



**ВИВЛИОТЕЧКА  
ХОЗЯЙСТВЕННОГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ**

*М. Р. Феопова*

**ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫПОЛНЕНИЯ  
ДОГОВОРНЫХ  
ОБЯЗАТЕЛЬСТВ  
ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ  
ПРОДУКЦИИ**



---

**БИБЛИОТЕЧКА  
ХОЗЯЙСТВЕННОГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ**

---

*М. Р. Феонова*

**ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫПОЛНЕНИЯ  
ДОГОВОРНЫХ  
ОБЯЗАТЕЛЬСТВ  
ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ  
ПРОДУКЦИИ**

ББК 65.9(2)30  
Ф42

Рецензенты: Д. В. УКРАИНСКИЙ, кандидат экономических наук,  
С. С. СЕРГЕЕВ, кандидат экономических наук

**Феонова М. Р.**

**Ф42** Организация выполнения договорных обязательств при реализации продукции. — М.: Экономика, 1982. — 80 с. — (Б-чка хоз. руководителя)

В книге рассматриваются вопросы совершенствования деятельности предприятий в области реализации промышленной продукции. Описывается система оперативного управления процессом реализации на промышленном предприятии, предложен комплекс мероприятий по улучшению существующей системы оплаты продукции, представлен комплекс задач автоматизированного управления выполнением договорных обязательств в процессе реализации.

Для работников производственно-диспетчерских, сбытовых, финансовых отделов и вычислительных центров предприятий и объединений.

Ф  $\frac{2202000000-088}{011(01)-82}$  44—82.

ББК 65.9(2)30  
338

© Издательство «Экономика», 1982.

Для современного общественного производства характерна сложная система экономических связей, развивающаяся по мере дальнейшего углубления разделения труда, усиления специализации и кооперирования. Конечные народнохозяйственные результаты определяются многочисленными промежуточными результатами труда коллективов предприятий, осуществляющих непосредственный обмен продуктами производственной деятельности. В этих условиях эффективность всего процесса хозяйствования, производительность труда в различных отраслях и в каждом отдельном хозяйственном звене все больше зависят от уровня организации совместного труда его участников.

Формы экономического сотрудничества предприятий чрезвычайно многообразны — социалистическое соревнование, согласование планов, обмен опытом, научно-технической документацией и т. д. Одно из существенных мест в этом занимают *отношения поставщиков и потребителей промышленной продукции*. Недостатки в механизме их взаимодействия являются серьезным фактором возникающих диспропорций, узким местом, сдерживающим развитие и снижающим общий ритм производственного процесса.

Сбой в любом из звеньев движения продукта от производителя к потребителю и соответственно денежных средств не только ведет к перебоям в работе предприятий, связанных договорами поставки, но и влечет нарушение воспроизводственного цикла в масштабе народного хозяйства. Так, невыполнение договорных обязательств поставщиком вызывает срывы в обеспечении средствами производства. А значит, потребитель не получает необходимые производственные фонды. Отсюда простои оборудования, снижение коэффициента сменности, ухудшение фондоотдачи, нерациональное использование рабочего времени. Несоблюдение договора потребителем, в свою

очередь, затрудняет финансовое положение поставщика, ведет к замедлению оборачиваемости значительных денежных средств и в итоге — к снижению темпов производства. И в том и в другом случае срыв договорных обязательств отражается на всей цепочке хозяйственных связей и вызывает целый ряд отрицательных последствий.

Взаимное выполнение договора поставки хозяйственными звеньями становится одной из важнейших, первоочередных задач улучшения организации труда в целях повышения эффективности производства и достижения высоких конечных результатов. XXVI съезд КПСС поставил задачу: «Совершенствовать формы хозрасчетных отношений и взаимной экономической заинтересованности и ответственности за выполнение плановых заданий и договорных обязательств между поставщиками и потребителями...»<sup>1</sup>

В этом направлении уже предприняты некоторые меры. Введен показатель реализации с учетом выполнения договорных обязательств по поставкам продукции в установленные сроки и в заданном плане ассортимента. В соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы»<sup>2</sup> в годовых планах объединений и предприятий этот показатель утверждается для оценки выполнения обязательств по поставкам продукции в номенклатуре согласно заключенным договорам. На первое место ставится выполнение плана поставок. Реализуемая продукция, таким образом, служит формой выражения поставок продукции потребителям в конкретном ассортименте, а степень перевыполнения по этому показателю в стоимостном выражении не учитывается при материальном стимулировании работников. Таким путем укрепляется дисциплина поставок. Что касается улучшения платежной дисциплины, то для этого намечено следующее. При наступлении срока оплаты и временном отсутствии средств у покупателя акцептованные им платежные документы оплачиваются банком за счет ссуды. Задол-

<sup>1</sup> Материалы XXVI съезда КПСС. М.: Политиздат, 1980, с. 199.

<sup>2</sup> См. КПСС в резолюциях съездов, конференций и пленумов ЦК: 1978—1980 гг. 8-е изд. М.: Политиздат, 1981, т. 13, с. 408—451.

женность относится на покупателя и должна быть погашена в срок до 60 дней с уплатой повышенных процентов.

Дальнейшему укреплению взаимной договорной дисциплины предприятий служит также новое Положение о поставках продукции производственно-технического назначения, утвержденное Советом Министров СССР 10 февраля 1981 г.<sup>1</sup> В нем предусмотрено повышение ответственности поставщиков и потребителей за соблюдение принятых обязательств.

Последовательное решение задачи партии и правительства по усилению роли договора поставки и эффективное применение уже намеченных мер в этой области требуют соответствующей перестройки деятельности предприятий в сфере реализации, ориентации ее на выполнение каждого договорного обязательства. Как известно, далеко не все еще для этого сделано.

Чрезвычайная актуальность рассматриваемой проблемы и предопределила основную цель данной работы — изучить деятельность предприятий, объединений в области реализации промышленной продукции и разработать рекомендации по ее совершенствованию для обеспечения выполнения взаимных договорных обязательств поставщиками и потребителями. Ввиду сложности и многогранности этой проблемы автор, безусловно, не претендует на всестороннее ее разрешение, уделяя внимание главным образом освещению вопросов, имеющих практическое значение.

Исследованию вопросов реализации продукции посвящены работы советских ученых А. Т. Засухина, Г. Я. Кипермана, И. И. Конника, В. Ф. Котова, И. Н. Кузнецова, А. Г. Куликова, В. И. Махновой, Е. А. Моисеенко, Б. И. Пугинского, Д. В. Украинского и других экономистов. Однако задача ориентации деятельности предприятий в сфере реализации на выполнение заключенных договоров еще не получила достаточного отражения, что и повлияло на выбор темы книги.

Основные результаты работы, представляющие практический интерес, состоят в следующем.

В первом разделе «Взаимоотношения предприятий в процессе реализации промышленной продукции» дано определение процесса реализации продукции и проанализированы особенности экономических взаимоотноше-

<sup>1</sup> СП СССР, 1981, № 9—10, ст. 62.

ний предприятий: поставщика и потребителя; предложена комплексная оценка показателя реализации продукции с учетом выполнения основных условий договора поставки.

Во втором разделе «Оценка уровня соответствия выполнения планов реализации договорным требованиям» вскрыты причины, приводящие к невыполнению принятых договорных обязательств, и определены основные требования, в соответствии с которыми необходимо совершенствовать систему управления процессом реализации на промышленном предприятии и в производственном объединении.

В третьем разделе «Пути достижения эффективного управления реализацией на предприятии-поставщике» согласно результатам анализа, проведенного во втором разделе, разработаны конкретные предложения по совершенствованию управления процессом реализации, в том числе: оперативный план-график выпуска, отгрузки и реализации продукции, методы анализа и регулирования хода реализации и его экономического стимулирования.

В четвертом разделе «Совершенствование системы оплаты продукции предприятием-потребителем» предложены рекомендации по совершенствованию системы оплаты машиностроительной продукции, в том числе: порядка расчетов за машины и оборудование с участием союзглавкомплектов; порядка включения частичной оплаты продукции и выполнение плана реализации; форм денежных расчетов; кредитования потребителя; источников оплаты машиностроительной продукции за счет капитальных вложений и другие рекомендации в целях повышения платежеспособности потребителей.

В пятом разделе «Автоматизация управления выполнением договорных обязательств предприятиями в процессе реализации продукции» разработан комплекс задач по автоматизации управления реализацией продукции с учетом выполнения договорных обязательств. Некоторые задачи являются новыми в автоматизированной подсистеме управления сбытом и реализацией продукции.

В работе использованы отчетные и учетные материалы по 100 промышленным предприятиям и производственным объединениям Министерства станкостроительной и инструментальной промышленности, материалы Союзглававтотракторокомплекта, Госбанка СССР, Стройбанка СССР, Госплана СССР, публикации ЦСУ СССР.

---

## ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

---

В процессе социалистического производства вследствие общественного разделения труда между предприятиями и объединениями осуществляются многочисленные экономические связи по линии «производство — потребление». Это так называемые производственные связи, формируемые с целью реализации промышленной продукции.

Организация этих связей вытекает из процесса производства и происходит в сфере обращения, которую исходя из кругооборота производственных фондов выражают его первая стадия ( $D \rightarrow T \rightarrow C_n$ ) — приобретение средств производства и третья стадия ( $T' \rightarrow D'$ ) — сбыт произведенной продукции. Так как само понятие связи предполагает по крайней мере два объекта, между которыми она осуществляется, то исследование производственных связей между предприятиями в процессе кругооборота их производственных фондов может производиться только как *целостный процесс, обязательно увязывающий соответствующие стадии кругооборота у изготовителя и потребителя*. Другими словами, при изучении производственных связей кругооборот производственных фондов на предприятии-поставщике или на предприятии-потребителе нельзя рассматривать изолированно, не соединяя их производственной связью. Противоположная позиция может привести и приводит к практическим ошибкам: недостаточной осведомленности поставщиков в момент разработки проектов плана о детальных требованиях заказчика к изготавливаемой продукции; отсутствию в результате этого взаимной согласованности планов производст-

ва и снабжения между предприятиями-поставщиками и потребителями и, как следствие этого, к несовпадению их экономических интересов, что в свою очередь является преградой на пути движения продукта от производства к потреблению.

Между тем часто кругооборот производственных фондов отдельного предприятия рассматривают вне зависимости от других предприятий (которые либо производят, либо потребляют произведенную продукцию). Возникает неточное представление о сущности процесса реализации, будто он происходит на третьей стадии кругооборота. Это верно в условиях отдельно взятого предприятия, но неправильно с точки зрения полного осуществления данного процесса.

Характерной особенностью движения продукта в сфере товарно-денежного обращения является его купля-продажа — объективное и необходимое условие расширенного воспроизводства в масштабе общества и возобновления кругооборота на отдельном предприятии. Третья стадия кругооборота производственных фондов предприятия-поставщика — лишь одна сторона процесса реализации — «продажа». Реализация с точки зрения продажи отражает узкую трактовку этого понятия в смысле получения денег за поставленную продукцию предприятием-поставщиком. Но в товарной сделке участвует и другое предприятие — потребитель, который одновременно с продажей продукции предприятием-поставщиком осуществляет ее «куплю», что и представляет собой вторую необходимую сторону процесса реализации.

Таким образом, процесс реализации промышленной продукции выражается в единстве третьей стадии кругооборота производственных фондов предприятия-поставщика ( $T' - D'$ ) и соответствующей ей первой стадии кругооборота фондов предприятия-потребителя ( $D - T - C_{\text{п}}$ ). Причем, это единство разнопорядковое: оно должно быть организационным (с точки зрения рациональных форм связей поставщика и потребителя, обеспечивающих их непосредственный и тесный контакт), финансовым (произведенной поставщиком продукции обязательно должна противостоять необходимая сумма денежных средств у потребителя), и наконец, единством экономических интересов поставщика и потребителя (производство и поставка необходимой потребителю продукции, качественной, комплектной и в определенные договором сроки).

Несоответствие «внутри» хотя бы одного из этих «параметров» вызовет сбой в движении продукта, нарушение процесса его реализации и соответственно кругооборота производственных фондов предприятий и всего воспроизводственного цикла.

В обоснование целесообразности такой позиции в оценке сущности процесса реализации продукции можно привести следующие соображения практического характера:

1. Целостное представление о процессе реализации как купле-продаже в сфере обращения подготавливает правильную теоретическую базу для взаимно увязанного планирования производства и снабжения продукцией в интересах предприятий — поставщика и потребителя.

2. Яснее и четче становится целевая ориентация процесса реализации продукции. В отличие от капиталистического производства, где «целью производящего капитала никогда не является потребительная стоимость, а всегда является всеобщая форма богатства как богатства»<sup>1</sup>, при социализме целью производства и реализации продукции является потребительная стоимость, а не деньги, как это может показаться, если считать, что реализация выражена третьей стадией кругооборота. Деньги выступают лишь посредником в связи между третьей стадией кругооборота производственных фондов предприятия-поставщика и первой стадией кругооборота фондов предприятия-потребителя.

3. Данная позиция ориентирует на то, чтобы во взаимоотношениях предприятий дать потребителю — идет ли речь о сырье и материалах, машинах, оборудовании или о товарах народного потребления — более широкие возможности влиять на производство.

4. Совокупное рассмотрение третьей стадии кругооборота фондов поставщика и первой стадии кругооборота фондов потребителя дает полное представление о движении продукта с момента его выхода из производства до конечного «пункта назначения» — поступления к потребителю в виде средств производства, которые принимают функциональную форму производственных фондов. Это является определенным достоинством исходной позиции, поскольку при рассмотрении процесса реализации как ( $T' - D'$ ) после обмена продукта на деньги неясно, куда,

<sup>1</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 46, ч. II, с. 97.

с какой целью он направляется и какова конечная «точка» его движения.

В условиях товарно-денежных отношений предприятия вступают в процесс реализации как организационно-правовой субъект, что предопределяет относительное обособление их экономических интересов. Предприятие-поставщик вступает в производственную связь для осуществления поставки продукции предприятию-потребителю, руководствуясь в основном целью получения результатов реализации продукции в денежной форме, от которых зависит очень многое для предприятия: возможность воспроизводства материального потенциала, размеры фондов экономического стимулирования и т. д. Доминирование интереса в обеспечении самокупаемости и большей прибыльности за счет реализации продукции в системе экономических интересов предприятия главным образом вызвано требованиями выполнения плановых заданий. Однако если при этом экономический интерес предприятия-поставщика ориентируется только на стоимостные результаты обмена по принципу «лишь бы продать» безотносительно к тому, отвечает произведенная продукция интересам потребителя или нет, то тем самым выгода, получаемая им от реализации некачественной продукции, наносит ущерб общественному производству.

Поставка заказанной потребителем продукции должна обязательно удовлетворять его экономические интересы. При нарушении условий поставок предприятиями-поставщиками их деятельность может стать бесполезной, а производственные связи в этом случае не будут отвечать общественным интересам. В этих условиях в хозяйственных отношениях предприятий складывается так называемая «гегемония» поставщика, что выражается в получении им прибыли даже в случае невыполнения договорных обязательств. В связи с этим появилась необходимость экономической переориентации интересов предприятий-поставщиков со стоимостных показателей обмена на полное удовлетворение запросов потребителей, что и было поставлено в качестве одной из задач в решениях партии и правительства. Добиться соответствия деятельности поставщиков экономическим интересам потребителей можно только путем выпуска продукции необходимого ассортимента и качества, ритмичной и комплектной поставки продукции в намеченные сроки, соблюдения всех договорных условий.

Предприятие-потребитель как контрагент производственной связи заинтересовано в приобретении средств производства для дальнейшего возобновления и расширения своей хозяйственной деятельности. Со стороны потребителя укрепление взаимоотношений предприятий зависит от создания условий для бесперебойного осуществления процесса реализации поставщиком с точки зрения получения им необходимой суммы денег за поставленную продукцию. Это в основном определяется платежеспособностью потребителя. Отсутствие необходимой суммы денег для оплаты заказанной продукции или просрочка в оплате отрицательно сказываются на финансовом состоянии поставщика.

Согласование, сближение экономических интересов предприятий — поставщика и потребителя достигается договорной формой их связей, которая представляет собой юридическое оформление взаимных обязательств предприятий, связанных поставкой продукции. Однако не все различия экономических интересов снимаются договорной формой взаимоотношений, что проявляется в нарушениях договорной дисциплины поставок.

В значительной мере это зависит от существующей системы оценочных показателей, по результатам достижения которых предприятие будет квалифицировано как хорошо или плохо работающее. Соблюдает ли оно свои обязательства или нарушает государственную дисциплину поставок — в основе этих действий и вызвавших их мотивов так или иначе фигурирует целевая установка на выполнение плановых показателей для расширения производства и начисления фондов экономического стимулирования. Исходя из этого весьма эффективным направлением укрепления договорной дисциплины поставок следует считать установление непосредственной связи между системой оценочных показателей и деятельностью предприятий по исполнению заключенных договоров.

Важнейшим показателем, который более всего определяет единство или различие экономических интересов предприятий-партнеров в их совместной деятельности в соответствии с договорными обязательствами, является объем производства. Хозяйственная практика постоянно стремится оптимизировать этот показатель. Если проанализировать его развитие от показателя валовой продукции до показателя реализации с учетом выполнения обязательств по поставкам, то становится очевидной все

большая нацеленность каждого последующего показателя на учет народнохозяйственных интересов и более полное удовлетворение экономических интересов предприятий-потребителей.

Показатель валовой продукции ориентировал предприятия на выполнение и перевыполнение плана по объему производства продукции, не учитывая, будет ли она реализована или останется лежать на складе в ожидании потребителя. Этот показатель заинтересовывал предприятия в увеличении производства путем выпуска материалоемких, трудоемких, дорогих изделий и не заинтересовывал повышать их качество. Тем самым в условиях применения этого показателя общегосударственные интересы зачастую не соблюдались, экономические интересы предприятий-потребителей были ущемлены. Исходя из этого был выработан новый объемный показатель — показатель реализации продукции, призванный стать экономическим регулятором взаимоотношений предприятий в необходимом для общества направлении. И действительно, оценка объема произведенной продукции с учетом ее реализации вызвала необходимость у предприятий-поставщиков производить продукцию, нужную потребителям, устанавливать с ними контакт, заботиться о качестве. Однако наряду с этим факты неисполнения или ненадлежащего исполнения договорных обязательств предприятиями имели распространенный характер (нарушение предусмотренных договором сроков поставки, несоблюдение согласованного ассортимента, отгрузка недоброкачественной и некомплектной продукции, нарушение порядка расчетов). Показатель реализации продукции недостаточно стимулирует необходимость выполнения взаимных обязательств предприятиями.

Так, предприятиям для выполнения плана реализации достаточно изготовить в пределах соответствующего периода (месяца, квартала) определенное количество продукции и обеспечить поступление за нее денег от покупателей безотносительно к тому, будут ли соблюдены при этом предусмотренный договорами развернутый ассортимент и сроки поставки. План реализации может быть выполнен за счет структурных сдвигов и манипулирования сроками поставки, которые поставщик стремится установить на квартал или полугодие. Таким образом, создается основа для нарушения условий договоров поставки, хотя плановые показатели оказываются выполненными и пред-

приятия соответственно материально поощряются. Помимо того, план реализации, как и в условиях применения показателя валовой продукции, выполняется за счет выпуска материалоемких изделий, продукции пониженного качества, что также не соответствует экономическим интересам предприятий-потребителей.

В пользу выравнивания экономической взаимозависимости предприятий-контрагентов стала действовать установленная для нового показателя объема производства финансово-экономическая черта — условие необходимости получения денег за изготовленную продукцию, которое поставило выполнение плана реализации поставщиком в зависимость от финансового состояния потребителя и используемых форм расчетов. Однако этот фактор отнюдь не изменил сложившиеся экономические взаимоотношения, а наоборот, создал еще одну проблему для укрепления дисциплины поставок со стороны предприятия-потребителя — своевременность оплаты продукции, а также явился тем мотивом, который побуждал предприятие-поставщика действовать осторожнее при принятии напряженных планов, сдерживая инициативу включения в производство всех имеющихся резервов.

С 1 января 1978 г. введен в действие показатель реализации с учетом выполнения обязательств по поставкам. Это оценочный показатель, в зависимости от уровня достижения которого производится начисление фондов материального поощрения и осуществляется премирование руководящих работников предприятий. Он ориентирует деятельность предприятий на изготовление и поставку продукции не только в определенном количестве, но и с учетом заказанного ассортимента. Реальное осуществление этого достигается тем, что объем реализуемой продукции рассчитывается с таким условием: поставка одного вида продукции в большем количестве, чем предусмотрено договором, не засчитывается в покрытие недопоставки продукции другого вида. При этом конкретно реализованная продукция с учетом заключенных договоров определяется в виде разницы между плановым объемом реализации и суммой невыполненных обязательств по поставке продукции. Значимость этого мероприятия определяется тем, что в хозяйственной деятельности практически исчерпывается один из важнейших объектов постоянных разногласий предприятий и их договорных споров — ассортимент поставляемой продукции. Это важно в

связи с тем, что запросы предприятий-потребителей многие годы удовлетворялись по общему количеству продукции, определяемому границами групповой номенклатуры народнохозяйственного плана, которая, конечно, далеко не полностью отражала их экономические интересы.

Однако введение данного показателя еще недостаточно влияет на сроки поставки продукции. При существующем методе его исчисления объем реализации с учетом соблюдения обязательств по поставкам считается выполненным, если продукция отгружена потребителю даже в последние дни квартала. Ограничиваясь лишь квартальными сроками поставок, что довольно широко распространено в настоящее время, поставщики могут произвольно изменять и переносить сроки поставки с одного месяца на другой. В результате потребители, и особенно те, для которых важно получить продукцию не только в пределах месяца, но и в течение определенной недели или декады, оказываются зависимыми от деятельности поставщиков. Поэтому оценку выполнения плана реализации с учетом соблюдения обязательств по поставкам необходимо производить, учитывая соблюдение сроков, согласованных с потребителем, которые бы устанавливались в пределах месяца.

Применение показателя реализации с учетом выполнения обязательств по поставкам не оказывает также влияния на предотвращение нарушения качества и комплектности поставляемой продукции. Несоблюдение качества нередко остается безнаказанным, несмотря на постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 10 ноября 1970 г. «О повышении роли стандартов и улучшении качества выпускаемой продукции»<sup>1</sup>, требующее изъятия из объема реализации той продукции, которая изготовлена с отступлением от стандартов и технических условий. В целях повышения действенности и практической реализации данного акта необходимо внести соответствующие изменения в сам показатель реализации, т. е. ввести в порядок уменьшение объема реализации по аналогии с учетом нарушения ассортимента и сроков поставки на величину продукции, не отвечающей

<sup>1</sup> См. Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам: 1970 г. — февраль 1972 г. М.: Политиздат, 1972, т. 8, с. 235—240. См. также Положение о поставках продукции производственно-технического назначения, п. 83. — СП СССР, 1981, № 9—10, ст. 62.

качественным показателям, предусмотренным в заключенных договорах.

Безусловно, использование показателя реализации с учетом выполнения основных условий договора поставки (ассортимента, сроков поставки, качества продукции) при премировании руководящих работников является обоснованным мероприятием. Оно соответствует требованиям XXVI съезда КПСС, который поставил задачу: «Усилить ответственность хозяйственных руководителей за результаты и качество работы, выполнение плановых заданий и договорных обязательств, соблюдение принципов хозрасчета, обеспечение рентабельности производства...»<sup>1</sup>

## 2.

---

### **ОЦЕНКА УРОВНЯ СООТВЕТСТВИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ РЕАЛИЗАЦИИ ДОГОВОРНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ**

---

Для разработки конкретных практических рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятий в области реализации необходимо прежде всего произвести анализ существующего уровня выполнения планов реализации продукции и оценить, насколько при этом удовлетворяются запросы предприятий-потребителей.

Реализация продукции складывается из трех основных элементов (стадий): выхода из производства и поступления на склад готовой продукции, отгрузки ее потребителям и денежных расчетов. Вместе с тем осуществление реализации как единого процесса требует соответственно и единства всех его трех стадий, их тесной взаимосвязи и взаимообусловленности. Это особенно важно также и в связи с тем, что именно на этих трех стадиях формируется выполнение договорных обязательств. Следовательно, управление процессом реализации продукции должно

<sup>1</sup> Материалы XXVI съезда КПСС, с. 143.

осуществляться таким образом, чтобы каждая предыдущая стадия создавала соответствующую базу, или нормальные условия, для выполнения последующей стадии этого процесса и в итоге — денежных расчетов. Сформулированное требование положим в основу анализа управления реализацией продукции на промышленных предприятиях.

Наиболее показательной характеристикой осуществления первоначальной стадии реализации — выхода продукции из производства — является ритмичность выпуска продукции. По некоторым всесоюзным промышленным объединениям Минстанкопрома еженедельная ритмичность выпуска продукции в декабре 1980 г. составляла (см. табл. 1):

Таблица 1

| Всесоюзные промышленные объединения | Фактически выполнено к месячному плану. % |                   |               |               |           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|-----------|
|                                     | 1—6 декаб-<br>ря                          | 8—13 декаб-<br>ря | 15—20 декабря | 22—27 декабря | за мессяц |
| «Союзтяжстанкопром»                 | 5                                         | 15                | 17            | 55            | 92        |
| «Союзстанкопром» . . .              | 9                                         | 13                | 18            | 43            | 83        |
| «Союзточстанкопром»                 | 10                                        | 11                | 19            | 58            | 98        |
| «Союздревстанкопром»                | 5                                         | 10                | 17            | 39            | 71        |
| «Союзстанколиния» . .               | 11                                        | 10                | 10            | 47            | 78        |

Согласно данным табл. 1, как правило, половина месячного объема выпуска продукции приходилась на последнюю неделю. Основная причина неритмичного выпуска продукции состоит в том, что управление производством на предприятиях зачастую не обеспечивает нормальных условий для выполнения договорных обязательств. Прежде всего большой ущерб производственной деятельности наносят сбои в материально-техническом снабжении. Так, предприятия ВПО «Союзтяжстанкопром» недополучили в 1980 г. электродвигатели и приводы постоянного тока с предприятий Минэлектротехпрома в количестве 1900 штук. Кроме того, они не были обеспечены литейным и переплавным чугуном (его недополучено 18—20% годовой потребности), а также формовочными материалами, углем, коксом.

Кроме того, на отдельных предприятиях ощущался острый дефицит рабочей силы. Например, на Коломен-

ском заводе тяжелого станкостроения из-за недостатка рабочих основных профессий (станочников, обрубщиков, стерженщиков и др.) не были созданы комплектные заделы незавершенного производства по станкам и прессам в сроки, необходимые для ритмичной работы. По этой же причине на предприятии был низкий коэффициент сменности работы оборудования. В новосибирском производственном объединении «Тяжстанкогидропресс» недостаток рабочих-станочников и рабочих металлургических цехов вызвал отставание производства станков, что повлекло значительное недовыполнение номенклатурного плана производства — на 16 %.

Все это приводит к неполной загрузке производственных мощностей предприятий в первую половину месяца и как следствие этого — применению сверхурочных работ, особенно в последнюю неделю. Так, например, по заводам ВПО «Союздревстанкопром», не справившимся с заданиями по объему производства и основной номенклатуре, использование производственных мощностей составило 82—89 % против среднего уровня — 93,6 %. На заводах ВПО «Союзточстанкопром» допускалось применение сверхурочных работ.

Создавшееся напряженное положение на первой стадии реализации поддерживается и на второй стадии — отгрузке. Из-за недостатков в осуществлении выпуска продукции не выполняются планы поставок. Так, предприятиями ВПО «Союзтяжстанкопром» недовыполнялись кооперированные поставки, особенно по чугунному и стальному литью.

За невыполнение обязательств по поставкам продукции предприятия уплачивают штрафы. Так, по ВПО «Союзтяжстанкопром» в 1980 г. сумма превышения уплаченных штрафов над полученными возросла в 2,6 раза. Причины уплаты штрафов, пени и неустоек — невыполнение плановых заданий и договорных обязательств по выпуску станков и автоматических линий, нарушение условий перевозок, нарушение расчетной дисциплины, поставка некачественной продукции. Некоторые предприятия допускали рост убытков по штрафам. Не лучше было положение и в других ВПО.

Выплаты штрафов, безусловно, сказываются на основных результатах хозяйственной деятельности предприятий, и прежде всего на прибыли. По ВПО «Союздревстанкопром», например, план прибыли 1980 г. был выполнен

только на 83,9%, причем основным фактором этого явились штрафы за несоблюдение договоров. По ВПО «Союз-тяжстанкопром» план прибыли был выполнен на 90,5%, причем 14,1% его недовыполнения вызвано убытками от штрафов, пени и неустоек.

Невыполнение плана прибыли, вызванное недостатками в выпуске и отгрузке продукции (низкий уровень ритмичности производства, потери от брака, превышение себестоимости, выплаты штрафов и т. п.), соответственно влечет нарушение платежей в бюджет, образование недостатка собственных оборотных средств, ухудшение финансового состояния предприятий. Так, из-за невыполнения плана прибыли по новосибирскому ПО «Тяжстанкогидропресс» образовался недостаток собственных оборотных средств в размере 982 тыс. руб. Проследим также и другие последствия невыполнения плана прибыли. В этом объединении план по взносам в бюджет платы за фонды недовыполнен на 21 тыс. руб., а свободного остатка прибыли — на 4723 тыс. руб. Кроме того, фонды экономического стимулирования были начислены в меньшем на 5169 тыс. руб. размере, чем предполагалось по плану.

Существенные недостатки в осуществлении первой и второй стадий реализации приводят к тому, что этот процесс вступает в третью стадию — денежные расчеты — с уже заведомо заложенным опозданием из-за низкого уровня ритмичности и несет в себе влияние всей совокупности отрицательных факторов двух предыдущих стадий. В этих условиях на финансовую службу предприятий ложится ответственность за то, чтобы элиминировать влияние отрицательных моментов в осуществлении выпуска продукции из производства и ее отгрузки на денежные расчеты и обеспечить поступление денег в необходимом объеме на счет предприятия в банке. Все это создает напряженность в работе финансовых отделов. В результате финансовые функции по реализации продукции перестают отвечать требованию плановости и зачастую носят аварийный характер.

Мобилизация всех резервов и максимальное повышение оперативности в работе финансовых отделов, особенно в третью декаду месяца, приводят к тому, что план по объему реализации выполняется и даже перевыполняется, несмотря на имеющиеся недостатки в работе предприятий и несоблюдение договорных обязательств. Так,

например, план реализации предприятиями ВПО «Союзтяжстанкопром» и ВПО «Союздревстанкопром», несмотря на невыполнение плана выпуска товарной продукции, недостаток квалифицированных кадров, перерасход по себестоимости продукции, значительное недоиспользование производственных мощностей, невыполнение плана прибыли, наличие штрафов, уплаченных за невыполнение договоров, в 1980 г. был выполнен и даже перевыполнен.

Все приведенные данные говорят о том, что выполнение договорных обязательств далеко еще не является целью выполнения плана реализации. Более того, существующий уровень управления реализацией продукции на предприятиях не только затрудняет выполнение заключенных договоров, но и создает напряженность в их деятельности по выполнению плана реализации в общем объеме. При этом, какой бы ни была напряженной работа финансовых отделов предприятий, добиться выполнения плана реализации только за счет различных мероприятий аварийного характера (досрочная поставка платежеспособным потребителям, поставка местным потребителям, использование чеков, аккредитивов и т. п.) не всегда возможно.

Для выявления реального задела, за счет которого обеспечивается выполнение плана реализации продукции в то время, как выпуск ее из производства и отгрузка не создают для этого соответствующей базы, проанализируем графики ритмичности осуществления всех трех стадий процесса реализации. Для этого на основании обобщения фактических данных зададим некоторые условия, облегчающие анализ и не искажающие общей картины процесса реализации на рассматриваемых предприятиях: 1) ритмичность товарного выпуска, отгрузки и реализации продукции примем на следующем уровне, в среднем характерном для большинства предприятий: первая декада — 15%, вторая декада — 25, третья декада — 60%; 2) средний срок от выпуска продукции из производства до отгрузки установим 3 дня, средний срок документооборота — 10 дней.

В этих условиях взаимосвязанные графики ритмичности трех стадий реализации продукции, выпущенной в течение отдельно взятого месяца, выглядят таким образом (рис. 1).

Данные рис. 1 наглядно показывают, что выполнение месячного плана реализации обеспечивается за счет то-

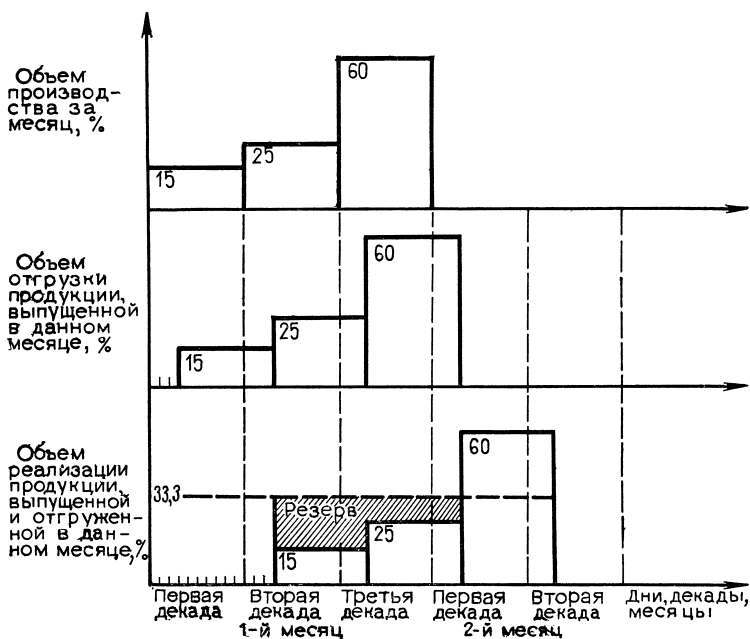


Рис. 1. Взаимосвязанные графики ритмичности трех стадий реализации продукции, выпущенной в течение одного месяца

варного выпуска только на 32,5%  $\left(15\% + \frac{25\% \cdot 7}{10}\right)$ , что меньше объема производства за одну декаду ритмичной работы (33,3%). Это еще раз подтверждает то, что выпуск продукции из производства и ее отгрузка не создают реальной базы для успешного осуществления денежных расчетов и выполнения плана реализации. В этих условиях имеется значительный неиспользуемый резерв повышения ритмичности выпуска из производства и отгрузки продукции для ее реализации в этом же месяце. Резерв реализации составляет 24,1%  $\left(33,3 + \frac{33,3 \cdot 7}{10} - 32,5\right)$ , т. е. примерно 20—25%. Отсутствие достаточного задела

<sup>1</sup> Необходимо учесть, что обеспеченность реализации товарным выпуском фактически может находиться и на более низком уровне в случае просрочек оплаты продукции из-за неплатежеспособности потребителей.

для реализации, создаваемого за счет выпуска продукции из производства и ее отгрузки, может быть компенсировано только большими запасами готовой продукции на складах и в товарах отгруженных. В нашем примере они составляют 67,5% (100%—32,5%) месячного объема реализации. И действительно, анализ обеспеченности реализации остатками готовой продукции на ряде предприятий показал, что их отношение к месячному объему реализации составляет 60—70% и более.

Таким образом, заделом для реализации является не столько выпуск продукции из производства, сколько большие остатки нереализованной продукции. Отсутствие взаимообусловленности и оперативной связи между отдельными стадиями реализации делает этот процесс слабоуправляемым, что приводит к описанному выше несоответствию выполнения плана реализации по общему объему и по основной номенклатуре.

Однако устранение выявленной причины недостаточного уровня управления реализацией продукции еще не полностью обеспечивает создание оптимальных условий для выполнения предприятиями-поставщиками заключенных ими договоров. Это объясняется тем, что границы процесса реализации, осуществляемого между отдельными самостоятельными предприятиями-контрагентами, существенно расширяются. В качестве предприятия-поставщика все чаще начинает выступать производственное объединение. В этих условиях реализация осуществляется производственным объединением в целом. Это предполагает необходимость дополнения локального управления реализацией продукции на отдельных заводах централизованным управлением в рамках всего производственного объединения. Без такой координации в управлении процессом реализации отсутствуют необходимые предпосылки для обеспечения выполнения договорных обязательств.

Именно это и подтверждает анализ уровня управления реализацией продукции в некоторых производственных объединениях. Зачастую в них отсутствует хорошо налаженное управление реализацией продукции. Головные заводы концентрируют внимание на своей деятельности и слабо контролируют работу филиалов. В результате не выполняются планы реализации, прибыли, имеются недопоставки продукции в номенклатуре, что отрицательно сказывается не только на результатах деятельности производственных объединений, но даже всесо-

юзных промышленных объединений и народного хозяйства в целом.

Таким образом, анализ уровня управления реализацией продукции свидетельствует о наличии существенных недостатков, отрицательно влияющих на выполнение плана реализации и по общему объему и тем более согласно заключенным договорам. В этих условиях необходимой становится разработка рекомендаций по организации управления процессом реализации с целью обеспечения оптимальных условий для выполнения договорных обязательств промышленными предприятиями и производственными объединениями, выступающими в качестве поставщиков продукции.

Для решения данной проблемы прежде всего определим основные требования, которым должно отвечать управление реализацией продукции на промышленных предприятиях и в производственных объединениях.

1. Управление процессом реализации должно обеспечивать единство, взаимообусловленность и оперативную связь между тремя стадиями реализации: выпуском продукции из производства, ее отгрузкой потребителям и денежными расчетами поставщиков и потребителей.

2. Это основное требование в условиях функционирования производственных объединений должно выполняться не только в разрезе отдельных заводов-филиалов, но и централизованно в рамках всего производственного объединения. Другими словами, локальное управление реализацией продукции на заводах-филиалах должно быть подчинено централизованному управлению в масштабе производственного объединения.

3. Целью управления реализацией продукции должно стать достижение полного соответствия выполнения плана реализации заключенным договорам.

Совокупность перечисленных требований по существу формулирует *критерий эффективного управления реализацией продукции*. Выбранный критерий и положим в основу построения системы управления реализацией, создание которой позволит обеспечить необходимые условия для выполнения договорных обязательств предприятиями, выступающими в качестве поставщиков промышленной продукции.

---

### ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ-ПОСТАВЩИКЕ

---

Согласно выбранному критерию эффективного управления реализацией продукции определим конкретные пути его достижения. Процесс управления реализацией при этом построим так, чтобы все его основные элементы: планирование, учет, анализ, регулирование и экономическое стимулирование были тесно взаимосвязаны и дополняли друг друга.

Рассмотрим первый элемент управления — планирование реализации продукции. Важность его определяется тем, что в зависимости от устанавливаемых плановых заданий находится весь последующий процесс управления ходом реализации, который должен обеспечить их выполнение.

В настоящее время оперативное планирование реализации продукции осуществляется на основании плана реализации, утверждаемого предприятию в общем объеме. Как правило, установленную сумму реализации предприятия не конкретизируют в разрезе номенклатурных позиций. Поэтому и оперативные планы реализации составляются чаще всего без расшифровки номенклатуры в виде сумм выручки от реализации, которые должны ежедневно поступать на счет предприятия в банке. Такое планирование реализации не позволяет в дальнейшем проконтролировать, как происходит реализация отдельных изделий, по каким из них имеются отклонения от плана. Данное положение не соответствует вводимому порядку планирования реализации, согласно которому выполнение плана реализации продукции должно отражать выполнение обязательств по заключенным договорам.

Таким образом, для организации управления выполнением договорных обязательств в процессе реализации предприятиям прежде всего необходимо обеспечить расчет в разрезе развернутой номенклатуры утверждаемых в общем объеме плановых заданий по реализации. Толь-

ко такой уточненный расчет плана реализации по видам изделий на основании данных о программе выпуска их из производства и изменении остатков на складе и в товарах отгруженных позволит осуществить конкретное оперативное планирование реализации в развернутой номенклатуре и на его основе обеспечить дальнейшее регулирование хода выполнения договорных обязательств.

В целях обоснованной разработки оперативных планов реализации необходимо также учитывать специфику деятельности предприятия, в частности характер производства. Так, при планировании ежедневного поступления выручки от реализации на предприятиях с массовым и крупносерийным типом производства, характерным, например, для производственных объединений «ЗИЛ» и «АвтоМосквич», нетрудно распределить месячное задание по реализации постоянно изготавливаемой номенклатуры продукции равномерно в зависимости от числа рабочих дней в месяце. Для предприятий с единичным и мелкосерийным типом производства, выпускающих многочисленную номенклатуру, такую задачу решить гораздо сложнее. Это объясняется тем обстоятельством, что в условиях такого производства ритмичность и даже уровень выполнения плана реализации предприятиями во многом определяются тем, когда в течение данного месяца будут произведены и отгружены те или иные изделия. Дело в том, что стоимость различных, выполняемых в соответствии с договорами заказов потребителей на рассматриваемых предприятиях значительно колеблется. В связи с этим в целях обеспечения ритмичного выполнения месячного плана реализации необходимо заранее планировать последовательность реализации тех или иных изделий, что может быть достигнуто только при условии тесной связи между оперативным планированием производства и реализации продукции.

Реально взаимосвязанное внутримесячное планирование реализации, отгрузки и выпуска продукции в условиях единичного и мелкосерийного производства можно осуществить таким образом. Производственно-диспетчерским отделом предприятия ежемесячно разрабатывается задание на выпуск продукции цехам. При распределении изготовления изделий по периодам внутри месяца обычно исходят из таких основных параметров, как длительность цикла производства изделий и загрузка производственных мощностей. При этом для производственных условий

может оказаться приемлемой различная последовательность изготовления тех или иных изделий: или в начале, или в конце месяца. Именно здесь и должен сыграть роль такой фактор, как обоснованный внутримесячный план получения выручки от реализации, в зависимости от которого можно окончательно установить срок выпуска данного изделия из производства.

В целях обеспечения единства планирования поступления выручки от реализации, отгрузки и выпуска продукции из производства можно предложить следующий оперативный план-график<sup>1</sup> (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

| План-график выпуска, отгрузки и реализации продукции<br>на месяц _____ 19__ г. |                                              |                    |                     |                                                                                                   |                            |          |                                         |        |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------|-----------------------------------------|--------|
| Изделие                                                                        | Номер договора,<br>наряда, заказа-<br>наряда | Количество,<br>шт. | Сумма, тыс.<br>руб. | Длительность<br>периода от вы-<br>пуска из произ-<br>водства до по-<br>лучения вы-<br>ручки, дней | Плановые сроки (даты)      |          |                                         |        |
|                                                                                |                                              |                    |                     |                                                                                                   | выпуска из<br>производства | отгрузки | выставления<br>платежного<br>требования | оплаты |
| А . . . . .                                                                    | 351                                          | 1                  | 50                  | 18                                                                                                | 10                         | 11       | 13                                      | 27     |
| В . . . . .                                                                    | 408                                          | 2                  | 70                  | 10                                                                                                | 19                         | 20       | 22                                      | 28     |
| С . . . . .                                                                    | 250                                          | 1                  | 40                  | 9                                                                                                 | 21                         | 23       | 25                                      | 29     |

В данном плане-графике приведен условный пример расчета плана реализации, отгрузки и выпуска из производства трех изделий. В основу расчета положен принцип календарных опережений каждой предыдущей стадии реализации, исходя из срока окончания последующих стадий, начиная с денежных расчетов. Так, например, по изделию А запланировано поступление выручки от реализации 27 числа. Исходя из планового срока документооборота (14 дней) устанавливаем, что выставить платежное требование в банк на инкассо необходимо не позднее 13 числа. Значит, отгрузить данное изделие необходимо 11—12 числа, а выпустить из производства — 10 числа текущего месяца.

<sup>1</sup> В V разделе книги предусмотрен расчет оперативного плана-графика выпуска, отгрузки и реализации продукции с применением ЭВМ.

В графике на начало месяца должны указываться изделия, находящиеся в товарах отгруженных, в той последовательности, которая соответствует ожидаемому сроку поступления выручки от реализации продукции. Далее должны следовать изделия, находящиеся на складе готовой продукции, также в порядке запланированного поступления выручки от реализации. Все перечисленные изделия являются переходящим заделом для реализации, сформированным в предыдущем плановом периоде. Затем в график заносятся изделия, которые будут выпущены из производства и реализованы в данном месяце. При выборе последовательности расположения этих изделий в графике следует руководствоваться либо сроком документооборота между предприятием-поставщиком и покупателем, либо длительностью периода от выпуска изделия из производства до получения выручки на счет предприятия. Во втором случае расчет будет точнее, так как при этом учитывается не только срок документооборота, но и срок нахождения продукции на складе, который может колебаться для различных изделий в зависимости от транзитной нормы. Исходя из этого в график следует заносить вначале изделия с максимальным периодом обращения, а в конце — с минимальным. Это дает возможность включить в выполнение плана выручку от реализации за изделия, произведенные и отгруженные в конце месяца. В последнюю очередь также с учетом срока документооборота, или периода обращения, в график заносятся изделия, реализация которых произойдет в следующем месяце.

При выборе последовательности расположения изделий в плане-графике необходимо проверять, обеспечивается ли этим ритмичное выполнение планов выпуска, отгрузки и реализации продукции.

Такой способ оперативного планирования выпуска продукции из производства, ее отгрузки и реализации на основании календарных опережений и длительности периода обращения полностью соответствует принципам оперативного планирования единичного и мелкосерийного производства, при котором на основании длительности циклов изготовления изделий и плановых сроков их выпуска устанавливаются сроки запуска их в производство.

Таким образом, предложенный способ оперативного планирования реализации продукции будет способствовать единообразию планирования производства и реализа-

ции на протяжении всего цикла изготовления и обращения изделий.

Разработка приведенного графика дает возможность обеспечить сквозной контроль за ходом реализации каждого вида продукции согласно договорам с момента выхода ее из производства до получения денег на счет предприятия. Применение графика предполагает возможность фиксации отклонений в ходе реализации и получения аналитической информации о длительности нахождения изделий в сфере обращения. Объектом контроля при этом становится не только срок документооборота, но и все время обращения изделий. Учет отклонений от запланированного таким образом хода выполнения договоров в процессе реализации позволит определить резерв ускорения оборачиваемости готовых изделий и конкретных виновников замедления их обращения. Использование предлагаемого графика также удобно и в связи с тем, что он применим в работе одновременно трех отделов: финансового, сбытового и производственно-диспетчерского. Производственно-диспетчерский отдел распределяет данные графика о выпуске продукции по цехам основного производства, где на основании полученных сведений о сроках выпуска производственно-диспетчерские бюро цехов рассчитывают сроки запуска изделий в производство.

Разработка графика осуществляется при участии финансового, сбытового и производственно-диспетчерского отделов. При этом первоначально запланированные сроки оплаты изделий постепенно уточняются до тех пор, пока сроки выпуска изделий из производства не будут удовлетворять производственным возможностям, что определяется производственно-диспетчерским отделом предприятия.

Планирование процесса реализации продукции должно сопровождаться учетом его выполнения. В настоящее время, как правило, учет выпуска продукции из производства осуществляет производственно-диспетчерский отдел, учет отгрузки — отдел сбыта и учет реализации — финансовый отдел. В целях обеспечения выполнения договорных обязательств предприятием эти отделы должны перестроить свою учетную работу таким образом, чтобы сведения о выпуске продукции из производства были представлены в развернутой номенклатуре, а сведения об отгрузке и реализации продукции — еще более детально, т. е. в разрезе заключенных договоров.

Учет хода реализации в соответствии с разработанным планом-графиком его осуществления, единым для финансового, сбытового и производственно-диспетчерского отделов, позволит получить сопоставимую информацию о выполнении плановых заданий одновременно на трех стадиях реализации. При этом обеспечивается своевременное обнаружение отклонений, что необходимо для их последующего устранения при регулировании процесса реализации.

Помимо чисто учетных операций, необходимо шире применять аналитические методы учета, позволяющие выявлять недостатки в деятельности предприятий по выполнению договорных обязательств. Так, полезная аналитическая информация может быть получена по результатам выполнения оперативного плана-графика реализации, отгрузки и товарного выпуска за месяц. Сопоставление учетных сведений с данными плана-графика позволяет выявить отклонения в днях от запланированного срока выполнения отдельных договорных обязательств. Подсчитав суммарное отклонение по всем договорам и распределив его в процентном соотношении по составляющим отклонениям на трех стадиях реализации, можно определить степень виновности производственно-диспетчерского, сбытового и финансового отделов в несвоевременном выполнении в течение месяца установленных для них плановых заданий. Результаты такого анализа могут иметь стимулирующий характер, если будут учтены при премировании работников перечисленных подразделений за основные показатели хозяйственной деятельности.

Необходимые данные для анализа получим путем сравнения выполнения плана реализации по общему объему и с учетом выполнения номенклатурного плана поставок. Полученные сведения покажут в разрезе каждой номенклатурной позиции потери предприятия по причине непоставки продукции по одним договорам и перепоставки — по другим. Отклонения в выполнении плана реализации по общему объему и с учетом выполнения договоров выявят резерв улучшения деятельности предприятий по реализации.

В качестве одного из аналитических методов учета можно рекомендовать также контроль структуры объема реализуемой продукции: продукции, по которой документы не переданы в банк на инкассо; по переданным в банк документам, срок оплаты которых не наступил; продукции, не оплаченной в срок; продукции, оплаченной в

срок и с опозданием. Получение такой обобщенной информации не представляет трудностей, так как в разрозненном виде — либо в картотеках, либо в журналах — она имеется в каждом финансовом отделе. Сопоставление удельного веса перечисленных групп продукции в общем объеме реализации за ряд периодов (месяцев) позволит на основании этих данных определить оптимальную структуру объема реализации, сравнивая с которой структуру объема реализации отчетного месяца, можно будет оценить работу финансового отдела. В связи с этим данный показатель имеет смысл использовать в качестве дополнительного условия премирования работников финансовых отделов, так как он является более конкретным и обоснованным, чем условия премирования за снижение просроченной дебиторской задолженности, своевременное оформление платежных документов и т. п.

Перечисленные методы аналитического учета не требуют дополнительных затрат времени, поскольку каждый из них может быть выполнен с помощью ЭВМ. Разработанные для осуществления этих расчетов формы приведены в виде макетов выходной информации в V разделе книги.

Учет хода реализации ежедневно, а также по результатам на конец отчетного месяца должен сопровождаться выработкой соответствующих регулирующих решений: по данным ежедневного учета — направленных на оперативное устранение всех отклонений, по данным учета на конец месяца — направленных на улучшение деятельности различных подразделений через систему экономического стимулирования. Для принятия регулирующих решений необходимо проанализировать отклонения, выявленные в процессе учета, определить их причины и установить виновников их возникновения. При этом анализ и регулирование должны охватывать все три стадии реализации.

Рассмотрим последовательно пути регулирования выпуска, отгрузки и поступления выручки от реализации на счет предприятия в банке.

В процессе проведенного анализа было выявлено, что своевременно непринятые меры по устранению отклонений в ходе выпуска продукции из производства и ее отгрузки вызывают накопление отклонений в таком размере, в каком их уже становится невозможным ликвидировать на последней стадии реализации. Для недопущения

такого положения отделу сбыта необходимо постоянно держать под контролем ход отгрузки продукции, оперативно устанавливая причины отклонений, в том числе в результате отставания в выпуске изделий из производства и из-за недостатков в материально-техническом снабжении. Этот аспект управления является слабым моментом в деятельности многих предприятий.

Регулирование выпуска из производства и отгрузки продукции может быть построено следующим образом. Отклонения в отгрузке продукции необходимо сопоставить с наличием готовых изделий на складе, а также с отклонениями, выявившимися в ходе учета выпуска продукции из производства и учета материально-технического снабжения. Такое сопоставление позволит установить виновника задержки отгрузки продукции по каждой номенклатурной позиции. По данным этого анализа в целях обеспечения оперативного устранения всех отклонений отделу сбыта необходимо выдавать соответствующую информацию производственно-диспетчерскому отделу и отделу материально-технического снабжения о номенклатурных позициях, по которым задержана отгрузка продукции по их вине<sup>1</sup>. Данные сведения об отклонениях в отгрузке продукции с распределением по виновникам должны направляться также руководству предприятия для контроля за их устранением и в финансовый отдел для прогнозирования и регулирования поступления выручки от реализации на счет предприятия в банке в зависимости от выпуска продукции и ее отгрузки.

Финансовый отдел, получив от отдела сбыта информацию об отклонениях в отгрузке продукции и вызвавших их причинах, оценивает, насколько данное положение может отразиться на выполнении предприятием плана реализации. Результаты такого анализа сообщаются руководству предприятия с целью принятия в случае необходимости соответствующих мер. Прогнозирование хода реализации в зависимости от отклонений в отгрузке, выпуске продукции и материально-техническом снабжении имеет важное значение, поскольку предупреждает отставание в выполнении предприятием плана реализации.

Помимо этого, финансовый отдел должен выявлять от-

<sup>1</sup> В V разделе книги разработан машинный вариант анализа и регулирования хода отгрузки с распределением выявленных отклонений по виновникам их возникновения.

клонения на стадии денежных расчетов. С этой целью отклонения в поступлении выручки от реализации на счет предприятия в банке следует проверить на соответствие двум основным причинам, какими являются просрочки платежей покупателям и отказы от акцепта. По соответствующим договорам необходимо выяснить платежеспособность потребителей, принять меры к взысканию просроченной дебиторской задолженности совместно с юридическим отделом предприятия, применить рациональные формы расчетов, ускоряющие поступление платежа и компенсирующие отставание в ходе реализации, а также выяснить причины отказов от акцепта и в зависимости от этого либо взыскать с потребителя платеж, если отказ от акцепта необоснованный, либо определить виновника и довести до него необходимую информацию. Данные способы регулирования поступления денежных средств на счет предприятия в той или иной мере используются в практической деятельности финансовых отделов, однако нередко они носят бессистемный характер и в итоге не достигают необходимого эффекта. В результате этого продолжительность одних и тех же своевременно неустраненных отклонений значительна, и часто они переходят из месяца в месяц, продолжая отрицательно влиять на выполнение плана реализации.

Улучшению оперативной работы финансового отдела с отклонениями от выполнения плана реализации может способствовать премирование за соблюдение оптимальной структуры объема реализуемой продукции, в частности за уровень дебиторской задолженности и несвоевременно оплаченной продукции.

Заметим, что предложенные способы аналитического учета и регулирования хода отгрузки и реализации применимы для предприятий любого типа производства. Вместе с тем возможность использования при этом вычислительной техники значительно сокращает трудоемкость управления процессом реализации и одновременно позволяет получать своевременные и достоверные сведения, необходимые для выполнения заданий по поставкам продукции в номенклатуре и в зависимости от этого — плана реализации.

Завершающим моментом процесса управления реализацией продукции является экономическое стимулирование. Первичной информацией для экономического стимулирования служат данные анализа и регулирования хода

реализации продукции по итогам за месяц, поступающие в отдел труда и заработной платы от финансового отдела, отдела сбыта, производственно-диспетчерского отдела, отдела материально-технического снабжения и др. Согласно полученным данным отделом труда и заработной платы производится премирование или депремирование работников.

В настоящее время основными показателями премирования руководящих, инженерно-технических работников и служащих являются: рост производительности труда, производство продукции высшей категории качества, выполнение плана поставок продукции потребителям в соответствии с заключенными договорами, уровень рентабельности или фондоотдачи, снижение себестоимости продукции, освоение производственных мощностей в соответствии с установленными нормативными сроками и ряд других в зависимости от особенностей отдельных отраслей. Абсолютная сумма отчислений в фонд материального поощрения увеличивается или уменьшается в зависимости от выполнения плана поставок по номенклатуре и срокам в соответствии с заключенными договорами. При невыполнении этого условия работники лишаются премий за основные результаты хозяйственной деятельности в зависимости от степени невыполнения обязательств по договорам.

Для выполнения основных условий, в зависимости от которых производится премирование ответственных работников, необходимо правильно сориентировать деятельность всех подразделений предприятия, и в частности тех, которые заняты реализацией продукции. Этому в значительной мере может способствовать эффективная система дополнительных условий премирования, формирующая локальные экономические интересы отдельных подразделений и подчиняющая их достижению плановых заданий предприятием. В настоящее время дополнительные условия премирования за выполнение плана поставок и реализации продукции, применяемые на различных промышленных предприятиях, в основном следующие: для финансового отдела — своевременное выставление счетов за отгруженную продукцию, снижение дебиторской задолженности, ритмичность реализации, отсутствие пени за просрочку платежей в бюджет и оплаты счетов поставщиков; для отдела сбыта — выполнение плана поставок продукции согласно договорам, ритмичность выполне-

ния плана отгрузки, соблюдение норматива оборотных средств по готовой продукции; для производственно-диспетчерского отдела — выполнение плана выпуска продукции по номенклатуре, ритмичное выполнение плана производства; для отдела материально-технического снабжения — своевременное выполнение плана снабжения, выполнение задания по снижению излишних товарно-материальных ценностей на складах; для отдела технического контроля — снижение или отсутствие рекламаций на поставленную продукцию, своевременность приема продукции по качеству и ряд других.

Использование названных условий премирования положительно отражается на деятельности всех перечисленных подразделений предприятия, однако недостаточно нацеливает их на выполнение заключенных договоров. Для усиления стимулирующего воздействия показателей премирования за выполнение договорных обязательств на всех стадиях реализации можно предложить следующую систему дополнительных условий премирования, возможность использования значительной части которых уже была рассмотрена в ходе построения оперативного учета, анализа и регулирования процесса реализации (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

| Отделы                  | Дополнительные условия премирования                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Финансовый отдел</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие отклонений от выполнения оперативного плана-графика выпуска, отгрузки и реализации продукции по вине финансового отдела (или доля допущенного суммарного отклонения от плана-графика по вине финансового отдела); при этом премирование должно производиться в соответствии со специально разработанной премиальной шкалой</li> <li>2. Соблюдение оптимальной структуры месячного объема реализуемой продукции (доля продукции с просроченной дебиторской задолженностью; доля несвоевременно оплаченной продукции; доля продукции, по которой поступили отказы от акцепта, и т. д.); премирование за выполнение этого показателя должно производиться в соответствии со специально разработанной премиальной шкалой</li> </ol> |

| Отделы                                          | Дополнительные условия премирования                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Отдел сбыта</i>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие отклонений от выполнения оперативного плана-графика выпуска, отгрузки и реализации продукции по вине отдела сбыта (или доля допущенного суммарного отклонения от плана-графика по вине отдела сбыта)</li> <li>2. Соответствие наличия готовых изделий на складе нормативу</li> <li>3. Сумма штрафов, уплаченных предприятием за невыполнение договоров</li> </ol>                     |
| <i>Производственно-диспетчерский отдел</i>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие отклонений от выполнения оперативного плана-графика отгрузки и реализации продукции по вине производственно-диспетчерского отдела (или доля допущенного суммарного отклонения от плана-графика по вине отдела)</li> <li>2. Выполнение плана подачи продукции в номенклатуре по межцеховой кооперации</li> </ol>                                                                       |
| <i>Отдел материально-технического снабжения</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие отклонений от выполнения оперативного плана-графика выпуска продукции из производства по вине отдела материально-технического снабжения (или доля допущенного отклонения от оперативного плана выпуска по вине этого отдела)</li> <li>2. Сумма штрафов и других непроизводительных расходов, понесенных предприятием по причине срывов в материально-техническом снабжении</li> </ol> |
| <i>Отдел технического контроля</i>              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие рекламаций на поставляемую продукцию</li> <li>2. Доля уплаченных предприятием штрафов за поставку продукции с отклонениями по качеству в общем объеме договорных претензий</li> <li>3. Снижение затрат на гарантийный ремонт</li> </ol>                                                                                                                                               |

В табл. 3 приведен перечень возможных премиальных условий для стимулирования деятельности ряда подразделений, оказывающих наиболее существенное влияние на процесс реализации продукции. Преимуществом предлагаемых премиальных условий является то, что их применение обеспечивает стимулирование выполнения плановых заданий не только по итогам месяца в целом, как это распространено в настоящее время, но и в процес-

се оперативной работы в течение месяца. Кроме этого, единообразие их построения для трех стадий реализации — выпуска продукции из производства, ее отгрузки и денежных расчетов — создает условия для более тесной взаимоувязки и согласования деятельности подразделений, занятых реализацией.

Однако заметим, что основа для выполнения договорных обязательств предприятием закладывается в процессе производства. Ввиду этого становится необходимым соответствующим образом построить и систему экономического стимулирования цехов основного производства для ориентации их деятельности на обеспечение выполнения предприятием плана поставок и плана реализации согласно договорам.

Анализ управления реализацией продукции на предприятиях показывает, что решающее значение для выполнения плана поставок и плана реализации имеет ритмичное выполнение плана выпуска продукции в номенклатуре. Однако выполнение этого показателя, в свою очередь, зависит от организации управления движением продукции в процессе производства между цехами и внутри них. Для цехов массового и крупносерийного типа производства характерна развитая межцеховая кооперация. Контроль за передачами продукции из цеха в цех в этом случае имеет важное значение. В цехах с единичным и мелкосерийным типом производства межцеховая кооперация, как правило, ограничена. Для выполнения номенклатурного плана производства при этом большое значение имеет организация внутрицеховых передач продукции.

Таким образом, в целях обеспечения выполнения плана производства в номенклатуре, а следовательно, и выполнения договорных обязательств предприятием премирование цехов основного производства необходимо производить не только в зависимости от выполнения ими плана выпуска, но и в соответствии с выполнением плана передач продукции в номенклатуре между цехами и внутри них.

В настоящее время при премировании цехов чаще всего учитывают выполнение ими плана выпуска продукции в номенклатуре. Премирование за выполнение плана подач в номенклатуре, особенно в цехах единичного и мелкосерийного производства, к сожалению, практически не применяется. Между тем выполнение этого показателя

имеет особенно большое значение для выполнения предприятиями номенклатурных планов поставок.

Об этом свидетельствует организация экономического стимулирования производственных подразделений в объединении ЗИЛ. Цехам головного завода и филиалам объединения планируются подачи продукции в номенклатуре. Выполнение межцеховых планов подач, а также соблюдение сроков подачи заготовок, деталей, узлов и агрегатов по планкарте<sup>1</sup> цехами головного завода и филиалами являются объектом экономического стимулирования. В основу оценки выполнения производственными подразделениями плана в номенклатуре положен учет талонов отклонений, выписываемых подразделениями-потребителями в случае нарушения сроков подачи продукции по планкарте. Невыполнение плана в заданной номенклатуре влечет уменьшение фонда материального поощрения производственных подразделений в соответствии с установленным нормативом. Введение такого порядка положительно отразилось на производственной дисциплине и ритмичности работы заводских подразделений, а также обеспечило повышение уровня выполнения плана по объему реализации продукции с учетом выполнения договоров в целом по объединению.

Применяемая в производственном объединении ЗИЛ система экономического стимулирования производственных подразделений постоянно совершенствуется и заключается в следующем. Все производственные подразделения в зависимости от сложности производства, числа номенклатурных позиций изготавливаемой продукции и ряда других условий разделены на группы. По каждой группе установлены допустимый уровень выполнения месячного плана подач в номенклатуре и дифференцированные размеры увеличения фонда материального поощрения. Так, например, при выполнении плана подразделениями первой группы в пределах допустимого уровня фонд материального поощрения увеличивается на 10%, а для остальных групп — на 20%. При невыполнении плана фонд материального поощрения, начисленный за выполнение основных показателей, уменьшается на 5% за каждый процент недовыполнения против установленного уровня, но не более чем на 50%.

<sup>1</sup> Документ, регламентирующий подачи продукции между производственными подразделениями объединения в определенном количестве, номенклатуре и согласно внутримесячным срокам.

Увеличение или уменьшение фонда материального поощрения подразделения осуществляется в зависимости от соответствия достигнутого за месяц выполнения плана подач в номенклатуре шкале допустимых уровней, приведенной в табл. 4.

Т а б л и ц а 4

| Группы подразделений | Допустимый процент выполнения плана подач в номенклатуре |                                                                |                                                        |
|----------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                      | ниже которого фонд материального поощрения снижается     | в пределах которого фонд материального поощрения не изменяется | при котором фонд материального поощрения увеличивается |
| 1                    | 100                                                      | —                                                              | 100                                                    |
| 2                    | 100                                                      | —                                                              | 100                                                    |
| 3                    | 98                                                       | 98—99,9                                                        | 100                                                    |
| 4                    | 97                                                       | 97—98,9                                                        | 99                                                     |

Подобные системы экономического стимулирования выполнения производственными подразделениями планов выпуска и подач продукции в номенклатуре могут быть рекомендованы для разработки и применения на других предприятиях с учетом конкретных производственных условий.

Приведенная система экономического стимулирования охватывает деятельность не только цехов головного завода, но и заводов-филиалов производственного объединения ЗИЛ. Тем самым она дает наглядное представление о том, каким образом можно организовать управление внутренним оборотом промежуточной продукции в производственном объединении, чтобы в итоге выполнить план поставок конечной продукции согласно договорам. Этот аспект управления является в настоящее время актуальным для любого производственного объединения.

Вместе с тем, помимо управления внутренним оборотом, в производственном объединении требуется также соответствующим образом построить управление процессом реализации продукции. Выше была рассмотрена организация управления реализацией на отдельном самостоятельном предприятии, приемлемая также и для завода-филиала. В условиях производственного объединения ряд отмеченных функций управления реализацией продукции требует дополнения.

Прежде всего в процессе оперативного управления реализацией продукции в масштабе производственного объединения необходимо предусмотреть обеспечение соответствующих подразделений головного завода сведениями о ходе выполнения договорных обязательств на заводах-филиалах. Учетная информация о выпуске продукции из производства, ее отгрузке и реализации должна поступать с определенной периодичностью, например один раз в 5 дней, с филиалов на головной завод, где она должна обобщаться и анализироваться.

Помимо этого, регулярную связь между филиалами и головным заводом объединения необходимо установить и в части обеспечения получения последним оперативной информации о наличии серьезных причин, способных вызвать невыполнение плановых заданий заводами-филиалами. Такая связь в настоящее время практически отсутствует. В результате, как показал анализ уровня управления реализацией продукции в производственных объединениях, в этой сфере хозяйственной деятельности имеются существенные упущения. Они затрудняют создание необходимой основы для выполнения договорных обязательств. Многие филиалы не справляются с выполнением плана поставок и реализации из-за недостатков в материально-техническом снабжении, производственной, финансовой деятельности и по ряду других причин. Известно, что факты нарушения плановых заданий по поставкам продукции и реализации заводами-филиалами носят распространенный характер наряду с выполнением этих заданий головными заводами объединения.

Головной завод, получив такую информацию, должен принять меры для устранения подобных ситуаций и оказать необходимую помощь филиалам. Своевременное получение информации и осуществление регулирующих воздействий со стороны головного завода позволят улучшить деятельность филиалов и обеспечить выполнение договорных обязательств производственным объединением в целом. В процессе экономического стимулирования вопросы премирования филиалов также должны решаться головным заводом на основании информации, представляемой филиалами головному заводу за отчетный период.

Практическое использование данных положений позволит сформировать необходимые условия для выполнения договорных обязательств предприятиями-поставщиками в процессе реализации.

---

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ-ПОТРЕБИТЕЛЕМ

---

Согласно договору поставки предприятия — поставщики и потребители являются в равной мере ответственными за выполнение закрепленных за ними обязательств. Поставка продукции определенного количества, номенклатуры, качества и в установленные сроки должна сопровождаться своевременной оплатой. Поэтому проблема *совершенствования системы оплаты продукции предприятием-потребителем* представляет не меньшее значение, чем рассмотрение вопросов организации управления реализацией продукции на предприятии-поставщике. Особую актуальность она приобретает в настоящее время, когда оценка хозяйственной деятельности предприятий производится в зависимости от выполнения ими заданий по поставкам продукции в номенклатуре. В этих условиях система оплаты продукции предприятием-потребителем должна быть построена таким образом, чтобы гарантировать предприятие-поставщика от различного рода финансовых затруднений в связи с невыполнением плана реализации по независящим от него причинам.

Однако вопросы совершенствования расчетных отношений между предприятиями нельзя рассматривать в народнохозяйственных масштабах безотносительно к отраслевым особенностям. В современных условиях развития экономики, для которой характерно углубление межотраслевой специализации, такой подход вряд ли является достаточным. Только учет конкретной отраслевой специфики осуществления процесса реализации позволит комплексно подойти к изучаемой проблеме и наметить пути ее решения.

Выше была рассмотрена реализация продукции с точки зрения организации этого процесса на предприятии-поставщике. Проследим дальнейшее осуществление и завершение реализации продукции с участием предприятия-потребителя. Для этого проанализируем существующее положение с оплатой оборудования, поставляемого предприятиями станкостроительной промышленности.

На балансе хозяйственной деятельности предприятий числилась большая просроченная дебиторская задолженность, имеющая тенденцию роста. Причем, темпы ее прироста высокие. В качестве примера приведем ВПО «Союзтяжстанкопром». По сравнению с 1978 г. просроченная задолженность потребителей за оборудование возросла в 1979 г. в 3,22 раза, а в 1980 г. — в 3,57 раза. На отдельных предприятиях ее рост был еще выше. Кроме того, просроченная задолженность по платежам представляла значительную величину по отношению к месячному объему реализации: на отдельных предприятиях — свыше трети объема реализации. При существующем уровне ритмичности это практически равнозначно объему реализуемой продукции за первую половину месяца.

Анализ характера образования дебиторской задолженности в течение месяца выявил ее отрицательное влияние на выполнение плана реализации продукции. Обычно к началу третьей декады месяца накапливается просроченная задолженность, выплата которой могла бы обеспечить поступление выручки от реализации за несколько дней. Например, на Львовском заводе фрезерных станков в ноябре 1979 г. просроченная дебиторская задолженность была эквивалентна девятидневной выручке от реализации продукции. Это значит, что если бы покупатели аккуратно оплачивали получаемую продукцию, то план ноября по реализации мог быть выполнен досрочно к 20-му числу [30 дней — (9 дней рабочих + 2 дня выходных) = 19-й день]. Таким образом, неплатежи потребителей являются важным фактором низкого уровня ритмичности реализации продукции на предприятиях.

Анализ оперативной финансовой работы в части реализации продукции на ряде предприятий выявил также наличие таких отрицательных моментов, как большая длительность неплатежей и частичная оплата продукции. На многих предприятиях длительность просрочки платежей значительна, вплоть до года. То же самое относится и к частичной оплате продукции. Например, по Московскому станкостроительному заводу имени С. Орджоникидзе по состоянию на 1 сентября 1980 г. за продукцию по счету, который был выставлен на инкассо 18 июня в сумме 107,915 тыс. руб., платежи были произведены: 28 июня в сумме 19,37 тыс. руб. и 26 июля в сумме 8,43 тыс. руб. Следовательно, на 1 сентября неплатежи за станки, поставляемые в июне, составили 80,115 тыс. руб. По Коло-

менскому заводу тяжелого станкостроения на 1 января 1979 г. дебиторская задолженность за станки, оплаченные заказчиками частично, составила 200 тыс. руб. Такое положение затрудняет управление реализацией на рассматриваемых предприятиях и отрицательно сказывается на их финансовом состоянии.

Проанализируем причины неплатежей предприятий-покупателей, которые приводят к созданию просроченной дебиторской задолженности у поставщиков и тем самым отрицательно отражаются на результатах их финансовой деятельности.

Значительная часть машиностроительной продукции, в том числе производимой и поставляемой предприятиями станкостроения, оплачивается потребителями за счет капитальных вложений, финансируемых через Стройбанк СССР. Каждое предприятие-потребитель может произвести затраты на оплату станков, машин, оборудования и т. п. только после оформления банком финансирования этого потребителя. Учреждения Стройбанка открывают финансирование предприятий при наличии утвержденных планов капитального строительства (форма № 7), титульных списков, справки об утверждении проектно-сметной документации (форма № 6), внутрипостроечного титульного списка (форма № 1) и годового плана финансирования капитальных вложений (форма № 5).

Отсутствие открытия финансирования предприятий является одной из основных причин отказов от оплаты акцептованной ими продукции. Действительно, для оформления финансирования требуется определенный срок. Но Стройбанком этот момент учитывается. Ввиду большой длительности оформления перечисленных документов предусмотрено так называемое льготное финансирование, осуществляемое при наличии только формы № 5, которое обычно открывается к середине января и действует до 15 февраля. Срок льготного финансирования устанавливается с тем расчетом, чтобы к 15 февраля были оформлены остальные документы на финансирование. Однако часто оформление документов предприятиями-потребителями и их вышестоящими организациями затягивается. Например, для предприятий Минстанкопрома за последние годы срок льготного финансирования постоянно продлевался дополнительно на 1—2 месяца. Такое же положение характерно и для других отраслей промышленности, приобретающих машины и оборудование, а

также осуществляющих некоторые работы согласно планам капитального строительства.

Отрицательным последствием этого является приобретение машин и оборудования потребителями в течение I квартала года без утвержденных планов капитального строительства. В результате закупленные основные фонды нередко оказываются неиспользованными и даже ненужными, что приводит к увеличению складских запасов неустановленного оборудования. Только по ВПО «Союзтяжстанкопром» за 1980 г. складские запасы неустановленного оборудования возросли на 20%. Положительным моментом является лишь то, что в течение срока льготного финансирования на поставщике продукции в меньшей степени отражаются финансовое состояние и платежеспособность потребителя. Однако на практике бывают задержки в оформлении льготного финансирования, что влечет неплатежи за большое количество поставляемой продукции.

Имеют место нарушения и такого порядка, когда по окончании срока льготного финансирования финансирование на основании всех необходимых документов, указанных выше, так и не открывается. В этих условиях поставщики лишены возможности получения денег за поставленную в соответствии с договорами продукцию. Открытие финансирования предприятий задерживается в результате несоответствия документов, представляемых в учреждения Стройбанка, предъявляемым к ним требованиям. Так, например, объемы капитальных вложений, а также ввод в действие основных фондов, установленные для отдельных строек, должны соответствовать этим показателям, утвержденным в народнохозяйственном плане. Кроме этого, по каждой стройке должно быть обеспечено единство заданий, установленных в плане капитального строительства и титульном списке. Однако эти требования не всегда соблюдаются, и банк, обнаружив расхождения между документами, возвращает их для внесения исправлений, не принимая соответствующие стройки к финансированию. Показатели внутрипостроечного титульного списка также должны быть согласованы с планом капитального строительства и титульным списком. Однако и это не всегда выполняется. В результате внутрипостроечный титульный список вновь пересматривается заказчиком и генеральным подрядчиком. Если этот процесс затягивается и превышает установленный срок, финанси-

рование строек прекращается. Внутривнутрипостроечный титульный список также направляется для изменения, если включенные в него пусковые объекты не обеспечены достаточными ассигнованиями. По этой причине банк не финансирует вновь начинаемые и переходящие непусковые объекты.

Другой довольно распространенной причиной отсутствия финансирования объектов является необеспеченность их утвержденной проектно-сметной документацией.

В результате перечисленных нарушений, а также ряда других, выявляемых банком во время проверки документов, открытие финансирования затягивается, что вызывает неплатежеспособность потребителя.

Помимо задержек в оформлении финансирования, являющихся причиной неплатежеспособности предприятий-потребителей иногда в течение всей первой половины года, другим существенным мотивом отказов от оплаты продукции является отсутствие необходимых денежных средств. Такое положение часто возникает вследствие недостатков в деятельности предприятий, осуществляющих капитальное строительство. Так, например, еще распространена практика заключения договоров на поставку оборудования сверх выделенных на эту цель средств. Предприятиями допускается внеплановое расходование капитальных вложений, приобретение излишних и ненужных материальных ценностей. Осуществляется строительство объектов, не включенных в планы капитального строительства и не обеспеченных проектно-сметной документацией, на которые не предусмотрены ассигнования в планах финансирования.

Помимо этих и других недостатков в деятельности предприятий-потребителей в области капитального строительства, необеспеченность заказанных машин и оборудования денежными средствами также является следствием плохой подготовки выдаваемой проектными институтами технической документации. Это приводит к отказам от ошибочно заявленного оборудования, дополнительным заказам на другие его виды, что отрицательно сказывается на предусмотренных планами ассигнованиях на эти цели.

Таким образом, причины неплатежей за продукцию многообразны. Они вызваны различными недостатками в сфере капитального строительства, тесно связанной с машиностроительной промышленностью. Однако рассмотре-

ние вопросов капитального строительства не является непосредственным объектом данной книги. В связи с этим определим возможные пути устранения выявленных в процессе анализа недостатков с точки зрения выбранного направления — повышения ответственности предприятий-потребителей за выполнение договорных обязательств по оплате заказанной продукции.

Прежде всего остановимся на вопросе экономического стимулирования своевременности платежей за продукцию. Как уже было отмечено, поставка продукции и ее оплата — основные части заключаемого предприятиями в процессе реализации продукции договора. Выполнение плана поставок в номенклатуре является основным условием премирования за результаты хозяйственной деятельности и тем самым стимулирует соблюдение договорных обязательств предприятием-поставщиком. Обеспечению своевременности платежей такого значения не придается. Более того, этот показатель даже не всегда используется в качестве дополнительного условия премирования при оценке деятельности финансовых отделов предприятий.

Проведенный анализ показывает недостаточность одностороннего стимулирования выполнения договора поставки только предприятием-поставщиком. Неплатежи за поставленную продукцию являются вполне объективным показателем недостатков финансово-хозяйственной деятельности предприятий. В связи с этим полагаем, что своевременность оплаты заказанной продукции должна стать таким же основным условием премирования руководителей, инженерно-технических работников и служащих, как и выполнение плана поставок в номенклатуре. Данный показатель можно оценивать по сумме и длительности допущенной предприятиями просроченной кредиторской задолженности. Премирование за основные результаты хозяйственной деятельности в зависимости от своевременности оплаты поставленной продукции должно положительно отразиться на обеспеченности предприятий денежными средствами. Особенно это будет способствовать ускорению оформления финансирования предприятий, осуществляющих капитальное строительство, и рациональному расходованию выделенных в планах финансирования капитальных вложений.

Таким образом, помимо решения непосредственной задачи — обеспечения выполнения планов реализации предприятиями, поставляющими продукцию заказанной

номенклатуры и в установленные сроки, данное мероприятие позволит также несколько улучшить положение и в капитальном строительстве, так как послужит стимулом к экономному расходованию средств в соответствии с плановыми заданиями, сокращению запасов излишних и ненужных материальных ценностей, осуществлению строительных работ только в объеме выделенных на эти цели ассигнований, прекращению распыления средств по многочисленным объектам и т. д.

Одновременно следует усилить ответственность предприятий-потребителей, по вине которых задерживается открытие финансирования и допускается недостаточное выделение средств на оплату заказанных машин и оборудования, а также преждевременное и необоснованное их исчерпание. Для этого необходимо упорядочить предоставление предприятиям льготного финансирования. Как было показано выше, продление срока его действия из года в год носит постоянный характер. Этим самым практически поощряются различные недостатки, в том числе и отсутствие оперативности в деятельности предприятий и их вышестоящих организаций по оформлению финансирования. Ввиду этого в целях повышения финансовой и платежной дисциплины следует установить более обоснованный срок действия льготного финансирования без его последующего продления.

Кроме этого, также нуждаются в пересмотрении санкции, предъявляемые к предприятиям-потребителям за просрочки в оплате заказанной продукции. Согласно Положению о поставках продукции производственно-технического назначения размер пени при несвоевременной оплате оборудования в связи с невыполнением покупателем требований, предусмотренных правилами финансирования строительства, составляет 0,06% суммы просроченного платежа за каждый день просрочки. Однако в связи с длительным характером просрочек платежей эта санкция не оказывает должного влияния на дисциплину покупателей. Взимаемая с потребителя пеня за неплатежи очень незначительна.

Для того чтобы это показать, сравним на условном примере взаимную ответственность предприятий — поставщика и потребителя за выполнение обязательств по договору поставки. Пусть, например, если поставка станка стоимостью 100 тыс. руб. задержана на месяц, поставщик обязан уплатить покупателю неустойку в размере

8 тыс. руб.<sup>1</sup> Если же поставка станка произведена в срок, а потребитель задержал его оплату на месяц, вызывая тем самым невыполнение плана реализации предприятием-поставщиком, то он должен уплатить пеню в размере 1,8 тыс. руб.  $(0,06 \cdot 100 \cdot 30)$ , т. е. почти в 4,5 раза меньше той суммы, которую уплатит поставщик в случае несвоевременной поставки. Таким образом, за невыполнение договорных обязательств поставщик несет большую ответственность, чем потребитель. В условиях повышения роли договора поставки и оценки выполнения плана реализации в зависимости от выполнения плана поставок в номенклатуре требуется также и повышение взаимной ответственности предприятия-потребителя. Поэтому пеню за просрочку оплаты оборудования следует привести в соответствие с уровнем санкций, предъявляемых к поставщику за просрочку поставок<sup>2</sup>.

Так же необходимо последовательно проводить курс на то, чтобы потребители предъявляли санкции за нарушение договорных обязательств по поставкам в безоговорочном порядке без взаимных зачетов и своевременно производили отказы от акцепта платежных требований в связи с недоброкачеством и некомплектностью продукции и товаров, несоответствием их стандартам, техническим условиям и договорам.

Для реализации этого положения на практике инструкцией Госбанка СССР от 14 декабря 1979 г. № 245 четко регламентированы условия принятия от покупателя последующего отказа от акцепта: отгрузка товаров по ненадлежащему адресу; досрочная поставка товаров без согласия покупателей и др. Все это должно повысить роль санкций во взаимоотношениях поставщика и потребителя.

Заметим, что осуществление этих мер в области экономического стимулирования и укрепления договорной ответственности предприятия-потребителя должно принести наиболее ощутимые результаты, если одновременно будет сопровождаться усилением контроля банка за正确ностью представляемой для открытия финансирования до-

<sup>1</sup> Согласно Положению о поставках продукции производственно-технического назначения за просрочку поставки или недопоставку продукции в установленный договором срок поставщик уплачивает неустойку в размере 8% стоимости непоставленной в срок продукции.

<sup>2</sup> Аналогичный вывод можно сделать и относительно других видов продукции.

кументации, за соответствием заключаемых договоров на поставку оборудования сумме выделенных ассигнований, за расходованием денежных средств согласно плану капитального строительства и плану финансирования и т. п.

Перечисленные мероприятия, по существу, направлены на улучшение оплаты машиностроительной продукции теми предприятиями, которые допускают различные нарушения финансово-хозяйственной деятельности в области капитального строительства. Однако наряду с этим отсутствие денежных средств или исчерпание выделенных согласно плану финансирования лимитов может произойти и у предприятий, выполняющих и перевыполняющих планы капитальных вложений и планы ввода в действие мощностей и основных фондов. Для таких предприятий предусмотрены некоторые пути повышения их платежеспособности. Так, например, Стройбанк СССР разрешает увеличить планы финансирования тех предприятий, которые перевыполнили планы капитальных вложений и имеют по объектам, предусмотренным в этих планах, просроченную кредиторскую задолженность за поставки оборудования, материалов, выполненные работы и оказанные услуги. Финансирование при этом производится за счет средств других предприятий, не выполняющих планы капитальных вложений. Кроме этого, разрешается погашать имеющуюся кредиторскую задолженность за счет общего объема ассигнований по данной стройке, причем такое перераспределение средств также производится в зависимости от уровня выполнения плана капитальных вложений. Ряд мероприятий предусматривается и в случае временных финансовых затруднений предприятий.

Повышению платежеспособности предприятий-потребителей, выполняющих и перевыполняющих планы капитальных вложений и планы ввода в действие основных фондов и мощностей по техперевооружению и реконструкции, также способствовало бы предоставление им права осуществлять сверхлимитное финансирование оборудования. Введение такого порядка было бы, безусловно, полезным, потому что нередко потребители отказываются от оплаты полученной продукции по мотиву досрочного исчерпания лимита финансирования.

Если до окончания года лимит финансирования исчерпан, а у предприятий либо имеется кредиторская задолженность за оборудование, либо оборудование еще должно поступить до конца года и, следовательно, его

предстоит оплатить, в этом случае необходимо предусмотреть по разрешению банка использование предприятиями остатка средств фонда развития производства сверх выделенного лимита. За счет этих средств предприятия получили бы возможность оплачивать оборудование, завозимое в конце отчетного и в начале планового года вплоть до утверждения лимита на следующий год. Введение такого порядка должно положительно отразиться на платежеспособности предприятий в особенно острые в этом отношении периоды — конец отчетного и начало планового года. Предоставление предприятиям права сверхлимитного использования средств из фонда развития производства в IV квартале года не противоречит существующим условиям финансирования и кредитования капитальных вложений. Так, согласно существующему порядку ежегодно в IV квартале предоставляется право увеличивать планы финансированиястроек, имеющих по объектам, обеспеченным проектно-сметной документацией, просроченную кредиторскую задолженность за оборудование, материалы и т. п., за счет уменьшения ассигнований, кроме средств фонда развития производства, по стройкам, не выполняющим плановых заданий. Таким образом, средства фонда развития производства, оставляемые в распоряжении предприятий, вполне могут быть использованы сверх выделенных лимитов на оплату завозимого по договорам оборудования.

Нуждается в пересмотре и порядок погашения кредиторской задолженности, переходящей на следующий год. Эта задолженность отрицательно влияет на финансовое состояние как предприятий-потребителей, так и предприятий-поставщиков, которые не получили положенные им платежи. Такая переходящая кредиторская задолженность обычно погашается в соответствии с ежегодными постановлениями правительства об итогах работы в отчетном году министерств и ведомств. Однако если принятие этих решений задерживается, то кредиторская задолженность так и остается непогашенной длительное время, а предприятия-поставщики вынуждены оставаться без оплаты поставленной продукции. В связи с этим целесообразно решения о погашении просроченной задолженности выносить не позднее I квартала текущего года либо погашать эту задолженность, не ожидая указанных решений, за счет кредита Стройбанка.

Нередко трудности с оплатой продукции потребите-

лями связаны с тем, что в планы финансирования капитальных вложений включаются нереальные источники. По предприятиям ВПО «Союзтяжстанкопром», например, экономия от снижения цен по плану 1979 г. должна была составить более 2,5 млн. руб. (по отчету за этот год — 0), по плану 1980 г. — 2,4 млн. руб. (по отчету за этот год — 0). В плане объединения на 1980 г. также необоснованно был запланирован один из источников финансирования технического перевооружения и реконструкции производства — выручка от реализации выбывшего имущества. Ее сумма оказалась завышенной на 2 млн. руб. Причина в том, что планирование этих источников, на наш взгляд, осуществлялось по устаревшей методике — от достигнутого уровня за прошлые годы. В связи с нереальными источниками объединение не имело возможности обеспечить их взнос в Стройбанк и произвести оплату поступившего оборудования.

Существующая система оплаты машиностроительной продукции предусматривает гарантию предприятия-поставщика от неплатежеспособности предприятия-потребителя. В этих целях часть расчетов за машины и оборудование осуществляется с участием союзглавкомкомплектов, обеспечивающих комплектование строящихся и реконструируемых предприятий оборудованием, приборами и другими изделиями. В настоящее время доля прямых расчетов за машины и оборудование составляет в среднем 70%, доля косвенных расчетов с участием союзглавкомкомплектов — соответственно 30%.

Большинство расчетов с участием союзглавкомкомплектов производится путем выписки поставщиком требований от имени союзглавкомкомплекта потребителям и одновременно сводных требований от своего имени Союзглавкомкомплекту. На основании получаемых документов учреждения Госбанка СССР незамедлительно оплачивают машины и оборудование. Такой порядок расчетов, безусловно, удобен для предприятий-поставщиков. Однако он не лишен недостатков. И самый существенный из них — это снижение ответственности поставщиков за выполнение своих договорных обязательств. Об этом, например, свидетельствует большое число отказов от акцепта, получаемых союзглавкомкомплектами от потребителей. В непосредственной связи находится ритмичность оплаты расчетных документов. Основная часть платежей за продукцию производится в третью декаду месяца. Это означает, что наи-

большее число отказов от акцепта будет получено только в следующем месяце. Тем самым гарантируется выполнение месячного плана реализации. В результате фактический объем выполненных договоров, а следовательно, и реализации продукции с учетом их выполнения завышается.

Союзглавкомкомплекты принимают участие и в прямых расчетах за оборудование в качестве гарантов платежей. При этом, если предприятие-потребитель не может своевременно оплатить поставленную согласно договору продукцию, учреждение банка, обслуживающее потребителя, посылает в учреждение банка предприятия-поставщика соответствующее извещение. После его получения поставщик обращается к Союзглавкомкомплекту за оплатой. Срок между днем выставления платежного требования на инкассо и предъявления извещения Союзглавкомкомплекту установлен не менее 20 дней.

Такой порядок отрицательно сказывается на ходе реализации, так как значительно сдерживает маневренность в управлении этим процессом. При этом по независящим от предприятия-поставщика причинам выполнение плана реализации затрудняется. Например, для того чтобы получить денежные средства на счет предприятия в банке хотя бы в последний день месяца, платежное требование за эту продукцию должно быть выставлено на инкассо не позднее 10 числа этого месяца. В противном случае деньги поступят только в следующем плановом периоде. Как видим, и этот момент системы оплаты оборудования отрицательно сказывается на выполнении плана реализации. А в условиях низкого уровня ритмичности выпуска и отгрузки продукции этот порядок тем более не является эффективным. Именно поэтому доля расчетов с привлечением организаций — гарантов платежей — невелика.

Необоснованность оплаты продукции через союзглавкомкомплекты только после истечения 20 дней со дня выставления платежного требования на инкассо видна из того, что срок получения извещения банком поставщика соответствует нормативному сроку документооборота, т. е. в среднем не превышает 10 дней. Ожидание в течение остальных 10 дней вызывает лишь замораживание оборотных средств. Поэтому предприятия нередко идут на нарушение установленного порядка и по получении извещения о неоплате продукции немедленно обращаются к

Союзглавкомплекту. В целях обеспечения выполнения плана реализации предприятиями банк осуществляет оплату оборудования через Союзглавкомплект досрочно. При этом несмотря на такие экстренные меры, обычно принимаемые в конце месяца, нередко имеют место отказы от оплаты продукции предприятиями-потребителями либо по мотиву того, что еще не истек срок в 20 дней, либо по той причине, что платеж уже осуществлен ранее. Таким образом, значительная сумма кредитных ресурсов банка может быть использована непроизводительно. Отрицательным моментом является также возможность включения двойной оплаты продукции предприятиями в выполнение плана реализации.

Для устранения перечисленных недостатков следует прежде всего пересмотреть установленный в 20 дней срок между выставлением платежного требования на инкассо и обращением к Союзглавкомплекту за оплатой. Его можно ограничить сроком получения извещения о неоплате продукции, который в свою очередь не должен превышать нормативного срока документооборота. Таким образом, в соответствии с предлагаемым порядком поставщик получит право после получения извещения немедленно обращаться за оплатой продукции через Союзглавкомплект. Это позволит значительно повысить оборачиваемость оборотных средств, что положительно отразится на выполнении планов реализации продукции, исключит нарушения со стороны предприятий-поставщиков, а следовательно, и нерациональное расходование кредитных ресурсов банка.

Можно сделать и другой вывод. Предлагаемое изменение порядка расчетов через организации-гаранты повысит заинтересованность предприятий-поставщиков в расширении их применения. Развитие расчетов с участием союзглавкомплектов в качестве гарантов не противоречит дальнейшему укреплению прогрессивных прямых расчетов между предприятиями. Исходя из этого, а также учитывая недостатки косвенных расчетов за оборудование, полагаем, что было бы правильным, постепенно сокращая косвенные расчеты, в дальнейшем полностью перейти на прямые расчеты за машины и оборудование, осуществляемые в случае необходимости через организации-гаранты. При этом изменится и роль союзглавкомплектов: из посреднических организаций они превратятся главным образом в организации, гарантирующие оплату. Тем самым

их привлечение к расчетам только тогда, когда потребитель не в состоянии своевременно оплатить заказанную продукцию, будет более обоснованным. Кроме этого, укрепится договорная ответственность предприятия-поставщика за поставку продукции согласно договору, и в то же время будет практически устранено невыполнение им плана реализации по причине неплатежеспособности предприятия-потребителя.

Мы рассмотрели вопросы оплаты продукции за счет капитальных вложений. Вместе с тем определенные недостатки имеются и в практике ее оплаты за счет оборотных средств предприятий. Для их устранения также необходимо внести некоторые изменения в существующие условия хозяйственной деятельности.

На платежеспособность потребителя и своевременность расчетов за продукцию прямое влияние оказывает наличие недостатка собственных оборотных средств, ухудшающего финансовое положение предприятий. Таким предприятиям, у которых вследствие невыполнения плана прибыли, наличия сверхплановых убытков и осуществления сверхплановых расходов, финансируемых из прибыли, образовался недостаток оборотных средств, предоставляется кредит на его временное восполнение. Важно отметить, что для предоставления этого кредита в необходимом размере при определении недостатка оборотных средств в течение квартала следует учитывать фактическое состояние расчетов по перераспределению прибыли и оборотных средств внутри промышленного объединения. Если это не учитывается, что нередко встречается на практике, то сумма выданного кредита оказывается заниженной, недостаток оборотных средств таким образом устраняется не полностью и финансовое состояние предприятий остается затруднительным.

При решении вопроса об источниках восполнения у предприятий образовавшегося недостатка собственных оборотных средств необходим дифференцированный подход. Если план прибыли недовыполнен не по вине предприятия, то последнему необходимо выделять не кредит на временное восполнение недостатка собственных оборотных средств, а другие источники финансирования, вплоть до направления на эту цель средств резерва министерства на оказание временной финансовой помощи. И это будет вполне обоснованно, поскольку кредит под недостаток оборотных средств является своеобразной

санкцией за просчеты в хозяйственной деятельности. Это видно из условий погашения выдаваемой ссуды. Оно производится за счет сверхплановой прибыли или временно-го снижения (вплоть до 30 %) отчислений от прибыли в фонды экономического стимулирования. В соответствии с этим необходимо в законодательном порядке закрепить условия, регламентирующие источники восполнения у предприятий временного недостатка собственных оборотных средств. Современная практика финансово-кредитной деятельности наглядно свидетельствует о недоработках в этой области.

Немаловажное значение для укрепления платежной дисциплины имеют также меры по улучшению планирования, разработке экономически обоснованных нормативов оборотных средств предприятий, часть из которых при необходимости замещается банковским кредитом. Это большая работа, требующая усилий министерств, всесоюзных промышленных объединений, производственных объединений и предприятий.

Ускорению расчетов и обеспечению своевременности поступления средств в государственный бюджет способствует кредитование предприятий. За счет кредита банка платежи за товарно-материальные ценности в настоящее время осуществляются более чем наполовину.

В целях усиления роли кредита в расчетах постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» от 12 июля 1979 г. установлено, что при наступлении срока платежа и временном отсутствии средств у покупателя акцептованные им платежные документы оплачиваются банком за счет ссуды с отнесением задолженности на покупателя. При выдаче этого кредита плательщику сняты ограничения, которые применялись ранее, если у покупателей по ссудам банков имела просроченная задолженность. Это способствует созданию устойчивого финансового источника для надежной оплаты платежных документов поставщиков в случае недостатка собственных оборотных средств у покупателя на его счете. Однако, безусловно, это не значит, что кредит должен предоставляться автоматически. Если непрерывная задолженность потребителя по платежному кредиту составляет 60 дней, дальнейшая его выдача производится с отдельного счета с взиманием 10 % годовых вплоть до

погашения всей задолженности по платежному кредиту.

Использование этого вида кредита должно содействовать укреплению хозяйственного расчета, ускорению оборачиваемости оборотных средств, бесперебойному функционированию всего хозяйственного механизма. Вместе с тем согласно практике в случае временного отсутствия средств на счетах покупателей и наступления срока платежа акцептованные ими расчетные документы оплачиваются за счет плановых ссуд, в том числе со специальных ссудных счетов за кредитуемые товарно-материальные ценности и услуги, а по использовании плановых ссуд — за счет выдаваемого покупателям платежного кредита. При этом установлено, что акцепт должен быть, как правило, предварительным. Особенно в тех случаях, если обнаружены факты нарушения покупателем договорной дисциплины.

Напомним, что деление акцепта на предварительный и последующий связано с тем, что предварительный акцепт предшествует оплате, а последующий осуществляется после оплаты, которая производится в день поступления платежных документов в банк покупателя. При предварительном акцепте оплату осуществляют на следующий день после истечения срока акцепта, равного трем дням. Последующий акцепт получил преимущественное применение, так как при его использовании расчеты ускоряются на 3—4 дня.

В связи с этим оплата покупателями за счет платежного кредита расчетных документов в предварительном порядке нецелесообразна. Она приводит к замедлению оборачиваемости оборотных средств, затруднению выполнения предприятиями плана реализации и прибыли. Хороши те нововведения, которые обеспечивают высокие темпы роста производства, ускоряют реализацию продукции и обращение товарно-материальных ценностей, способствуют росту товарооборота, не нарушая финансово-кредитных отношений. Исходя из этого, целесообразно сохранить при оплате расчетных документов применение последующего акцепта.

Остановимся еще на одном вопросе, связанном с применением платежного кредита. По нашему мнению, его следует выдавать хозорганам только при временном отсутствии средств. Выход из серьезных финансовых затруднений, возникших по вине самих предприятий (превышение плановой себестоимости продукции, невыполне-

ние плана прибыли (сверхплановые убытки), сверхплановые расходы из прибыли; отвлечение оборотных средств в капитальные затраты, сверхнормативные непрокредитованные запасы товаров, неходовые и залежалые товары, дебиторскую задолженность и на другие не предусмотренные планом цели; ведение внепланового строительства; использование средств, предназначенных на капитальные вложения, не по прямому назначению), за счет платежного кредита не должен допускаться. В противном случае предприятия получают лазейки для выполнения плановых показателей не за счет собственных усилий, а за счет кредитных ресурсов банка. И наоборот, запрещение выдачи платежного кредита предприятиям, испытывающим длительные финансовые затруднения, будет способствовать тому, что их финансовые отделы будут активнее использовать платежные календари, больше внимания уделять вопросам своевременного покрытия соответствующими источниками недостатка оборотных средств, более эффективному их использованию.

Не только платежный кредит способствует своевременной и гарантированной оплате продукции. Решение этого вопроса находится в непосредственной связи с порядком представления и рассмотрения кредитных заявок предприятий, в которых предусматриваются плановые размеры обеспечения деятельности предприятий и объединений кредитными ресурсами. В настоящее время он чрезвычайно сложный. Госбанк СССР рассматривает кредитные заявки каждого предприятия централизованно и ежеквартально. Очень часто при этом требуют представления подробных данных буквально по каждому выпускаемому предприятием станку. Все это затрудняет оперативность и гибкость маневрирования кредитными ресурсами. Такое подробное централизованное планирование кредита противоречит принципу развития хозяйственной инициативы на местах. Данное положение необходимо пересмотреть. Плановые контрольные цифры кредитования на пятилетку (по годам) должны определяться Госбанком в целом по отдельным министерствам в разрезе всесоюзных промышленных объединений. При этом следует перейти от квартального планирования кредитных планов к пятилетнему кредитному планированию с разбивкой по годам. А рассмотрение кредитных заявок должно производиться предприятиями совместно с местными отделениями банков и областными конторами Госбанка

на местах, которые хорошо знают финансовое состояние кредитруемых предприятий.

Рассмотрение вопросов совершенствования системы оплаты продукции требует кратко остановиться на целесообразности применяемых форм денежных расчетов. Большое распространение получили такие прогрессивные формы расчетов, как акцептная, платежными поручениями, чеками. Наряду с этим аккредитивная форма расчетов считается наименее предпочтительной и применяется в том случае, если она предусмотрена договором, указаниями правительства или как санкция к неаккуратным плательщикам. В то же время на многих машиностроительных предприятиях, и в частности на предприятиях станкостроения, применение аккредитивной формы расчетов занимает значительный удельный вес — 40—50% в общем объеме реализации. Недостатком применения аккредитивной формы расчетов, как показал анализ финансовой деятельности предприятий, является неправильное ее рассмотрение в качестве условия заключаемых договоров на поставку продукции. Нередко предприятия указывают в договоре акцептную форму расчетов, а затем требуют от потребителя выставления аккредитива. Поскольку аккредитивная форма расчетов договоров не предусмотрена, потребитель отказывается от ее применения. В других случаях при заключении договора указываются одновременно две формы расчетов, например акцептная и аккредитивная, что также делает затруднительным применение расчетов по аккредитивам.

Устранение подобных недостатков в процессе заключения договоров позволит расширить применение аккредитивной формы расчетов, особенно удобной для предприятий с единичным и мелкосерийным типом производства. Временное отвлечение из оборота средств у ненадежного либо у разового предприятия-потребителя (при сокращении срока аккредитива до 10—15 дней, как это справедливо предлагается многими экономистами) в этих случаях более обосновано, чем возможность невыполнения плана реализации предприятием-поставщиком, выполнившим договорные обязательства.

Отдельные предприятия в счетах на оплату отгруженной продукции при указании оптовых цен не ссылаются на позиции по прейскурантам, их номера и даты издания. При ссылке в счетах на временные оптовые цены не указываются номера протоколов, которыми утверждены

цены, кем они утверждены и даты утверждения. Эти нарушения приводят к тому, что Стройбанк отказывает в оплате счетов. В результате задерживается перечисление средств за отгруженную продукцию. Для ускорения расчетов эти недостатки также необходимо в дальнейшем устранить.

Непосредственное влияние на выполнение плана реализации предприятием-поставщиком оказывает порядок включения в выручку от реализации получаемых за поставленную продукцию платежей. Согласно существующим инструктивным указаниям в тех случаях, когда счет оплачен частично, в объем реализации включается только та продукция, средства за которую полностью поступили на счет предприятия в банке. Это означает, что стоимость неоплаченного или не полностью оплаченного изделия, измеряемого поштучно, в том числе и оборудования, в объем реализации продукции не засчитывается. С этим положением вряд ли можно согласиться. Если, например, станок стоит 100 тыс. руб., а заказчик ввиду отсутствия средств заплатил 90 тыс. руб., то эта сумма в объем реализации не входит. Вместе с тем согласно статье 30 Основ гражданского законодательства СССР<sup>1</sup> продукция, отгруженная поставщиком, с момента отгрузки принадлежит потребителю. Следовательно, частично оплаченный станок может быть задействован потребителем в производстве, в то время как поставщик не имеет права включить в объем реализации полученную за него сумму денег. Естественно, это отрицательно сказывается на выполнении плана реализации и прибыли, хотя договорные обязательства поставщиком выполнены. В связи с этим считаем необходимым частичную оплату крупных и дорогостоящих машин, станков, агрегатов и т. п. засчитывать в выполнение плана реализации предприятием-поставщиком.

Таким образом, внедрение предлагаемого комплекса мероприятий позволит обеспечить усиление договорной ответственности предприятия-потребителя за своевременную оплату продукции и будет способствовать предотвращению невыполнения плана реализации предприятием-поставщиком по независящим от него причинам.

<sup>1</sup> См. Основы гражданского законодательства СССР и союзных республик, утвержденные Верховным Советом СССР 8 декабря 1961 г. — Ведомости Верховного Совета СССР, 1961, № 50, ст. 525.

---

## **АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВЫПОЛНЕНИЕМ ДОГОВОРНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ**

---

Осуществление процесса реализации на промышленных предприятиях связано с обработкой больших объемов информации. Только на учетно-вычислительные операции в этой области затрачивается 40—70% фонда рабочего времени работников аппарата управления предприятия. Введение оценки деятельности предприятий по показателю реализации с учетом выполнения обязательств по поставкам еще более увеличивает информационные потоки и усложняет счетные работы, особенно учетные. Это связано с тем, что распространенный в настоящее время довольно укрупненный учет поставок продукции по основным номенклатурным позициям в разрезе фондодержателей и учет реализации продукции по фактически полученным суммам безотносительно к номенклатуре требуют замены точным учетом поставок и реализации продукции по каждой номенклатурной позиции, каждому потребителю в разрезе заключенных договоров. Кроме этого, значительного усиления в оперативной работе требуют анализ выявленных отклонений в выполнении каждого договорного обязательства и регулирование с целью их своевременного устранения.

В этих условиях управление процессом реализации вручную становится чрезвычайно затруднительным, в связи с чем особенную актуальность приобретают разработка и применение на предприятиях автоматизированного управления этим процессом.

Ниже кратко излагается *метод построения автоматизированного управления выполнением договорных обязательств предприятиями в процессе реализации продукции*. Этот метод принят к внедрению в станкостроительной отрасли промышленности, а также на заводах производственного объединения «ЗИЛ».

Автоматизированное управление выполнением договорных обязательств в процессе реализации продукции осуществляется в соответствии с прилагаемой принципи-

альной схемой движения и обработки информации с применением ЭВМ (рис. 2).

В состав входной информации, укрупненно представленной на рис. 2, входит: плановая информация, поступающая на ЭВМ по мере необходимости; учетная информация, поступающая на ЭВМ ежедневно; нормативно-справочная информация, поступающая на ЭВМ одновременно с последующим внесением изменений и дополнений. Реквизиты плановой, учетной и нормативно-справочной информации представлены на прилагаемых макетах выходной информации. В качестве входной информации также используются оперативные данные, получаемые в ходе автоматизированного управления. В результате машинной обработки входной информации финансовый отдел, отдел сбыта, производственно-диспетчерский отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерия, юридический отдел, отдел материально-технического снабжения, отдел труда и заработной платы предприятия и вышестоящая организация получают предназначенную для них выходную информацию. Представленный на рис. 2 перечень выходной информации является далеко не полным в том смысле, что он не дает исчерпывающую характеристику дальнейших направлений развития автоматизированной подсистемы управления сбытом и реализацией продукции. Предлагаемые выходные документы<sup>1</sup> используются в основном при организации оперативной финансово-сбытовой деятельности предприятий и производственных объединений с целью ее ориентации на учет, анализ и регулирование выполнения каждого договорного обязательства.

Как уже было отмечено, на большинстве предприятий это пока еще не достигнуто и поэтому приводит к невыполнению заданий по поставкам продукции в номенклатуре, срокам и т. п.

Рассмотрим последовательно в соответствии с макетами выходной информации конкретные пути автоматизированного управления реализацией продукции, представляющие комплекс задач, решение которых будет способствовать обеспечению выполнения предприятиями договорных обязательств.

<sup>1</sup> В книге приводятся макеты выходной информации, в основном только плановой, учетно-аналитической и регулирующей, имеющей наибольший интерес.

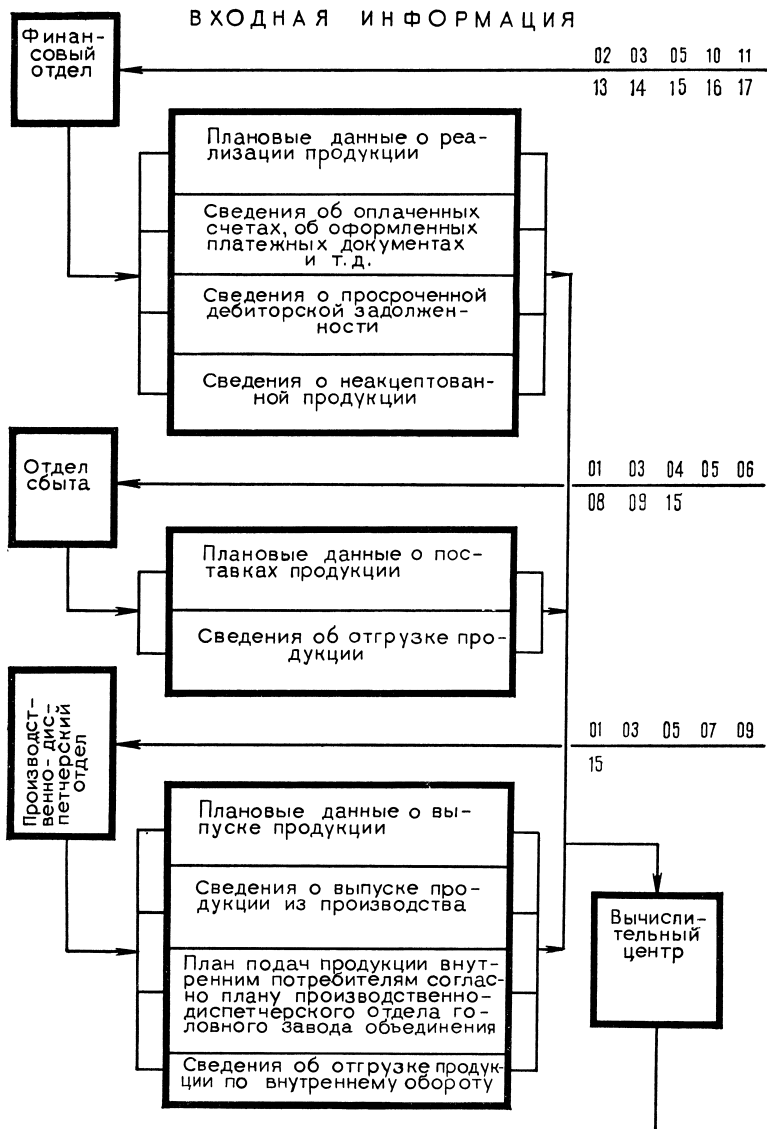


Рис. 2. Схема обработки информации в процессе договорных обязательств

# ВЫХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

|    |                                                                                                         |     |    |                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|-----------------------------------------------|
| 01 | План поставок продукции в номенклатуре на год, квартал, месяц                                           | 08  | 18 | Вышестоящая организация                       |
| 02 | План реализации продукции в номенклатуре на год, квартал, месяц                                         |     |    |                                               |
| 03 | План-график выпуска, отгрузки и реализации продукции на месяц                                           | 09. | 11 | Руководство предприятия (филиала объединения) |
| 04 | Учетная ведомость о выполнении оперативного плана отгрузки по потребителям                              | 12  |    |                                               |
| 05 | Сводка об отклонениях от оперативного плана отгрузки продукции по номенклатуре                          |     |    |                                               |
| 06 | Учетная ведомость движения изделий на складе готовой продукции                                          | 12  | 13 | Головной завод объединения                    |
| 07 | Учетная ведомость о выполнении оперативного плана отгрузки в соответствии с планкартами подач продукции | 18  |    |                                               |
| 08 | Сводка о выполнении плана поставок по договорам за месяц, квартал                                       | 02  | 16 | Планово-экономический отдел                   |
| 09 | Решения по отклонениям от выполнения плана поставок продукции по договорам за месяц                     | 17  | 18 |                                               |
| 10 | Учетная ведомость о выполненных договорах по поступившей на счет предприятия выручке от реализации      |     |    |                                               |
| 11 | Сводка об отклонениях от оперативного плана реализации продукции                                        | 10  | 17 | Бухгалтерия                                   |
| 12 | Оперативная сводка о выполнении плана выпуска, отгрузки и реализации продукции                          | 18  |    |                                               |
| 13 | Учетная ведомость о просроченной дебиторской задолженности по потребителям в разрезе договоров          | 08  |    | Юридический отдел                             |
| 14 | Учетная ведомость об отказах от акцепта с указанием виновников                                          |     |    |                                               |
| 15 | Аналитическая сводка о выполнении плана-графика выпуска, отгрузки и реализации продукции за месяц       | 05  | 09 | Отдел материально-технического снабжения      |
| 16 | Аналитическая сводка о выполнении плана реализации с учетом соблюдения договорных требований            |     |    |                                               |
| 17 | Аналитическая сводка о структуре месячного объема реализуемой продукции                                 | 15  | 16 | Отдел труда и заработной платы                |
| 18 | Отчет о выполнении плана реализации с учетом недопоставок по договорам за месяц, квартал                | 17  | 18 |                                               |

автоматизированного управления выполнением в ходе реализации продукции

Вся выходная информация имеет строго целевой характер и подразделяется на плановую, учетную, учетно-аналитическую и регулирующую. Плановая информация является основой для дальнейшего процесса управления выполнением договорных обязательств и предусматривает осуществление формирования плана поставок и уточненный расчет в развернутой номенклатуре утверждаемого предприятию в общем объеме плана реализации.

План поставок формируется на основании массива заключенных предприятием договоров поставки, нарядов, заказов-нарядов по форме № 01 «План поставок продукции в номенклатуре на планируемый период (год, квартал, месяц)» (табл. 5). В соответствии с данной формой

Таблица 5

Форма № 01. План поставок продукции в номенклатуре на планируемый период (год, квартал, месяц)

| Изделие |              | Шифры          |             | Номер договора, наряда, заказа-наряда | План поставок на планируемый период (год, квартал) |                  |                                    |                  |                 |                  |                 |                  |                 |                  |
|---------|--------------|----------------|-------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|         |              |                |             |                                       | всего на год (квартал)                             |                  | в том числе по кварталам (месяцам) |                  |                 |                  |                 |                  |                 |                  |
|         |              |                |             |                                       |                                                    |                  | I                                  |                  | II              |                  | III             |                  | IV              |                  |
| шифр    | наименование | фондодержателя | потребителя |                                       | количеств, шт.                                     | сумма, тыс. руб. | количеств, шт.                     | сумма, тыс. руб. | количество, шт. | сумма, тыс. руб. | количество, шт. | сумма, тыс. руб. | количество, шт. | сумма, тыс. руб. |
| 1       | 2            | 3              | 4           | 5                                     | 6                                                  | 7                | 8                                  | 9                | 10              | 11               | 12              | 13               | 14              | 15               |
| 030     | A            | 0009           | 0026        | 37015                                 | 80                                                 | 8000             | 20                                 | 2000             | 20              | 2000             | 20              | 2000             | 20              | 2000             |
| 038     | B            | 0016           | 0110        | 40017                                 | 10                                                 | 1500             | —                                  | —                | —               | —                | 5               | 750              | —               | —                |
| 038     | C            | 0011           | 0067        | 93518                                 | 30                                                 | 4500             | 20                                 | 3000             | 10              | 1500             | —               | —                | —               | —                |
| ...     |              |                |             |                                       |                                                    |                  |                                    |                  |                 |                  |                 |                  |                 |                  |
| И т о - |              |                |             |                                       |                                                    |                  |                                    |                  |                 |                  |                 |                  |                 |                  |
| г о     |              |                |             |                                       |                                                    |                  |                                    |                  |                 |                  |                 |                  |                 |                  |

задания на поставку изделий потребителям, установленные в перечисленных документах, распределяются по периодам внутри года (кварталам, месяцам) в зависимости от определенного срока поставки и производственных возможностей предприятия-поставщика. В итоге такого распределения по каждому изделию в разрезе договоров, нарядов, заказ-нарядов указывается количество, стоимость и период поставки (квартал и месяц).

Таблица 6

Форма № 02. План реализации продукции в номенклатуре на планируемый период (год, квартал, месяц)

| Изделие |              | Остатки нереализованной продукции на начало периода |                  |                       |                  | План товарного выпуска |                  | Остатки нереализованной продукции на конец периода |                  |                 |                  | План реализации |                  |
|---------|--------------|-----------------------------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|------------------------|------------------|----------------------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| шифр    | наименование | на складе                                           |                  | в товарах отгруженных |                  | количество, шт.        | сумма, тыс. руб. | на складе                                          |                  | количество, шт. | сумма, тыс. руб. | количество, шт. | сумма, тыс. руб. |
|         |              | количество, шт.                                     | сумма, тыс. руб. | количество, шт.       | сумма, тыс. руб. |                        |                  | количество, шт.                                    | сумма, тыс. руб. |                 |                  |                 |                  |
| 1       | 2            | 3                                                   | 4                | 5                     | 6                | 7                      | 8                | 9                                                  | 10               | 11              | 12               | 13              | 14               |
| 030     | A            | 8                                                   | 800              | 1                     | 100              | 78                     | 7800             | 6                                                  | 600              | —               | —                | 81              | 8100             |
| 038     | B            | 7                                                   | 1050             | 3                     | 450              | 37                     | 5500             | 4                                                  | 600              | —               | —                | 43              | 6400             |
| Итого   |              |                                                     |                  |                       |                  |                        |                  |                                                    |                  |                 |                  |                 |                  |

Таблица 7

Форма № 03. План-график выпуска, отгрузки и реализации продукции на \_\_\_\_\_ месяц 19\_\_ г.

| Изделие                                                  |              | Номер договора (наряда, заказа, наряда) | Количество изделий по договору, шт. | Сумма, тыс. руб. | Срок выпуска из производства | Срок отгрузки | Срок передачи платежей документов в банк | Срок оплаты продукции |
|----------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|------------------|------------------------------|---------------|------------------------------------------|-----------------------|
| шифр                                                     | наименование |                                         |                                     |                  |                              |               |                                          |                       |
| 1                                                        | 2            | 3                                       | 4                                   | 5                | 6                            | 7             | 8                                        | 9                     |
| А. Изделия в товарах отгруженных                         |              |                                         |                                     |                  |                              |               |                                          |                       |
| 030                                                      | A            | 34008                                   | 7                                   | 700              |                              |               |                                          | 6                     |
| Б. Изделия на складе                                     |              |                                         |                                     |                  |                              |               |                                          |                       |
| 038                                                      | B            | 33119                                   | 2                                   | 300              |                              | 4             | 5                                        | 14                    |
| В. Изделия, выпускаемые из производства в текущем месяце |              |                                         |                                     |                  |                              |               |                                          |                       |
| 030                                                      | A            | 37015                                   | 4                                   | 400              | 10                           | 11            | 13                                       | 27                    |
| 038                                                      | B            | 40017                                   | 3                                   | 350              | 19                           | 20            | 22                                       | 28                    |
| 051                                                      | C            | 25010                                   | 1                                   | 40               | 21                           | 23            | 25                                       | 28                    |
| ...                                                      |              |                                         |                                     |                  |                              |               |                                          |                       |

Расчет плана реализации в номенклатуре производится по форме № 02 «План реализации продукции в номенклатуре на планируемый период (год, квартал, месяц)» (табл. 6) на основании плана товарного выпуска и изменения остатков готовой продукции на складе и в товарах отгруженных за планируемый период.

Полученные в результате данных расчетов план поставок и план реализации продукции на месяц еще более конкретизируются по внутримесячным срокам выполнения в процессе оперативно-календарного планирования, осуществляемого по форме № 03 «План-график выпуска, отгрузки и реализации продукции на месяц» (табл. 7). Получение оперативного плана-графика по данной форме рассматривалось выше и поэтому здесь не приводится. Как уже было отмечено, он разработан для условий единичного и мелкосерийного типа производства.

Существенное значение в управлении процессом реализации имеют учет, анализ и регулирование выполнения договорных обязательств предприятием на стадии отгрузки. Для организации этого процесса предназначена выходная информация, приведенная в формах № 04, 05, 06, 07, 08, 09.

В соответствии с формой № 04 «Учетная ведомость о выполнении оперативного плана отгрузки по потребителям» осуществляется учет отгрузки продукции в разрезе договоров ежедневно и нарастающим итогом с начала месяца. Фактическая отгрузка продукции сравнивается с плановыми данными, и в случае расхождения на печать выдаются отклонения от выполнения оперативного плана отгрузки. Учет по данной форме должен заменить учет отгрузки продукции по основной номенклатуре в разрезе фондодержателей, который не дает представления о ходе выполнения договоров поставки и производится в большинстве случаев вручную.

Для контроля отделом сбыта отклонений, возникающих в ходе выполнения месячного плана отгрузки продукции по договорам, предназначена форма № 05 «Сводка об отклонениях от оперативного плана отгрузки продукции по номенклатуре» (табл. 8). По данной форме ЭВМ выдает отклонения от оперативного плана отгрузки продукции через каждые 5—7 дней. В соответствии с этими данными работники отдела сбыта должны проанализировать выявленные отклонения и принять по ним оперативные решения. Для принятия решения необходи-

## Форма № 05. Сводка об отклонениях от оперативного плана отгрузки продукции

по номенклатуре за \_\_\_\_\_ (пятидневку, неделю) \_\_\_\_\_ месяца 19 \_\_ г.

| Издание<br>шифр | Номер до-<br>говора<br>(наряда,<br>заказа-<br>наряда) | План отгрузки (с<br>учетом недогруза<br>прошлого месяца), шт. |                    | Отклонение<br>(+, -), шт.      |                           | % выполнения<br>плана отгрузки |                         | Оперативное решение по отклонениям по<br>каждой номенклатурной позиции *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                       | за пяти-<br>дневку<br>(неделю)                                | с начала<br>месяца | за пяти-<br>дневку<br>(неделю) | с нача-<br>ла ме-<br>сяца | за пяти-<br>дневку<br>(неделю) | с на-<br>чала<br>месяца |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 030             | A                                                     | 3<br>37015<br>24316                                           | 6<br>4<br>10       | -1<br>-2<br>-5                 | -1<br>-3<br>-1            | 67,0<br>33,3<br>0              | 83,5<br>25,0<br>90,0    | 1. Определение виновника отклоне-<br>ния (производственно-диспетчер-<br>ский отдел, отдел материально-<br>технического снабжения, отдел<br>сбыта) и указание его по каждому<br>виду изделия<br>2. Уведомление виновников о но-<br>менклатуре, по которой сорвана<br>отгрузка по их вине, с целью<br>принятия ими соответствующих<br>мер. Сообщение руководству для<br>контроля<br>3. Направление объяснительной за-<br>писки руководству с указанием<br>принятых мер (по номенклатуре,<br>в нарушении отгрузки которой<br>виновен отдел сбыта) |

Итого по изделию \_\_\_\_\_

\* Пункты 1, 2, 3 могут быть даны в примечаниях в конце формы в качестве руководства по аналитической работе для отраже-  
ния ее результатов в указанной графе.

мо: 1) определить виновника отклонения (производственно-диспетчерский отдел, отдел материально-технического снабжения, отдел сбыта) и указать его по каждому виду изделия в специально выделенной для этих целей графе формы; 2) направить в производственно-диспетчерский отдел и отдел материально-технического снабжения второй и третий экземпляры данной формы с указанием номенклатуры, по которой допущено отставание в отгрузке по вине данных отделов; 3) представить руководству предприятия объяснительную записку с указанием принятых мер, особенно в части номенклатуры, в нарушении отгрузки которой виновен отдел сбыта. Данная форма поступает также в финансовый отдел для прогнозирования хода реализации продукции.

Не менее важным объектом оперативного контроля являются остатки изделий на складе готовой продукции, представляющие собой задел для бесперебойной отгрузки продукции в соответствии с заключенными договорами. В целях оперативного регулирования остатков изделий на складе готовой продукции ЭВМ выдает информацию по форме № 06 «Учетная ведомость о движении изделий на складе готовой продукции». В соответствии с данной формой отдел сбыта получает сведения о приходе и расходе изделий и о соотношении фактического остатка изделий на складе и нормативного. Эти сведения позволяют работникам отдела сбыта следить за соблюдением норматива готовой продукции: если остатки меньше норматива, необходимо дать соответствующий заказ производству для их восполнения; если остатки превышают норматив, необходимо рассмотреть возможность компенсации за счет этого превышения имеющихся недопоставок.

В настоящее время в качестве поставщиков промышленной продукции все чаще начинают выступать производственные объединения. В этом случае для того чтобы поставки продукции осуществлялись своевременно согласно договорам, большое значение имеет контроль внутреннего оборота продукции между заводами объединения, поскольку подачи изделий по межзаводской кооперации являются одним из основных факторов, определяющих выполнение плана поставок объединением в целом. Для контроля предназначена информация, выдаваемая ЭВМ по форме № 07 «Учетная ведомость о выполнении оперативного плана отгрузки в соответствии с планкартами подачи» (табл. 9).

Таблица 9

Форма № 07. Учетная ведомость о выполнении оперативного плана отгрузки в соответствии с планкартами подач за \_\_\_\_\_ (период, установленный в планкарте) \_\_\_\_\_ месяц 19 \_\_ г.

| Потребитель |              | Изделие |              | План подачи согласно плану производственно-диспетчерского отдела головного завода, шт. |                 | Фактически отгружено, шт. |                 | Отклонение (+, —), шт. |                 |
|-------------|--------------|---------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| шифр        | наименование | шифр    | наименование | по план-карте                                                                          | с начала месяца | по план-карте             | с начала месяца | от план-карты          | с начала месяца |
| 1           | 2            | 3       | 4            | 5                                                                                      | 6               | 7                         | 8               | 9                      | 10              |
| 0150        |              | 011     | A            | 100                                                                                    | 300             | 90                        | 270             | —10                    | —30             |
| 0161        |              | 010     | B            | 250                                                                                    | 700             | 200                       | 650             | —50                    | —50             |
| Итого       |              |         |              |                                                                                        |                 |                           |                 |                        |                 |

Помимо оперативной деятельности, значительная работа для аппарата управления предприятия, особенно отдела сбыта, предстоит и по итогам каждого планового периода (месяца, квартала). Работникам отдела сбыта необходимо определить результаты выполнения плана поставок, выявить, по каким договорам продукция недопоставлена, а по каким перепоставлена, подсчитать процент выполнения плана поставок. Данная информация ежемесячно и ежеквартально выдается ЭВМ по форме № 08 «Сводка о выполнении плана поставок по договорам за месяц (квартал)». Одновременно эта форма содержит необходимые сведения для представления статистической отчетности в вышестоящую организацию по форме № 1-пс о поставках продукции на внутренний рынок и форме № 7-сб о поставках продукции на экспорт.

Если предприятие допустило невыполнение месячного плана поставок, отделу сбыта необходимо в кратчайшие сроки определить все отклонения, установить причины и принять необходимые меры по их устранению с целью обеспечения компенсации недопоставок продукции в следующем месяце. Данная работа чрезвычайно трудоемкая и требует значительных затрат времени. В связи с этим

предусмотрено ее выполнение с применением ЭВМ. Результаты учетно-аналитических операций выдаются ЭВМ по форме № 09 «Решения по отклонениям от выполнения плана поставок продукции по договорам за месяц» (табл. 10). В результате машинного анализа устанавливаются виновники отклонений по каждой номенклатурной позиции, и в зависимости от этого формируются перечни номенклатурных позиций, невыполнение плана поставок по которым допущено либо из-за невыполнения плана выпуска продукции, либо из-за необеспеченности поставляемых изделий материально-техническим снабжением, в частности поставками по кооперации, либо из-за недостатков в работе отдела сбыта. Данная информация направляется соответствующим отделам для устранения выявленных отклонений в их работе и руководству предприятия для контроля и вынесения решений о депремировании работников.

Наряду с контролем за поставками продукции согласно договорам не меньшее значение в управлении процессом реализации имеют учет, анализ и регулирование поступления выручки от реализации на счет предприятия в банке с целью обеспечения выполнения показателя реализации. Для организации управления этим процессом финансовый отдел прежде всего должен располагать учетной информацией о поступлении денежных средств за поставленную продукцию на счет предприятия в банке. Для этих целей предназначена выдаваемая ЭВМ ежедневно форма № 10 «Учетная ведомость о выполненных договорах по поступившей на счет предприятия выручке от реализации». Данная форма содержит следующие реквизиты: шифр и наименование изделия, шифр и наименование плательщика, номер договора (наряда, заказа-наряда), дату предъявления к оплате, запланированный срок оплаты, сумму счета, сумму полученных денежных средств. В конце формы подводится итог поступившей на счет предприятия выручки от реализации продукции за день и с начала месяца. Пользователями этой информации являются финансовый отдел и бухгалтерия предприятия.

Учетное назначение имеет также форма № 11 «Сводка об отклонениях от оперативного плана реализации продукции». В соответствии с данной формой работники финансового отдела, а также руководство предприятия ежедневно получают сведения об отклонениях от выпол-

Форма № 09. Решения по отклонениям от выполнения плана поставок продукции по договорам (нарядам, заказам-нарядам)

за \_\_\_\_\_ месяц 19\_\_ г.

| Изделие |              | Отклонение (недопоставлено за месяц, шт.) | % выполнения месячного плана поставок | Уровень выполнения месячного плана по данному изделию, % (по факторам, влияющим на его поставку) |                                                                        |                                                         | Решения по отклонениям                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|--------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| шифр    | наименование |                                           |                                       | выпущено из производства                                                                         | обеспечено материально-техническим снабжением (поставки по кооперации) | отношение остатка на складе на конец месяца к нормативу |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1       | 2            | 3                                         | 4                                     | 5                                                                                                | 6                                                                      | 7                                                       | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 030     | А            | 6                                         | 80                                    | 70 <sup>1</sup>                                                                                  | 90                                                                     | 100                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>Извещение производственно-диспетчерского отдела о номенклатуре изделий, по которым сорвано выполнение плана поставок по причине невыполнения плана производства данных изделий</li> <li>Извещение отдела материально-технического снабжения и руководства завода о номенклатуре изделий, по которым сорвано выполнение плана поставок по причине нарушения материально-технического снабжения (поставок по кооперации)</li> <li>Направление объяснительной записки руководству с указанием причин недопоставок и мероприятий по их устранению (по номенклатуре изделий, в недопоставке которых виновен отдел сбыта)</li> </ol> |
| 038     | Б            | 3                                         | 60                                    | 50                                                                                               | 30 <sup>2</sup>                                                        | 90                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 051     | С            | 11                                        | 90                                    | 100                                                                                              | 100                                                                    | 110 <sup>3</sup>                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ...     |              |                                           |                                       |                                                                                                  |                                                                        |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

нения плана реализации за день и нарастающим итогом с начала месяца по каждому виду изделия в разрезе договоров. Получив эту информацию, финансовый отдел выявляет причину отставания (из-за отклонений в ходе отгрузки, по вине потребителя и т. п.), уведомляет об этом руководство предприятия и принимает необходимые меры по ликвидации отклонений. Для этого, в частности, необходимо установить наличие просроченной дебиторской задолженности потребителей и отказов от акцепта.

Информация о просроченной дебиторской задолженности отражается по форме № 13 «Учетная ведомость о просроченной дебиторской задолженности по потребителям в разрезе договоров», содержащей сведения о сроке отгрузки, сроке выставления платежных документов на инкассо, о запланированном сроке оплаты и сумме счета по каждому виду изделия с указанием плательщика, номера договора и номера платежного требования. В соответствии с этими сведениями финансовый отдел получает возможность принять оперативные меры к взысканию просроченной дебиторской задолженности и в случае необходимости обратиться за помощью по ее взысканию к головному заводу объединения или к вышестоящей организации.

Определенная работа должна проводиться финансовым отделом также по тем договорам, по которым поступают отказы от акцепта. В условиях повышения роли договора поставки обоснованный отказ от акцепта, по существу, означает невыполнение договорных обязательств предприятием-поставщиком. Для контроля финансовым отделом отказов от акцепта предназначена форма № 14 «Учетная ведомость об отказах от акцепта с указанием виновников». В соответствии с данной формой финансовый отдел получает сведения о сумме неакцептованной продукции, доле неакцептованной продукции в объеме поставки по договору по каждому виду изделия с указанием номера договора, плательщика и номера платежного требования. Помимо чисто учетных сведений, эта форма дает информацию о причинах отказа от акцепта и виновниках, определяемых в процессе анализа.

Руководство предприятия или головной завод производственного объединения должно регулярно получать сводную информацию о ходе выполнения планов выпуска, отгрузки и реализации продукции в течение месяца.

В этих целях ЭВМ выдает форму № 12 «Оперативная сводка о выполнении плана выпуска, отгрузки и реализации продукции», в которой сопоставляются плановые данные с фактическими, выводится отклонение и подсчитывается процент выполнения плана на определенную дату и нарастающим итогом с начала месяца.

По результатам каждого месяца финансовому отделу предстоит подведение итогов деятельности предприятия по реализации продукции и их анализ. Для анализа выполнения договорных обязательств в ходе реализации предусмотрена выдача форм № 15, 16, 17.

По форме № 15 «Аналитическая сводка о выполнении плана-графика выпуска, отгрузки и реализации продукции за месяц» (табл. 11) ЭВМ осуществляет сопоставление фактических и запланированных сроков выпуска, отгрузки, выставления платежного требования и оплаты

Таблица 11

**Форма № 15. Аналитическая сводка о выполнении плана-графика выпуска, отгрузки и реализации продукции**  
за \_\_\_\_\_ месяц 19\_\_ г.

| Изделие                                            |              | Номер договора (наряда, заказа-наряда) | Отклонение от выполнения плана-графика выпуска, отгрузки, реализации продукции |                                     |             |                  |            |
|----------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------|------------------|------------|
| шифр                                               | наименование |                                        | суммарное, дни                                                                 | в том числе по виновникам, дни      |             |                  |            |
|                                                    |              |                                        |                                                                                | производственно-диспетчерский отдел | отдел сбыта | финансовый отдел | плательщик |
| 1                                                  | 2            | 3                                      | 4                                                                              | 5                                   | 6           | 7                | 8          |
| 030                                                | A            | 37015                                  | 15                                                                             | 11                                  | 3           | 1                | —          |
| 038                                                | B            | 40017                                  | 10                                                                             | —                                   | —           | 1                | 9          |
| ...                                                |              |                                        |                                                                                |                                     |             |                  |            |
| Итого отклонение, дни                              |              |                                        | 60                                                                             | 21                                  | 6           | 2                | 31         |
| Отклонение по виновникам, %                        |              |                                        |                                                                                | 36                                  | 10          | 3                | 51         |
| Число выполненных за месяц договоров — 56.         |              |                                        |                                                                                |                                     |             |                  |            |
| Доля договоров с просроченным исполнением, % — 30. |              |                                        |                                                                                |                                     |             |                  |            |

по изделиям в разрезе договоров, определяет суммарное отклонение от запланированного срока выполнения договоров и распределяет его по виновникам. Для этого отклонения в днях в ходе процесса реализации продукции по каждому договору относятся на соответствующие отделы: по выпуску из производства — на производственно-диспетчерский отдел, отгрузке — отдел сбыта, выставлению платежных требований на инкассо — финансовый отдел, оплате — на плательщика. Затем определяется доля отклонений в днях по каждому отделу в итоговом отклонении от запланированного срока выполнения всех договорных обязательств за месяц. Эти сведения характеризуют степень виновности перечисленных отделов в выполнении плановых заданий по поставкам продукции согласно с заключенными договорами. Данная информация направляется всем подразделениям, занятым на различных стадиях процесса реализации, и отделу труда и заработной платы для депремирования виновных.

Выдаваемая ЭВМ аналитическая информация по форме № 16 «Аналитическая сводка о выполнении плана реализации с учетом соблюдения договорных требований за месяц» (табл. 12) содержит сведения о выполнении

Т а б л и ц а 12

**Форма № 16. Аналитическая сводка о выполнении плана реализации с учетом договорных требований за \_\_\_\_\_ месяца 19\_\_ г.**

| Изделие |              | Объем реализуемой продукции |                  |                    | Сумма недопоставок, тыс. руб | Объем реализуемой продукции с учетом выполнения плана поставок в номенклатуре |                    | Отклонение между выполнением плана реализации по общему объему и с учетом выполнения договоров, % |
|---------|--------------|-----------------------------|------------------|--------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| шифр    | наименование | план, тыс. руб.             | отчет, тыс. руб. | % выполнения плана |                              | сумма, тыс. руб                                                               | % выполнения плана |                                                                                                   |
| 1       | 2            | 3                           | 4                | 5                  | 6                            | 7                                                                             | 8                  | 9 (гр. 5—гр. 8)                                                                                   |
| 030     | А            | 1100                        | 1200             | 109,1              | 200                          | 900                                                                           | 81,8               | 27,3                                                                                              |
| 038     | В            | 750                         | 750              | 100,0              | 150                          | 600                                                                           | 80,0               | 20,0                                                                                              |
| ...     |              |                             |                  |                    |                              |                                                                               |                    |                                                                                                   |
| Итого   |              |                             |                  |                    |                              |                                                                               |                    |                                                                                                   |

плана реализации по каждому изделию в общем объеме и с учетом соблюдения заданий по поставкам продукции

в номенклатуре. Если выполнение этих показателей по какому-либо изделию составляет, например, соответственно 105 и 96 %, то разрыв реализации показывает резерв, который использован неоптимально и поэтому не учитывается при премировании работников за основные результаты хозяйственной деятельности. Таким образом, получение данной информации дает представление об уровне соответствия деятельности предприятия договорным требованиям и носит стимулирующий характер.

Информация, выдаваемая ЭВМ по форме № 17 «Аналитическая сводка о структуре месячного объема реализуемой продукции» (табл. 13), содержит сведения о про-

Т а б л и ц а 13

Форма № 17. Аналитическая сводка о структуре месячного объема реализуемой продукции за \_\_\_\_\_ (месяц) 19\_\_\_\_ г.

|                                                                                            | Продукция отгруженная, по которой документы не переданы в банк на инкассо, % | Продукция по переданным в банк документам, срок оплаты которой не наступил, % | Продукция, не оплаченная в срок, % | Продукция, по которой поступили отказы от акцепта | Продукция оплаченная, % |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|--------------|
|                                                                                            |                                                                              |                                                                               |                                    |                                                   | в срок                  | с опозданием |
| 1. Структура объема реализуемой продукции за отчетный месяц                                | 5                                                                            | 16                                                                            | 9                                  | 4                                                 | 56                      | 10           |
| 2. То же, за месяц, предшествующий отчетному                                               | 4                                                                            | 18                                                                            | 10                                 | 3                                                 | 54                      | 11           |
| 3. Отклонение (+, —) (стр. 1 — стр. 2)                                                     | +1                                                                           | —2                                                                            | —1                                 | +1                                                | +2                      | —1           |
| 4. Структура объема реализуемой продукции, устанавливаемая в качестве премиального условия | 3                                                                            | 15                                                                            | 6                                  | —                                                 | 68                      | 8            |
| 5. Отклонение (+, —) (стр. 1 — стр. 4)                                                     | +2                                                                           | +1                                                                            | +3                                 | +4                                                | —12                     | +2           |

центном соотношении выделенных в общем объеме групп реализуемой продукции: продукция, по которой платежные документы не переданы в банк на инкассо; продукция, срок оплаты которой не наступил; продукция, не оплаченная в срок; продукция, по которой поступили отказы от

акцепта; продукция, оплаченная в срок и с опозданием. Сравнение структуры объема реализуемой продукции за отчетный месяц с аналогичным показателем за предшествующий месяц, а также с показателем структуры, уста-

**Форма № 18. Отчет о выполнении плана реализации объединения)**

| Потребители                                                                                                       |              | _____ месяц                          |                               |                                                               |                    | _____ месяц                          |                               |                                                               |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|--|
| шифр                                                                                                              | наименование | плановый объем реализации, тыс. руб. | сумма недопоставок, тыс. руб. | фактический объем реализации с учетом недопоставок, тыс. руб. | % выполнения плана | плановый объем реализации, тыс. руб. | сумма недопоставок, тыс. руб. | фактический объем реализации с учетом недопоставок, тыс. руб. |  |
| С которым установлена месячная норма поставки<br>0154 . . . . .                                                   |              | 600                                  | 56                            | 544                                                           | 90,7               | 680                                  | 30                            | 650                                                           |  |
| Итого                                                                                                             |              | 12 900                               | 180                           | 12 720                                                        | 98,6               | 13 000                               | 168                           | 12 832                                                        |  |
| С которыми установлена квартальная норма поставки<br>0168 . . . . .                                               |              |                                      |                               |                                                               |                    |                                      |                               |                                                               |  |
| Итого                                                                                                             |              |                                      |                               |                                                               |                    |                                      |                               |                                                               |  |
| Итого<br>Внутренний оборот<br>(по плану производственно-диспетчерского отдела головного завода)<br>0007 . . . . . |              | 68                                   | 3                             | 65                                                            | 95,6               | 70                                   | —                             | 70                                                            |  |
| Итого                                                                                                             |              | 630                                  | 15                            | 615                                                           | 97,6               | 650                                  | 14                            | 636                                                           |  |
| Всего                                                                                                             |              |                                      |                               |                                                               |                    |                                      |                               |                                                               |  |

навливаемым в качестве премиального условия, позволит оценить работу финансового отдела. Если, например, в ходе такого анализа выявляется, что значительный удельный вес в объеме реализации составляет продукция, по

Т а б л и ц а 14

с учетом недопоставок по договорам (наименование завода, за \_\_\_\_\_ (квартал) 19 \_\_\_\_\_ г.

|  |                       | _____месяц                                   |                                  |                                                                          |                       | За _____ квартал                             |                                  |                                                                          |                       |
|--|-----------------------|----------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|  | % выполнения<br>плана | плановый объем ре-<br>ализации, тыс.<br>руб. | сумма недопос-<br>ток, тыс. руб. | фактический объем<br>реализации с уче-<br>том недопоставок,<br>тыс. руб. | % выполнения<br>плана | плановый объем ре-<br>ализации,<br>тыс. руб. | сумма недопос-<br>ток, тыс. руб. | фактический объем<br>реализации с уче-<br>том недопоставок,<br>тыс. руб. | % выполнения<br>плана |
|  | 95,6                  | 700                                          | —                                | 700                                                                      | 100                   | 1980                                         | 86                               | 1894                                                                     | 95,7                  |
|  | 98,7                  | 13 100                                       | 90                               | 13 010                                                                   | 99,3                  | 39 000                                       | 438                              | 38 562                                                                   | 98,9                  |
|  |                       |                                              |                                  |                                                                          |                       | 1350                                         | 160                              | 1190                                                                     | 88,1                  |
|  |                       |                                              |                                  |                                                                          |                       | 450 600                                      | 620                              | 449 980                                                                  | 99,9                  |
|  |                       |                                              |                                  |                                                                          |                       | 489 600                                      | 1058                             | 488 542                                                                  | 99,8                  |
|  | 100                   | 70                                           | 2                                | 68                                                                       | 97,1                  | 208                                          | 5                                | 203                                                                      | 97,6                  |
|  | 97,8                  | 650                                          | 10                               | 640                                                                      | 98,5                  | 1930                                         | 39                               | 1891                                                                     | 98,0                  |
|  |                       |                                              |                                  |                                                                          |                       | 491 530                                      | 1097                             | 490 433                                                                  | 99,8                  |

которой не оформлены платежные документы, или продукция, не оплаченная в срок, то это свидетельствует о недостатках в работе финансового отдела, для устранения которых необходимо применить экономическое стимулирование.

Сведения о выполнении предприятием показателя реализации с учетом соблюдения обязательств по поставкам должны ежемесячно и ежеквартально сообщаться главному заводу производственного объединения или вышестоящей организации. В этих целях предусмотрена выдача с помощью ЭВМ информации по форме № 18 «Отчет о выполнении плана реализации с учетом недопоставок по договорам за месяц (квартал)» (табл. 14).

По этой форме выдаются данные о реализации продукции согласно договорам за квартал с разбивкой по месяцам по каждому заводу-филиалу, главному заводу и сводные данные по объединению в целом. При этом объем плановой и фактически реализованной продукции дается в разрезе внешних потребителей, с которыми установлены месячная и квартальная нормы поставки, а также потребителей по внутреннему обороту согласно плана производственно-диспетчерского отдела головного завода объединения. Составление этой формы вручную — чрезвычайно трудоемкий процесс и не исключает ошибок. Использование ЭВМ значительно повышает достоверность информации, снижает трудоемкость ее получения и высвобождает при этом аппарат управления предприятия от излишней счетной работы для выполнения аналитических и регулирующих функций. С помощью этой формы организуются централизованное управление процессом реализации в масштабе производственного объединения, осуществляются премирование или депремирование ответственных работников, а также получают сведения для статистической отчетности по форме 1-П.

Предлагаемые направления автоматизации управленческой деятельности предприятий в области реализации продукции имеют целью эффективно организовать процесс выполнения договорных обязательств предприятием-поставщиком. Управление выполнением договорных обязательств предприятием-потребителем требует автоматизации этого процесса в значительно меньшей степени. В этом случае ЭВМ можно использовать в основном в целях своевременного получения информации о состоянии платежей за полученную продукцию. Об этом дает пред-

ставление анализ кредиторской задолженности по объему и длительности неплатежей в разрезе договоров, осуществление которого машинным путем не составляет трудностей. Один из вариантов такого анализа приведен в табл. 15.

Информация по этой форме позволяет получить достоверные и в полном объеме сведения о договорах, по которым продукция получена, но не оплачена в срок потребителем. В ней указываются необходимые для оперативной финансовой работы данные о поставщиках и дальности их расположения, суммах неоплаченных счетов и причинах неплатежей по каждому договору. Кроме того, определяется объем просроченной кредиторской задолженности на текущую дату и вычисляется сумма пени за несвоевременную оплату продукции.

Потребителю также полезно иметь точные сведения о его финансовом состоянии, которое характеризуется обеспеченностью предприятия капитальными вложениями либо собственными оборотными средствами. Задержка от открытия финансирования, преждевременное исчерпание лимитов капитальных вложений, недостаток собственных оборотных средств или их сверхнормативные остатки должны быть постоянным объектом контроля и анализа работников финансового отдела, поскольку от своевременности и оперативности принятия решений по этим вопросам зависит платежеспособность предприятия. Применение ЭВМ облегчит выполнение этих функций. Оно возможно и для анализа степени выполнения поставщиками своих договорных обязательств. Этим целям послужит информация о поставщиках, не отгрузивших продукцию, отгрузивших ее, но с опозданием, о получении некачественной продукции, по которой покупатель предъявил отказы от акцепта, и т. п.

Использование рассмотренного метода автоматизированного управления выполнением договорных обязательств в процессе реализации продукции на промышленных предприятиях обеспечит согласование деятельности финансового, сбытового, производственно-диспетчерского отделов и ряда других подразделений аппарата управления предприятия.

Это исключит дублирование информации и параллелизм в работе, сократит счетные операции, позволит уменьшить численность управленческого персонала, облегчит контроль за ходом процесса производства и реали-

Сводка о договорах по продукции с просроченной кредиторской задолженностью за \_\_\_\_\_ (месяц) 19 \_\_\_\_ г.

| Номер договора (наряда, заказа-наряда)                                      | Поставщик |                              | Изделие |              | Срок отгрузки | Номер платежного требования | Сумма счета, тыс. руб. | Просроченная дата оплаты | Причина неплатель                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------|---------|--------------|---------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             | шифр      | наименование, местоположение | шифр    | наименование |               |                             |                        |                          |                                                                                                    |
| 1                                                                           | 2         | 3                            | 4       | 5            | 6             | 7                           | 8                      | 9                        | 10                                                                                                 |
| 37015                                                                       | 0089      |                              | 030     | A            | 16.10.81      | 13816                       | 150                    | 25.10.81                 | Преждевременное исчерпание выделенных лимитов финансирования<br>Отсутствие отсрочки финансирования |
| 40017                                                                       | 0143      |                              | 038     | B            | 21.01.82      | 01543                       | 70                     | 31.01.82                 |                                                                                                    |
| .....                                                                       |           |                              |         |              |               |                             | ...                    |                          |                                                                                                    |
| Итого сумма накопленного просроченной кредиторской задолженности, тыс. руб. |           |                              |         |              |               |                             | 2150                   |                          |                                                                                                    |
| Сумма пени за несвоевременную оплату продукции, тыс. руб.                   |           |                              |         |              |               |                             | 15,6                   |                          |                                                                                                    |

зации со стороны руководства предприятия, положительно отразится на ритмичности выполнения плана поставок продукции и его соответствии заключенным договорам, тем самым сэкономит миллионы рублей непроизводительных затрат в народном хозяйстве в результате срывов в материально-техническом снабжении, снизит простой оборудования, потери рабочего времени и сверхурочные работы из-за отсутствия сырья и материалов, а также штрафы, уплачиваемые предприятиями за несоблюдение договорных обязательств.

\* \* \*

Совершенствование взаимоотношений поставщиков и потребителей является необходимым условием организации планомерно устанавливаемых прямых длительных хозяйственных связей, оптовой торговли через базы и оптовые магазины территориальных органов Госснаба СССР и гарантированного комплексного снабжения, при котором органы снабжения принимают на себя все функции обеспечения производства по взаимосогласованным графикам. Введение этих прогрессивных форм хозяйственных связей между предприятиями повысит уровень централизованного планового руководства в увязке ресурсов с потребностями как по отдельным отраслям, так и в масштабах всего народного хозяйства. Укрепятся также и демократические основы управления производством, поскольку предприятия-поставщики будут формировать производственную программу и осуществлять поставку продукции в развернутой номенклатуре непосредственно по заказам предприятий-потребителей, переведенных на прямые длительные связи, или снабженческо-сбытовых организаций, производящих ее реализацию в порядке оптовой торговли.

Дальнейшее развитие взаимоотношений поставщиков и потребителей в условиях прямых длительных хозяйственных связей приведет к тому, что органы материально-технического снабжения будут устанавливать только схемы их длительного прикрепления и общие объемы поставок в групповом ассортименте. Остальные условия поставки продукции — развернутый ассортимент и количество по каждой его позиции, изготовление и поставка новых видов продукции, требования к качеству продукции, способы ее упаковки и транспортировки, периодичность и сроки отгрузки продукции, порядок ее приемки, формы расчетов и т. д. будут определяться непосредственно предприятия-

ми в договорах, заключаемых на период их длительного прикрепления. Такой способ взаимодействия поставщиков и потребителей при целесообразном сочетании централизованного планового руководства производством и реализацией продукции с возросшей оперативно-хозяйственной самостоятельностью предприятий обеспечит повышение эффективности их производственной и снабженческо-сбытовой деятельности.

Этим же целям соответствует и система гарантированного комплексного снабжения, которая направлена на улучшение материально-технического обеспечения предприятий истроек в соответствии с их заказами на основе хозяйственных договоров, укрепление хозрасчетных отношений и повышение взаимной материальной ответственности поставщиков и потребителей, органов снабжения и сбыта. Это обеспечит своевременное комплектование строящихся и реконструируемых предприятий оборудованием, ввод в действие в установленные сроки производственных мощностей, что окажет влияние на повышение эффективности капитальных вложений.

## СОДЕРЖАНИЕ

---

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение . . . . .                                                                                                      | 3  |
| 1. Езаимоотношения предприятий в процессе реализации промышленной продукции . . . . .                                   | 7  |
| 2. Оценка уровня соответствия выполнения планов реализации договорным требованиям . . . . .                             | 15 |
| 3. Пути достижения эффективного управления реализацией на предприятии-поставщике . . . . .                              | 23 |
| 4. Совершенствование системы оплаты продукции предприятием-потребителем . . . . .                                       | 30 |
| 5. Автоматизация управления выполнением договорных обязательств предприятиями в процессе реализации продукции . . . . . | 58 |

**Марина Рэмовна Феонова**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ДОГОВОРНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ  
В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ**

Заведующий редакцией В. М. БОЧАРНИКОВ  
Редактор Д. А. СОКОЛОВСКИЙ  
Мл. редактор Г. Ю. ТРУБЕЦКАЯ  
Корректор Л. В. СОКОЛОВА  
Техн. редактор А. В. КУЗЮТКИНА  
Художеств. редактор А. Н. МИХАЙЛОВ

**ИБ № 2144**

Сдано в набор 21.12.81. Подписано к печати 26.04.82. А 04324.  
Формат 84×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага типографская № 1. Обыкновенная  
новая гарнитура. Высокая печать. Усл. печ. л. 4,2/4,51 усл. кр.-  
отт. Уч.-изд. л. 4,45. Тираж 25 000 экз. Зак. 838. Цена 25 к.  
Изд. № 5247.

Издательство «Экономика».  
121864, Москва, Г-59, Бережковская наб., 6.

Ярославский полиграфкомбинат Союзполиграфпрома при Госу-  
дарственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии  
и книжной торговли. 150014, Ярославль, ул. Свободы, 97.



Сканирование - Lukas  
DjVu-кодирование - Беспалов







**ВИВЛИОТЕЧКА  
ХОЗЯЙСТВЕННОГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ**

*М. Р. Феопова*

**ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫПОЛНЕНИЯ  
ДОГОВОРНЫХ  
ОБЯЗАТЕЛЬСТВ  
ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ  
ПРОДУКЦИИ**