

## Реорганизация управления фабриками<sup>1)</sup>.

Необходимость реорганизации управления фабриками, как части реорганизации управления промышленностью в целом, очевидно назрела и в ближайшее время нужно ожидать проведения ее в широком об'еме.

Основная причина необходимости реорганизации—это переход от восстановления промышленности к несравненно более трудной задаче, ее развитию.

Если, после недолгих колебаний вначале, когда были сторонники отбора для восстановления лишь наиболее сильных и жизнеспособных фабрик, жизнь скоро указала на необходимость использования всего наличного оборудования, и задача восстановления стала ясной и общей для всех, то теперь, когда речь идет о дальнейшем развитии промышленности, дело обстоит значительно иначе.

О развитии, по меньшей мере одинаково интенсивно, всех работающих сейчас фабрик не может быть речи; необходим отбор и самый тщательный; сверх того, самые пути и об'ем развития каждой фабрики требуют, во избежание ошибок, особо близкого знакомства с оборудованием фабрики и ее местными условиями работы и делают руководство развитием для центра без самого близкого участия местных работников невыполнимым.

Вторая причина, толкающая к реорганизации, необходимость снижения себестоимости и одновременно улучшения качества бумаги, о чем совершенно недвусмысленно говорит последнее время рынок.

Задача усложняется необходимостью развития промышленности и дальнейшей работы ее, при очень ограниченных средствах, что требует лучшего маневрирования ими, работы с затратой меньших оборотных средств, возможной лишь при близкой заинтересованности в том самих фабрик.

Как общее правило, теперь все заботы хозяйствования и финансирования лежат на трестах; фабрики живут на бюджете, требуют и,

---

<sup>1)</sup> Перевод фабрик на хозрасчет видимо принципиально решен, но подробности взаимоотношений фабрик и треста далеко еще не определились. А. А. Никитиным изложена схема их, какая представляется сейчас наиболее вероятной, но при фактическом проведении в жизнь отклонения от нее возможны очень большие, вопрос далеко еще не выяснен. Было бы очень желательно, чтобы читатели нашего журнала поделились с Редакцией своими мнениями, как о целесообразности перевода на хозрасчет, так и о формах последнего.

Ред.

в зависимости от богатства треста, получают более или менее своевременно сырье материалы, топливо и денежные средства, мало считаясь с возможностью для треста их удовлетворения.

Для бумажной промышленности, продукции которой все время недоставало на рынке и цены на какую, в общем, были не бесприбыльны, удовлетворение требований фабрик не встречало особых затруднений; теперь, как известно, конъюнктура рынка значительно изменилась и продолжает меняться к худшему.

Изложенные причины диктуют необходимость вовлечь фабрики в коммерческие интересы треста, вытянуть их из мало заботного, но и мало правового состояния, сделать их больше хозяевами в своей работе и самое дальнейшее развитие каждой фабрики поставить в прямую зависимость от местных ее работников.

Вместе с тем необходимость строгого планирования производства и потребления и невозможность полного распыления оборотных средств трестов между отдельными фабриками исключают всякую мысль о растворении промышленности, о постановке многих отдельных фабрик лицом к лицу с рынками сбыта и снабжения, хотя бы и организованными в синдикаты и акционерные общества для снабжения промышленности.

В результате предполагается, при сохранении трестов, перевод фабрик на хозяйственный расчет; естественно, что полной независимости от трестов в своей хозяйственной работе фабрики иметь не будут и что в различных отраслях промышленности степень самостоятельности фабрик будет различна.

Как сложатся взаимоотношения в бумажной промышленности и что последняя может ожидать от реорганизации?

Основа хозяйственного расчета для фабрики—ее право на материальное и денежное снабжение трестом в размере стоимости сдаваемой фабрикой тресту по установленным договором ценам продукции. В основу договора кладется годовой план работы и основанные на нем сортовые калькуляции себестоимости с учетом сделанных к началу года достижений; предполагается обязательный для треста забор всей продукции фабрики, своевременное обеспечение ее заказами, от которых фабрика не вправе отказываться, при условии допуска по соглашению с трестами поправок к установленным ценам на неподходящий ассортимент, формат или вес.

Торговая прибыль, т.-е. разница между ценой, по которой трест получает бумагу от фабрики, и той, по которой он продает ее, поступает тресту, фабрика получает сумму, близкую к себестоимости бумаги, но превышающую ее. Разница обусловливается теми достижениями в снижении себестоимости, какие фабрика сумеет получить в течение срока договора, т.-е. обычно года; указанная разница образует фонд, из которого фабрика премирует свой персонал сверх тех премий, какие войдут в систему заработной платы.

Наиболее трудным в определении взаимоотношений между фабрикой и трестом, видимо, будет правильное назначение договорных цен на сдаваемую продукцию; одинаково нежелательно и назначение цен излишне высоких, какие ослабят стимул к достижениям, и низких, могущих повлечь

задолженность фабрик трестам и лишить персонал фабрики материальной заинтересованности в ее работе.

Другим трудно урегулируемым вопросом взаимоотношений будут оборотные средства фабрик; поскольку от перехода на хозяйственный расчет ожидается снижение их у фабрик; предполагается закрепить за фабриками те оборотные средства, какие у них окажутся в момент перехода, и обязать фабрики платить за них тресту умеренные проценты; поскольку, однако, платежи процентов должны будут включаться в калькуляции себестоимости, и, стало быть, возвращаться трестом фабрике, у последней не будет достаточно стимула к снижению своих оборотных средств; представляется более рациональным установить нормальный для каждой фабрики размер оборотного капитала, неоплачиваемого процентами, оплата фабрикой за счет договорных цен процентов за излишек оборотных средств и оплату трестом процентов за разницу при снижении фабрикой ее оборотного капитала.

Очевидно, что далеко не вся причитающаяся фабрике за продукцию сумма будет поступать деньгами в фактическое расположение фабрики, значительная часть ее поступит в форме материальных ценностей, заготовленных трестом.

В общем предполагается, что сырье и основные материалы будут заготавливаться распоряжением треста, им же будет производиться и снабжение импортными материалами; в отношении заготовки сырья бумажные фабрики будут иметь значительные преимущества, так как заготовка древесины, особенно после присадки к фабрикам лесных дач, заготовка соломы, и в значительной части и заготовка тряпья, будут производиться распоряжением фабрики и достижения здесь возможны очень значительные.

Предположено представить усмотрению фабрик заготавливать вспомогательные материалы самостоятельно, или через трест; фактически для бумажных фабрик едва ли будет целесообразно каждой отдельно заключать сделки на такие материалы, как хлорная известь, глинозем, каолин, сода и другие; без сомнения, трест, как покупатель более крупный, сможет получить у поставщиков лучшие условия; в отношении более мелких вспомогательных материалов, в особенности для ремонтов, большинство фабрик явится достаточно крупным потребителем, чтобы вести закупки непосредственно через более близких фабрике поставщиков, чем возможно достигнуть сокращения запасов и лучший подбор требуемого. Понятно, что и среди ремонтных материалов окажутся такие, например, приводные ремни, заготовка которых через трест будет целесообразнее.

Поставку фабрикам трестом сырья и материалов, а также снабжение деньгами, предполагается вести на договорных началах, обусловливая сроки поставки, цены и качество и гарантируя их соблюдение неустойками.

В отношении заработной платы предполагается заключение трестами по соглашению с фабриками общих коллективных договоров с союзами; на основах этих договоров, в пределах соблюдения установленных с трестом цен продукции, фабрики смогут маневрировать заработной платой и количеством работающих.

Как уже упомянуто, поскольку фабрики остаются в тресте, имущество и оборотные средства фабрик принадлежат тресту, за целостность их и за безубыточность, по меньшей мере, работы ответственен трест, поскольку естественно, что полной независимости от трестов фабрикам ожидать не приходится.

Предполагается, что правления трестов будут назначать управляющих фабриками; головку управления и главных бухгалтеров фабрик будут назначать управляющие, по соглашению с правлениями трестов. В определенные сроки, вероятно ежемесячно, трест будет получать от фабрик отчетные данные о их работе, за правильность которых ответственны управляющие и бухгалтерия; независимо от того трест контролирует работу фабрик, как и когда найдет нужным, не загружая аппарата фабрик.

Отделы снабжения и торговые тресты работают как контрагенты фабрик по снабжению и покупке продукции; отделы технические работают, главным образом, по рационализации производства и как осведомители правлений трестов о производственной работе фабрик; все капитальное строительство остается в руках треста, фабрикам выделяется в их распоряжения часть амортизационных отчислений для производства менее крупных капитальных ремонтов.

Вызывает сомнение, кто должен быть арбитром в разногласиях о недостатках продукции и материалов, несвоевременной сдаче их и в других случаях невыполнения договоров; в зависимости от того, кто заключает договоры с фабриками, правление трестов или его отделы торговый и снабжения, арбитром может быть Главное Управление промышленностью или же правление треста; в целях сохранения роли и значения треста в общей новой структуре управления промышленностью решение должно быть второе. В связи с ответственностью треста за фабрики и необходимостью контроля за их работой возникает вопрос о целесообразности выделения аппарата фабричной бухгалтерии из хозрасчета, об оставлении ее как ячейки бухгалтерии треста; поскольку, однако, главная задача бухгалтерии фабрик не облегчение контроля для треста, а помочь управлению фабриками в ведении производства, такая постановка должна быть отвергнута.

В какой мере в результате перехода на хозяйственный расчет можно ожидать сокращения отчетности? Для трестов представляется возможным ограничиться полугодовыми отчетами фабрик, получая ежемесячно лишь сведения о ходе работы; однако, поступающие с фабрик сведения являются материалом для Центрального Отдела Статистики ВСНХ, почему крупного сокращения отчетности фабрик ожидать не приходится.

Вопрос, каких результатов можно ожидать от перехода фабрик на хозрасчет, сводится к вопросу, что сможет сделать коллектив работников, морально и материально заинтересованных в результате дела, если снять с них мелочную опеку и предоставить достаточно широкую самостоятельность.

Опыт перехода от главков к трестам дал значительные результаты; теперь к непосредственному ведению дела привлекаются широкие круги работников, наиболее близко к нему стоящие.

A. Никитин.