



БИБЛИОТЕЧКА ХОЗЯЙСТВЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
ЭКОНОМИКА**

П. А. МОРОЗОВ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СЛУЖБА ЦЕХА

«БИБЛИОТЕЧКА ХОЗЯЙСТВЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ»

П. А. МОРОЗОВ

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
СЛУЖБА
ЦЕХА**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЭКОНОМИКА»
Москва — 1973**

Издательство «Экономика» продолжает выпуск «Библиотеки хозяйственного руководителя». Авторами брошюр являются видные ученые, работники плановых и хозяйственных органов, научно-исследовательских учреждений и предприятий.

«Библиотечка» предназначена для пропаганды экономических знаний, в ней освещаются наиболее актуальные теоретические и практические вопросы организации управления социалистическим производством и отдельными предприятиями.

Настоящая брошюра посвящена деятельности экономической службы цеха в новых условиях хозяйствования. В ней раскрываются приемы и методы работы цеховых экономистов, освещается опыт передовых предприятий.

Брошюра рассчитана на руководящих, инженерно-технических работников и экономистов предприятий, а также может быть использована на курсах по экономическому образованию кадров и повышению квалификации хозяйственных работников.

Отзывы и пожелания просим направлять по адресу: Москва, Г-59, Бережковская наб., 6, издательство «Экономика».

**РЕДАКЦИЯ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ
И УПРАВЛЕНИЮ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

0185—7
M 011(01)—73 70—73



Издательство «Экономика», 1973.

Успехи предприятия формируются в цехе

Цех — основное структурное звено предприятия, подразделение единого процесса производства.

Развитие и совершенствование техники и технологии, организация труда и производства в цехе являются необходимым условием успешной деятельности предприятия.

Насколько в цехе соблюдается режим экономии, рационально расходуются ресурсы, настолько на предприятии улучшаются технико-экономические показатели. Из рабочей деятельности цеховых коллективов складывается и формируется экономика предприятия. Поэтому ускорение темпов технического прогресса, достижение максимальных результатов при минимальных затратах настоятельно требуют совершенствования цехового управления, повышения его эффективности.

Цеховое управление — это управление непосредственным производственным процессом изготовления продукции. Одним из основных элементов управления является функциональное управление экономикой. Функция — это определенная направленность в деятельности службы, которая обуславливается потребностями объекта управления. Экономическая функция управления состоит из ряда конкретных работ, объединенных общностью цели — создание материальных ценностей с наименьшими затратами.

Управление производством осуществляется на основе и с учетом требований объективных экономических законов социализма. Это основное условие и правило организации управления производством. Игнорирование

экономических законов, проявление субъективизма, волевые решения, невнимание к конкретной экономике, а следовательно, недооценка экономических функций управления отрицательно сказываются на производстве, являются причиной серьезных потерь и ошибок.

Чтобы принять верное решение, надо хорошо знать и понимать язык экономики. Глубокое проникновение в экономическую суть производства, экономическая оценка технических и технологических решений открывают ясные перспективы дальнейшего повышения эффективности производства. Экономичность — это сердце любого новшества, решения, мероприятия. Следовательно, в материальном производстве необходимо строго считаться с экономическими требованиями, с закономерностями конкретной экономики.

В настоящее время, в свете решений XXIV съезда КПСС, повысилось и углубилось значение экономической работы на предприятии. Ведущая роль в реализации экономических функций управления принадлежит экономической службе цеха. Она призвана возглавить всю экономическую работу коллектива и направить ее на повышение рентабельности, качества, рациональное использование ресурсов для достижения в интересах общества наибольших результатов при наименьших затратах. Например, экономическая служба московского завода «Динамо» имени С. М. Кирова своей деятельностью, четким планированием, рациональной организацией учета и материального стимулирования содействовала решению важной проблемы — проблемы текучести кадров рабочих.

В среднем по цехам завода текучесть рабочих составляла в 1970 г. 4,5%, а в 1971 г. — 4,2% от числа всех работающих, что значительно меньше среднего процента текучести по промышленным предприятиям Москвы. А стабильность кадров — верный путь к неуклонному повышению производительности труда и качества выпускаемой продукции.

Экономическая служба призвана найти и использовать такие конкретные формы, пути и средства хозяйствования, которые обеспечивают выполнение принципов и требований хозрасчета. Поэтому трудно себе представить, как могли бы существовать и развиваться цеховые коллективы без экономической службы.

Экономическое управление в цехе охватывает следующие направления и виды работ:

- технико-экономическое и оперативно-производственное планирование;
- экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности цеха и его участков;
- нормирование трудовых затрат;
- организация и совершенствование форм и систем оплаты труда;
- организация материального стимулирования работников;
- организация и совершенствование хозрасчета в цехе;
- научная организация труда и управления производством;
- организация и совершенствование учета и отчетности;
- совершенствование форм материально-технического снабжения цеха и участков.

В современных условиях содержание работы цеховой экономической службы значительно изменилось. Это связано с углублением и расширением хозяйственной реформы, освоением новой продукции, повышением обоснованности планов производства, тесным сочетанием текущего и перспективного планирования, внедрением щекинского метода хозяйствования, включением в цеховые планы вопросов конкретной социологии, улучшением хозяйственного расчета и переводом на хозрасчет вспомогательных и обслуживающих цехов, выполнением серьезных задач по совершенствованию экономики предприятий, поставленных Директивами ХХIV съезда КПСС.

Основным, определяющим направлением работы цеховой экономической службы в настоящее время является обеспечение высоких темпов роста производительности труда, что резко повышает экономическую эффективность производства.

Экономическая служба цеха включает следующих работников: экономистов, нормировщиков, диспетчеров, плановиков и бухгалтеров. В крупных цехах предприятий создаются планово-экономические бюро (ПЭБ), бюро организации труда и заработной платы (БОТиЗ), планово-диспетчерское бюро (ПДБ).

Ведущая роль в повышении эффективности производства принадлежит планово-экономическому бюро или экономисту.

Экономист — зодчий плана. А план — это закон, директива о характере, порядке и сроках хозяйственных действий цехового коллектива. Этим и определяется ведущая роль экономиста в цеховом коллективе. Воздействие цехового экономиста на производство многогранно. Оно выражается в разработке оптимальных показателей участкам и рабочим местам, планировании уровня использования производственных фондов, установлении наиболее эффективных форм стимулирования, организации хозрасчета, систематическом учете деятельности коллектива и отдельных работников, проведении экономического анализа и выявлении резервов производства, расчетах экономической эффективности организационно-технических мероприятий, пропаганде передового опыта, участии в экономическом воспитании цеховых работников.

Труд экономиста обслуживает процесс создания материальных благ, содействует ему, обеспечивает эффективную работу цехового коллектива. Работник экономической службы не может быть безучастен к тому, что высока себестоимость продукции, неправильно соотношение между численностью основных и вспомогательных рабочих, темпы роста средней зарплаты опережают темпы повышения производительности труда и т. п. Он обязан выявлять и использовать внутрипроизводственные резервы.

Различают две группы резервов:

резервы, связанные с потерями и отклонениями от запланированных показателей и нормативов;

резервы, связанные с дальнейшим техническим прогрессом и совершенствованием организации производства.

Обе эти группы резервов находятся в сфере влияния цеховой экономической службы. Значит, все нити хозяйственной деятельности цеха сходятся у экономиста. Он дирижирует экономикой цеха, так как определяет план его деятельности, анализирует и оценивает ее итоги. Начальник цеха может эффективно руководить, принимать обоснованные, объективные командные решения, когда работает в тесном контакте с экономической службой, опирается на ее деятельность.

Экономист помогает начальнику цеха рекомендациями, советами, экономической информацией, экономич-

ским анализом работы коллектива. Ярко и четко раскрываются все тонкости работы цеха, когда на столе начальника оказываются результаты экономического анализа.

Хозяйственная реформа требует от каждого командира производства тесного единства технических и экономических аспектов в руководстве. «Быть только продовольственником нельзя. Надо быть экономистом...»¹

Начальник цеха, в зависимости от степени его внимания и проникновения в экономику, воздействует на продуктивность труда всего коллектива.

В своей работе начальник цеха руководствуется производственным планом и технико-экономическими показателями. Он осуществляет в соответствии с должностной инструкцией руководство разработкой плана, анализом деятельности цеха, планированием, учетом, отчетностью, пересмотром норм, разработкой и внедрением технически обоснованных норм времени, обеспечивает повышение экономического и организационного уровня производства. Один перечень обязанностей начальника цеха показывает, насколько он близок к конкретной экономике, к экономической службе.

По приказу директора завода «Динамо» имени С. М. Кирова все экономические расчеты, сведения, отчеты, поступающие из цехов, должен подписывать начальник цеха. Директор требует от начальников цехов понимания и расшифровки каждого экономического показателя, что заставляет их глубоко вникать в экономику доверенного цеха, повышает их активность.

Экономическая деятельность — прямая обязанность начальника цеха. Чем больше руководители цехов и участков занимаются экономикой, используют экономическую информацию в руководстве, тем успешнее деятельность коллектива.

Экономическая информация представляет собой различные показатели, данные, сведения, сообщения, сигналы о состоянии объекта или его изменениях, используемые для осуществления эффективного управления. Информация, поступающая от экономической службы, дает возможность принимать обоснованные решения, эффективно воздействовать на управляемый объект.

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч. Изд. 5-е, т. 43, с. 359.

Цех 4-го Государственного подшипникового завода перевыполнил план по товарной продукции, возрос объем производства. Если судить по этим показателям, в цехе все благополучно. Но какой ценой достигнут этот рост?

На этот вопрос может ответить экономист-исследователь. И выясняется, что прирост получен за счет увеличения численности людей, а не за счет использования внутренних резервов.

Цех жаток Красноярского комбайностроительного завода работал в три смены. Экономический анализ результатов деятельности третьей смены показал, что она малопродуктивна и требует серьезных затрат на содержание мастеров, нарядчиков, контролеров, наладчиков. Экономическая служба расчетом обосновала переход цеха на двухсменный режим. В результате сократилась численность инженерно-технических работников на 4 человека, вспомогательных рабочих — на 17 человек. Годовая экономия по фонду зарплаты составила 23 тыс. руб., по затратам на энергию — 13 тыс. руб. Производительность труда в расчете на одного цехового работника повысилась на 25%. В итоге это благоприятно отразилось на деятельности завода.

Как видим, ни одно решение не может быть принято и оценено без экономического обоснования. Это и есть стратегическая направленность экономической деятельности по изысканию резервов производства.

Без экономического обоснования технических и технологических мероприятий нельзя повысить эффективность производства. Например, в годы восьмой пятилетки в цехах московского объединения обувных фабрик было установлено около тысячи единиц нового, высокопроизводительного, дорогостоящего оборудования. В то же время выпуск продукции на рубль основных производственных фондов снизился на 20%. Это явилось результатом того, что техническая мысль и дела не сочетались и не подкреплялись трезвым экономическим расчетом, мерами по улучшению экономики и организации производства. Отсутствие экономического ориентира в технической политике предприятия привело к потере правильного курса в совершенствовании производства.

Незаметным на первый взгляд кажется труд цехового экономиста, а при разборе он оказывается очень нуж-

ным. Начальник технологического бюро термического цеха уральского автозавода говорит: «Многие работы, проводимые в цехе, ценные, но из-за неумелого подсчета экономической эффективности они частично теряют свой удельный вес в итоговой экономии. Поэтому необходимо укрепить цеховую экономическую службу». Таково же мнение руководства центральной лаборатории автозавода.

На Куйбышевском государственном подшипниковом заводе установлена должность экономиста во всех ведущих технических службах предприятия.

Здесь определено, что все мероприятия, затрагивающие экономику, должны иметь технико-экономическое обоснование.

Рассказывают, что один молодой художник написал картину. Посмотреть и оценить ее пришли его учитель, коллеги и друзья. Долго и внимательно смотрели они на творение, но никто не высказал своего мнения. Все молчали. Но вот учитель взял кисть и нанес несколько мазков. Картина сразу преобразилась, стала законченным произведением.

Так и на производстве. Создают машину, технологию, оснастку, совершенствуют организацию труда и производства, разрабатывают организационно-технические мероприятия без одного «мазка» — экономической оценки.

И трудно определить народнохозяйственную значимость, установить, а нужно ли это творение человеческих рук и ума, оправдано ли оно. Не хватает «малого», которое дает мероприятию подлинный общественный смысл, значимость, конкретное звучание в борьбе за выполнение государственного плана.

Экономист определяет погоду в цеховом коллективе, экономической оценкой утверждает или отвергает то или иное производственно-техническое решение или мероприятие.

В состав экономической службы цеха входит коллектив диспетчеров и плановиков, объединенных в планово-диспетчерском бюро (ПДБ). Ведь важно не только создать обоснованный, напряженный план, но и организовать его повседневное, ритмичное выполнение. Это и входит в содержание оперативно-производственного планирования, осуществляемого коллективом планово-диспетчерского бюро.

Внутрицеховое оперативно-производственное планирование складывается из трех основных этапов:

- получение производственной программы на месяц;
- обеспечение производственного задания всем необходимым для бесперебойного выполнения;
- распределение работ по рабочим местам и доведение задания до каждого исполнителя.

Следовательно, план не может быть осуществлен, если не организовать оперативную подготовку и регулирование хода производства. Диспетчеры и плановики конкретизируют данные, полученные от экономистов, развертывают план по дням и сменам и доводят его до участков и рабочих мест.

Развернутый месячный план выпуска изделий, подетальные планы заготовительных участков служат документами для планирования и обеспечения материально-технической подготовки цеха по выполнению производственных заданий.

Ритмичное, систематическое выполнение цехового плана обеспечивает равномерную реализацию продукции предприятия в целом. Например, коллективу завода «Динамо» необходимо по плану ежемесячно реализовать изделий на 6 млн. руб. и ускорить оборачиваемость оборотных средств на один день. Этим и определяется роль и место ПДБ в управлении и обеспечении высокой эффективности производства.

Для того чтобы создать обоснованный план и вести действенный учет и анализ деятельности цеха, требуются нормы трудовых затрат. Создателями норм и нормативов для их расчета являются нормировщики, входящие в состав цехового бюро организации труда и заработной платы (БОТиЗ).

От их деятельности зависит: охват работ нормированием; пригодность норм и нормативов как основы для технико-экономических расчетов; обоснованность норм; достаточная степень точности и соответствия норм темпам технического прогресса, росту производительности труда, квалификации и навыкам рабочих.

На основе правильного нормирования выявляются резервы снижения трудоемкости продукции и работ, повышается производительность труда рабочих. Труд цеховых нормировщиков благотворно влияет на показатели предприятия.

Правильная организация цеховой экономической службы — важный фактор повышения эффективности производства

Степень воздействия цеховой экономической службы на повышение эффективности производства определяется ее организацией. Правильная организация и целенаправленная деятельность службы — основные условия качественного и своевременного выполнения всех задач по экономической функции управления.

Экономическая служба цеха должна быть так организована, чтобы ее работа велась в одном направлении с заводским коллективом, исходила из интересов и потребностей предприятия в целом.

Все подразделения цеховой экономической службы: ПЭО, ПДБ, БОТиЗ или экономисты, плановики, диспетчеры, нормировщики, бухгалтеры обычно не имеют единого непосредственного цехового руководства: ПЭО, БОТиЗ или экономисты, нормировщики и бухгалтеры подчиняются начальнику цеха, а ПДБ или плановики и диспетчеры — заместителю начальника цеха по производству.

На некоторых предприятиях произведена централизация руководства цеховой экономической службы. В этом случае экономисты подчиняются непосредственно начальнику ПЭО и заместителю директора по экономическим вопросам (главному экономисту), нормировщики подчиняются начальнику отдела труда и зарплаты и заместителю директора по экономическим вопросам. Основанием для централизации являются возможность и необходимость маневренно и взаимозаменяя использовать экономические кадры, предупредить проявление местнических цеховых интересов в области планирования, нормирования, организации зарплаты.

При централизации цеховые нормировщики выступают как нормировщики-контролеры, следящие за использованием фонда заработной платы, правильностью нормирования и расценки операций и деталей в цехах.

Как показывает опыт, централизация управления экономистами и нормировщиками благотворно отразилась на показателях предприятий, обеспечила экономию фонда зарплаты, снижение доли зарплаты в себестоимости

единицы продукции, уменьшение затрат живого труда на один рубль товарной продукции.

Структура цеховой экономической службы постоянно совершенствуется.

На многих предприятиях, например на московских машиностроительных заводах «Красный пролетарий», Коломенском заводе тяжелого станкостроения, вся система цехового бухгалтерского учета также централизована, что является одним из прогрессивных направлений в организации экономической службы.

Индивидуальный или накопительный наряд, маршрутная технологическая карта, подписанные мастером, нормировщиком и контролером, поступают в машино-счетную станцию, а затем в центральную бухгалтерию предприятия для записи в бухгалтерских регистрах. Бухгалтеры центральной бухгалтерии закреплены за цехами из расчета обслуживания каждым счетным работником 1000—1100 работающих, в то время как до централизации норма обслуживания составляла 500—600 работающих.

Централизация бухгалтерского учета позволяет резко повысить производительность труда счетных работников, увеличить норму обслуживания, снизить затраты на содержание счетного персонала, входящие в состав общезаводских накладных расходов. Так, например, подсчитано, что переход московского завода «Динамо» на централизацию бухгалтерского учета полностью исключает необходимость иметь в цехах счетных работников.

Одновременно с централизацией бухгалтерского учета централизуется материально-техническое снабжение, в связи с чем устраняется часть цеховой документации, сокращаются затраты труда на ее оформление, упрощается материальное обеспечение цехов.

Права и обязанности работников цеховой экономической службы должны быть четко определены в соответствующих документах.

На некоторых предприятиях имеются типовые или местные положения о подразделениях экономической службы цеха, а также должностные инструкции экономиста, диспетчера, нормировщика, планировщика и бухгалтера. Такие положения и должностные инструкции устанавливают права, обязанности работников цеховой экономической службы, определяют взаимоотношения

экономической службы цеха с другими структурными подразделениями предприятия, повышают ответственность службы и каждого экономического работника цеха. В. И. Ленин обращал внимание на необходимость установления: «Самой точной ответственности каждого из состоящих на любой советской должности лиц за выполнение определенных, ясно и недвусмысленно очерченных, заданий и практических работ»¹. К сожалению, на некоторых предприятиях не всегда используют положения и должностные инструкции, а это ведет к тому, что экономист выполняет обязанности, часто не свойственные его квалификации и должности. Одной из причин недостаточной эффективности труда экономических работников и загрузки их несвойственной работой является то, что они не имеют, не знают и не соблюдают четкой регламентации своих функций, обязанностей и не несут ответственности.

В результате работы экономической службы суживается, ограничивается решением оперативных, текущих вопросов, она не может в нужной степени сосредоточить внимание на решении принципиальных экономических задач.

Практика показывает, что труд экономистов значительно облегчается и становится более продуктивным, если он осуществляется на основе положений и должностных инструкций. Должностная инструкция определяет структуру рабочего времени экономических работников.

Под структурой рабочего времени следует понимать перечень работ в определенном соотношении, который должен или фактически выполняет работник в течение определенного периода рабочего времени. Анализ структуры рабочего дня экономистов, нормировщиков, диспетчеров, плановиков дает ключ к выявлению качественной стороны их труда. Разложение трудовой деятельности работника на составные части обеспечивает возможность выяснить, чем он занят, какова очередность, ценность и результативность его деятельности. Этот анализ позволяет установить, сколько времени расходуется на отдельные виды работ, какое место в балансе времени занимает счетная работа, изучение деятельности участков

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч. Изд. 5-е, т. 37, с. 365.

и цеха, оказание помощи мастерам, выполнение внеплановых заданий руководства, каковы затраты труда на несвойственные функции и т. п.

На основе анализа можно в известной мере оценить деловые качества работника, определить, что считать наиболее важным и целесообразным в его деятельности с учетом конкретных особенностей данного производства.

Рациональное построение баланса рабочего дня экономических работников — решающий фактор повышения производительности их труда и в конечном счете — основа успешного выполнения экономических функций управления. Организация труда экономистов оказывает прямое воздействие на распределение рабочего времени по отдельным видам затрат.

На Куйбышевском государственном подшипниковом заводе провели исследования затрат рабочего времени цеховых экономистов. В итоге получены следующие средние укрупненные данные:

	(в %)
Составление планов	33,8
Составление периодической отчетности	37,1
Составление оперативной отчетности	2,7
Анализ хозяйственной деятельности участков и цеха	9,8
Прочие работы, в том числе эпизодические	16,6
	100,0

Баланс рабочего времени цехового экономиста показывает, как мало времени выделяется для творческой работы, анализа и выявления резервов производства.

Загрузка экономиста работой, связанной решениями оперативных вопросов, составлением ответов на многочисленные запросы, справок, ведет к тому, что экономическому анализу деятельности цеха и участков уделяется только 9,8% рабочего времени, между тем по нормам Института экономики Академии наук СССР экономисту положено расходовать на такую работу не менее 25% рабочего времени.

Таким образом, фактические затраты на наиболее существенную часть деятельности цехового экономиста

ниже нормативов более чем в 2,5 раза. Но дело не только в величине затрат на анализ. Большое значение имеют качество, глубина, направленность анализа, что также тесно связано с балансом рабочего времени. При недостаточном времени анализ носит поверхностный характер и не в силах вскрыть глубинные резервы производства.

Создание рационального баланса рабочего времени цехового экономиста сводится к исключению из его деятельности всех работ, не соответствующих должностной инструкции, устраниению потерь времени и совершенствованию организации труда.

Правильная организация труда работника экономической службы состоит также в том, чтобы рационально сочетать в бюджете времени решения текущих и перспективных вопросов. Чем больше пользы приносит экономический работник производству, тем выше его значение в цеховом коллективе.

Цеховому экономисту следует выделить время на поддержание деловой связи с производственниками. Такая связь обогащает кругозор экономиста, дает возможность глубже вникнуть в производственные затраты, поднимать острые экономические вопросы.

В баланс рабочего времени экономиста, нормировщика должно входить время, затрачиваемое на инструктаж мастеров, наладчиков, рабочих, оказание им действенной помощи в проведении хозрасчета, повышении качества продукции, снижении брака. Цеховой экономист должен быть активным организатором производства, мобилизовать коллектив цеха на достижение высоких технико-экономических показателей.

Именно таким организатором является старший экономист автоматно-револьверного цеха Челябинского тракторного завода. Он уделяет немало времени разбору производственных факторов, выявлению и изучению слабых мест цеха, анализу статей цеховых затрат. Для этого он вникает в производство и систематически информирует коллектив цеха о результатах своего труда.

Каждый старший и сменный мастер цеха имеет записную книжку, куда заносятся показатели, характеризующие достигнутое в сопоставлении с запланированным. Заполняет эти книжки экономист цеха, на что отводится в балансе его рабочего дня определенное время.

Подобная информация дает возможность мастерам глубже вникать в экономику участка, быть в курсе результатов деятельности, анализировать итоги и принимать меры для устранения недостатков в работе.

Каждый мастер при разборе итогов работы и обсуждении их с экономистом расширяет свой экономический кругозор. «После разговора и обсуждения показателей участка с экономистом мы видим в своей работе много нового», — говорят мастера цеха. Экономист цеха стремится помочь мастеру и рабочим в осуществлении того или иного мероприятия по улучшению производства.

Бывает, что рабочее место экономиста пустует — он не на участке. Привела экономиста в цех тревожная цифра. Один из хозрасчетных показателей не выполняется. Экономист подходит к мастеру, наладчику, рабочему, советует, что нужно сделать, чтобы выправить положение. Так организует свой труд, рабочее время экономический работник, сознающий свою нужность и полезность для коллектива, чувствующий ответственность за выполнение всех показателей плана.

Каждый день перед экономическим работником встают новые задачи, требования, вскрываются дополнительные возможности улучшения производства, рождаются почины — и все это надо экономически обосновать, рас считать. Перерасход, простой, потери, убытки — все, что тормозит и мешает росту эффективности производства, — мишени творческого воздействия экономиста.

В укреплении роли экономистов, повышении качественной стороны их деятельности, построении рационального баланса рабочего времени немалую роль играют личные планы.

Важным средством активизации деятельности экономистов является моральное и материальное стимулирование их труда. За осуществление личных планов с наилучшими результатами экономисты премируются из средств фонда материального поощрения. Так, например, на заводе «Динамо» экономисты премируются по годовым итогам работы предприятия с учетом стажа работы по следующей шкале:

Стаж работы на предприятии (годы)	От 2 до 3	От 3 до 5	От 5 до 10	Свыше 10
Премия к окладу,				
%	25	35	45	60

Повышение эффективности труда экономистов в значительной мере определяется уровнем его механизации, что также отражается на структуре баланса рабочего времени. Механизация труда экономистов резко снижает трудоёмкость работ, меняет содержание их деятельности, повышает удельный вес аналитической, поисковой работы в составе рабочего дня, позволяет быстро находить оптимальный вариант решения.

В последние годы экономические службы предприятий и цехов стали оснащаться разнообразной вычислительной техникой. Так, например, экономические службы цехов завода «Динамо» оснащены техникой, исключающей все виды ручных экономических и плановых расчетов.

Совершенствование организации труда работников цеховой экономической службы достигается комплексом мероприятий по направлениям, указанным на схеме.

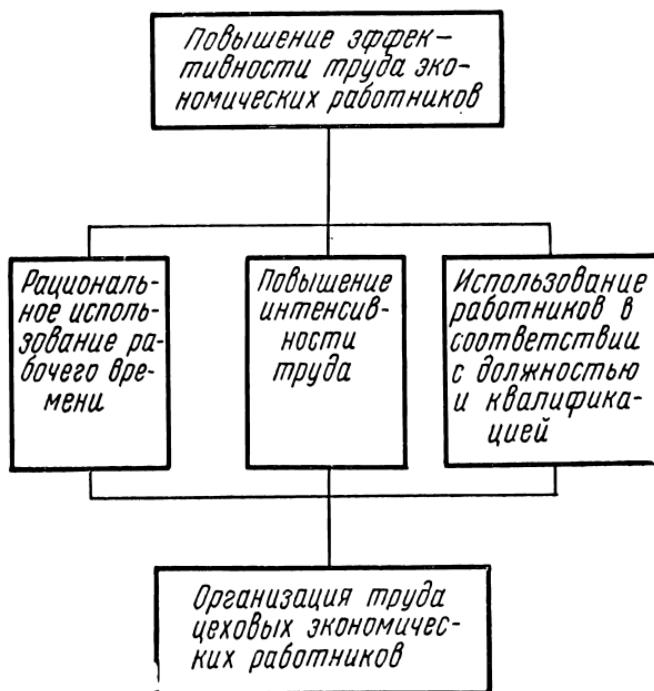


Схема основных направлений по организации труда работников цеховой экономической службы

Большое значение для эффективной работы экономической службы цехов имеет научно обоснованное нормирование численности ее работников. На ряде предприятий численность персонала цеховой экономической службы не является объективной, она определяется не нормативами, а субъективными решениями, подчас без должного учета конкретных факторов.

Численность работников экономической службы предприятий подлежит расчету по нормативам. Основным определяющим фактором является среднесписочное число промышленно-производственного персонала ($P_{п.п.}$) предприятия.

Нормативное число экономистов предприятия (H) определяется по формулам:

Для крупных предприятий

$$H = 0,0067 P_{п.п.}^{0,9973}.$$

Для средних и мелких предприятий

$$H = 0,0084 P_{п.п.}^{0,9973}.$$

Распределение нормативной численности экономистов между заводоуправлением и цехами производится в пропорциях: в заводоуправлении—70%, в цехах—30%.

Нормативная численность работников бюро организации труда и заработной платы (БОТиЗ) различных цехов машиностроительных заводов серийного производства можно определить по формулам:

- литейный цех $H=1,1+0,0078 P$;
- заготовительно-штамповочный цех $H=2,4+0,0053 P$;
- механический $H=2,1+0,0073 P$;
- автоматно-револьверный $H=1,5+0,0106 P$;
- термический $H=1,5+0,006 P$;
- механосборочный $H=2,4+0,0073 P$;
- агрегатно-сборочный $H=1,8+0,0056 P$;
- окончательной сборки $H=1,6+0,0054 P$.

Нормативную численность работников планово-диспетчерских бюро (ПДБ) цехов машиностроительных заводов серийного производства можно рассчитать по формулам:

- литейный цех $H=3+0,01 P$;
- горячей штамповки $H=3,2+0,017 P$;
- заготовительно-штамповочный $H=4,7+0,023 P$;

механический $H=4,0+0,02 P$;
автоматно-револьверный $H=1,3+0,017 P$;
термический $H=1,3+0,017 P$;
гальванический $H=1,3+0,017 P$;
механосборочный $H=5+0,02 P$;
агрегатно-сборочный $H=6+0,01 P$;
окончательной сборки $H=5,4+0,01 P$,

где P — численность производственных рабочих в цехе.

II.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РАБОТНИКОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ЦЕХА

С углублением и расширением экономических методов управления на предприятии значительно повышается роль цехового экономиста. Основная задача экономиста заключается в улучшении хозяйственной деятельности цеха, выявлении резервов производства, экономии материалов, лучшем использовании оборудования и рабочего времени.

В основе деятельности цехового коллектива лежат плановые показатели. К числу утверждаемых плановых показателей основных цехов относятся: объем товарной продукции в расчетных ценах, номенклатура выпуска продукции, общий фонд зарплаты всех работающих в цехе, производительность труда в расчете на одного рабочего и работника, затраты на один рубль товарной продукции, уровень рентабельности в процентах.

Для цехов, производящих предметы народного потребления, планируются следующие показатели: выпуск продукции в натуральном выражении и ассортименте, качество выпускаемой продукции (процент продукции, выпущенной первым сортом), фонд зарплаты, производительность труда, цеховая себестоимость.

Рентабельность обычно определяется общая и расчетная. Общая рентабельность цеха используется для экономической оценки его деятельности, а также для определения размера отчислений в фонд материального поощрения.

Экономической базой и источником материального стимулирования коллектива цеха является цеховая при-

быть, определяемая как разность между стоимостью и цеховой себестоимостью товарной продукции. Для этого требуется иметь внутрицеховые цены. Они составляются на детали и узлы, заготовки и полуфабрикаты, передаваемые другим цехам-потребителям. Создание цен — большая, трудоемкая и ответственная работа экономиста.

Но не на всех предприятиях устанавливают цеховую прибыль. Основанием для этого служит то положение, что экономическая самостоятельность цехов ограничена. Они не свободны в выборе ассортимента продукции, поставщика сырья и материала, потребителя, в установлении объема производства. Цехи не имеют расчетных и ссудных счетов, не производят финансовые операции, не обладают законченной системой учета и отчетности.

Материальное поощрение цеховых работников осуществляется либо за счет образования цеховых фондов поощрения, либо за счет распределения фабрично-заводского фонда поощрения между цехами по установленным показателям.

На Пензенском дизельном заводе фонд материального поощрения делится на две части: общезаводской фонд, включающий средства, распределяемые в централизованном порядке, и цеховые фонды — средства, расходуемые на премирование работников цеха. Улучшение структуры использования фонда поощрения сводится к повышению доли расхода средств на текущее премирование цеховых работников по действующим премиальным системам. На заводе распределение фонда поощрения производится следующим образом: на текущее премирование выделяется 33% фонда, единовременные поощрения — 26, по итогам года — 35, по итогам социалистического соревнования — 2,5% и оставшаяся часть фонда — на оказание материальной помощи работникам завода. Наибольшая доля средств, предназначенная для выплаты премий по итогам года, выделяется рабочим 68%, инженерно-техническим работникам — 25, служащим — 3, младшему обслуживающему персоналу — 4%.

При исчислении вознаграждения по итогам года учитывается не только стаж работы на данном предприятии, но и характер профессии работника.

Во всех случаях величина материального поощрения количественно зависит от результатов труда работников.

Образование цехового фонда материального поощрения определяется дифференцированными нормативами, а также конкретными фондобразующими показателями, в числе которых уровень рентабельности в процентах и рост выработки на один рубль зарплаты промышленно-производственного персонала в процентах. Степень выполнения установленных заданий по темпам роста производительности труда учитывается наравне с фондобразующими показателями. Для установления зависимости между поощрительными фондами и ростом производительности труда существует два способа: корректирование фондов в зависимости от соотношения темпов роста производительности труда с ростом средней заработной платы и образование фондов от роста производительности труда.

В этом случае фондобразующим показателем является прирост объема реализуемой продукции за счет увеличения производительности труда.

На Фрунзенском заводе электровакуумного машиностроения создают цеховые фонды материального поощрения по фондобразующим показателям, отражающим специфику цеха. Например, для механического и штамповочного цехов показателями служат реализация товарной продукции, номенклатура и рентабельность; для цеха ширпотреба — численность персонала, реализация товарной продукции, номенклатура и рентабельность, а для инструментального цеха — номенклатура и цеховая себестоимость.

Создание цеховых поощрительных фондов требует дополнительных трудоемких расчетов и систематического учета их использования, что входит в обязанности цеховых экономистов.

На некоторых предприятиях говорят: зачем вводить лишний показатель, увеличивающий нагрузку экономиста. Ведь все цехи завода в одинаковой мере влияют на выполнение показателей предприятия. Отдельные цехи не могут оказать самостоятельное, независимое влияние на повышение объема производства всего предприятия, так как обычно существует широкая внутризаводская кооперация. Каждый цех премируется из централизованного фонда материального поощрения, который распределяется по цехам пропорционально фонду заработной платы соответствующего цеха, хотя считается, что

доведение фондов поощрения до цехов поднимает инициативу цеховых коллективов в выполнении планов.

Виды, типы и структуры цехов предприятий разнообразны. Поэтому планируемые цехам показатели различны. Например, на Коломенском тепловозостроительном заводе цехам устанавливается цеховая себестоимость по статьям. В этом случае цех знает лимиты по каждой статье, имеет возможность определить отклонения и воздействовать на их величину.

На Алма-атинском литейно-механическом заводе основным цехам устанавливаются такие показатели: график выпуска продукции, общий фонд зарплаты цехового коллектива, уровень рентабельности и соотношение между ростом производительности труда и средней зарплаты. Все остальные показатели цехового плана относятся к расчетным.

На Московском втором часовом заводе основным цехам планируются: объем товарной продукции в расчетных ценах, номенклатура продукции, общий фонд зарплаты, прибыль, уровень рентабельности и фонд материального поощрения.

Чтобы стимулировать дальнейшее повышение эффективности производства, в число утверждаемых вводятся дополнительные показатели: снижение трудоемкости, ритмичность, фондоотдача. Все показатели должны дополнять друг друга.

Большое значение в экономической работе имеет планирование уровня использования основных производственных фондов. Планирование создает прочную основу для роста объема производства и производительности труда. Поэтому в состав цеховых показателей включается фондоотдача, т. е. выпуск продукции на один рубль стоимости основных производственных фондов.

Введение фондоотдачи в состав показателей меняет отношение коллектива к оборудованию, его использованию и обслуживанию. Повышение фондоотдачи означает лучшее использование производственной мощности, экономию капитальных вложений на приобретение нового оборудования, снижение амортизационных отчислений на единицу продукции.

Среди дополнительных показателей цеха встречается плата за фонды. Этот показатель стимулирует коллектив на всемерное повышение отдачи каждой единицы обору-

дования, на освобождение от излишних станков и машин. Повышение использования оборудования ведет к сокращению его количества, снижению платы за фонды, высвобождению производственной площади. Рост фондоотдачи и уменьшение платы за фонды влияют на величину прибыли и ее распределение.

В одном из цехов московского завода «Красный пролетарий» на основе технико-экономического расчета вместо трех однотипных автоматов оставили два, повысив их использование. Это повлекло за собой снижение платы за фонды, рост фондоотдачи и лучшее использование производственной площади. Средства, полученные от реализации излишнего оборудования, пополнили фонд развития производства, что дало возможность цеху обновить часть своего оборудования. Таков эффект от правильного планирования, умелого выбора стимулирующих показателей плана для каждого цеха.

В настоящее время стремятся сокращать количество утверждаемых цеху показателей с целью предоставления коллективу цеха большей маневренности и оперативности в хозяйственной деятельности. Но сокращение числа утверждаемых показателей производится далеко не везде. Есть еще предприятия, где цехам планируют большое количество показателей, в том числе: численность рабочих, инженерно-технических работников, служащих, младшего обслуживающего персонала, общий фонд зарплаты и зарплата по категориям работающих, средняя зарплата работника по категориям, производительность труда, себестоимость и т. п., что ограничивает оперативность цехового коллектива.

На основании цехового плана экономист устанавливает объем производства каждому участку.

Участок — один из основных объектов управления в цехе. В третьем машинном цехе московского завода «Динамо» имеется восемь участков и каждому из них старший экономист цеха А. В. Алексеенко рассчитывает план. Цеховой экономист также составляет план каждому рабочему участка на месяц, квартал и год. Годовое производственное задание рабочего-сдельщика представляет собой произведение полезного фонда рабочего времени на среднечасовую выработку и на заданный процент роста производительности труда.

Для всех рабочих машинного цеха ранее планиро-

Таблица 1

Производственный план токаря 3-го машинного цеха московского завода «Динамо» имени Кирова

Профессия	Базовые показатели		Проект плана на 1973 г.		Установленный план на 1973 г.	
	Табельный номер	Выработка за год, руб.	Планируемый полезный фонд рабочего времени и рабочего час.	Часовая выработка с учетом роста производительности труда, руб. и коп.	Планируемый рост производительности труда рабочему, %	Часовая выработка с учетом роста производительности труда, руб. и коп.
Токарь	488	1696	1451,25	1—16,8	1974 4,8	1—22,4

вался единый процент роста производительности труда. В настоящее время каждому рабочему устанавливается индивидуальный показатель роста производительности труда. При этом учитываются ранее достигнутые результаты, характер и вид выполняемых работ, серийность производства, личные способности и возможности рабочего и т. п. Исходной базой для расчета служит достигнутая часовая выработка. Для того чтобы сопоставлять объемы выработки продукции по годам пятилетки, годовые личные планы рабочего подлежат корректировке на достигнутое снижение трудоемкости работ.

Разработка плана рабочего должна обеспечить согласование личных и коллективных плановых показателей. Это означает, что сумма личных планов рабочих должна быть количественно равна объему производства участка цеха в нормативной (технологической) зарплате и оптовых ценах. Для расчета плана каждого рабочего экономист использует нормативы. К ним относятся: часовая выработка, полезный фонд рабочего времени данного рабоче-

го, часовая тарифная ставка и др. Годовой, квартальный и месячный производственные планы рабочего заполняются в трех экземплярах, из которых один выдается рабочему, второй — мастеру, а третий остается в цехе.

Для повышения эффективности производства в цехах московского завода «Динамо», Подольского машиностроительного завода имени С. Орджоникидзе цеховые экономисты рассчитывают пятилетний производственный план каждому участку и каждому рабочему.

Пятилетние планы разрабатываются на основе максимального роста эффективности производства, полного использования внутренних резервов, повышения производительности труда. Пятилетний план является основой для определения производственных планов на более короткие периоды времени. Сумма годовых производственных заданий рабочего должна быть равна его пятилетнему плану.

Производственный пятилетний план рабочего представляет собой длительно действующий показатель оценки результатов его труда и итогов социалистического соревнования. Эти планы определяют личный трудовой вклад каждого рабочего, так как между размером личного вклада и эффективностью производства существует органическая связь.

Производственные планы рабочих используются для согласования планов участков и цехов по объему затрат труда на производство продукции. Весь расчет оформляется в таблицу (табл. 1).

Цеховой экономист совместно со старшим мастером участка корректирует процент роста производительности труда для каждого рабочего. В данном примере он равен 1,5%. Тогда скорректированный годовой план токаря будет 2340 руб.

На основании расчетов цеховой экономист составляет производственный план каждому рабочему (табл. 2).

План передается рабочему на руки.

Далее дана форма пятилетнего производственного задания рабочему-сдельщику Подольского машиностроительного завода имени С. Орджоникидзе.

Чтобы обеспечить выполнение плановых заданий, составляется план организационно-технических мероприятий, в разработке которого активное участие принимает цеховой экономист. По каждому мероприятию указы-

Таблица 2

Производственный план на 1973 г.

Токарь.

Механический участок 3-го машинного цеха завода «Динамо»

Показатели	Еди- ница изме- рения	Пла- новое зада- ние	отчет- ные данные
Производительность труда в базовом периоде:			
а) часовая выработка	руб.	—	116,8
б) годовая выработка	руб.	—	1696
в) выработка, приведенная к полезному фонду рабочего времени планируемого года, 1974 часа	руб.	—	2306
Производственный план на 1973 г.:			
а) рост производительности труда	%	1,5	
б) объем продукции в исчислении базового периода	руб	2340	
Выполнение производственного плана:			
а) выработка продукции в базовом исчислении	руб.	—	
б) выработка продукции в действующем исчислении	руб.	—	
в) выполнение плана	%	—	
Справочные данные:			
а) рост личной выработки	%		
б) достигнуто снижение трудоемкости	%		
в) отработано за год времени	час.	—	

Начальник цеха _____

Начальник участка _____

Старший экономист _____

ваются исполнитель, срок выполнения, затраты и источники финансирования, подсчитывается условно-годовая и плановая экономия с выделением экономии по затратам на заработную плату.

Ежемесячно учитывается ход выполнения мероприятий организационно-технического плана. Экономист рассчитывает фактическую эффективность по каждому мероприятию, и если обнаруживаются отклонения от плана,

Производственное задание рабочему на пятилетие
(1971—1975 гг.)

Тов. _____

Профессия, разряд _____ цех _____ участок _____

Производственный план на пятилетие _____ нормо-часов,

в том числе: 1971 г. _____ нормо-часов, 1972 г. _____

нормо-часов, 1973 г. _____ нормо-часов, 1974 г. _____

нормо-часов, 1975 г. _____ нормо-часов. Справка: а) фак-

тически достигнутая часовая выработка по данной профессии в

цехе (участке) в 1970 г. _____ нормо-часов, б) фактически

достигнутая часовая выработка рабочего в 1970 г. _____

нормо-часов, в) принятая часовая выработка для расчета пятилет-

него задания _____ нормо-часов.

Начальник цеха _____

Мастер участка _____

Цеховой экономист _____

Рабочий _____

то поступает тревожный сигнал начальнику цеха или ма-
стерам.

Большую работу цеховой экономист ведет по учету выполнения месячных, квартальных, годовых производственных планов рабочих, участков и цехов. Этот материал используется руководством цеха при выделении лучших рабочих и их премировании, помогает проследить ход социалистического соревнования.

В третьем машинном цехе завода «Динамо» отчетные данные служат материалом для определения размера премии рабочим за выполнение плана, выполнение и перевыполнение технически обоснованных норм времени, личных квартальных планов, рациональное использование фонда рабочего времени и т. п.

Результаты выполнения производственных заданий каждым рабочим здесь получают широкую гласность.

Для этого в цехе и на участках организованы специальные доски показателей, на которых сосредоточиваются конкретные данные, оповещающие коллектив о том, как он работал.

За достоверность и своевременность информации коллектива персонально отвечает цеховой экономист.

Сопоставимость фактически достигнутого объема выработки продукции по годам пятилетки с планом осуществляется приведением фактической выработки рабочего к трудоемкости базового периода с помощью поправочного коэффициента.

Процент фактического снижения трудоемкости берется нарастающим итогом.

Учет ведется по формам № 2, № 3.

В состав экономической службы цеха входит нормировщик.

Нормировщик, правильно понимающий и хорошо исполняющий свою роль на производстве, многое может сделать для улучшения нормирования и организации труда и заработной платы в цехе. Он не только четко выполняет данные ему поручения, но и сам проявляет инициативу в работе, живо откликается на запросы производства, анализирует факторы, влияющие на трудовые затраты, настойчиво внедряет все новое, прогрессивное, обеспечивающее дальнейшее повышение экономической эффективности производства. Нормировщик призван научно организовать труд людей, выполняющих работу по определенному технологическому процессу. В социалистической промышленности работают тысячи цеховых нормировщиков, и от их деятельности во многом зависит совершенствование производства и рост производительности труда. Нормировщик свою деятельность строит в соответствии с должностной инструкцией, определяющей его обязанности, права и ответственность.

Он призван рассчитывать на основе действующей технологии и нормативов технически обоснованные нормы времени, осуществлять тарификацию работ, разрабатывать план снижения трудоемкости изделий, следить за соблюдением сроков действия норм и своевременной их заменой, при изменении условий труда пересматривать действующие нормы, изучать загрузку рабочих и оборудования, проводить мероприятия по устраниению потерь рабочего времени, изучать, обобщать и распро-

Форма № 2

Учет выполнения производственных заданий (месячных и годовых)

Форма № 3

Учет выполнения пятилетнего задания по годам нарастающим итогом

1971	1972	1973	1974	1975
3A/TAHO	BBM/TAHEHO	BBM/TAHEHO	BBM/TAHEHO	BBM/TAHEHO
noujhenn -tppouehrt BPL-				

странять передовые методы труда, подготавливать материал для разработки нормативов. Нормировщик обязан осуществлять контроль за соблюдением установленной технологии, расходованием фондов заработной платы, правильностью применения систем оплаты труда. Он обязан анализировать степень выполнения норм, выявлять причины их невыполнения и оказывать помощь отстающим рабочим, организовывая обмен опытом передовиков производства. Всю свою работу нормировщик должен завершать разработкой и внедрением мероприятий, повышающих эффективность труда.

Нормировщик принимает участие в выявлении резервов повышения производительности труда. Рост производительности труда означает рост объема производства. В настоящее время главнейшим направлением борьбы за результативность производства является всемерное повышение производительности труда. В цехах горьковского завода «Красное Сормово» за счет повышения производительности труда должно быть получено 94 % всего намеченного роста выпуска продукции. Если производительность труда на промышленных предприятиях Куйбышевской области осталась бы на уровне 1965 г., то численность работающих на заводах и фабриках пришлось бы увеличить в 1972 г. почти на 190 тыс. человек, что, естественно, невозможно.

Эти данные свидетельствуют о большом значении роста производительности труда в выполнении напряженных планов предприятий.

Экономическое содержание роста производительности труда заключается в сокращении затрат рабочего времени на производство единицы продукции (снижение трудоемкости) и улучшение использования фонда рабочего времени. Борьба за повышение производительности труда начинается с изучения и установления времени, необходимого для выполнения операции или изделия в конкретных условиях производства. Поэтому фактор времени приобретает очень большое значение в экономике цеха.

Но трудовые резервы не лежат на поверхности. Они скрыты в приемах, организации рабочего места, режимах обработки и т. д.

Это богатейшая кладовая. Конечно, не так просто добить ее богатства. Для того чтобы скрытое сделать яв-

ным, надо иметь немалые знания, проявить настойчивость, смекалку, приложить творческие усилия.

Нормировщик ведет борьбу за прогрессивные, передовые нормы затрат труда, обеспечивающие динамичность производства. Прогрессивную технически обоснованную норму можно создать только в результате анализа условий производства. Построение норм нельзя сводить только к арифметическим расчетам, нормирование нельзя отрывать от технологии и организации труда и производства.

Работу по созданию технически обоснованных норм времени начинают с анализа операций, с установления факторов, влияющих на их продолжительность. На основе этого рассчитывается продолжительность каждой операции с учетом возможного совмещения. Создание прогрессивных норм и нормативов требует изучения и использования опыта передовиков производства. Нормировщики призваны собирать передовой опыт по крупницам и отражать его при расчете норм. Из отдельных элементов составляется норма времени, совокупность которых определяет трудоемкость деталей, изделий и работ. Трудоемкость составляет основу многих последующих экономических расчетов и мероприятий. Обоснованность расчета трудозатрат во многом определяет эффективную деятельность цеха или участка.

От снижения трудоемкости продукции всего на один процент З-й машинный цех завода «Динамо» получает экономию по фонду заработной платы в сумме 8 тыс. руб. и рост выпуска продукции на 30 тыс. руб. в год.

Нормировщик пересматривает нормы времени или выработки на основе проведения технических мероприятий, рационализаторских предложений, например на московском заводе «Красный пролетарий» нормировщик механосборочного цеха получил технологический процесс на обработку детали — кронштейн. Изучая технологическую карту, он обратил внимание на то, что после станочной обработки запроектирована слесарная операция — обрубка и опиловка. Он доказал ненужность данных операций, так как они могли понадобиться только при недоброкачественном и неправильном выполнении станочной обработки. Технология была пересмотрена, в результате чего получена экономия трудозатрат.

Пересмотр норм обеспечивает снижение трудоемкости

продукции и работ. А со снижением трудоемкости возрастает производительность труда.

Каждый цех получает задание по снижению трудоемкости от пересмотра устаревших и заниженных норм времени (табл. 3).

Таблица 3

Наименование продукции	Снижение трудоемкости за 1972 г., нормо-часов		Средний процент выполнения норм за 1972 г.	Объем производства за 1972 г., нормо-часов	Процент снижения трудоемкости на 1973 г.	Задание по снижению трудоемкости, нормо-часов
	план	фактически				
18	3500	3693	158,5	240 069	1,87	4500

Нормировщик цеха ведет сводную ведомость пересмотра устаревших и заниженных норм за каждый месяц. При этом пересмотр норм может быть в сторону уменьшения или в сторону увеличения. Отсюда в ведомости показывается уменьшение или увеличение трудоемкости отдельных операций или изделий.

Для того чтобы выявить резервы снижения трудоемкости и уплотнения рабочего дня на основе устранения потерь и непроизводительных затрат рабочего времени, нормировщик изучает рабочее время. Надо уметь правильно классифицировать и анализировать затраты времени. Иначе могут получиться завышенные или заниженные нормы. Наличие в цехе завышенных или заниженных норм связано с целым рядом осложнений хода производства. Изучение рабочего времени методом наблюдения помогает наиболее рационально расставить рабочую силу, определить фактическую выработку, выявить резервы экономии времени, найти возможности для совмещения профессий, организации многостаночного или многоагрегатного обслуживания, расширения зон обслуживания и т. д. В цехах московского завода «Электросвет» имени П. Н. Яблочкива нормировщики проводят моментные наблюдения. Таким путем выявляются затраты времени, непосредственно не связанные с выпуском продукции. На основании наблюдений изучаются непроизводительные затраты рабочего времени, их удельный вес в сменном фонде времени, выводятся коэффициенты использования

рабочего дня и возможного повышения производительности труда на основе устранения потерь времени.

Процент возможного уплотнения рабочего дня $K_{упл}$ определяется по формуле

$$K_{упл} = \frac{T_{потерь}}{T_{смены}} \times 100\%,$$

где $T_{потерь}$ — потери рабочего времени, мин;

$T_{смены}$ — продолжительность рабочей смены, мин.

Процент возможного роста производительности труда ($K_{пов}$) в результате сокращения потерь рабочего времени и уплотнения рабочего дня определяется по формуле

$$K_{пов} = \frac{K_{упл}}{100 - K_{упл}} \times 100\%.$$

Результаты наблюдений в цехах московского завода «Электросвет» показали, что имеются значительные резервы для улучшения использования рабочего времени за счет сокращения внутрисменных потерь. Анализ наблюдений дал исчерпывающий материал для определения мероприятий по научной организации труда. Например, было выявлено, что немало времени расходуется рабочими на получение инструмента, следовательно, необходимо обратить внимание на организацию рабочих мест. Материал наблюдения показал, что рабочие непроизводительно тратят время на поиски и ожидание мастера, наладчика, контролера, что заставляет сделать вывод о необходимости лучше обслуживать рабочие места, а также о целесообразности изучения использования рабочего времени этой категории цеховых работников.

Наблюдения показали, что, несмотря на наличие значительных внутрисменных потерь рабочего времени, имеется высокий процент выполнения норм, что является результатом недостатков в нормировании труда, расчете норм времени и норм выработки.

Изучение рабочего времени наблюдением нормировщики заканчивают разработкой конкретных предложений, направленных на устранение выявленных потерь. Разрабатывая мероприятия по ликвидации или сокращению выявленных потерь рабочего времени, цеховой нормировщик подсчитывает, какой прирост выпуска продукции даст их устранение. Этот

подсчет дается или в натуральном выражении, или в нормо-часах и рублях. Так, например, уплотнение рабочего дня в цехе завода «Электросвет» означало бы дополнительный выпуск продукции на сумму более 120 тыс. руб. в год. Снижение потерь рабочего времени всего на 1% позволяет каждому рабочему третьего машинного цеха завода «Динамо» выработать дополнительно продукции на 60 руб. в месяц.

Вот где таятся резервы роста производства, выявленные цеховым нормировщиком.

Состояние нормирования труда в цехе, количество и качество технически обоснованных норм времени сильно влияет на организацию и на использование фонда заработной платы.

Перерасход фонда, опережающие темпы роста средней заработной платы по отношению к темпам роста производительности труда нередко объясняются неудовлетворительным состоянием нормирования труда, что влечет за собой снижение фондов поощрения. Поэтому контроль за расходованием фонда заработной платы в цехе является прямой сферой деятельности нормировщика.

На основании расчетов, сделанных нормировщиком, определяется средняя стоимость одного нормо-часа по цехам и заводу в целом, необходимая для определения экономической эффективности мероприятий оргтехплана, действующих на снижение трудовых затрат и выравнивание рабочей силы.

Нормировщик в своей работе тесно связан с другими службами и специалистами цеха: экономистом, технологом, мастерами, наладчиками и рабочими. Нормировщик дает экономисту цеха план снижения трудоемкости по изделиям в разрезе участков и отчетные данные о его выполнении, сводную ведомость трудоемкости по изделиям на каждом участке цеха, данные о выполнении норм времени или выработка и т. п.

Вместе с технологом нормировщик создает базу для достижения высоких экономических показателей. Нормировщик предоставляет технологу материал по итогам наблюдений для разработки мероприятий по устранению выявленных недостатков, а также свои предложения по совершенствованию технологических процессов, направленных на снижение трудоемкости работ и изделий. В свою очередь, от технолога он получает технологичес-

кий процесс для его нормирования и расчета технически обоснованных норм времени, сведения об изменениях технологии для корректировки действующих норм и предложения по улучшению нормирования и организации труда.

Значимость работы нормировщика и его взаимосвязь с деятельностью технолога определяется удельным весом источников роста производительности труда, находящихся в сфере их влияния. Например, в цехах завода «Динамо» в общем росте производительности труда на период 1971—1975 гг., принятом за 100%, совершенствование технологии и снижение на этой основе трудозатрат составляет 24,5%, совмещение профессий и расширение зон обслуживания обеспечивает повышение производительности труда еще на 15%. Эти данные подчеркивают, что разносторонняя деятельность цеховых нормировщиков промышленных предприятий — большая сила, способная оказать действенную помощь коллективу в борьбе за высокие экономические показатели.

Много, очень много полезного может сделать инициативный, творчески работающий нормировщик в области повышения экономической эффективности труда.

Производство — неразрывный цикл. Любая заминка в работе на одном участке эхом отзыается на другом. Неритмичная работа заготовительных цехов срывает работу обрабатывающих и сборочных цехов и приводит к невыполнению плана-графика.

Начинается рабочая смена. Рабочие идут на свои рабочие места. Что их ждет? Достаточен ли задел заготовок, полуфабрикатов, полны ли стеллажи материала или придется бегать, хлопотать, доставать необходимый материал, а оборудование будет простаивать, драгоценные рабочие минуты будут потеряны? Успехи рабочего дня, ритмичность работы и равномерный выпуск продукции во многом зависят от подготовленности смены и обеспеченности каждого рабочего места всем необходимым. При наличии срывов, простоев рабочий, несмотря на все свои усилия, не в состоянии выполнить сменное задание и социалистические обязательства. Ритмичность процесса производства во многом зависит от работы диспетчера и плановика (ПДБ) цеха. От успешной работы этих людей зависят загрузка оборудования и рабочих мест, уплотненность рабочей смены, степень занятости рабочих, ритмичное выполнение суточного задания, плана по ассортимен-

ту, наличие задела заготовок или деталей. Они ведут борьбу за полное использование рабочих минут, за предупреждение простоев, ежедневное соблюдение ритма в выполнении производственных заданий.

Диспетчер цеха ведет работу в соответствии с должностной инструкцией, определяющей его обязанности, права и ответственность.

Основной задачей диспетчера цеха является организация и совершенствование оперативного планирования в цехе, повседневное оперативное регулирование текущего хода производства на участках цеха, контроль за своевременным снабжением материалами, полуфабрикатами и комплектующими изделиями, обеспечение бесперебойной и ритмичной работы каждого участка.

В случае угрозы срыва сменного задания диспетчер обязан принять все меры предупреждения и при необходимости ставить в известность начальника ПДБ, заместителя начальника цеха по производству, начальника цеха, диспетчера предприятия. Диспетчер цеха осуществляет оперативный учет выполнения программы и направляет деятельность коллектива на предупреждение и ликвидацию отставания в выполнении плана. Он обязан следить за экономным расходованием сырья и материалов, организовывать учет простоев, контролировать и вести систематический учет выполнения заданий участками и цехом в целом.

Внутрицеховое оперативное планирование производства в цехе осуществляется диспетчером на основании следующих документов: производственной программы выпуска изделий, графика выпуска изделий с разбивкой по дням, графиков выполнения работ в каждом участке цеха, графиков поставки отделом материально-технического снабжения необходимых материалов, графиков поставки деталей и узлов из других цехов предприятия (графики внутризаводской кооперации). Эти графики составляются на месяц с разбивкой по дням, и в них указываются конкретные сроки подачи деталей из цеха-изготовителя в цех-потребитель.

Все эти документы составляются диспетчерской службой на основании месячной программы. Графики передаются начальникам участков или старшим мастерам. Каждый участок ежедневно представляет рапорт о выпуске и сдаче продукции. С рапортов данные заносятся в график,

в графу «фактическое выполнение» с нарастающим итогом. Диспетчеры участков своей повседневной деятельностью обеспечивают проведение всей оперативной подготовки производства, заключающейся в организации и контроле за своевременной подачей на рабочие места материалов, заготовок, деталей, оснастки, технической документации, а также транспортных средств для межоперационных и межучастковых перевозок.

Задание можно выдать на рабочее место, и оно будет успешно выполнено только в том случае, если обеспечено всем необходимым. Это элементарное правило организации и планирования работ, к сожалению, не всегда выполняется.

Оперативный контроль, осуществляемый диспетчером, носит активный, предупредительный характер и должен быть так организован, чтобы охватить подготовку к выполнению сменно-суточных заданий на ближайшие два дня.

В случае срыва ритмичного выполнения графика выпуска и подачи деталей диспетчер и старший мастер участка вносят конкретные предложения для ликвидации дефицита и разрабатывают специальный график восполнения по отстающим позициям. В нем указываются наименование деталей, узла, изделия, плановое задание, фактическое наличие, отставание, сроки и дата восполнения до плановой потребности.

Если цех-изготовитель или участок цеха недодал какую-либо позицию в данном месяце, то диспетчерская служба переносит ее на следующий месяц, тем самым увеличивая месячное плановое задание участку, что отражается в графике.

В состав ПДБ цеха или диспетчерскую группу входят плановики, распределенные по участкам. Они составляют ежедневные рапорты выполнения задания, а также ведут обсчет выполнения плана в натуре и стоимостном исчислении.

На готовую продукцию цеха выписываются сдаточные документы, которые оформляются в цеховом бюро технического контроля и отмечаются в графике сдачи продукции по участкам и цеху в целом.

Особое место в деятельности диспетчера и плановика занимает оперативный систематический учет. На основе учетных данных определяется ритмичность, выявляются

перерасход материала, степень комплектности и наличие заделов, осуществляется анализ и текущее управление ходом выполнения плана.

В цехах завода «Динамо» ежедневно проводится диспетчерское совещание, на котором рассматривается ход выполнения участками сменно-суточного задания. Здесь выявляется степень обеспеченности участков нужными деталями, заготовками, узлами. Если не все в порядке, то предъявляются претензии к диспетчерской службе цеха. На совещании с анализом хода выполнения плана-графика по участкам и цеху за прошедшие и текущие сутки выступают диспетчеры участков, начальник ПДБ, подводит общие итоги заместитель начальника цеха по производству. Анализ дает возможность выявить все отклонения и нарушения графика.

Старшие мастера отчитываются на совещании за работу в прошедшие сутки исходя из требований графиков и сменно-суточных заданий.

В своей деятельности диспетчерская служба тесно связана с экономистами (ПЭБ) цеха. От экономистов она получает основные технико-экономические показатели работы цеха и его участков, нормативы незавершенного производства и запасов материалов, нормативы затрат на внутрицеховые и межцеховые перевозки.

В свою очередь, диспетчерская служба передает экономистам цеха план производства в широкой номенклатуре на квартал, расчет затрат на перевозки и другую информацию.

От нормировщиков диспетчерская служба получает плановую и фактическую трудоемкость комплектов деталей и изделий по каждому участку, а передает — план производства на кварталы года.

Планирование работ по участкам и рабочим местам производится в полном соответствии с установленной технологией. Поэтому между диспетчерами и технологами существует тесная взаимосвязь. Диспетчеры (ПДБ) получают от технологов расходные нормативы на материалы, план повышения эффективности производства, графики подготовки производства новых изделий, извещения об изменениях технологического маршрута и технологического процесса с указанием сроков их реализации, нормативы пропускной способности оборудования и участков цеха.

Цеховой хозрасчет — активная форма воздействия на эффективность производства

Сильным средством воздействия на повышение эффективности производства является цеховой хозрасчет, все нити которого находятся в руках экономической службы.

Цеховой хозрасчет активно влияет на совершенствование организации и управления производством. По данным завода «Динамо», одно только совершенствование управления повышает производительность труда на два процента. Это немало. Ведь за каждым процентом стоят многие материальные блага и денежные средства.

Существует два пути роста производства:

экстенсивный — ввод в действие новых рабочих мест, производственных мощностей с соответствующим увеличением численности работающих;

интенсивный — повышение эффективности использования имеющихся на действующем предприятии оборудования, материалов, рабочей силы. В современных условиях наибольшее значение имеет второй путь. По этому поводу в Директивах XXIV съезда КПСС говорится: «Обеспечить в каждой отрасли промышленности рост производства прежде всего за счет повышения его эффективности и более полного использования внутрихозяйственных резервов».

Максимальную эффективность производства можно обеспечить при соблюдении двух условий:

высоких темпов выпуска и реализации продукции при соответствующем ее техническом уровне и качестве;

минимальных затрат на производство и реализацию продукции при полном и рациональном использовании производственных фондов.

Выполнение этих условий осуществляется на основе внутризаводского хозрасчета. Хозрасчет имеет не только организационно-производственное, но и воспитательное значение, выступает как школа бережливости, один из методов формирования рачительного хозяина социалистического производства.

Для осуществления цехового хозрасчета требуются следующие условия:

закрепление за цехом основных фондов и установление нормативов оборотных средств;

наличие нормативов на материальные и трудовые затраты, услуги другим цехам и хозяйствам предприятия, а также норм на содержание и эксплуатацию оборудования, расхода всех видов энергии, инструмента.

Без расходных норм цеховой хозрасчет лишен прочного фундамента.

В создании нормативной базы и в ее последующей корректировке большую роль играет экономическая служба цеха. Например, цеховой экономист дает сведения о фактическом расходе материала на единицу продукции для пересмотра норм, определяет нормативы незавершенного производства:

обеспечение достоверного оперативного учета с целью выявления результатов работы коллектива. Цеховой хозрасчет требует учета фактических затрат на производство по статьям себестоимости. Такой учет выполняет две функции: контроль за хозяйственным процессом, сбор и обработку информации для руководства цеха и дирекции предприятия;

обеспечение цеха и его участков измерительными приборами — счетчиками, водомерами, газомерами, парометрами, весами и т. п. Отсутствие или недостаток подобных приборов снижает эффективность борьбы с потерями, перерасходом ресурсов, не дает возможности объективно контролировать отклонения от нормативов. Например, цехи воронежского завода «Электросигнал» оснащены 160 электросчетчиками, 15 парометрами, 18 водомерами, 23 расходомерами газа и т. п. Каждый цех завода ведет учет расхода всех видов энергии конкретно и дифференцированно по изделиям;

предоставление цехам прав распоряжаться выделенными ресурсами в установленных пределах и самостоятельности в планировании внутрицеховых показателей;

наличие средств для материального поощрения работников цеха.

Цеховой хозрасчет остался бы безрезультатным, если бы не основывался на экономических стимулах. Для этого необходимо:

предоставление цехам права предъявлять претензии за убытки и потери, причиненные другими цехами и службами предприятия;

выявление расходов, имеющих наибольший удельный вес в общей сумме затрат на производство.

Каждый цех имеет различную структуру себестоимости выпущенной продукции, что и определяет направление борьбы за экономию и бережливость производственных ресурсов.

Рассмотрим как пример структуру себестоимости продукции основных цехов московского завода «ЭлектроСвет» имени П. Н. Яблочкива (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

Наименование статей	Удельный вес статей в цеховой себестоимости продукции				
	заготовительный	механический	отделочный	сборочный	механосборочный
Материалы	70,32	13,88	20,30	4,20	0,15
Полуфабрикаты	1,72	39,31	10,22	87,50	93,3
Зарплата основная рабочих	7,87	14,73	8,81	4,50	2,53
Зарплата дополнительная рабочих	0,60	1,87	7,50	0,30	0,19
Отчисления в фонд соцстраха . . .	0,60	1,34	7,00	0,30	0,18
Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования	13,64	24,52	31,91	1,40	2,55
Цеховые расходы	5,22	8,65	14,36	1,80	1,10
	100	100	100	100	100

Структура цеховой себестоимости показывает наибольшую статью, воздействие на которую дает максимальный экономический эффект. Например, такой статьей в заготовительном цехе завода являются материалы, в механосборочном — полуфабрикаты, в отделочном — расходы по содержанию и эксплуатации оборудования.

Подобный экономический ориентир проведения разнообразных мероприятий имеет большое значение для деятельности технической и экономической служб и руководства цехов.

Серьезным условием рациональной организации цехового хозрасчета является прогрессивная форма образования и структура цеха — предметное построение цеха с замкнутым технологическим циклом.

Действенность цехового хозрасчета определяется его направлением и содержанием. Основным содержанием цехового хозрасчета является:

планирование, учет и анализ технико-экономических показателей работы цеха и его подразделений;

поощрение работников по результатам их производственной деятельности;

строгая и полная материальная ответственность за нарушение плановой и производственной дисциплины, за невыполнение установленных хозрасчетных показателей;

четкое определение обязанностей, прав и ответственности руководителей хозрасчетных подразделений, что отражается в Положении о цеховом хозрасчете;

организация массово-политической разъяснительной работы в коллективе с целью его мобилизации на экономию ресурсов производства.

Из всего этого следует, что цеховой хозрасчет тесно связан с планированием, нормированием, учетом, анализом, т. е. со сферой деятельности работников цеховой экономической службы.

Деятельность экономиста, нормировщика, диспетчера, плановика прямо и непосредственно определяет организацию и эффективность хозрасчета в цехе.

Совершенствование цехового хозрасчета, что является непосредственной обязанностью экономических работников, идет по следующим направлениям:

повышение научного уровня планирования, улучшение состава и количества показателей, технико-экономического обоснования плана цеха, обеспечение полной взаимной увязки всех разделов плана, комплексная корректировка плана при изменении производственного задания;

своевременный и качественный расчет и доведение заданий и хозрасчетных показателей до мастеров и рабочих, информирование коллектива о себестоимости продукции и ее элементах по основной номенклатуре цеха. При этом необходимо подчеркнуть, что ошибки, описки, неточности в расчетах вскрываются далеко не сразу, их поиск и исправление вызывают немалые затраты и осложнения;

обеспечение полной сопоставимости данных плана с учетными данными, улучшение учета и контроля за выполнением хозрасчетных показателей. При этом система и форма учета должны быть просты и понятны каждому участнику хозрасчетного подразделения;

проведение систематического экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности цеха и его участков;

установление прямой зависимости между результатами труда коллектива и его отдельных работников и материальным поощрением.

Цех приборных подшипников Куйбышевского подшипникового завода успешно выполнил свои хозрасчетные показатели. Этому содействовала разветвленная система поощрений, в том числе за рост производительности труда, экономию материалов, энергии, инструмента, бездефектную сдачу продукции с первого предъявления. При этом материальное поощрение в цехе тесно связано с моральным. Экономисты цеха считают, что без морального стимула премия, денежное поощрение перестает быть вознаграждением за достигнутые показатели, а превращается в повседневную, обыкновенную зарплату, теряет силу своего воздействия. Удовлетворение результатами своего труда появляется тогда, когда производительный и рачительный труд работника замечен, общественно оценен, его успехи известны и признаны коллективом.

За единство материального и морального поощрения и должна бороться экономическая служба цеха, ибо в этом рациональном сочетании заключен сильный фактор повышения эффективности производства.

Совершенствованию цехового хозрасчета служит также систематическое подведение итогов работы коллектива и оценка ее результатов.

Экономист каркасного цеха Подольского машиностроительного завода имени Орджоникидзе выявляет степень использования металла, контролирует его расход. Цеховой экономист, заостряя вопросы хозрасчетной деятельности, поднимает экономические проблемы, расширяет и углубляет разбор и оценку деятельности хозрасчетного цеха.

Коллективы участков информируются о результатах работы за прошедший день Гласность результатов дает возможность сопоставить итоги, побуждает на поиск новых резервов.

Углубление цехового хозрасчета сводится к распространению его элементов внутри цеха, т. е. на участки отделения, смены, что содействует повышению эффективности производства, стимулирует низовые коллективы на всенародную экономию и бережливость.

Для создания хозрасчетных участков необходимы следующие условия:

оперативная самостоятельность участников в выполнении плановых заданий;

технологическая законченность работ, выполняемых коллективом участка (организация предметно-замкнутых участков);

наличие нормативов трудовых и материальных затрат, осуществляемых на участках цеха.

Хозрасчетным участком цеха устанавливаются следующие основные показатели: объем работ в нормо-часах и рублях, производительность труда — выработка на одного рабочего и работника, фонд зарплаты всех работающих на участке, затраты участка на один рубль товарной продукции.

Хозрасчетные показатели участка разрабатывает экономист цеха. При этом уделяется большее внимание тем показателям, выполнение которых целиком зависит от трудовой активности коллектива.

В каркасном цехе Подольского машиностроительного завода имени Орджоникидзе экономист заполняет специальную книжку хозрасчетных показателей работы участка. В ней содержится план выпуска продукции в натуральном исчислении и в нормо-часах и все хозрасчетные показатели данного участка. По истечении месяца в книжку заносятся отчетные данные с выводом результатов (экономия или перерасход).

Быстрый и качественный учет обеспечивает своевременную информацию линейных руководителей о результатах работы коллективов, что отражается на росте эффективности управления производством.

Но учет и отчетность в основном выполняют функцию регистрации и констатации итогов деятельности участка. Для того чтобы действительно и эффективно влиять на результативность производства, необходим экономический анализ, что является важнейшей задачей экономической службы цеха.

Экономический анализ — компас хозяйственной деятельности цеха

Экономический анализ — действенное оружие внутривузовского хозрасчета.

«Надо, чтобы экономисты... не болтали о плане вообще, а детально изучали выполнение наших планов, наши ошибки в этом практическом деле, способы исправления этих ошибок. Без этого изучения мы слепые»¹.

Экономический анализ дает возможность оценить систему всех мероприятий, обеспечивающих и реализующих поставленные задачи, установить правильность используемых форм и методов ведения хозяйства в цехе и на его участках, их соответствие требованиям экономических законов, а также выявлять решения, противоречащие интересам предприятия и социалистического общества.

Мобилизация внутренних резервов невозможна без экономического анализа существующего положения дел в цехе.

О значении экономического анализа для современного этапа хозяйственного строительства и требований, предъявляемых к нему, говорилось на XXIV съезде КПСС. «Повысить уровень экономической работы по анализу и обеспечению выполнения планов... глубоко вникать в деятельность предприятий, колхозов, совхозов, критически анализировать состояние дел и выявлять резервы для повышения эффективности общественного производства, добиваться строжайшего соблюдения государственной дисциплины»².

Под экономическим анализом понимается исследование соответствия производственно-хозяйственной деятельности цеха и его участков требованиям максимальной эффективности и наиболее полного использования внутренних резервов в целях установления степени ее соответствия интересам коллектива и советского общества.

Основными задачами экономического анализа деятельности цеха и его участков являются:

объективная оценка хозрасчетной деятельности цеха и его подразделений;

контроль за выполнением плановых заданий;

информация начальника цеха и мастеров о ходе и степени выполнения плана и хозрасчетных показателей;

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч. Изд. 5-е, т. 42, с. 344.

² Материалы XXIV съезда КПСС. М., Политиздат, 1971, с. 297, 300.

установление причин, вызвавших положительные результаты деятельности, и отклонений от плановых показателей;

выявление резервов, изучение и обобщение передового производственного опыта в целях корректировки плана и социалистических обязательств;

разработка мероприятий по использованию резервов и распространению передового опыта;

выявление и ликвидация факторов, вызывающих потери в производстве, и контроль за эффективностью и своевременностью их устранения;

анализ влияния потерь рабочего времени на снижение производительности труда;

анализ влияния степени выполнения норм времени или выработки на производительность труда. Анализ влияния технических и организационных факторов на производительность труда;

анализ возможного изменения численности работников цеха за счет совершенствования управления, укрупнения участков цеха, улучшения организационной структуры управления, механизации учетных, плановых и вычислительных работ;

анализ относительного уменьшения или увеличения численности промышленно-производственного персонала в связи с изменением объема производства продукции.

Таким образом, экономический анализ — существенная и эффективная часть деятельности экономической службы каждого цеха.

Экономист каркасного цеха Подольского машиностроительного завода в 1972 г. провел анализ соответствия программы пропускной способности участков цеха. Некоторые мастера стремились доказать нереальность программы, ссылались на объективные причины трудности ее выполнения. Экономист доказал ошибочность этого мнения. Пользуясь данными анализа, он подсказал технологу и мастерам возможность совершенствования технологии и организации производства, снижения трудоемкости работ. Анализ помог вскрыть ошибки в организации труда и заработной плате, формировании цеховых расходов, выявил перерасходы по отдельным статьям. Экономист установил ответственность каждого специалиста цеха за определенную статью цеховых расходов и документально это оформил. Одной из

причин перерасхода явилось неполное использование грузоподъемности цеховых транспортных средств, что вызывало увеличение количества рейсов (пробегов) для выполнения плана перевозок.

К анализу экономист должен приложить объяснительную записку об отклонениях по каждой статье цеховой себестоимости, сделать конкретные предложения по совершенствованию производственно-хозяйственной деятельности цеха. Среди предложений могут быть: мероприятия по сокращению потерь, пересмотру численности, расстановки и состава работающих, улучшению учета по расходованию фонда зарплаты и материалов, совершенствованию планирования сменного задания и т. п.

В одном из цехов завода «Электросвет» имени П. Н. Яблочкива производительность труда выросла на 6,8%. Надо проанализировать причины и факторы этого роста, чтобы эффективно воздействовать на дальнейшее повышение производительности труда. Оказалось, что за счет повышения технического уровня производства производительность труда повысилась всего на 1,4%, а за счет улучшения организации труда и производства — на 5,4%. Экономисты вскрыли причины такого незначительного роста производительности за счет повышения технического уровня производства. Материалы анализа послужили основой для разработки эффективных мероприятий по дальнейшему совершенствованию производства.

Как показывает опыт предприятий, экономический анализ действительно служит делу укрепления и углубления хозрасчета, повышению результативности режима экономии.

Анализ играет большую роль в улучшении работы отстающих участков цеха, так как позволяет найти конкретные причины, факторы и виновников недостатков, просчетов, ошибок в производственно-хозяйственной деятельности и дать обоснованные рекомендации по совершенствованию производства. Так было в одном из цехов 4-го ГПЗ. Здесь повысилась себестоимость продукции, был перерасход фонда зарплаты. Экономическая служба цеха провела анализ, установила причины, разработала мероприятия по устранению недостатков. Через некоторое время цех выправился и вошел в состав передовых коллективов завода.

Цеховой экономической службе 4-го ГПЗ вменено в обязанность изучать причины невыполнения или отставания коллективов по технико-экономическим показателям с разработкой конкретных мероприятий, что дает твердую основу для дальнейшего совершенствования производства.

Экономический анализ используется для обоснования технического перевооружения цехов. Повышение технического уровня цеха связывается с единовременными и текущими затратами и их эффективностью.

Например, расходование фонда развития производства должно сопровождаться ростом экономической эффективности использования нового оборудования, механизацией и автоматизацией основных и вспомогательных операций, улучшением условий труда.

За счет средств фонда развития производства цехи Куйбышевского ГПЗ закупают ежегодно более 500 единиц оборудования, в то время как семь лет назад за счет фонда можно было приобрести только 5—6 современных станков. Поэтому при огромных возможностях и масштабах расходования средств на приобретение и модернизацию основных производственных фондов могут быть допущены трудноисправимые ошибки, недостаточно обоснованный выбор объекта. Вот тут-то и сказывается благотворное влияние цехового экономиста на техническую политику.

Особенно важен экономический анализ в поиске резервов. В цехах Нижнетагильского завода пластмасс при помощи экономического анализа были вскрыты резервы для повышения использования рабочего времени и оборудования, сокращения численности вспомогательного персонала, экономии материальных и трудовых ресурсов и т. п. Экономический анализ дает возможность выявить незапланированные затраты, уменьшающие рентабельность производства. В третьем машинном цехе завода «Динамо» старший экономист и нормировщик анализируют использование рабочего времени каждого рабочего-сдельщика.

Годовой фонд рабочего времени в 1972 г. токаря Поликарпова составил 1581 час, а фактически отработано 1534 часа. Значит, потери составили 47 час. В чем причина этих потерь, каков их удельный вес и как они отразились на показателях цеха? Какая часть потерь

устранима и что нужно сделать для этого? На все вопросы дает ответ анализ использования рабочего времени сдельщиков.

Материалы анализа используются в машинном цехе для дальнейшего совершенствования организации труда и производства, повышения производительности труда, популяризации передового опыта, премирования лучших рабочих, эффективно использующих свое рабочее время.

Экономический анализ играет немалую роль в деле совершенствования системы планирования, обеспечения ритмичной работы, правильной организации социалистического соревнования, дает много ценных конкретных данных для экономической учебы кадров, наглядной агитации, воспитательной работы в коллективе.

Экономисты цеха Архангельского бумажного комбината выявили, что снижение сухости бумажного и картонного полотна всего на 1% позволяет на 5% сэкономить расход пара. Повышение расхода пара в цехе было связано также с холостым ходом технологического оборудования. Анализ дал возможность вникнуть в данный факт, разобраться в цифрах, установить меру их зависимости от технологии и организации производства.

Таким образом, экономический анализ воплощает в жизнь формулу эффективного хозяйствования: меньше затрат, потерь — больше объем производства, ниже себестоимость выпускаемой продукции — выше прибыль, эффективность производства, больше размер материального поощрения работников цеха.

Как видно, экономический анализ охватывает как общую производственно-хозяйственную деятельность цеха и его участков в целом, так и ее отдельные стороны: использование основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов, фонда зарплаты, себестоимости отдельных видов продукции цеха и т. д.

Экономический работник как организатор общественных экономистов

Экономист, нормировщик — каждый экономический работник должен иметь широкий актив из числа всех категорий трудящихся цеха.

В резолюции XXIV съезда КПСС сказано: «Одной из

центральных задач остается все более широкое вовлечение трудящихся масс в управление производством».

Одно из направлений участия масс в управлении производством заключается в воздействии на ход производства, на экономику цеха и участка.

Привлечение мастеров, технологов, бригадиров, новаторов, рационализаторов, рабочих к решению широкого круга производственно-экономических вопросов деятельности цеха пробуждает у них ценное чувство ответственности, хозяина, вызывает живой интерес к конкретной экономике, воспитывает бережливость, активизирует рабочую смекалку.

Существуют различные формы привлечения трудящихся к управлению производством. На Пермском телефонном заводе каждый седьмой работник участвует в той или иной форме управления. Среди них — общественные бюро экономического анализа или экономические советы и общественные бюро нормирования труда. В цехах московской бисквитной фабрики «Большевик» действуют общественные комиссии по бережливости.

Для общественных бюро и советов разработаны положения, определяющие задачи, функции, права этих организаций.

Общественное бюро экономического анализа цехов призвано содействовать выполнению месячных, квартальных, годовых и пятилетних планов путем выявления и использования резервов повышения экономической эффективности производства. Общественное бюро дополняет и углубляет работу цехового экономиста, разрабатывает мероприятия по улучшению показателей деятельности цеха. По результатам анализа составляется проект мероприятий, который поступает к начальнику цеха в качестве рекомендаций.

Общественное бюро нормирования труда создается в целях широкого привлечения рабочих и инженерно-технических работников к изысканию резервов роста производительности труда. Бюро организуется из числа передовых рабочих и инженерно-технических работников и создается в помощь работникам по нормированию труда.

Участники общественных форм управления производством, экономисты-общественники являются пытливыми искателями резервов, активом и помощниками экономи-

ческих работников. Без помощи практиков и энтузиастов из рабочей среды, экономистов в рабочих спецовках экономической службе трудно обеспечить действенное влияние на показатели, на экономику цеха.

В цехе пусковых моторов Челябинского тракторного завода имеется 33 экономиста-общественника, из них 26 рабочих.

Основной задачей цехового общественного экономического бюро или совета является анализ:

использования основных производственных фондов и разработка мер по лучшему их использованию;

соответствия программ цеха и участков пропускной способности оборудования и степени загрузки по его видам с разработкой предложения по совершенствованию внутрицехового планирования;

расходных норм на материалы, энергию, топливо, инструмент, выявление резервов для их ужесточения; статей цеховых расходов и разработка мер по их сокращению;

состояния организации труда в цехе и разработка предложений по совершенствованию разделения и кооперации труда, расстановки работников и сокращению их численности с выявлением конкретных возможностей осуществления в цехе метода хозяйствования по методу Щекинского химического комбината;

эффективности действующих в цехе форм и систем заработной платы и материального поощрения и разработка предложений по усилению стимулирования работников цеха в конечных результатах труда;

объема и комплектности незавершенного производства и степени его влияния на ритмичность производства;

непроизводительных затрат и потерь и разработка предложений по их сокращению или устраниению.

Темы работ цеховых общественных бюро корректируются исходя из конкретных задач, стоящих перед экономической службой и коллективом производственников. Например, в механосборочном цехе Уральского автозавода годовой расход на обтирочные материалы составляет более 500 тыс. руб., а инструментальный цех изготавливает технологической оснастки на 3 млн. руб. за год. Снижение расхода обтирочных материалов только на 1% повышает рентабельность цехового производства на 5 тыс. руб. Экономисты-общественники нашли и исполь-

зовали возможности для значительного сокращения этих потерь.

Немалое значение в деятельности экономистов-общественников имеет анализ состояния обслуживания рабочих мест и сокращение численности вспомогательных рабочих. Соотношение между основными и вспомогательными рабочими сильно влияет на экономику цеха.

По данным НИИ труда примерно 70% внутрисменных потерь времени вызвано плохим обслуживанием рабочего места, в том числе: из-за отсутствия материалов, заготовок, деталей — 28,5%, из-за неисправного оборудования, ожидания ремонтного персонала, наладчиков — 26,9%. И это несмотря на то, что около половины состава рабочих машиностроительных предприятий заняты обслуживанием основного производства.

На горьковском заводе «Красное Сормово» намечено снизить удельный вес вспомогательных рабочих на 7,4% на основе анализа и дальнейшего совершенствования организации труда и производства.

Все это — широкое поле деятельности для участников общественных экономических и нормировочных бюро цехов предприятий.

В анализе экономики цеха нет и не может быть шаблона. Каждая тема, задача — новый поиск, требующий от исполнителей творческого подхода, глубокого проникновения в изучаемый вопрос, что ставит перед общественниками и работниками экономической службы новые серьезные требования.

Участие рабочих в экономическом анализе обеспечивает разносторонние исследования экономики цеха и его участков. Рабочие, новаторы лучше видят резервы на участках и рабочих местах, о которых, возможно, не знают технологии, мастера и другие специалисты. Поэтому экономические работники нередко обращаются к рабочим с рядом вопросов, которые активизируют их экономическую деятельность, заставляют вникать в экономику производства. В числе вопросов: «как сократить материальные потери на вашем рабочем месте?», «где и как можно использовать отходы вашего производства?», «какие пути вы можете указать для снижения затрат на эксплуатацию инструмента и технологической оснастки?».

Так осуществляется в цехах промышленных предприятий широкое общественное наступление на хозяйственном

фронте, целью которого является усиление и углубление режима экономии, всемерное повышение эффективности производства, систематическая борьба с различными проявлениями бесхозяйственности.

ЗНАНИЕ ЭКОНОМИКИ — РЕЗЕРВ РОСТА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

В должностных инструкциях цеховых экономических работников сказано, что они обязаны «осуществлять мероприятия, способствующие распространению и углублению экономических знаний работников цеха». Работа с людьми — важный участок деятельности цеховых экономистов. Каждый рабочий, мастер, технолог, хочет он этого или нет, сталкивается на производстве с экономикой.

«Ошибочно думать, будто с экономическими законами имеют дело только большие ученые и руководители. Эти законы, если их понять правильно, диктуют логику поведения не только администратору, инженеру, ученыму, технику, но и каждому рядовому рабочему, колхознику»¹.

Поэтому перед экономическим работником стоит задача: надо сделать так, чтобы каждый рабочий, любой работник цеха стал хорошим экономистом на своем участке производства.

В то же время известно, что молодые, а подчас и кадровые рабочие слабо представляют себе, что такое себестоимость изготавляемой продукции, прибыль, уровень рентабельности, амортизационные отчисления, цеховые накладные расходы и т. п.

Встречаются рабочие, которые считают, что если 480 мин. отданы производству, нормы перевыполнены — значит все хорошо, все правильно. Но нередко оказывается не все хорошо. Успех коллектива определяется не только экономией живого труда, но и экономией труда других рабочих, овеществленного в материалах, инстру-

¹ Брежнев Л. И. Ленинским курсом. Т. 1. М., Политиздат, 1970, с. 383.

ментах, технологической оснастке, энергии. Рабочие, не умеющие определить и понять норму расхода материала, труда, расценок, не знающие как и из чего формируется себестоимость изготавляемой ими продукции, не могут участвовать в экономической работе, не могут быть помощниками экономистов.

Но дело не только в рабочих. Требуется повышать экономический кругозор и руководящего персонала. Работники, не имеющие технического или экономического образования, не знают тонкостей конкретной экономики, необходимые для эффективного научного управления производством.

В процессе трудовой деятельности непрерывно умножается опыт рабочих и ИТР. Но этого недостаточно для познания всех технико-экономических сторон сложного современного промышленного производства. В современном производстве даже большой производственный опыт без должных знаний, так же как знания без опыта, не может служить основой и залогом трудовых успехов.

В производстве наблюдается тесная взаимосвязь между степенью экономической подготовки работников, интенсивностью накопления опыта и эффективностью их труда. В сочетании с опытом экономическая грамотность, эрудиция становится одним из важнейших показателей развития производительной силы — трудящихся заводов и фабрик. От уровня познания конкретной экономики зависит степень учета требований в производстве. Чем глубже и точнее они учтены, тем сильнее возрастают темпы технического прогресса.

О недостаточном экономическом воспитании рабочих, мастеров, наладчиков и других цеховых работников свидетельствуют примеры расточительства, бесхозяйственности, неорганизованности, плохого использования передовой техники, которые нередко можно видеть в цехах предприятий. Значит не имея достаточных экономических знаний, трудно плодотворно искать и использовать резервы, борясь с потерями, активно и инициативно участвовать в общественной экономической работе. Производственники должны экономить сознательно, по-хозяйски, полностью представляя себе цели этой экономии. Поэтому партия рассматривает экономическую подготовку как обязательную сторону квалификации каждого работника, как важное направление воспитания трудящихся масс,

повышения их активности в борьбе за успешное выполнение девятой пятилетки.

Экономистам легче и проще работать, руководить экономикой цеха, если люди, с которыми приходится иметь дело, разбираются в основах конкретной экономики. Сознательная творческая деятельность коллектива любого предприятия или цеха требует как необходимый минимум наличия знаний средств и путей достижения высокой экономической эффективности, максимального результата с минимальными затратами. Чтобы каждый рабочий, мастер, наладчик был единомышленником экономистов, инициативным участником соблюдения режима экономии, нужны прочные знания конкретной экономики.

Экономические знания меняют подход и взгляд работников на труд, на его сущность и содержание.

Трем рабочим, выполняющим одну и ту же работу, был задан вопрос: «Что вы делаете?» Первый рабочий ответил: «Зарабатываю деньги», второй — «Вожу землю», третий — «Строю железнодорожный мост». Все трое возили тачки с землей, песком, гравием на постройке моста. Каждый из них по-разному понимал и рассматривал свою деятельность. В ответах рабочих ясно виден разный психологический настрой, различное отношение к своему делу, что и определяется экономическим кругозором человека.

Повышение экономической культуры людей — большая составная часть коммунистического воспитания трудащихся, формирование социалистических общественных отношений, в осуществлении которых почетна и велика роль цеховых экономических работников.

Но экономическое воспитание кадров не сводится только к изучению теории. Ведь можно хорошо, на память усвоить положения конкретной экономики, а на практике их не использовать, не видеть и не ощущать их реальную значимость.

Экономическое воспитание предусматривает умение применять приобретенные знания в повседневной трудовой деятельности. Люди тесно и глубоко соприкасаются с конкретной экономикой в практической работе по выполнению производственного задания. Вот тут-то и сказывается воздействие экономиста, сумевшего сочетать теорию с практической деятельностью людей, убедительно

доказать на реальной основе нужность и полезность экономических знаний для каждого работника и коллектива.

Повышение действенности экономической учебы тесно связано с непрерывным совершенствованием всей экономической работы в цехе, углублением и расширением экономического анализа, четким перспективным планированием.

Хозяйственная реформа, решения XXIV съезда КПСС, постановление ЦК КПСС «О повышении экономического образования трудящихся» выдвинули вопросы экономической подготовки и переподготовки кадров в центр внимания всей нашей общественности.

При этом экономические знания нужны не только для решения сегодняшних, текущих задач, но и для успешного решения перспективных вопросов, проблем завтрашнего дня.

Экономически грамотный работник, как показывает опыт предприятий, не замыкается рамками своего рабочего места. Он заинтересован в лучших успехах всего цехового и фабрично-заводского коллектива, активно вносит свой вклад в совершенствование производства в целом.

Работа экономического работника — это работа в непрерывном окружении и соприкосновении с руководством, техническими специалистами, мастерами, рабочими цеха. Поэтому в беседах, инструктаже, обсуждении планов и итогов работы цеха и участков экономисты связывают практику с теорией, подводят теорию под практический вопрос, помогают людям повседневно углублять экономические знания, руководствоваться ими в своей практической деятельности. Рассматривая какой-либо экономический показатель, экономист раскрывает его суть, подчеркивает, что надо было бы сделать, чтобы итог был более радостным и внушительным. Ведь цифры дают общее представление о положении дел. Без детального разбора экономические цифры остаются только арифметическими знаками.

Экономист автоматно-револьверного цеха Челябинского тракторного завода, ведя разговор о плане или отчете, стремится дойти до истоков показателей, сделать экскурс в теорию вопроса, подкрепить его предложениями. В этом и заключается одна из форм действенного экономического воспитания, текущая повседневная про-

агитация экономических знаний в процессе производства.

В систематическом разборе показателей режима экономии экономисты цехов нацеливают руководство и коллективы на совершенствование производства, на анализ потерь, показывают, сколько дополнительного вознаграждения могли бы получить работники цеха, если бы не было этих убытков.

На новый год цеху приборных подшипников Куйбышевского ГПЗ был задан рост объема производства на 20%. Экономист сделал технико-экономические расчеты и указал, что должно быть получено за счет повышения производительности труда, усиления режима экономии, совершенствования технологии производства и т. д. С карандашом в руках он помог мастерам освоить эти расчеты, разъяснил роль каждого резерва в выполнении напряженного плана, дал конкретные советы для эффективной организации работ на участках цеха.

Активное и разнообразное воздействие экономиста на экономический уровень кадров поднимает его авторитет, повышает коэффициент полезного действия в коллективе.

Старший экономист цеха сепараторов дает мастерам для самостоятельной разработки задания по расчету целесообразности выполнения операций на данном виде оборудования, совершенствованию организации труда рабочих участка, выводу технико-экономических показателей и т. п.

Но участие экономиста в экономическом воспитании цеховых работников этим не ограничивается. Экономисты, нормировщики и другие экономические работники принимают активное участие в создании различных средств наглядной агитации, строят диаграммы и графики, отражающие динамику цеховых показателей, дают впечатляющие выкладки, разъясняющие и побуждающие к совершенствованию производства.

Экономическая наглядная агитация — это яркая и убедительная форма идейного влияния на сознание и дела людей, дает возможность рассматривать положение конкретной экономики в тесном сочетании с фактами и примерами, близкими коллективу. Поэтому наглядная агитация является одним из слагаемых методики науки убеждать.

Чтобы воздействие экономической наглядной агитации было наиболее действенно, она должна иметь интересное

содержание, быть тесно связанный с цеховой жизнью. Выполнение этого требует наличия впечатляющих данных, ярко и броско оформленных, которые аргументировано доказывают необходимость режима экономии.

Информация, получаемая от цеховой экономической службы,— основа наглядной агитации, живая душа воспитательной работы. В сварочном цехе Челябинского трубопрокатного завода висит плакат: «Сварщик, если ты сэкономишь 500 г флюса на каждой тонне труб, ты сбережешь 24 тыс. руб. в год». В цехах Уральского завода химического машиностроения можно видеть плакат: «Только один процент сэкономленных металлов дает коллективу 353 тыс. руб. чистой прибыли, из которой 152 тыс. руб. поступают в наш фонд материального поощрения».

Такие цифры о многом говорят рабочему. Вчитываясь и вдумываясь в эти экономические выкладки, он начинает ценить один процент, трудовую минуту, грамм материала.

В сталелитейном цехе Волгоградского тракторного завода создан стенд «Наши резервы». Стенд содержит много интересных и впечатляющих цифр и фактов. Немало труда и изобретательности приложили экономисты цеха, чтобы оснастить стенд яркими и убедительными данными.

«Плакат добивается, чтобы человек не прошел мимо него, а обязательно остановился» (М. И. Калинин). Осуществление этого во многом зависит от качества экономической информации. Если в цехе создается тревожное положение с выполнением плана, хозрасчетных показателей, кто даст данные для «молнии», как не экономические работники.

Редактор стенной газеты цеха шариковых подшипников Куйбышевского ГПЗ говорит: «Наша редакция часто обращается к помощи экономистов». В чем же заключается эта помощь? Экономические работники дают заметки в газету, анализируют и разъясняют показатели, пропагандируют передовой опыт, создают интересные подборки о большой цене малых величин.

В цехах Ореховского хлопчатобумажного комбината имени Николаевой созданы инициативные экономические группы, готовящие конкретный материал для пропаганды экономических знаний.

Велика роль экономической службы и в организации действенного социалистического соревнования. Ведь в каждом социалистическом обязательстве отражаются разнообразные показатели режима экономии. Взять или пересмотреть социалистические обязательства цеха, участка или рабочего — еще не значит произвольно добавить, изменить на глазок показатель. Это требует продуманного, экономически обоснованного расчета, базой которого является план.

В то же время есть случаи, когда социалистическое обязательство берется без должной оценки производственных возможностей, без экономического обоснования, в результате чего получается заниженным или завышенным.

Если экономист поможет рабочему проанализировать его прежнее обязательство, обосновать и подготовить новое, то соревнование принимает действенный характер.

Экономист сборочного цеха завода «Электросвет» помог обосновать социалистические обязательства упаковщикам продукции, подсчитал их экономическую эффективность. Работницы решили сэкономить 120 кг упаковочной бумаги. Оправдано ли это положение, целесообразно ли включать его в социалистическое обязательство? Экономист дал обоснованный расчет. Если упаковщицы будут по-иному размещать ручные фонари в коробки, то вместо пяти можно упаковать восемь штук, соответственно снизив общий расход упаковочных материалов. В итоге оказалось, что снижается трудоемкость операции, экономится бумага, сберегаются денежные средства.

Эффективность социалистического соревнования зависит от того, как организована работа по изучению, распространению и внедрению передового производственного опыта, в чем активно и инициативно участвуют экономические работники цехов предприятий.

Учет, наглядность и гласность — важные требования правильной организации соревнования. Поэтому экономическая служба учитывает и отражает ход соревнования, чтобы оно было живым и активным.

Наглядности хода соревнования служит определение опережения или отставания в выполнении заданий участниками, бригадами, рабочими, что позволяет лучше видеть «узкие места» и принимать оперативные меры для ритмичного выполнения плана и обязательств.

В цехах завода «Динамо» ход соревнования отражается следующей наглядной таблицей:

Таблица 5

Фамилия, имя, отчество	Специальность	Планируемый процент выполнения норм	Фактический процент выполнения норм	Опережение или отставание за данный месяц, в днях	Опережение или отставание с начала года, в днях

В цехах завода «Электросвет» стремятся повысить действенность соревнования, создать объективную базу для учета и оценки итогов соревнования, определения победителей и передовиков.

Правильная организация социалистического соревнования трудящихся требует точных критериев оценки, которые определяют показатели личных и коллективных трудовых вкладов. Хозяйственная реформа открыла широкие возможности для использования оценки личного и коллективного вклада в общественное производство. Комплексное, объективное измерение вклада отдельных работников, бригад, участков, линий в конечные результаты производства усиливает их заинтересованность в снижении затрат труда на производство единицы продукции.

Оценка результатов соревнования цехов, участков, бригад, линий на заводе «Электросвет» производится комплексно с широким охватом сторон производственной деятельности по коэффициентам. Для цехов устанавливается 13, для участков — 9 коэффициентов.

Итоги соревнования участка цеха оцениваются следующими коэффициентами: выполнения плана, ритмичности, качества продукции, состояния трудовой дисциплины, стабильности кадров, производительности труда, культуры производства, выполнения заданной номенклатуры продукции, уровня организации производства. Все эти коэффициенты подсчитывают цеховые экономические работники. Введение расчетных коэффициентов дает возможность, например, определить степень влияния трудовой дисциплины и ее нарушений каждым работником на

итоги работы и учесть этот коэффициент при общей оценке результатов труда. Таким путем обеспечивается более тесное сочетание индивидуальных и коллективных результатов трудовой деятельности.

Воздействие экономической службы цеха сказывается на всех стадиях организации социалистического соревнования.

Деятельность службы углубляется, и ее значимость повышается с применением в социалистическом соревновании личных (индивидуальных) планов и личных счетов экономии рабочих. Личный план — перспективная форма соревнования, но ее осуществление требует помощи экономических работников в части разработки и обоснования конкретных, индивидуальных обязательств, исходя из профессий, специальности, квалификации, стажа и личных способностей рабочего. Так, деятельность работников экономической службы цеха воздействует на производственно-экономический климат коллектива.

СОДЕРЖАНИЕ

I.	Место и роль экономической службы в цехе	3
	Успехи предприятия формируются в цехе	3
	Правильная организация цеховой экономической службы — важный фактор повышения эффективности производства	11
II.	Деятельность работников экономической службы цеха	19
	Цеховой хозрасчет — активная форма воздействия на эффективность производства	40
	Экономический анализ — компас хозяйственной деятельности цеха	45
	Экономический работник как организатор общественных экономистов	50
III.	Знание экономики — резерв роста рентабельности	54

Морозов Павел Александрович.
№ 80 Экономическая служба цеха. М., «Экономика», 1973.
63 с. (Б-чка хоз. руководителя).

Настоящая брошюра посвящена деятельности экономической службы цеха в новых условиях хозяйствования. В ней раскрываются приемы и методы работы цеховых экономистов, освещается опыт передовых предприятий.

Брошюра рассчитана на руководящих, инженерно-технических работников и экономистов предприятий, а также может быть использована на курсах по экономическому образованию кадров и повышению квалификации хозяйственных работников.

M 0185—7
011(01)—73

338

Редактор Н. Я. Суслова
Младший редактор Л. И. Кузнецова
Художественный редактор А. Н. Михайлов
Технический редактор Н. Ф. Сотникова
Корректор С. В. Алякринская

Сдано в набор 1/II 1973 г. Подписано к печати 16/IV 1973 г. А 01059.
Формат 84×108^{1/32}. Печ. лист. 3,36. Уч.-изд. лист. 3,21. Изд. № 2967.
Цена 16 коп. Тираж 50 000 экз. Заказ 83. Бумага № 3. Темпплан
издательства «Экономика» 1973 г. № 70.

Ярославский полиграфкомбинат «Союзполиграфпрома» при Государственном комитете Совета Министров СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. Ярославль, ул. Свободы, 97.

Сканирование - Lykas
DjVu-кодирование - Беспалов



16 коп.





БИБЛИОТЕЧКА ХОЗЯЙСТВЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
ЭКОНОМИКА**

П. А. МОРОЗОВ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СЛУЖБА ЦЕХА