность между размерами премий на одного работника, исчисленными по расчётному и фактическому ФМП.

Оценка управления внутрипроизводственной материальной ответственностью и информации

- определение круга подразделений, охваченных материальной ответственностью;
- оценку организации управления системой ВХМО;
- изучение организации учета хозрасчетных претензий в подразделениях предприятия.

Степень охвата внутренних подразделений материальной ответственностью предприятия в целом характеризуется коэффициентом:

$$K_{ом}^n = \frac{Ч_{ом}^n}{Ч_{в}^n}$$

где $Ч_{ом}^n$ - число подразделений предприятия (цехи, бригады, участки, отделы, службы), в которых внедрена система ВХМО;

$Ч_{в}^n$ - число всех внутренних подразделений предприятия. Аналогично определяется коэффициент охвата хозрасчетной материальной ответственностью подразделений цеха :

$$K_{ом}^ц = \frac{Ч_{ом}^ц}{Ч_{в}^ц}$$

где $Ч_{в}^ц$ - число производственных участков, бригад в цехе, в которых функционирует система ВХМО;

$Ч_{в}^ц$ - число всех производственных участков, бригад в цехе.

Характеристика органов по управлению ВХМО

№	Орган	Состав	Достоинства	Недостатки
1	Арбитр – один человек	Должностное лицо, назначенное генеральным директором или руководителем предприятия. Им может быть заместитель директора по экономике, начальник ПЭО, юрисконсульт и др	Возможность быстрого принятия решения	Затруднительно обеспечить одному лицу правильное решение споров по всем хозрасчетным претензиям
2	Арбитром являются отдельные должностные лица – главные специалисты в зависимости от характера претензий, уполномоченные директором предприятия	Должностные лица, являющиеся арбитрами	Разрешение споров оперативно. Принимаются немедленные меры по устранению причин срыва установленного хода производства	Возможна необъективность
3	Хозрасчетная комиссия	Заместитель директора по экономике, начальник ПЭО, главный бухгалтер, начальник ООТиЗ, начальник ОТК	Возможность найти правильное решение в процессе обмена мнениями	Затягиваются сроки рассмотрения претензий. Затруднительно этому составу принимать правильное решение по всем претензиям

4	Арбитражная комиссия	Заместитель директора по экономике, начальник ПЭО, заместитель главного инженера, заместитель директора по производству, главный технолог, главный металлург, главный диспетчер, главный энергетик, начальник ОТК, начальник ООТиЗ	Разрешение споров обоснованно и объективно	Удлиняются сроки рассмотрения спора
5	Арбитр, арбитражная комиссия	Член арбитражной комиссии является арбитром по определенному кругу претензий. В случае несогласия с его мнением решение принимает арбитражная комиссия	Совмещается правильность решения сложных хозрасчетных претензий с быстротой исполнения решений и личной ответственностью	По небольшому кругу особо спорных претензий удлиняются сроки рассмотрения
6	Арбитр – заместитель директора по экономике, хозрасчетная комиссия	Разбор спорных претензий ведет заместитель директора по экономике. В случае несогласия с его мнением решение принимает хозрасчетная комиссия	Возможность быстрого принятия решения по ряду претензий	Возможна необъективность. По большому кругу претензий удлиняются сроки рассмотрения



Тема 4

Организационное проектирование
развития внутрипроизводственного
«коммерческого» расчета на
предприятии

Мероприятия по развитию системы внутрипроизводственного хозрасчета									
объект		субъект		периодичность		широта тематических рамок		элементы системы	
производ- ственная единица		экономиче- ская служба предпри- ятия		перспек- тивные		комплекс- ные		показатели плана и оценки	
цех		НИИ, ВУЗ		текущие		темати- ческие		Норма и экономическ ие нормативы	
участок								материальн ая заинтересо- ванность	
бригада								материальн ая ответ- ственность	
отдел									
служба									

Рис.6 Характеристика мероприятий по развитию системы внутрипроизводственного хозрасчета

Проектные решения должны быть разработаны по следующим проблемным вопросам развития хозрасчета:

организация хозрасчетного планирования (состав хозрасчетных показателей, методы их разработки, порядок их утверждения и изменений);

организация системы норм и нормативов (формирование, ведение, обновление);

оценка хозрасчетной деятельности подразделений (организация учета, анализа, оценка результатов);

материальное поощрение трудовых коллективов подразделений (механизм образования фонда заработной платы, порядок использования фонда заработной платы, механизмы образования и использования ФМП, ФСР и фонда оплаты труда);

хозрасчетная материальная ответственность внутренних подразделений (классификация претензий, методика определения санкций, способ удовлетворения санкций, порядок оформления и предъявления претензий, порядок разрешения споров по претензиям).



Тема 5

Оценка деятельности
экономической службы по
управлению коммерческим
расчетом



Рис.7 Схема оценки деятельности экономической службы производственного объединения, предприятия.

Показатели оценки уровня управления в экономической службе

Показатели	Норма тив	Фактически за предшеству- ющий период	Фактически за анализиру- емый период	Темп
1.Количество структурных звеньев экономической службы: отделов бюро секторов				
2. Среднесписочная численность, чел.: отделов бюро секторов				
3. Удельный вес численности работников экономической службы в общей численности управленческого персонала				
4. Численность работников экономической службы, разрабатывающих следующие элементы механизма хозрасчета: систему показателей плана производственной деятельности и общественную оценку ее результатов; нормы и нормативы, выражающие общественные требования к хозрасчетным аспектам работы; систему заинтересованности в результатах труда; систему хозрасчетной материальной ответственности.				

Показатели	Норма тив	Фактически за предшествующий период	Фактически за анализируемый период	Темп
5. Удельный вес работников экономической службы (по образовательному цензу) в общей численности: высшее экономическое образование; высшее техническое образование; средне-экономическое образование; средне-техническое образование; практики.				
6. Степень централизации функций по хозрасчетному обеспечению (отношение численности работников экономической службы заводоуправления к общей численности этих работников, работающих на предприятии)				
7. Коэффициент эффективности управления механизмом хозрасчета (отношение затрат на содержание экономической службы к стоимости реализованной продукции)				
8. Коэффициент организации рабочих мест				
9. Коэффициент условий труда				
10. Уровень охвата автоматизацией задач внутрипроизводственного механизма хозрасчета				

<i>Показатели</i>	<i>Норма тив</i>	<i>Фактически за предшествующий период</i>	<i>Фактически за анализируемый период</i>	<i>Темп</i>
11. Удельный вес работ механизма хозрасчета, обеспеченных методическими материалами, в общем объеме выполненных работ, %				
12. Выполнение плана мероприятий по повышению уровня управления механизмом хозрасчета: количество мероприятий процент выполнения плана				

Примерные темы рефератов

1. Хозяйственный расчет энергоцеха и его совершенствование.
2. Совершенствование хозяйственного расчета транспортного цеха.
3. Развитие хозяйственного расчета цеха основного производства.
4. Хозяйственный расчет инструментального цеха.
5. Система материального поощрения и материальной ответственности цеха.
6. Система хозрасчетных показателей плана и оценки деятельности предприятия.
7. Прибыль в системе коммерческого расчета.
8. Внутрипроизводственное ценообразование на предприятии.
9. Система материальной ответственности на предприятии.
10. Элементы хозрасчета в подразделениях экономической службы предприятия.
11. Элементы хозрасчета в подразделениях технической службы предприятия.
12. Система хозрасчета производственного участка.
13. Бригадный хозрасчет.
14. Оценка деятельности экономической службы по управлению коммерческим расчетом.
15. Совершенствование системы материального стимулирования на предприятии.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Коммерческий расчет предприятия: сущность, проблемы.
2. Коммерческий расчет как приемник хозяйственного расчета.
3. Экономические школы управления производством в развитых капиталистических странах.
4. Сущность внутрипроизводственного хозяйственного расчета.
5. Внутрипроизводственный расчет как объект управления.
6. Система хозрасчетных показателей плана и оценки деятельности подразделений.
7. Прибыль в системе внутрипроизводственного расчета.
8. Методические основы внутрипроизводственного ценообразования.
9. Система хозрасчета планово-экономического отдела (ПЭО).
10. Система хозрасчета отдела организации труда и заработной платы.
11. Система хозрасчета финансового отдела.
12. Система хозрасчета отдела сбыта.
13. Система хозрасчета отдела материально-технического снабжения.
14. Элементы хозрасчета в бухгалтерии.
15. Система хозрасчета отдела главного конструктора.
16. Система хозрасчета отдела главного технолога.
17. Система хозрасчета отдела технического контроля.
18. Система хозрасчета отдела главного механика.
19. Система хозрасчета отдела главного энергетика.
20. Система материального поощрения работников основного цеха.
21. Система материального поощрения работников экономических отделов.

22. Система материального поощрения работников технических служб.
23. Понятие внутрипроизводственной материальной ответственности.
24. Материальная ответственность основного цеха.
25. Материальная ответственность отделов.
26. Хозяйственный расчет энергоцеха.
27. Хозяйственный расчет ремонтно-механического цеха.
28. Хозяйственный расчет транспортного цеха.
29. Хозяйственный расчет инструментального цеха.
30. Система коммерческого расчета основного цеха.
31. Система коммерческого расчета отдела.
32. Организационное проектирование развития внутрипроизводственного расчета на предприятии.
33. Оценка деятельности экономической службы по управлению коммерческим расчетом.
34. Методологический основы формирования системы внутрипроизводственной хозрасчетной ответственности.
35. Понятие хозрасчетных претензий
36. Сущность хозрасчетных санкций.
37. Организация управления внутрипроизводственной хозрасчетной материальной ответственностью. Информация.
38. Оценка управления хозрасчетной материальной ответственностью подразделений предприятия.
39. Анализ хозрасчетных претензий.
40. Оценка влияния хозрасчетных санкций на материальные поощрения.