

УДК 338.93
ББК 65.9(2P)30-87

А 674 **Анисимов Б.Н., Титов В.В. Управление реальными экономическими процессами на основе хозяйственного расчета / Под ред. Н.А. Кравченко.** – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2013. – 196 с.

ISBN 978-5-89665-255-7

Монография посвящена актуальной теме разработки методологического подхода к формированию теоретических и прикладных аспектов инновационной бизнес-модели предприятия, фирмы, основой которой становятся принципы хозрасчетного экономического управления, самоорганизации и самоуправления, стимулирующие повышение производительности и эффективности труда каждого сотрудника, отдельных подразделений и в целом предприятия. Один из вариантов такой модели представлен на базе организации хозрасчета в ООО «Санаторий «Алтайский Замок».

Рассматриваемые в монографии проблемы представляют интерес не только для научных работников, занимающихся исследованиями в указанном направлении, но и для преподавателей и студентов, специализирующихся в области организации хозяйственного расчета, инновационного, стратегического и производственного менеджмента, для практического использования в управлении фирмами и корпорациями.

УДК 338.93
ББК 65.9(2P)30-87

ISBN 978-5-89665-255-7

© Анисимов Б.Н., Титов В.В., 2013
© ИЭОПП СО РАН, 2013

Глава III

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПОЛНОГО ХОЗЯЙСТВЕННОГО РАСЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ РАСЧЕТ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА

3.1.1. Хозрасчет – это здравый смысл и неотъемлемая часть реальной экономики

Это конкретная и адресно-точечная экономическая процедура на конкретном рабочем месте и при конкретном трудящемся в процессе конкретного труда. Хозрасчет – это не идеология какой-либо политической партии или отраслевой профориентации. Хозрасчет – это не слуга какого-либо ...изма. Это особая и специфическая технология ведения хозяйства и расчетливого владения им.

Это не продукт творческих трудов А. Смита и К. Маркса и лауреатов Нобелевской премии (которые имеют отношение к кризису). Это портрет трудовой поступи каждого, кто коснулся денежной единицы (рубля, доллара, евро) и положил ее в собственный кошелек. Это расходно-доходная модель каждого участника производственного процесса бизнес-фирмы в любой момент времени и, соответственно, в любой промежуток времени, выраженная в стоимостном (денежном) исчислении.

Экономический процесс во все времена настраивался и оценивался хозрасчетом по следующим обстоятельствам:

- Первое лицо фирмы во времена СССР – был специалист технического склада ума и образования неэкономического. Не было технических средств для организации и ведения полноценного хозрасчета.

- В процессе приватизации собственники и учредители стали далекими от хозрасчета. Пока ничего не изменилось.

- Экономика фирмы ориентирована на налоговые директивы и бухгалтерские формы учета и отчетности.

- Нет главного – хозрасчетной глубокой аналитики и хозрасчетных обязательств, сбалансированных жестко между всеми участниками бизнеса фирмы (юридического лица).

– Юридическое лицо и физические лица неадекватны даже в названиях. Хотя логика подсказывает, что физические лица должны иметь юридические очертания сразу как только переступают порог фирмы, иначе о какой взаимной хозрасчетной ответственности может идти речь. Нет гармонии комплексной, точно сбалансированной экономики и юридически правильно оформленной.

Если глубоко вдуматься в происходящее, то окажется, что «физическое лицо» с точки зрения технолога производственного процесса вписывается в список технологических материалов, оборудования, оснастки, инструментов, которые тоже физические, только неодушевленные. К экономическим методам применяются физические параметры. Нет экономической и юридической (не говоря о духовной) сущности. Рыночная экономика без хозрасчета бесхозная – в этом суть олигархического бизнеса и уровень их (олигархов) экономической безграмотности такого-же покроя. Политики-участники экономических форумов ведут разговоры только вокруг верхней части айсберга.

Стремление российских лидеров к модернизации экономики и их желание укрепить бизнес через реформирование демонстрирует полное отсутствие хозрасчетного мышления и игнорирование элементарных принципов хозрасчета. Несоблюдение принципов хозрасчета в организации труда сотрудников бизнес-производства есть наглядная иллюстрация экономической и социальной ситуации. Экономика без полноценного хозрасчета – это как барабан без барабанной палочки и саксофон без мундштука. Хозрасчет следует рассматривать как управленческую функцию в рыночной сфере, в рыночных отношениях экономического пространства.

Административные рычаги управления имеют практическое применение в нестандартных, неповторяющихся ситуациях, которые провоцируют руководителя на принятие управленческого решения, организации его выполнения в соответствии с придуманным алгоритмом. Это административный хозрасчет, когда администратор кому-то передвигает ноги. Отсутствие хозрасчетной идеологии и присутствие народной депрессии всегда рядом. Без энтузиазма не будет перестройки, реформирования, инноваций и модернизаций. Вот во что выливается игнорирование хозрасчетной модели.

Глубоко осмысленные и реальные доходы сотрудника могут быть только при соблюдении принципов хозрасчета непосредственно на его трудовом месте. Реальная экономика только тогда

реальная по-настоящему, когда при ней сотрудничает полный хозрасчет.

Любая человеческая удаль, бесшабашность, размашистость (а особенно русская одиозная) – сильно нуждаются в обуздании (не путайте с закабаливанием) хозрасчетом. Конкретным, жестким, бескомпромиссным хозрасчетом. Модели создаются талантливыми экономистами. Есть альтернативный вариант рыночному хозрасчету – это жесткие административные рычаги управления производством, бизнесом, экономикой. Годится для чрезвычайных ситуаций. Очень эффективный, если управляют талантливые управленцы, которые используют принципы убедительного надзора, как в ГУЛАГЕ.

Либо есть другой вариант – роботизация, автоматизация всех процессов труда и управления. Это реально. Ведь план ГОЭЛРО – электрификация всей страны выполнен. Нужен план роботизации всей страны + воля властей + энтузиазм.

Русская душа особенная, еще не изведенная, тонкая, очень ранимая и податливая, и податливая как на депрессии, так и на подвиги. Сейчас нужно повести народ на трудовые подвиги. Его нужно раззадоривать, создать обстановку для поднятия энтузиазма, разбудить в нем через энтузиазм «лихого казака», «удалого парня», а он не отстанет, не упустит момента коня остановить на скаку и в горящую избу войти...

В описании науки и практики хозрасчета (как и во всем) для народа нужно искусство Пушкина и Крылова, а не громоздкие и непонятные тома ученых-экономистов или экономистов неучей. Суть экономической модернизации должна быть очень созвучна с чаяниями народа и соответствовать духу времени, который выражается словами «мы свой, мы новый мир построим...» (не по лекалу олигархов – ханов, а именно «свой мир» по своему лекалу).

Хозрасчет обостряет чувство профессиональной ответственности и, как один из примеров, усиливает мотивацию к искам в суды общей юрисдикции и арбитражные суды. Нет юристов с экономическим образованием.

Описать по данным решениям судов суть исковых заявлений, в том числе кассационных судов с хозрасчетных рыночных позиций – проблема. Описать профессионально заявления в налоговую службу должны экономически подкованные специалисты.

Сотрудник, проживая по-настоящему часть своей жизни в хозрасчете, на деле борется за каждую копейку. Только тогда она

становится по-настоящему трудовой и в тоже время наградой за физические, умственные и нервные нагрузки.

Он никогда ее не упустит, а если даже такое произойдет, то возвратит сполна. Профессионально, по-хозяйски и расчетливо, аргументируя свое право. А если вдруг столкнется с беспределом, то он точно знает, как доказать свою правоту в суде.

Работать в условиях конкретного хозрасчета – это жить с четким пониманием того, что ты делаешь с копейками, во что их превращаешь. Ты чувствуешь себя создателем, а значит человеком.

Малый и средний бизнес наиболее чувствительный к инновациям и модернизациям. Это подтверждает мировой опыт и статистика. В связи с этим следует рассчитывать на хозрасчетную экономику и организацию труда. Осмысленный хозрасчет – это прежде всего интегрированная экономическая модель. «Человек – товар – деньги (эти деньги больше, т.к. это оплаты за материалы)» + «Деньги (эти деньги меньше, т.к. оплата труда) – человек», где деньги разные, а человек тот же. Важно, чтобы каждый компонент этой модели был жестко взаимосвязан и очень хорошо аргументирован и обоснованно промотивирован. Этого тоже еще мало. Нужно правильно оформить отношения с человеком труда, чтобы модель заработала. Тут напрашивается другая модель – организационно-правовая: «человек труда – человек управленческого труда» или после оформления формальностей, «сотрудник товаропроизводитель – сотрудник делопроизводитель». При этом каждый сотрудник имеет статус партнера по организационно-правовой модели. Каждый из партнеров имеет круг обязанностей друг перед другом и бизнес-экономических обязательств. Невыполнения их влекут санкции экономического характера, а в особых случаях – юридического. За нарушения прописанного баланса интересов отвечают рублем.

Для того, чтобы экономическая модель и организационно-правовая модель успешно заработали, нужно безукоризненно трудиться и, соответственно, выполнять обязательства. При этом надзорно-контрольные функции должны быть как со стороны одного партнера, так и со стороны другого. Надзорные и контрольные функции оговариваются в партнерских соглашениях. Для бизнеса это может быть полуфабрикат или просто технологическая операция. Да, может быть! Но для человека труда – это товар, за который должен рассчитаться кто-то (наймодатель, сотрудник и т.д.).

3.1.2. Трактовка зарплаты

МРОТ – минимальный размер оплаты труда, его составляющая – это труд, т.е. трудом достигается минимальный размер оплаты. В штатном расписании включается доход каждой штатной единицы, равной размеру МРОТ, как стартовый минимально допустимый размер заработной платы.

Хозрасчетная идеология должна предусматривать механизмы компенсации инфляционных потерь, которые настигают бизнес фирмы и обесценивают заработную плату сотрудника. Через хозрасчетные регуляторы стимулировать повышения объемов, производительности, взаимозаменяемости при недопущении роста численности. Рост заработной платы должен носить концептуальный и директивный характер! Сотрудник должен знать, что он обязан заработать больше. В противном случае – он кандидат на увольнение. Довести его мышление до отказа от увеличения заработной платы, и избавиться от того, что обычно делается работниками: «мало получаю», «мало платят», «мало заплатили».

Те деньги, которые «ты» сделал руками с головой, получи сполна на руки. Тут же отдай долги, которые накопил в процессе использования чьей-то собственности (транспорт, оборудование, помещения, энергоносители, ...), рассчитайся с теми, которые что-то для тебя делали. После этого посчитай остаток, и до того, как положить деньги в свой кошелек – заплати НДФЛ, а теперь и только теперь убедись, сколько заработал. Вот это твой месячный и чистый доход, который можешь разместить в кошельке-сейфе.

Хозрасчетный фонд повышения зарплаты (ХФПЗ).

Хозрасчетная модель управления подсказывает:

«Создавайте ХФПЗ! Он вам пригодится для благотворительности (из ХФПЗ перечисляйте в фонд благотворительности – это честно и по-христиански), для социальных нужд (из ХФПЗ перечисляйте в фонд социальной поддержки своих-же сотрудников и самих себя)». Внедрение ХФПЗ снимает вопросы к Генеральному директору: «А не хотите ли повысить мне (сотруднику) зарплату?», «Когда Вы (Генеральный директор) повысите мне (сотруднику) зарплату?».

К этому механизму полезно прибегать только потому, что психология людей уже сложилась и будет оставаться до тех пор, пока экономическое мышление не вытеснит это примитивное приобретение.

ХФПЗ – это ответ нытикам, т.е. сами создавайте фонд повышения зарплаты в своей хозрасчетной деятельности и, таким образом, повышайте свою зарплату.

Это только работникам (рабам) платят работодатели, и делают это по своему усмотрению. А при хозрасчете нет корня «раб», а есть сотрудники и труженики своего хозрасчетного дела. У каждого своя добровольная трудовая поступь. При этом каждый сотрудник расчетлив с хозяйской сметкой, смышлен и по-хозяйски заряжен на трудовые подвиги.

Если человек не трудится в режиме хозрасчета, не повязан прописанными обязательствами так, чтобы понимать, что на него также тянут лямку, и без них (других сотрудников) он не способен участвовать в труде (даже если законченный трудоголик), то этот человек убежден, что все остальные как няньки и только они обязаны вокруг него крутиться, а он им ничем не обязан, чтобы быть перед ними в долгу, который нужно обязательно и сполна возратить.

Если рынок не конкурентноспособен, то начинают работать регуляторы. Это означает, что какой-бы не был рынок: внешний, внутренний, мировой, при отсутствии конкуренции должен присутствовать регулятор, а это властные структуры, которые регулируют уровень цен, обосновывают затраты и рентабельность.

Аналогично, если сотрудник не конкурентноспособен на рынке труда, то он должен следовать подсказкам «суфлеров», т.е. указаниям администратора-профессионала. Только после того, как этот сотрудник «дозреет» под опекой менеджера-няньки, как только станет конкурентноспособным, его можно рекомендовать для трудовых подвигов на принципах хозрасчета. Основная (ключевая) функция ключевого менеджера – организовать труд, добиваться высочайшей эффективности труда, состыковать труд одного сотрудника с трудом другого сотрудника. Для достижения этих и других целей нужно в совершенстве владеть знаниями экономики труда, всеми экономическими тонкостями и нюансами и помнить, что экономика – это точная отрасль деятельности. Хозрасчет – это «открывашка» «экономической бутылки».

Хозрасчет – это социально-политический индикатор, он же – прожектор и регулятор.

Человек все чаще испытывает дефицит понимания того, что он делает, как оценивают его труд и за что ему платят. Он себя ощущает частью бизнеса и нередко не удовлетворен тем, что хо-

зьева бизнеса чего-то не договаривают. Они (хозяева) врут государству, выдавая часть зарплаты в конверте, а значит, наверняка (по логике), врут ему – работнику.

Человек находится в состоянии искушения мечтой быть осведомленным и не обманутым. Он не понимает, что через суть и принципы хозрасчетной модели можно познать истину экономического процесса, в котором он участвует, или намерен участвовать – это нравственная и этическая компонента бытия. Если с ней все в порядке, то общество здорово и заряжено энтузиазмом, – только сформулируйте четко цели и задачи, которые бы еще сильнее подогрели энтузиазм. Неопределенность положения человека труда ведет его к апатичному состоянию. Хозрасчет – это своеобразная терапия и неотъемлемая часть трудотерапии. Даже работоголик приходит в уныние и его фанатичная преданность своему делу исчезает прочь, если экономические отношения мутные.

У этих людей в их делах каждый день – маленькое сражение. Поэтому их следует мотивировать на победу в сражении за экономический успех. Экономика, как и земля – кормилица. И та, и другая не терпят лжи. Сколько в нее (землю) вложишь – столько она тебе возвернет. Это относится к экономике труда. Хозрасчет – мерило умственных и физических усилий в стоимостном выражении.

Хозрасчет – это способ самофинансирования и мотивация умственной деятельности в среде экономической свободы и справедливости.

При организации хозрасчета важна осмысленная экономика труда каждого сотрудника. Попытки использования котлового метода или его элементов перечеркивают саму идею хозрасчета. Экономика и хозрасчет каждого рабочего места, каждой операции и услуги, каждой профессии, а значит каждого сотрудника имеют свою специфику. А потому хозрасчетная модель должна быть по своей сути персонифицированной, быть аналогом, но не типичной для всех. У каждой хозрасчетной модели свой отпечаток. А подход организаторов хозрасчетных моделей должен быть строго дифференцирован и только потом интегрирован в полный хозрасчет фирмы с полным набором хозяйственных отношений между сотрудниками внутри фирмы. Только так выпестовывается реальная, конкретная, адресная экономика. Только при этих условиях она становится управляемой, регулируемой, чувствительной и чуткой, которая визуализирована в режиме онлайн или в реальном масштабе времени.

Хозрасчет подсказывает и определяет функцию, роль, место и их содержание в каждом рабочем месте. Например: бухгалтер, главный бухгалтер, каждый сотрудник бухгалтерии, видимо имеет какое-то отношение к успеху процедуры «КЛ – кишечный лаваж». Кажется, что имеет какое-то конкретно-реальное отношение. Если это так (а может и не так!) тогда нужно оценить трудовой вклад каждого и долю затрат труда каждого, в т.ч. и в рублях. И, конечно же, долю дохода каждого. А может не каждый сотрудник бухгалтерии участвует в хозрасчетном процессе «Кишечный лаваж»? может с этим справляется один бухгалтер в лице главного бухгалтера? Ответ на этот вопрос дает массу полезной информации о том, что происходит и кто есть кто из числа не только состава бухгалтерии, но всех имеющих отношение к штатному расписанию фирмы.

Для глубоких размышлений о хозрасчете проанализируйте бурлацкий труд. У каждого бурлака своя лямка. Как оценить труд каждого? А ведь оценивали! У каждого бурлака есть функция, которая надзирает за трудом с точки зрения качества и количества. Как распределены места среди бурлаков в общей упряжке? Какой смысл заложен в организацию простейшей трудовой операции? Вроде бы все делают одно и то же дело!? А на самом деле там работают реально принципы хозрасчета, который и наполняет экономику бурлацкого бизнеса.

3.1.3. Хозрасчетные принципы процедуры «Кишечный лаваж»

Отработка хозрасчетной модели на процедуре «Кишечный лаваж» наиболее комфортна для разработчиков, аналитиков и исследователей.

Почему?

1. Проведение этой услуги не ограничиваются какими-либо квадратными метрами, специальными кабинетами и помещениями. Эта услуга хорошо вписывается и приспособливается к гостиничному номеру, где пребывает пациент во время курортного отдыха или на период приема процедуры. Здесь срабатывает такой экономический показатель, как коэффициент использования мощностей санатория в целом (но не лечебной базы), для процедуры «Кишечный лаваж» гостиничный номер становится ресурсом сопутствующим и не требующим дополнительных капитальных затрат. А поскольку

- гостиничных номеров предостаточно, то ограничений с точки зрения наличных рабочих мест не существует до предела вполне разумного.
2. Процедура ограничена от диктата поставщиков-монополистов и использует рыночные альтернативы. Цены предсказуемы.
 3. Процедура не нуждается в масштабных требованиях к площадям для хранения и приготовления раствора и удобна для нормирования и учета.
 4. Хорошо обозревается состав участников организации и проведения процедуры и ее мониторинг, а хозрасчетные функции четко выражены и удобны для отслеживания, диспетчирования и контроля.
 5. Нормативная база досконально изучена и достаточно стабильна.
 6. Доходно-расходные компоненты тесно увязаны с маркетинговой деятельностью всех участников модели.
 7. Ценовая политика находится в зависимости от спроса, а спрос регулируется большей частью искусством внутреннего маркетинга в деловой связке с внешним маркетингом.

Хозрасчет может быть локальным, как в санатории «Алтайский замок» – процедура «Кишечный лаваж», а также сквозным, т.е. с охватом всех сотрудников. При этом форматы хозрасчетной модели могут быть специфическими.

Любой экономический процесс требует знаний. Специальные образовательные программы и обучение неизбежны. Курс на образование преследует цель: развитие личных компетенций по цивилизованному сценарию с доминированием хозрасчетных принципов в рыночных отношениях в рамках бизнес-комплекса юридического лица.

Хозрасчет – это форма управления бизнес-моделью любой конфигурации (индивидуальное предпринимательство, артель, малое предприятие, структурное подразделение любой численности, отдельный сотрудник, ООО, ОАО, ЗАО и т.п.). Это не банальное управление человеком, а вооруженный экономическим мышлением человек осознанно управляет бизнесом. При этом отношения между людьми неизбежно рыночные, которые имеют определенный алгоритм и регламенты.

Человека учат управлять экономическими методами и подсказывают как это делать, а также осуществляют надзор за чело-

веческим фактором в рамках бизнес-модели и фиксируют портрет человеческого фактора на всех этапах экономического процесса и отклонения от эталонного портрета.

Экономисты должны писать экономические сюжеты, пьесы об экономике с четкой и строгой ориентацией на соблюдение объективных экономических законов. Внедрить хозрасчет – это равносильно тому, что открыть окна для тех, кто задыхается от застойной показушной экономической атмосферы, от уродливого бизнеса. Учебники хозрасчета – это, по сути, живое слово на сцене бизнеса труппы лучших мастеров экономической науки и экономического искусства.

Хозрасчет – это не благодаря, а вопреки экономической вакханалии, псевдоэкономики, к сожалению, укоренившейся.

Хозрасчет – это творческие планы для экономики бизнеса и воплощение их в лучшем исполнении.

Хозрасчет – это большая экономическая энциклопедия на конкретном рабочем месте, которой руководствуется сотрудник-хозрасчетчик.

У каждого хозрасчета есть своя индивидуальная хозрасчетная модель, свои параметры, так сказать, долгота и широта, свой адрес (рабочее место), свои жители с обязательной пропиской и Ф.И.О. (участники – сотрудники). Это, если хотите, уникальная страна или маленький городок, населенный теми, кто живет и дышит хозрасчетом, как атмосферой.

Хозрасчет – это образ правильно организованной трудовой жизни и всех сотрудников. Если хозрасчет не организован, не внедрен и не работает, то экономика бесхозная и безнадежно большая – и не спит, как надо и не бодрствует, как следует. Где-то, как-то копошится, совершая броуновское движение, пытаюсь приспособиться к рынку, скорее эмпирически, при полном отсутствии профессиональных экономических знаний.

При хозрасчете платить незаработанные деньги – это все равно, что отказаться от этих денег тому, кто эти деньги заработал праведным трудом. К сожалению, в организации сегодняшнего бизнеса нет наследственной черты от лучшей организации и четкой экономики труда бурлацкой артели, от строгого надзора за исполнением трудового процесса и соблюдения трудовой и производственной дисциплины. Это административная модель. Она себя очень оправдала в свое время. Сейчас время иное, но нужда в надзорной функции не упразднилась, а даже наоборот, утвер-

ждается с большей необходимостью. Сейчас это успешно делает ЭВМ, компьютер, калькулятор, камеры наблюдения. Они исполняют функцию учета и контроля.

Учетный хозяйственный расчет.

Хозрасчет все учитывает до мелочей, и в первую очередь все, что кто-либо не делает или делает плохо или очень хорошо. Он должен быть точечным и многоточечным. Полный хозрасчет – это многоточечный хозрасчет бизнес-компании.

Хозрасчет – это прозрение экономики любого бизнеса и прежде всего на рабочих местах у каждого сотрудника бизнес-компании. Через хозрасчет сотрудник может не приблизительно, а абсолютно точно осознать, что первично, а что вторично: расходы или доходы.

Какое непосредственное отношение к доходам и расходам имеет сотрудник и в какой степени? В какую ответственность выливается это отношение? Какой экономический приговор ждет каждого сотрудника за безответственность и оплошность? Что является источником для расходов и доходов? Кроме того, во что превращаются доходы и как это происходит, и почему доходы приобретают статус расходов и когда? Какие конфликты при этом событии возникают и почему? Как их избежать? Какой регулятор должен работать, и по какому алгоритму?

Освоение хозрасчетной модели, освоенный экономический процесс – обязательное условие приема на фирму, осуществления трудовой деятельности каждого сотрудника и заключения с ним хозяйственного соглашения. На это будущему сотруднику и сегодняшнему «абитуриенту» дается 1 месяц. После 1 месяца принимается – сдается аттестационная проба. После 2 месяцев – аттестация. Экзамен после 2,5 месяцев. И только после этого осуществляется соглашение и подписывается за два дня до окончания испытательного срока.

У А.П. Чехова есть пьеса «Вишневый сад», где явно просматривается хозрасчетный подход у одних персонажей и суть нутра прожигателей жизни – крыловских стрекоз и стрекозлов-трутней. При этом очень болтливых, напыщенных, развратно-рассудительных, чаще тупоголовых.

Трудоголики, по жизни ответственные люди, кем бы они не были (слуга, дворянин и дворянка), чаще очень рассудительны и умны. Чеховские персонажи живут и сейчас. Об этом нужно помнить и использовать хозрасчет как средство воздействия на сознание этих персонажей.

Хозрасчетное время при хозрасчетной организации труда. Это означает, что каждая минута должна не только учитываться, но и быть наполнена конкретными рентабельными действиями со стороны работника-сотрудника.

Пьешь чай, куришь, совещаешься, смотришь телевизор – теряешь хозрасчетный заработок.

Если дело делаешь, которое вписывается в хозрасчет и одновременно пьешь, куришь, балаболишь и т.п., то скорее и вероятнее – не теряешь хозрасчетной зарплаты. Такие сотрудники бывают, которые одновременно могут дело делать и разговоры разговаривать.

Принципы хозрасчета перечеркивают беспринципности хозяйствования, когда экономику смотрят не здесь и сейчас, а в лучшем случае через месяц.

А должно быть: за месяц до начала экономического процесса, затем ежеминутно в процессе экономической деятельности и трудовой деятельности.

Экономистам.

Порой услужливая экономика в виде бизнес-плана для неискушенных в тонкостях экономики больших вельмож (толстосумов начальников-олигархов) опасна с тех пор, как она воплотится в реальную, конкретную, адресную экономику, насыщенную хозрасчетом. Такие услужливые экономисты опасны также, как услужливый дурак у И.А. Крылова в басне «Услужливый дурак опаснее врага». Такие экономисты творят глобальные и точечные кризисы. Убыток фирмы – это точечный экономический кризис. Хозрасчетный подход при формировании бизнес-плана является гарантией успеха и минимизации рисков.

Штатное расписание, структура фонда оплаты труда (ФОТ).

При реальном, конкурентном и адресном хозрасчете может ли штатное расписание оставаться одним и тем же, если заполняемость санатория «гуляет» от 150 до 30 человек?! Должно ли оно быть сбалансированным с законностью?!

При отсутствии хозрасчета штатное расписание диктует только затраты и дистанцировано от доходов и не сбалансировано с ним! При хозрасчете каждая штатная единица экономически обосновывается и указывается источник для финансирования затрат на зарплату. При этом расходы на зарплату не должны превышать доходы для зарплаты, табл. 3.1.

Фонд оплаты труда

| МРОТ*** | Стандартный размер оплаты труда, СРОТ* | ХФПЗ** | Предельно допустимый минимум для расчетов при формировании бюджетов и бизнес-планов. |
|------------------|--|--------|--|
| Составляющие ФОТ | | | |

* При добровольном выполнении стандартного набора обязательно закрепленный за сотрудником среднестатистический на рынке труда г. Белокурихи.

** Нестандартный и нестандартный труд профессионала с творческим подходом и явной рентабельностью – расчет ХФПЗ и размер его повышения в обязательном порядке обосновывается актами выполненных работ с Генеральным директором и Председателем совета директоров.

*** Начисляется при прилежной отработке баланса времени. Базовый размер оплаты труда, в т.ч. для начинающих новичков не прошедших испытательный срок, не прошедших аттестацию на знание хозрасчета и умение осуществлять трудовую деятельность в рамках экономического процесса насыщенного хозрасчетными параметрами.

Ценовая политика.

Скидки на цены должны быть обоснованными, чтобы избежать конфликтов. В зависимости от номера комнаты, этажа, вида из окна, режима работы лифта, меню в столовой, периодичности смены белья и уборки номера, полного и неполного персонала, сезонно-погодных условий, количества выкупленных путевок и др.

Маркетинг и хозрасчет.

Что продает маркетолог? Путевку. (кроме нее еще что-то, например буклет, книгу, видеозапись и т.д.). А что такое путевка? Ценная бумага? Путевка – это какой-то документ, подтверждающий право на получение услуги или комплекса услуг. Значит маркетолог продает право? Да! И его труд при продаже права должен быть предусмотрен в структуре себестоимости и в структуре цены!

Маркетолог делает расходы и затем получает доходы и фиксирует их, а также регистрирует их, чтобы осуществить расходы условно-постоянные и переменные. Если покупатель услуг «прямым ходом» идет в кассу, то что продает в этой ситуации маркетолог? Он (маркетолог), оказывает кому-то из сотрудников посреднические услуги. Какие это услуги и в чем они выражаются, фиксирует и регистрирует технологический регламент, который является частью производственного процесса. Со стороны «производственников» должна быть маркетинговая поддержка.

Хозрасчет и самоуправление.

Каждый сотрудник делает каждый день большие дела и малые дела. Большое дело – это бизнес санатория. Малое дело – это бизнес на рабочем месте. Понятно, что не быть большому делу, если нет малого дела: только через малые дела делается большое дело.

Для понимания экономической сути и сути хозрасчета уместно вспомнить басню И.А. Крылова (дедушки) «Воспитание льва» (воспитание хозрасчетом). Царь зверей Лев, который очень заботился о подрастающем поколении и об их образованности экономического толка, принимает решение отдать льва-сына на воспитание кроту, т.к. о нем молва была, что он во всем большой порядок любит: без ошупи шага не ступит, и всякое зерно для своего стола он сам и чистит, сам и лупит; и словом, слава шла что крот великий зверь на малые дела.

Правильная организация хозрасчета – это реальный сценарий самоуправления (сам и чистит и лупит) в малых делах (бизнес на рабочем месте для «своего стола»). Каждый сотрудник имеет свое дело, на фоне общего бизнеса санатория – большего дела, оно малое. Этот сотрудник будет великим тогда, когда он приобретет славу Крота.

Хозрасчетная организация труда.

Позволяет осуществлять достоверный анализ экономического процесса и всех его нюансов в реальном масштабе времени «здесь и сейчас». Позволяет диагностировать состояние экономического процесса и устанавливать точные результаты диагноза для разработки и корректировки управленческих процедур, для принятия точно выверенных управленческих решений и для своевременного формирования аргументированных прогнозов экономической ситуации по всем ее показателям и параметрам.

Хозрасчетная модель организации труда и управления трудовым процессом – это сильно действующее экономическое средство на оздоровление нездоровой ситуации с диагнозом «Люди у нас добрые, а народ злой».

Нездоровая экономическая ситуация – это, как правило, от нездоровой, неправильной экономики на местах. Но проблема легко решается с помощью хозрасчета.

Почему-же хозрасчет не внедряется, если он так и всем хорош.

1. Присутствие огромного дефицита экономической безграмотности.
2. Ленность и укоренившийся нетрудовой энтузиазм: взять больше, дать меньше.

3. Мотивация по принципу «на усмотрение начальника, т.к. ему виднее». Это при том, что на начальника так-же распространяется п.2. И порой в большей степени, чем на подчиненного.

Что делать?

Хозрасчет – это конкретная, реальная, адресная экономика. Это конкретные, реальные, адресные, «здесь и сейчас» затраты, доходы, расходы, приходы и их местонахождение, а также движение в режиме онлайн и ближайший / отдельный (прошедший) период времени.

Это сканирование структуры расходно-доходной части, прибыли, убытков, рентабельности.

Это прежде всего учет, самоконтроль и возможность сиюминутно отслеживать «что происходит, что имеем, что приобретаем, что теряем», сходу задавать вопросы «как быть? Что делать?», тут-же реагировать и подналаживать, либо включать сирену «СОС», чтобы избежать признаков экономического кризиса на месте труда и в процессе исполнения производственно-трудовой операции самим сотрудником. Хозрасчет обладает такой природой и свойством, когда оттачивается профессионализм и повышается трудовая квалификация.

В тоже время его отсутствие или неумение владение им – первый признак слабых профессиональных знаний и практического опыта аналитического мышления. С такими знаниями и скудными возможностями невозможно конкурировать и, соответственно, победить при разборках в зале суда. Ваша слабость в хозрасчете – становится их силой. Они, на фоне ваших неуверенностей и шараханий от одной цифры к другой, а то и к третьей – четвертой, выглядят грамотными бухгалтерами, финансистами, экономистами и юристами. Должность и место красит человека, но когда в деловой хватке этот человек получает нокадауны и нокауты от тех, кто кроме школьного аттестата зрелости и сомнительных дипломов не имеет ничего, то следует хотя бы разозлиться на себя и найти способ наказать себя за разгильдяйство и несоответствие.

У сотрудников бухгалтерии мысль о хозрасчете отсутствует, нет страстного желания поучаствовать в хозрасчете. Пример: ни один бухгалтер не заинтересовался, кто из банков г. Белокурихи конкурентоспособный с точки зрения интересов клиента. Никто не попытался посчитать доходы – расходы в личных интересах по принципу: дешевле услуга банка – моя экономия и мой хозрас-

четный доход. Если не начать с себя менеджерам финансово-экономической и бухгалтерской служб, то хозрасчет погибнет, как говорят, не успев народиться.

Особые требования.

Хозрасчет должен быть очень убедительным. Только тогда он работает.

- Если хозрасчетная модель показывает сотруднику как его доход превращается в расход, а этот расход превращается в еще больший доход – это убедительно.
- Если через хозрасчетную модель отчетливо видно как человеческий фактор сотрудника влияет на доходы и расходы и этого невозможно скрыть и утаить – это убедительно
- Если хозрасчетная модель все, что делает сотрудник, фиксирует «здесь и сейчас» – это убедительно.
- Если хозрасчетная модель в полную силу не взирая на статус имеет неотвратимость санкций в режиме «здесь и сейчас» – это убедительно.

Хозрасчет – это реальный механизм для реализации политики точечного регулирования экономического процесса.

Хозрасчет на месте труда сотрудника дает ясную картину исходных данных, чтобы рассчитать уровень жизни по причине ежеминутных расходов и доходов. Это «видеокадр» заставляет шевелить мозгами, руками и ногами и не попадать под незавидную ситуацию «либо слияние, либо поглощение».

Опрос сотрудников при беседах.

Провокационно-конструктивный вопрос к сотруднику. Если тебе фирма повышает зарплату (не внедряя хозрасчет) на 100%. Для этого возьмет деньги в кредит в банке или у частных инвесторов, вообще сделает все, чтобы в следующем месяце ты получил почти в 2 раза больше. Что с тобой произойдет, чем ты «отомстишь» фирме?

Не забывайте (даю подсказку) что деньги нужно отработать! При этом надо потрудиться над процентами в 20% годовых.

В зависимости от ответов можно судить об отношении сотрудника к труду, о его зрелости и мыслях.

Культура хозрасчета.

Культура хозрасчета многоуровневая так же, как многоуровневый бизнес внутри бизнес-фирмы (компании): хозрасчет компании, т.е. бизнес компании; хозрасчетные бизнес-центры, бизнес-бригады, группы, бизнес-зоны, бизнес-точки.

Все сотрудники бизнес-компании бизнесмены, т.е. труженики, имеющие отношение к бизнесу. Генеральный директор – бизнесмен рынка санаторно-курортных услуг санаторно-курортной области. Заместители генерального директора – бизнесмен рынка санаторно-курортных услуг фирмы (компании).

Это больше, чем культура производства (гигиена, спецодежда, интерьер рабочего места, архитектурно-плановое решение помещения и рабочих зон и т.п.). Культура хозрасчета – это:

- содержание и наличие устава;
- форма и содержание учредительного договора сотрудников-участников хозрасчетного образования, т.е. бизнес-структуры, бригады, участка, и т.п.;
- хозрасчетное соглашение между договаривающимися сторонами сотрудниками бизнес-компании, генерального директора и труженика, изъявившего желание взять на себя ответственность за трудовой процесс;
- регламент аттестации на знание экономического процесса и принципов хозрасчет;
- четкий алгоритм поведения сотрудника с момента подачи заявления на трудоустройство, в период испытательного срока и в момент окончания испытательного срок;
- наличие экономического процесса, адресованного сотруднику и приписанного к бизнес-точке труда сотрудник;
- оценка аттестационной комиссии исполнения со стороны сотрудника устава, соглашения, договора, регламента, алгоритма, экономического процесса.

В свою очередь аттестационная комиссия должна руководствоваться положениями о присвоении званий и назначении премии.

Для чего нужен хозрасчет?

Чтобы трудовой процесс был экономически рентабельным. Чтобы трудовой вклад экономически корреспондировался с трудовыми доходами. Чтобы экономические затраты, связанные с осуществлением трудового процесса, были безубыточными и образовывали прибыль. Чтобы экономическая информация о доходах и расходах была достоверной, полной и сиюминутной. Чтобы на основании экономической оперативной информации можно было оперативно вмешаться в экономический процесс – отрегулировать его, подналадить.

Хозрасчет – это экономическая терапия, которая имеет свои оздоровительные краски, ароматы, вкусовые нюансы. Эта экономическая терапия имеет исключительно созидательное свойство и возбуждает радость труда и стремление к трудовому подвигу. Через хозрасчет познается суть экономической культуры, включается процесс экономического мышления. Прекращается процесс делания и воспроизводства из людей подобия быдла. Человек постигший азы и тонкости экономической культуры отличит дебилизм от экономического сознания, кабалу от экономической свободы, вакханалию от экономической справедливости.

Продолжает работать пресловутая система трех «К», т.е. «Конь – Кучер – Карета».

Как и прежде, среди ямщиков есть ямщики привилегированные и не лучше того. Экономическая мысль их слишком слаба, чтобы достойно, т.е. экономически правильно оценить свой труд и свое безделье, а затем предъявить счет тем, кто жирует и забавляется в карете. Человек-кучер в современном производстве представляет винтик в технологическом процессе, является его неотъемлемой частью. Это он осознает, но не осознает кто он в экономическом процессе?

Хозрасчет и прозрачность в бизнес-отношениях.

Обеспечить своевременность взаиморасчетов и прозрачность всех платежей, имеющих отношение к доходам и расходам, в т.ч. на всех уровнях организационно-производственной структуры бизнес-компании.

За точку отсчета нужно брать буквально каждое производственное место труда, каждый трудовой процесс, каждого труженика. Это то место, где отслеживаются взаиморасчеты человека труда как должника. С экономической точки зрения человек труда большую часть времени пребывает в должниках.

Эти точки отсчета должны быть хозрасчетными. Это означает, что каждая точка должна быть оснащена не только рукотворным технологическим процессом, тщательно описанным технологическим консультантом в конструкторско-технологической документации, но и экономическим тщательно описанным экономистом-бухгалтером-финансистом в производственно-экономической документации.

Каждый специалист на своем производственном месте только тогда осуществляет полноценный трудовой процесс, прозрачный во всех отношениях, когда он действует не по наитию и собственному усмотрению, а в соответствии с предписанной экономиче-

ской и технологической картой. Он находится не только в производственно-технологических условиях, но и в хозрасчетной среде.

Хозрасчетная форма организации труда и производственная форма (вроде заявления или объяснения произвольной формы) отношения к труду несовместимы в настоящем бизнесе. Нет хозрасчета – есть хаос, а управлять хаосом невозможно, и управленцы не нужны в штатном расписании; есть управленцы – нет рычагов, кнопок, тумблеров, штурвалов управления.

Как пример из индивидуального предпринимательства. У индивидуального предпринимателя царствует принцип «свободного художника»: сам себе администратор, сам себе технолог, сам себе конструктор, бухгалтер, финансист, маркетолог. Он (ипэшник) берет на себя риск; только он один разбираться в собственном хаосе. Он любит жить в хаосе, он наслаждается им. Его напрягает жесткий технологический регламент, директивные экономические показатели, увязанные со сроком и с жесткой ответственностью перед кем-то, его раздражают нормативы. Он (свободный художник) создан не для бизнеса, не для уставной деятельности. Он любит только то, что полюбил сейчас, а когда надоедает любить, он объясняет, что вдохновение оставило его. А дальше ...? Дальше ждем. Ждем, когда придет вдохновение.

Организованный бизнес требует дисциплины. «Что хочу, то ворочу» в бизнесе не проходит. Органичный бизнес – это в какой-то мере добровольная каторга. На 8 часов в день. Это в три раза меньше суток. За 16 часов можно успеть соскучиться по каторге. Все зависит от того, какой альтернативный вариант выбран на 16 часов в пик восьмичасовой добровольной каторге.

Для других каторгой являются все 16 часов после восьмичасового трудового кайфа. Опять же – все зависит от того, как организован добровольный труд, как он мотивирован.

3.2. О НЕОБХОДИМОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

3.2.1. Значимость хозрасчета

Экономический и трудовой процесс на рабочем месте без хозрасчета – это что корабль без компаса; что храм без алтаря.

Истинный хозрасчет провоцирует и возбуждает деловые дискуссии даже по мелочам, где особенно речь идет о доходах и расходах, о путях их использования.

Хозрасчетная экономика является и служит основой демократии.

Хозрасчет – ключевой механизм правильной экономики бизнеса.

Игнорирование хозрасчета ведет к истощению экономики бизнеса. Хозрасчет становится инструментом, препятствующим зомбированию граждан и раскрепощения зомбированных. Хозрасчет создает и обеспечивает гармонию экономического процесса. Тот, кто игнорирует принципы и основы хозрасчета, тот браконьер в экономике бизнеса и невежа в бизнесе. Полное или даже частичное отсутствие хозрасчета однозначно провоцирует хаос, мошенничество и воровство, разгильдяйство, разрушает культуру производства и бизнеса в целом.

Разговаривать, вести дискуссии об экономике, не зная хозрасчетной сути ее и подробности экономического процесса на рабочем месте, это все равно, что говорить о технологии, не зная самого технологического процесса. Слова звонкие, слова завораживающие, сути и соли нет. Это равно касается бизнеса в России: есть искусственно обозначенная (даже не созданная) оболочка, названная бизнесом. Нет бизнеса в России, нет бизнесменов. Есть очень жалкое и стыдное подобие! А что касается богатства в руках разбогатевших дядей – это все нетрудовое, это добыча! У нас в России назвали себя олигархами, чтобы скрыть истинное лицо.

Кажущиеся парадоксы.

Говорим о необходимости экономических методов управления, наполненными хозрасчетными принципами, а при этом говорим и делаем, используя административные рычаги и административный ресурс. Это парадокс?

Административные рычаги воздействия и управления работают на 100% в ситуациях «Ч.П.». Отсутствие хозрасчета в бизнесе – это «Ч.П.» в степени. Поэтому административный ресурс просто необходим и неизбежен.

Эти администраторы как полководцы: профессионалы-разработчики и неадминистративники, а экономически мотивированные. Это сгусток народной воли и чаяний народных. Эти люди по должности администраторы, со складом ума и характера истинного демократа. Как бы аналог времен Минина и Пожарского, где они несли функции администраторов.

Анализ хозрасчетного места (точки).

Экономисты осуществляют анализ, в т.ч. нормативной базы. Результаты анализа и выявление резервов хозрасчетной деятель-

ности являются «добычей» экономиста, которая определенным образом должна превратиться в хозрасчетный доход экономиста.

Экономист в процессе профессионального анализа обязан выявить все подробности о сотруднике и о месте его труда. Каково оно: хозрасчетное, рабочее или не то и не другое? Есть кодекс о труде, нет кодекса о работе. Из этого уже следует, что должен быть хозрасчетный труд сотрудника, хозрасчетная трудовая зона (сектор, секция, бюро, отдел, цех), хозрасчетное трудовое место. Всякое отклонение от Трудового кодекса – есть «добыча» юриста, юрист следит за соблюдением внутрифирменных норм по труду.

Конкурентоспособность хозрасчета

Хозрасчет повышает имидж и сводит на нет репутационный риск и другие факторы риска. Растет рейтинг доверия. Хозрасчетная модель бизнеса Санатория «Алтайский замок» придает конкурентоспособности особый статус инноватора-модернизатора в сравнении (и на фоне) с прямыми его аналогами.

Хозрасчет (тотальный в рамках бизнес-компании) – это неотъемлемая часть перестройки. Кроме того, его плюсом являются патентные технологии лечения, диагностики и оздоровления, грамотность персонала в целом и каждого сотрудника в отдельности. Это и есть настоящая хозрасчетная перестройка, как глубоко осмысленная и абсолютно целостная совокупность реформ. Такого никогда не было, а перестройщику М. Горбачеву даже в голову не приходило.

Такая перестройка реально выглядит как продуманный комплекс стратегических реформ подобием «революции сверху» в чрезвычайных условиях. Через такую перестройку можно и нужно добиваться преобразования России в правдоподобное демократическое государство с рыночной экономикой. Долой опереточные реформы, которые пытаются закрепить в сознании людей некий исторический миф о самом (самих) себе и перестройке.

Хозрасчет – это экономическое пространство взаимных человеческих симпатий людей созидательного труда, более точного понимания демократии в среде хозрасчетных рыночных отношений. В экономическом пространстве с хозрасчетной средой нет власти, нет ненавистной диктатуры, нет властных структур и властных полномочий, а есть здоровая воля, желание и энтузиазм укреплять и развивать демократию, а также есть страсть к созиданию хозрасчетным трудом экономически полезное и лучшее для людей. Рыночный хозрасчет претендует на планетарное эко-

номическое чудо XXI века, открытое в России. Хозрасчет – это модель управления, где все сотрудники являются партнерами как по вертикали, так и по горизонтали, а партнерские отношения строятся на экономической основе. Здесь бизнес управляется хозрасчетной моделью.

3.2.2. Концептуальные соображения

1. Идея создания проекта хозрасчета является протестом отсутствию правильного экономического процесса, соседствующего с технологическим процессом и образующим понятный производственный процесс, достойно вписывающий в бизнес-процесс малого, среднего бизнеса и бизнеса других масштабов.
2. Следующий этап: поиск единомышленников и объединение усилий.
3. Подготовительные эскизы, приоритетные подходы, которые бы возбуждали интерес у сотрудников с экономической точки зрения, экономическую целесообразность личного масштаба не однократного действия, а долгосрочного.
4. Сформулировать и обеспечить гарантии «сверху», защитить от разрушительной зависти со стороны первого лица, его замов и других сотрудников, которые завуалированно не воспринимают хозрасчет и преданы своему административному опыту и для них хозрасчет непонятная чушь и каприз. Кроме того, они пользовались, как соломинкой, именем к.э.н., изображали гримасы вроде: «зачем это надо?».
5. Нужно было начинать с простейшего, но перспективного точечного модельного проекта. Перспективного в том смысле, что он должен был иметь скрытые резервы невидимые на первый взгляд, но очевидные автору идеи.
6. Настойчивость в инициировании и в участии при подготовке и реализации модельных и пилотных проектов.
7. Постоянное личное участие в разработке концепций и подготовке проектов и программ и в постоянной их корректировке.
8. Содействие и участие при разработке «Законодательной базы»
9. Осуществление программ подготовки и повышения квалификации кадров в хозрасчетном секторе с явно выраженным акцентом на четкое понимание экономического процесса и осознанное его соблюдение.

В конце обучения участники получают сертификат «готов к практическому применению приобретенных знаний» сроком на 1 год. В процессе обучения должны быть промежуточные аттестации. Экономический минимум знаний, приобретенный в процессе освоения программы обучения должен внушить элементарные догмы.

Хозрасчет – это снижение затрат всех видов с целью увеличения (роста) зарплаты. При этом величина снижения затрат и величина роста зарплаты (доходов), близки по значению и обеспечивают директивную рентабельность.

- Хозрасчет – когда сотрудник знает все о деньгах, их движении и в любой момент имеет возможность узнать в лицах тех, кто «прикарманил» в профессиональном смысле этого слова эти деньги, и знать как это у них получилось.
- Хозрасчет – когда сотрудник непрерывно имеет дело с деньгами, так же как главный бухгалтер, как главный экономист, как генеральный директор.
- Хозрасчет – когда сотрудник в образе генерального директора, главного бухгалтера, главного экономиста на своем рабочем месте.
- Хозрасчет – когда сотрудник сам понимает, что рабочее место и хозрасчетное место – это не одно и то же.
- Хозрасчет – рачительное отношение к деньгам, к материальным ресурсам, к трудовым будням, это презрительное отношение к прожигателям денег, к убийцам времени.
- Хозрасчет – достойный ответ низкопробным стереотипам ведения бизнеса.

Хозрасчет и лимиты рабочего времени

Хозрасчетная организация труда предусматривает свободу выбора, демократию в отношениях между сотрудниками. Имеет место как бы добровольная взаимная эксплуатация в процессе сотрудничества в рамках бизнеса, фирмы, предприятия. Вообще теряется смысл директивных установок по отработанным часам. Это право добровольного выбора каждого сотрудника при наличии возможностей, которыми располагает бизнес-компания.

Другое дело, если сотрудника принуждают работать больше 8 часов в день, а он не хочет. Или сотрудник хочет работать, положим 3 часа в день, а его заставляют работать 8 часов в день. В этой ситуации работает закон в защиту одной из конфликтующих сторон. Но в любом случае должна быть экономическая це-

лесообразность. Хозрасчет и запреты на реализацию трудового потенциала не совместимы. Сотрудники договариваются с учетом личных интересов и интересов бизнес-компании.

Кризис – результат игнорирования хозрасчета.

Мировая экономика разбалансирована полностью (глобальный кризис). Локальные экономики разбалансированы (кризис бизнес-компании, кризис на месте трудовой деятельности трудящегося – человека труда).

Макроэкономика не сбалансирована (разбалансирована) с микроэкономикой. Рынок и его экономика разбалансирована с экономикой производства.

Производитель производит на рубль и тратит рубль. Рыночник покупает за рубль, а возвращает 5 рублей. Откуда лишние 4 рубля? От спекулятивной (не трудовой) продажи, т.е. не из трудовых доходов, а спекулятивных. Вот и кризис! Как ему не быть?

Закон предусматривает ликвидацию бизнеса (предприятия) при убыточности и при банкротстве. А почему же не предусмотрена ликвидация при нетрудовых, спекулятивных доходах и сверхдоходах, т.е. при сверхприбылях, которые-то и являются злом разумной экономики и первопричиной кризиса как внутри бизнес-компании так и в глобальном масштабе? Государству как воздух нужен хозрасчет в законе, а оно плодит спекулянтов-воров в законе. Нет элементарной сбалансированной логики! Разбалансированная экономика бизнес-компании – прообраз кризиса этой компании и ее сотрудников.

Как пример. Санаторий «Алтайский замок» допустил ситуацию, когда сотрудников больше, чем клиентов. При этом доходы сотрудников от реализации путевок больше, чем поступление средств от продажи путевок и услуг.

Такое возможно при отсутствии хозрасчета, индивидуальных хозрасчетных планов и сбалансированных с ними фактов, которые должны быть описаны подробно хозрасчетными показателями. При формировании бизнес-концепции, бизнес-планов мнения быть или не быть хозрасчету, даже не обсуждается. Аморально и преступно если его нет. Экономика без хозрасчета – это все равно, что шампанское без пузырьков или водка без алкоголя.

Хозрасчет – это подробная экономика, а не экономика вообще, это особенные экономические подробности. Это живой организм хозяйства со своими радостями и разочарованиями. Хозрасчет в мозгах заставляет двигаться по другому, думать по другому,

переживать по другому, на окружающий мир смотреть по другому. Любые реформы в экономике любого уровня имеют успех, когда они понятны и просматриваются, когда бизнесом управляют, а по экономическим законам экономически подкованные организаторы бизнеса и их сотрудники.

Права и обязанности при хозрасчете. Директивы.

Стандартные должностные инструкции содержат права и обязанности. При хозрасчете на хозрасчетном предприятии все права для всех сотрудников должны быть едины. Как конституция. А вот обязанности у каждого сотрудника разные. Значит, права нужно утвердить одним документом, который существует для всех. Обязанности индивидуальные должны отражать суть и детали хозрасчетных отношений и одной из обязанностей – знание хозрасчетных отношений, принципов, хозрасчетной экономики. Помимо знаний, должно быть их соблюдение. Соблюдение – это одна из обязанностей.

Хозрасчет отвечает на вопросы. Хозрасчет задает вопросы.

- Какую экономическую целесообразность для бизнеса фирмы представляет сотрудник? За что на него тратят деньги и за что ему ежемесячно платят деньги? Есть ли в этом экономическая необходимость и в чем она выражается с экономической точки зрения? Какой конкретный экономический результат конкретный сотрудник в конкретный день намерен и обязан принести бизнесу фирмы?

- Как появляется штатное расписание, оно придумывается или экономически рассчитывается, а расчеты обосновываются?

- Как появляется должность в штатном расписании? Предшествует ли (до утверждения должности и размера оклада) экономическая проработка и экономическое осмысление?

- Что доминирует: придумывается для конкретного сотрудника должность или конкретным сотрудником занимается должность в штатном расписании?

- Зачем бизнесу нужен экономист, если экономического процесса нет, а также нет экономической операции, приема и перехода и нигде этого не прописано?

- Кто конкретно должен осуществлять экономический процесс, экономическую операцию, экономические приемы и экономические переходы?

Хозрасчет как неотъемлемая часть правильной экономики.

Правильная экономика только тогда безусловно правильная, когда она по-настоящему дружит с хозрасчетом – это и есть обра-

зец (эталон) рачительного ведения бизнеса, где все гармонично уравновешено, где все должно быть в меру или не должно быть. Без гласности хозрасчета, без правильной экономики не будет социально ответственного бизнеса.

Качественные услуги, товары и информация будут доступны через блат и черный ход. Эта тенденция особо опасна в здравоохранении, в курортологии, в продовольственных отраслях, специализирующихся на продуктах питания.

Хозрасчет и бизнес-план.

Бизнес-план – это циферблат компаса, оболочка, это чертеж общего вида, вида с верху, с низу, с боку.

Это вроде меню, которое лежит на столе шикарного ресторана и которое изучает клиент ресторана, но все, что написано в меню, совсем не означает, что это есть на кухне и остается официанту принести. Бывает, что клиент заказывает, официант принимает, а затем возвращается к клиенту и говорит, что-нибудь вроде «закончился».

Хозрасчетный план – это принципиальная схема осуществления затрат, в т.ч. затрат живого труда, где живой труд «здесь и сейчас» осуществляет манипуляции с прошлым трудом, обозначенным прежде всего в рублях. Все что делает сотрудник – приводит в движение рубли также как килограммы, штуки, метры, амперы, литры, калории. Но в первую очередь рубли! Но время показывает лишь продолжительность приобретения рубля, созидания рубля. Время также показывает продолжительность трат прошлого труда в рублях. В одно и то же время человек созидает и тратит, т.е. делает доходы и расходы в рублях. Для хозрасчета есть одно понятие – рубли.

Для физики, механики, химии процесса есть понятия: килограммы, литры и т.д., т.е. производственно-технологический процесс, где осуществляются физико-химические, механические и иные реакции. Если человек «зашкален» только на техпроцесс, то он не ощущает экономического процесса, а значит он его не контролирует и, соответственно не видит доходы, не видит расходы, а значит не сопоставляет их, рентабельность для него в этом случае нечто далекое. А на самом деле рентабельность должна быть на самом первом месте! К таким действиям сподвигнуть способен только хозрасчет. Бизнес-план этого никогда не сделает.

3.2.3. Комментарии к хозрасчету

Надо думать в рублях, говорить о долларах и о рублях хотя бы потому, что тратим рубли, охотимся за рублями, получаем рубли, копим рубли.

Экономика – это не печатание денег, это не просто инфляция, дефляция, дефолт, рецессия, рентабельность, себестоимость. Так себе представляют экономику политики и прилипшие к ним аналитики, которые наверняка читать бухгалтерский баланс не умеют. Для них финансовые потоки – это движение денег, и им все равно: нарисованная купюра на печатном станке в отрыве от реального трудового процесса, или купюра является документальным подтверждением – вроде портрета результата труда или паспорта труда (живого или прошлого). Когда у человека один паспорт с его портретом – это нормально, когда два и больше – это уже преступление. Подобное в экономике – это тоже преступление, т.к. имеет место грубейшее и глупейшее нарушение объективного экономического закона.

Рубль в кармане должен соответствовать конкретному предмету трудовой деятельности, который находится в обороте в виде товара народного потребления или услуги. Все начинается с конкретной экономики: любое изобретение, ноу-хау, авторская программа и их внедрение в процессе производства и в бизнес-процессе. Причем экономика, экономический процесс предшествует изобретению. Его еще нет (изобретения), а деньги уже работают. Почему? Потому что живой труд, затраты живого труда уже существуют. А затраты – это деньги, а деньги – это экономика.

Простой пример: кризис глобальный! Кто совершил эту катастрофу, которая продолжается и будет продолжаться? Какие лауреаты Нобелевской премии или политики и их советники способны назвать имена авторов кризисных катастроф и алгоритм выхода из кризиса? Прокуроры, судьи, полицейские до сих пор не нашли организаторов кризиса (преступников) и никогда не найдут. Потому что они не знают экономику.

С экономики в медицине, курортологии должны начинаться форумы. Без экономики они не состоятся. Медицина брезгливо относится к бизнесу, а главное к экономике. Почему говорю об экономике как о главном? Да потому что среди бизнесменов далеко не все понимают в экономике. Физики, химики, бизнесмены убеждены, что они разбираются в экономике. Этот парадокс живуч. Хотя всем известно, что физик никогда не скажет, что он раз-

бирается в химии или гинекологии. Пока не будут знать суть хозрасчета, им всем до экономики, как до космоса.

Проблемы экономического мышления и внедрения реального хозрасчета.

Десятки лет человека ориентировали на технологическое мышление как в школе, так и в институте, 98% текстов курсовых и дипломных работ посвящены исключительно инженерным темам. ПТУ, ФЗО, РУ, уроки труда, медучилища, ШКУ напичканы программами технологического и технического содержания. Все программы пронизаны и ориентированы на технологическое мышление. Преподавателей экономистов нет или почти нет. А те, которые есть, экономики труда не преподают, 99% экономистов не знают экономику труда, не знают как выглядит экономический процесс.

Труженик не понимает и не может ответить на вопрос: почему он осуществляет процесс в литрах, штуках, тоннах, метрах, а рассчитываются не в литрах, а рублями и медалями. У него возникает вопрос. Все, что он делает, имеет отношение к экономическому процессу, к бизнес-процессу, почему имеет место несправедливость: технологический процесс в штуках, литрах и т.п. подробно расписан, а экономический процесс не расписан? О нем говорят, подводят итоги, рассчитываются рублями, но ни глазами, ни мозгами его не видно. Если так, то какое реальное отношение трудящийся имеет к экономическому процессу, кроме как к рублям в виде зарплаты в кассе?

Трудящийся дистанцирован от экономического процесса, от экономических расчетов, от экономических регламентов, от экономических нормативов, лимитов, затрат, доходов, от рентабельности и т.д. Ему не дают описаний экономических процессов (дают описания технологических процессов), ему не делают инструктаж по экономической безопасности (дают по технике безопасности), ему не дают инструктаж по охране экономической собственности (дают инструктаж по охране труда), ему не дают экономических параметров того, что он делает (дают параметры технического изделия, в т.ч. размеры, вес, внешний вид, вкус). Сотрудник-трудяга почти всегда рядом с технологом, с мастером, но не с экономистом или бухгалтером. В свою очередь технолог и экономист дистанцированы друг от друга.

«Научно-технический прогресс», «техминимум», «пройти техминимум», «дать техминимум». Эти слова и выражения говорят о внимании, которое уделяется технологическому мышлению.

Экономический минимум не является приоритетом, а потому экономическое мышление у сотрудников выражается словами «получка», «аванс», «мало платят», «много удержали».

Обратите внимание на употребление слов в диалоге о смене работы: «Там больше платят». Не «Там можно больше заработать» или «Там отлично налажен экономический процесс». В этом суть отсутствия экономических знаний, экономического мышления, экономической конкретики, экономического образования и экономической культуры.

О каком «Искусственном управленческом интеллекте» идет речь?! Когда царит экономическая безграмотность, поголовная; когда нет экономистов по труду; когда внедряют не экономический подход, не создают экономическую среду, а педалируют на административно-управленческий интеллект, то хозрасчет будет только призраком. А значит реальных экономических процессов, которые насыщены экономическими стимулами и экономическими санкциями не будет.

3.2.4. Хозрасчет с историей

Попытки внедрить хозрасчет с момента учреждения ООО Санаторий «Алтайский замок» провалились, хотя имелся немалый опыт его практического внедрения на образцовых предприятиях МЭП, Минстанкопрома, Миннефтегазпрома.

Первая причина: низкий образовательный уровень, отсутствие профессионального энтузиазма дипломированных (дважды дипломированных) должностных лиц (не сотрудников, не специалистов, не работников). Именно должностных лиц, устроенных с окладом по штатному расписанию (а не по экономическому доходу и финансовому результату). Со сказочными окладами, с крутыми автомобилями, с пребыванием в кресле не более 3 часов в день. Для них бассейн работал круглосуточно. Медицинский, гостиничный персонал и персонал столовой – отпускали процедуры мимо кассы (массаж, ванны и др.), авоськами тащили продукты из столовой, в номера заселяли с оплатой мимо кассы.

В это же время маркетологи «пилили» с турфирмами процент (люди приходили в санаторий минуя турфирмы, а маркетологи оформляли так, что клиент якобы прибыл от турфирмы).

Вторая причина, которая провоцировала и усугубляла первую – коррупция с верхних эшелонов исполнительного директора санатория провоцировала к жульничеству других. Как только

этому был положен конец (руководство поменялось), начались претензии со стороны.

В таких условиях хозрасчет не внедришь, хотя бы потому, что он мешает жульничать и подпитывать коррупцию. В этих адских условиях горстка хозрасчетчиков пошла на внедрение хозрасчета. В процессе подготовительных работ отсеялись те, которым хозрасчет в тягость, около 80% кадрового состава поменялось. Из них 95% в АУП. Одновременно теряли специалистов, настроенных на хозрасчет.

Подготовка велась не на каком то фундаменте, фундамента не было. Был хаос в кадровой работе, разруха в экономической политике (экономики не было), через пень-колоду работала бухгалтерия по учету, безумное нагромождение затрат (автомшины, водители, моющие средства, цены на питание и т.д.).

Кадровая политика при хозрасчете и без него.

Трудовые контракты не работают. Они существуют формально, никакой экономической нагрузки не несут. Контракт больше похож на пропуск или является основанием для выдачи пропуска на вход и выход. Юридические права и экономическая ответственность должны быть реальными. Контракт что-то предусматривает. Иначе какой смысл плодить бумаги, держать штатную единицу, тратить на это деньги.

Представим себе хозрасчетную ситуацию в рамках организационно-правовой формы, когда каждый сотрудник – индивидуальный предприниматель. Зачем в этой ситуации нужен менеджер по работе с кадрами? Но тогда работает контракт в полную силу. Две стороны диктуют и права, и обязанности, и учитывают доходы и расходы. Не злополучный табель ведет фирма и рисует «крестики и нолики», а учитывает доходы и расходы. И по доходам расплачивается с индивидуальным предпринимателям. В этом случае сам индивидуальный предприниматель отчитывается перед фискальными органами!

В нашем случае за него отчитывается фирма и при этом несет расходы. Но эти расходы безликие как для менеджера, так и для сотрудника. Это неправильно, такого не должно быть, т.к. нет учета – есть хаос. Есть хаос – нет дисциплины труда, экономический процесс не виден и, соответственно, не управляется ни менеджером, ни сотрудником, ни топ-менеджером. Все находятся в состоянии хаоса, а главное – бухгалтерия «рисует» зарплату, т.е. плату за труд, который, как мы убеждены, никогда и никем не

учитывался, и был ли он таким, чтобы соответствовать «нарисованным» доходам. Его может быть и не было, а если судить по состоянию учета, то его действительно не было. Значит, имеет место приписка, коррупция, а менеджер – коррупционер; он вроде бы не виноват, его таким сделали.

Вопрос к главному бухгалтеру: «за что вы выдаете деньги из кассы, за какие труды, можно ли эти труды видеть в первичный документах, которые в бухгалтерии должны быть?» Главный бухгалтер не ответит. Он начнет судорожно вспоминать о приказе о приеме на работу. Заметим, что нет в ответе слов о приказе, о трудоустройстве и о контракте, где трудоустройство должно быть прописано так, чтобы его можно было учитывать – это неправильно. Это не учет. И деньги уходят из кассы, раздаются и присваиваются.

Какой вывод? Нужен хозрасчетный экономический процесс. А начинаться он, хозрасчет, должен с момента трудоустройства (или как принято говорить в «рабской» терминологии, – с момента приема на работу).

Вопрос к менеджеру: что сделано? Что делают юристы, а точнее юристы-экономисты и бухгалтеры-экономисты? Как жить дальше в облике профессионала? Жить в хаосе с дипломом в кармане, или жить в полном порядке с профессиональными знаниями и с профессиональной обстоятельностью в голове?!

Вы понимаете, что через хозрасчет, над которым вы трудитесь и внедряете, вы приобретаете профессию и становитесь настоящими профессионалами.

Хозрасчет, как экономическая среда общения, должен быть комфортным.

Есть много различных сред общения (семейная среда, клубы по интересам, шайки, группы закадычных друзей и т.д.). Если хозрасчетная (она же экономическая) среда будет привлекательной, то туда потянутся люди. Их охватит чувство трудового энтузиазма и состязательности, и желания делового общения.

Человек проводит часть жизни в среде производства. Минимум 1/3. Все остальное время человек труда (созидательного, не халтурного) думает о том, как и где добыть собственным трудом средства на существование, на достойную жизнь.

Значит, экономическая мотивация однозначно есть. Остается создать среду, где эта мотивация есть. Хозрасчетная среда – это для труженика комфортная среда. Это вроде моря, но экономического.

Море, морская вода разных морей – разная (в Мертвом море она одна, в Красном море она другая), но она должна быть комфортной!

Хозрасчетный бизнес – это открытый бизнес с высокой степенью открытости. Это нравится порядочным людям. Люди честного труда устали от закрытости, от скрытости, от вранья, от «конвертов» и прочих воровских штучек и приемов коррупционеров и мародеров. В России пресс жуликов и т.п. с беспредельной жадностью, переходящей в алчность. За рубежом – зарегулированность с оглядкой, чтобы не допустить негодования при несправедливом распределении.

Хозрасчет – враг коррупции, а из этого следует, что экономические методы являются альтернативными методами борьбы с коррупционерами. При хозрасчете на задний план отступают такие экзекуции, как казнь, пожизненная отсидка, тюремные заключения. При хозрасчете не спрятаться не скрыться, как в крепкой деревне – от назойливых глаз. Все, что делается с материальными ценностями и деньгами – отчетливо видно.

Пресс хозрасчета – вместо прессы жуликов (подлых чиновников и негодяев разных мастей) и концепция отрегулированности на демократических принципах и на демократической основе, что является неотъемлемой частью хозрасчета как подлинного экономического метода управления бюджетом и не засекреченного регулирования рыночных отношений внутри бизнес-структуры. Это реальный антикризисный инструмент общества любого «изма» (капитализма, социализма, коммунизма и т.п.)

У хозрасчета нет противопоказаний – это лучшая терапия экономической жизни и экономических организмов любых масштабов и организационно-правовых форм экономики и бизнеса. Хозрасчет следует рассматривать как альтернативу всем другим методам и регламентам по борьбе с коррупцией (и, как это будет неожиданным – по предотвращению суицида и по борьбе с суицидом). Хозрасчетная среда – это экономическая среда общения, мотивированная взаимным доверием, где каждый считает себя нужным и экономически целесообразным.

Хозрасчетная модель – основа Управляющей (эксплуатирующей) компании (фирмы) в курортном бизнесе.

Управляющая компания нужна собственнику бизнеса (курортного) прежде всего для того, чтобы собственность хозяина приносила ему рентабельный доход и определенным образом компенсировала понесенные им расходы.

Это должно быть зафиксировано в договоре между юридическим лицом – управляющей фирмой и собственником (физическим лицом или индивидуальным предпринимателем).

Сейчас на этапе осмысления, разработки и внедрения хозрасчетных минимodelей управления (например, процедуры «Кишечный лаваж») или локальных хозрасчетных modelей (этим занимаются менеджер по трудоустройству, менеджер по юридическому обеспечению и сопровождению, менеджер по организации труда и моделированию экономики трудового процесса), формируется образ менеджера высшей пробы, который способен мотивационно управлять тружеником или группой труженников исключительно экономическими методами. В первую очередь этими методами он воздействует на менеджера, который в силу своей профессиональной компетенции и природного человеческого фактора успешно управляет сотрудниками и использует при этом свой административно-должностной ресурс. Такое может быть или с какой-либо структурной единицей или сотрудником, или группой сотрудников, где хозрасчет пока не внедрен или не внедряется по уважительным причинам. Требуется время, а пока работают административные модели управления. Но менеджер-администратор должен управляться менеджерами высшей пробы исключительно в режиме хозрасчетной модели (например: гостиничный комплекс).

Главным инструментом управляющей фирмы является знание хозрасчета и умение применить его на практике. Уметь смоделировать хозрасчет или подкорректировать его при разных обстоятельствах в производстве, в бизнесе, во внешнеэкономических отношениях. Уметь прогнозировать в меняющейся хозяйственной обстановке внутри фирмы и вне фирмы. Обеспечивать оптимальные показатели и их сбалансированность.

Аудиторией управляющей фирмы является труженик, сотрудник, который нуждается в подпитке профессиональными знаниями в общении с профессиональными интеллектуалами (менеджерами высокой пробы, мыслящими системно), в надзоре и контроле с экономической точки зрения и с сугубо экономическим акцентом (экономические санкции, экономические обязательства, конкретные экономические мотивации, экономическая целесообразность, экономическая эффективность и т.п.). Труженик, сотрудник, который должен четко понимать, что его труд и экономика его труда тесно увязаны и не могут существовать врозь.

Это сгусток интеллектуального труда профессионалов-аналитиков и многопрофильных управленцев, способных организовать жесткие экономические механизмы управления как по вертикали, так и по горизонтали.

Экономическая эффективность и целесообразность хозрасчета.

Для ясности нужно сравнить с чем-то понятным и известным. Например, спортивная команда, чтобы иметь успех, закупает результативного игрока. Она знает, что такое экономическая целесообразность. Все в это верят и убеждены. Но по-настоящему экономическую эффективность определить можно только на основании прогноза. При этом прогноз строится на вариантах, в т.ч. оптимистических, пессимистических, форс-мажорных и т.п.

Экономическая целесообразность – это всего лишь рентабельная формула мышления, это конкретная логика с экономическим подтекстом практичных хозяйственников.

Экономическая эффективность – это конкретный результат процедуры подсчета, когда вместо логических символов формулы подставляются их образмеренные цифровые значения. Определить экономическую эффективность – это конкретно подсчитать, как цыплят по осени.

Можно рассуждать так. Если в экономически развитых странах, т.е. в странах, где на первом месте экономический процесс и его экономическая целесообразность, производительность в разы выше, то с внедрением хозрасчета она возрастет также в разы.

Изучая состояние интенсивности труда за рубежом, не видно, что она выше российской. А вот ценники значительно выше.

К примеру: диагностика у доктора стоит в 12 раз дороже, чем в РФ. Другой пример: юридическая консультация и просто общение с юристом стоит 300-450 евро в час.

Если брать за точку отсчета зарплату у нас в России и за рубежом, то производительность вычислится с разницей в разы.

Зачем нужна хозрасчетная прибыль, которую обязан создать своим трудом сотрудник? Чтобы рассчитаться с учредителем за капитал, который он внес в уставный капитал фирмы. С учредителем только так можно рассчитаться, т.е. из прибыли. Значит, в договоре должно быть прописано, а в экономическом процессе предусмотрено создание прибыли.

Если нет прибыли нужного размера (из хозрасчетного договора), то штрафные санкции к сотруднику. Если не платит штрафные санкции сотрудник, то путь в «тюрьму», в долговую яму (такое практиковалось нашими предприимчивыми предками) или «вылет» за проходную фирмы с удержанием задолженности, в т.ч. и штрафов.

Анализ результатов хронометража с 08.00 до конца трудового дня.

Цель: выявить количество времени, которое не имеет отношение к трудовому процессу (пришел, разделся, переделся, переобулся, причесался, поздоровался, поделился впечатлениями о скудной или бурной жизни, навел справки о последних сплетнях и т.п.).

Выявить, кому и сколько стоит время препровождения вне трудового созидательного процесса. А затраты в это время «тикают и каплют» (свет, тепло, амортизация, аренда, зарплата и т.п.)! Значит нужны доходы, а их, как показывает хронометраж, нет! Доходы нужны в первую очередь, чтобы покрывать расходы, уже сделанные сотрудником до того как доходы стали появляться.

Выявить количество времени, которое имеет отношение к трудовому процессу, выявить доходы за это время. Теперь сопоставить доходы с расходами на созидательный труд и на время препровождения. На «выхлопе» хронометражного наблюдения должен быть хозрасчетный баланс доходов и расходов за время, например, 1 час пребывания в хозрасчетной среде. Этот материал должен ложиться в основу хозрасчетной организации труда, учета, нормирования и ценообразования деятельности сотрудника.

При правильно организованном бизнесе, при правильной экономике есть одно время. Это хозрасчетное время, т.е. время учтенных доходов и расходов, время потраченное сотрудником на получение денежных доходов и на денежные расходы при оказании услуг.

Хозрасчет против искусственного управленческого интеллекта.

Потому что сами слова «искусственный интеллект» коробят от того, что из человека делают робота, запрограммированного на четкое исполнение команды. На самом деле он не робот. И когда пытаются из него такового сделать, то он выражает протест.

Наш хозрасчет – это модель поведения на языке, где азбукой для общения являются слова: деньги, рубли, стоимость, расходы, затраты, себестоимость, рентабельность, штрафные санкции. При

хозрасчете присутствуют прежде всего экономический процесс. С этого начинается вход на территорию бизнеса и производства. Сотрудник, (не работник), должен владеть экономическим языком. Перед тем, как быть зачисленным в состав сотрудников, он должен познать экономический процесс, который наверняка не знает, т.к. его не посвящали в эти тонкости никогда и нигде.

Это можно сравнить с ситуацией, в которой оказался призывник в армию. Чтобы стать солдатом, он проходит курс молодого бойца. При этом неважно, какая у него гражданская профессия. Разве кто-то назовет это искусственным интеллектом?

Конечно, административные методы управления не могут не присутствовать. В любом деле есть устав, положения, инструкции, режимы, нормы, приемы, переходы, которые являются сутью административного управления. Ведь все это придумывают администраторы. Но опять же при хозрасчете административные функции осуществляются в рамках экономического сотрудничества, а не по принципу «шагом марш», «правой, правой...» и т.п. Административное управление – это технология и искусство взаимодействия с сотрудниками, которые владеют другими технологиями (не экономическими).

Хозрасчет в бизнесе – это специально созданная в административном режиме среда. Эта среда пропитана экономическими параметрами в рублевом выражении. Среда эту нужно не только создавать, но и поддерживать. Это работа администраторов, которые трудятся и создают свой хозрасчетный доход. Экономический процесс нельзя подменять управленческим процессом. Экономический процесс – это процесс над всеми процессами, в т.ч. управленческими, технологическими, производственными и т.д. Слова «искусственный управленческий интеллект» чужды самой природе человека. Интеллект – это масштаб и глубина знаний, который приобретается через вгрызание в гранит науки и практики.

Экономика тоже наука. Экономический процесс – это экономическая наука в действии, т.е. в производстве. В экономику нужно вгрызаться и уже со знаниями хозрасчета (организм экономики) трудиться в бизнесе. В бизнесе сочетаются и одновременно функционируют экономический и технологический процессы.

Весь комплекс мер и мероприятий преследует далеко идущие цели, связанные с внедрением принципов хозрасчета на каждом месте трудовых процессов производства и бизнеса. Через хозрас-

чет приобретаем иную ориентацию аналитического мышления, понимание того, что организацию труда возможно получать и в дальнейшем получать истинную информацию о природе доходов и расходов и их действующих лиц и исполнителей, в т.ч. энергоносителей, материальных ресурсов и т.п. с их фантастическими скачками.

Труд сейчас и при хозрасчете.

Труд россиянина недооценен, т.е. ему недоплачивают и собственник и государство (откровенно подворовывают у россиянина).

80% зарубежных жителей США и Европы имеют реальные возможности получать ипотеку, в России – менее 20%. Из этого видно, что ипотека недоступна по-настоящему. И где забота о людях? Хозрасчет поможет россиянам по-настоящему оценить свой труд, а также псевдоринок и хозрасчетный рынок!

Хозрасчетная экономика – это такая штука, когда нужно прогнозировать до того, т.е. раньше, чем то-то делать и ответственно заявлять. Это суть системного подхода – прежде чем что-то делать, нужно очень хорошо подумать. Хозрасчетный сценарий должен иметь авторов, соавторов, исполнителей и соисполнителей. Хозрасчетом должна владеть образованная публика.

Экономика – это слово до сих пор не русское, а хозрасчет – русское. Хозрасчет для экономики – это набор терминов. Хозрасчет требует умственного движения. Полный хозрасчет в действии морально и материально подогревает сотрудников. Хозрасчет – это непрерывная инвентаризация собственной деятельности по доходам и расходам. Это жесткий контроль за лимитами хозрасчетного процесса. Хозрасчетный план – это не абстрактный план, а программа конкретных действий.

Хозрасчет – это прежде всего экономика труда и бухгалтерия труда и трудового процесса. Тот, кто в совершенстве владеет хозрасчетом, тот обладает глубокими знаниями экономики, финансов, бухгалтерии. Экономика производства, экономика предприятия, экономика промышленности не могут существовать без экономики труда и без экономики персонального труда, т.е. без правильно организованной нано-экономики (точечной, микроточечной). Это персональный экономический процесс и персональная бухгалтерия.

Экономические учение, образование, мастер-классы по хозрасчету модернизируют взгляд на происходящие производственные и бизнес-процессы.

3.3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛНОГО ХОЗЯЙСТВЕННОГО РАСЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Итак, основой повышения экономической эффективности деятельности фирм, их конкурентных преимуществ на рынке становятся оригинальные системы управления, команды высокообразованных управленцев, экономически подготовленных менеджеров, способных реализовать стратегии устойчивого развития компании на основе принципиально новых бизнес-моделей, которые дают реальную возможность понять в полной мере процессы, обеспечивающие компаниям возможность цивилизованно зарабатывать деньги. Современные научно-технические возможности позволяют создавать сложные экономические модели бизнеса, представляющие комплексное соединение целей компании и ее бизнес-процессов с реалиями внешней среды.

Для того чтобы в компании происходили радикальные изменения, адекватные экономическим нюансам времени, необходимо предоставить ее сотрудникам определенную экономическую свободу в рамках внутрифирменного планирования и развития внутрифирменного предпринимательства, характерные уставным особенностям.

В социально-экономических системах, к которым относятся и фирмы, производящие услуги, многое зависит от хозрасчетной среды, созданной для труженика, а также от сотрудника предприятия, от того, насколько его личные интересы совпадают с интересами фирмы, собственника ее имущества. Эта зависимость имела место как в условиях плановой экономики, так еще в большей степени она возрастает в рыночных отношениях. Понимали это и ведущие экономисты России. Так, В.В. Новожилов сделал вывод о том, что «лишь при согласовании индивидуальных (частных) показателей с общими может получить простор и наиболее правильное направление творческая активность народных масс» [30]. Речь шла о чистой прибыли, получаемой предприятием. Однако ясно, что такое утверждение справедливо и для подразделений предприятий, фирм, и прежде всего, отдельных их сотрудников. Мотивация же труда, стимулирование деятельности сотрудников фирм, от которых напрямую зависит максимизация получения прибыли, должны осуществляться адекватной ценой

за труд с учетом величины вновь созданной стоимости. Причем, как отмечал академик Н.П. Федоренко, «экономическое стимулирование вполне правомерно рассматривать в качестве силы, целенаправленно включенной в систему оптимального функционирования экономики» [31]. Таким образом, рассматриваемая проблема является актуальной не только для учредителей и собственников отдельных фирм, корпораций, но и экономики страны в целом.

Однако именно указанная сила не была в полной мере использована в плановой экономике СССР, а в дальнейшем – и в России. Бригадный подряд, модели хозрасчета, аренда, кооперативы, бестарифная система оплаты труда и др. так и не вступили в стадию эффективного применения. Приватизация, акционирование не обеспечили во многих случаях приход к управлению эффективным собственником, хозяином. Проблемы внедрения хозяйственного расчета уже были рассмотрены ранее.

Тревожное положение с эффективностью управления компаниями складывается и за рубежом. В США ежегодно тратится более 10 млрд долларов на подготовку и переподготовку менеджеров. Однако школы бизнеса и подготовки менеджеров обвиняются в неспособности вооружить фирмы средствами эффективного управления персоналом. Как отмечал известный американский специалист в области управления Т. Питерс, программы совершенствования внутрифирменного механизма управления персоналом не дают существенных результатов: «мертвые кости этих программ в Америке рассеяны в пустыне низкой производительности» [32]. Хотя это сказано, видимо, с преувеличением, но еще раз подчеркивает актуальность указанной проблемы.

Методы научного менеджмента, научной организации труда, предложенные Ф.У. Тейлором, позволили существенным образом повысить производительность труда. Однако этот подход не рассматривал проблему эффективности управления в целом, а рост производительности труда не всегда обеспечивал повышение оплаты труда. Важный вклад в теорию менеджмента внесли другие школы управления: классическая или административная, человеческих отношений, науки о поведении, количественного подхода (исследование операций, моделирование), процессного, системного, ситуационного подходов.

Основной недостаток науки управления, функции по руководству людьми («побуждение других людей на труд», Якокка Л.), использующей весь потенциал человеческих знаний, заключается

в том, что не был выявлен такой фактор, играющий важную роль в управлении, как критерий эффективной мотивации труда человека. Именно состояние человеческого фактора, как уже отмечалось, в значительной степени определяет уровни эффективности системы управления компанией.

Необходимо таким образом сформировать внешнюю для человека экономическую среду, относительно которой он поведет себя оптимальным образом, получая наибольшую выгоду как для роста личных доходов, так и для фирмы, собственника, рациональным образом построивших эти условия для сотрудника фирмы. Любая модель, в том числе и рациональная модель трудовых отношений, есть некоторое приближение к реальности, действительности. Кто может гарантировать, что в той или иной фирме может быть построена тарифная система, отражающая реальное существо дела, а не субъективные соображения? Все ли можно учесть в индивидуальных контрактах? К тому же система учета и контроля за функционированием подобной модели может быть дороже получаемого эффекта. Сотрудник фирмы, являющийся к тому же акционером своего предприятия, действительно заинтересован в его эффективном функционировании. Но, комплекс правил и положений, зарегулированный «сверху», требует больших как начальных затрат по его организации, так и в последующем контроле за его функционированием и осуществлением жестких административных санкций к нерадивым сотрудникам, что нереально, так как КЗОТ, судебная практика не на стороне работодателя. Главный изъян заключается в том, что в таком комплексе почти отсутствуют элементы самоуправления и самоорганизации (что и показано в главах 1 и 2), направленные на повышение эффективности функционирования каждого сотрудника и всей компании. Нужна концепция создания среды, способствующей возникновению азартного желания выплеснуть собственный ресурс управленческих задатков. Одной из важнейших составляющих может быть развитие самоуправления. Любая фирма без целевого эффективного содействия организации внутреннего управления (самоуправления) со временем оказывается в кризисном состоянии. Полноценное, а не ничтожно кусочное самоуправление – суть реальной демократизации управления, обеспечивающая сотрудникам администрирующее участие в процессе принятия разумно-полезных решений, что уже является мотивацией труда [33-35].

Институт самоуправления существует давно. России принадлежит приоритет в развитии такой формы трудовой демократии, как артель. В России впервые в мире было зарегистрированы факты рабочего самоуправления на предприятиях [29]. Артели брали на подряд цех или участок производства, отчитывались только за количество и качество результатов труда, а все другие управленческие и денежные вопросы решались внутри артели.

Однако при существовании подобных форм организации труда неоднозначными остаются формы экономических отношений. Они в такой форме не могут существовать в рамках юридического лица. Поэтому именно регламентированные экономические отношения объективными экономическими законами, аргументированное экономическое стимулирование, мотивация труда будут представлены в концептуальных положениях методики экономического стимулирования. А она будет способствовать взбадриванию трудового энтузиазма и, соответственно, естественному повышению эффективности труда, прогнозируемых результатов трудоотдачи подразделений и в целом ООО «Санаторий «Алтайский Замок».

Разработку концептуальных положений методики экономического стимулирования повышения трудовой активности и эффективности труда представим, начиная с понимания влияния экономических приемов – побуждения тружеников предприятия на повышение эффективности их труда.

Как экономические категории мотивации и стимулирования раскрываются в научной литературе? Мотивация – процесс побуждения работника к действиям, обеспечивающим те или иные результаты деятельности организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда не в меньшей степени, чем технологическое перевооружение. При этом не видна явная денежная картина. То есть отсутствует главный экономический рычаг – соблазн к участию в хозяйственной деятельности, в конкретном экономическом процессе.

Эффективный менеджер должен постоянно трудиться над совершенствованием внутренней среды организации и взаимодействия с внешней средой. Качественному развитию внутрифирменных отношений способствует систематическая (онлайн) оценка и периодическая аттестация сотрудников. Это оценка качества и количества работы, динамика изменения содержания выполняемых функций, доработка должностных обязанностей, изменение

уровня трудовых доходов, активизация мотивирующих факторов труда, установление целей развития сотрудников.

Идеология обогащения труда направлена на преодоление ситуации отчужденности сотрудника в организации. Необходимо, чтобы человек в организации был востребован полностью. Среди мероприятий – создание автономных рабочих групп (бригадный метод работы, при котором бригады наделяются как большими полномочиями, так и большей ответственностью). Для таких рабочих групп можно разработать подходы экономического стимулирования, способствующие развитию предпринимательства, нацеленного на конечный результат организации и позволяющий востребовать все возможности человека. Концепция обогащения труда получила развитие в теории характеристик работы: разнообразие, законченность, значимость работы, самостоятельность при выполнении работы, обратная связь, обеспечивающая сотруднику знание реальных результатов собственной трудовой деятельности.

Рассмотрим практику мотивации и зададимся вопросом: «Нужна ли такая практика?» Как правило, основой стимулирования персонала считается оплата труда. Существует множество подходов. Например, формирование уровня заработной платы осуществляется на основе: сдельных тарифов или окладов; доплат за отклонение от нормальных условий труда; надбавки за профессиональность, сложность выполняемой работы, совмещение профессий и др.; премии за выполнение определенного объема работ. Таким образом, в основе такой мотивации труда лежат принципы привязки заработной платы к выполняемым объемам работ и качественным показателям, повышения роли тарифов, использования демократических принципов при аттестации сотрудников. Однако в данной системе четко не просматривается ее ориентация на конечные результаты работы предприятия, отражающие не только объемы реализации продукции, услуг, но и эффективность деятельности предприятия.

На практике, в основном, действуют обычные системы оплаты труда – сдельно-премиальные и повременно-премиальные [28]. Такие системы примитивны уже потому, что они не отражают в полной мере зависимость уровня оплаты труда работников от эффективности результатов работы предприятия, а эффективность фирмы не является зеркальным отражением эффективности труда конкретного сотрудника, персонального автора. В имею-

шейся экономической литературе отсутствует четкое определение условий и основ формирования системы стимулирования труда и содержания ее элементов. Проблема определения уровня оплаты труда сотрудников в зависимости от их трудового вклада, от конечного результата и эффективности работы предприятия имеет место, а четкого механизма нет. Так, рассмотренный ранее «щёкинский метод» основан на сдельно-премиальной системе, планировании сверху, отсутствии системы самоуправления.

Ими используется возможность созданной методики экономического стимулирования, которая, в свою очередь, способствует развитию предпринимательства, нацеленного на достижение хозрасчетного дохода сотрудников и конечного результата организации, а также повышения эффективности ее работы и позволяющего востребовать все профессиональные и творческие возможности человека. Исходя из современных определений таких автономных рабочих групп, можно сказать, что группа медперсонала, обеспечивающая проведение процедур кишечного лаважа, может быть представлена как хозрасчетная единица (группа).

Трудовая деятельность данной автономной группы может быть достаточно прибыльной. Уровень рентабельности проведения процедур кишечного лаважа вполне позволяет говорить о создании автономной рабочей группы как хозрасчетной единицы (в существующих терминах финансового управления – центра прибыли).

Одна процедура услуги «Кишечный лаваж» приносит санаторию выручку в объеме C руб. (без НДС). Учитывая затраты на материалы, накладные расходы, налоги и другие затраты и отчисления сотрудники данной хозрасчетной единицы (группы) получают в свое распоряжение чистый доход в размере X руб. за выполнение одной процедуры. Таким образом, мы прямо увязываем оплату труда сотрудников группы относительно конечных результатов работы санатория. Следует отметить, что данный доход может быть направлен не только на оплату труда, а определение значения X является основной задачей организации хозрасчета.

Пусть в группе работают n человек. Тогда $X = X_1 + X_2 + \dots + X_n$, где X_j – величина чистого дохода одного j -го сотрудника группы, $j = 1, 2, \dots, n$. Обозначим через

$X_{j,зпл}$ – величину оплаты труда одного j -го сотрудника группы.

При этом

$$X_{j,зпл} (1 + k_1)(1 + k_2) \leq X_j,$$

где k_1 – коэффициент доплат к основной заработной плате, k_2 – коэффициент страховых отчислений.

Значения X_j наиболее обоснованно можно определить следующим образом.

Обозначим через Q_j – величину оплаты труда одного j -го сотрудника группы за выполнение одной процедуры услуги «Кишечный лаваж», например, до организации хозяйственного расчета. Будем считать величину Q_j как минимальный уровень оплаты труда. Сумма значений Q_j определяет величину Q , которая в себестоимости процедуры услуги «Кишечный лаваж» определена как оплата труда медицинского персонала без начислений. Значения Q_j должны отражать квалификацию, опыт, трудовое участие сотрудников и др.

Очень важно относительное различие данных параметров потому, что, как будет показано далее, оплата сотрудников по конечным результатам должна учитывать различие значений

$$Q_j, Q = \sum Q_j.$$

Поэтому для организации хозрасчета первоочередной задачей в санатории является уточнение значений Q_j . После внедрения хозрасчета значения Q_j могут быть использованы как минимальный уровень оплаты труда и могут пересматриваться ежегодно, учитывая рост заработной в связи с инфляцией, увеличением доходов.

Отсюда при наличии параметров Q_j значения X_j определяются так:

$$X_j = X * (Q_j / Q),$$

где отношение Q_j / Q отражает коэффициент трудового участия каждого сотрудника j в рассматриваемой хозрасчетной группе.

Параметры Q_j могут быть использованы и для решения другой проблемы. Она может возникнуть при минимальном объеме выполнения услуг в отдельные месяцы года. Так, если в каком-то месяце t

$$X_j * K_t < K_t Q_j (1 + k_1)(1 + k_2),$$

то сотрудник получает в данном месяце минимальную оплату Q_j за одну процедуру, но разница $K_t Q_j (1 + k_1)(1 + k_2) - X_j * K_t$ должна быть оплачена сотрудником из его будущих доходов, где K_t – количество процедур, выполненных в месяце t .

Таким образом, оплата труда каждого сотрудника данной автономной хозрасчетной группы должна осуществляться за объем выполненных работ, за экономический эффект, который обеспечивает данная группа, от снижения издержек при реализации нововведений (о чем будет сказано в дальнейшем). Проблема как раз и заключается в том, как определить значения чистого дохода X_j , относимого на счет сотрудника, из которого и будет осуществлена оплата труда. Величина оплаты определяется самим сотрудником.

Итак, одним из главных факторов стабильного развития предприятия является усиление материальной заинтересованности работников, которая должна базироваться на тесной взаимосвязи размеров заработной платы с количеством и качеством труда и, в конечном счете, с результатами работы предприятия. Поскольку оплачивается реализованная продукция, услуги, повышение заинтересованности работников в конечных результатах труда обуславливает дополнительные возможности по усилению стимулирующей роли заработной платы. Объем выплат заработной платы не ограничивается максимальными пределами, а зависит от объема, качества реализованных услуг и их цен на рынке, экономической эффективности деятельности предприятия в целом и ее подразделений. При этом должны выполняться следующие условия:

- опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;
- устранение уравнительности в оплате труда. Размер оплаты труда должен зависеть от трудового вклада и результатов работы каждого сотрудника, его опыта и квалификации;
- обеспечение рациональных соотношений в оплате труда отдельных профессий, категорий и групп; и др.

Механизм экономического стимулирования должен поощрять тех, кто:

- способствует развитию и внедрению инноваций;
- внедряет новые услуги и технологию их реализации;
- увеличивает объем реализации услуг;
- экономно использует материалы, топливо, энергию, снижает трудоемкость услуг и работает по прогрессивным нормам труда;
- выполняет сложные работы, повышает профессиональное мастерство, совмещает функции и профессии;
- расширяет зоны обслуживания, выполняет работу отсутствующего работника;
- повышает качество выполняемых работ; и др.

Причем каждый сотрудник предприятия, все вместе и каждый в отдельности, вправе рассчитывать на получение доли созданного им дохода. Должен стать реальным принцип: больше общий доход – больше заработок сотрудников.

Какие условия должны соблюдаться в подразделениях предприятия для того, чтобы выполнить указанные принципы работы сотрудников в подразделениях и на предприятии в целом? В первую очередь, о чем уже говорилось, должны быть обоснованы значения Q_j , их относительное различие.

Каковы возможности с точки зрения увеличения прибыли, например, автономной рабочей группы сотрудников, обеспечивающей проведение услуги «Кишечный лаваж». Рентабельность проведения данной услуги достаточно велика. Следовательно, чем больше будет проведено процедур, тем больше прибыли получит предприятие. Качество обслуживания и эффект, который оплатил пациент в процессе принятия процедуры и после принятия, как результат работы данной группы, является одним из факторов маркетинга, способствующих росту спроса. Однако в большей степени спрос на услуги по кишечному лаважу определяется эффективностью инновационной технологии, разработанной к.м.н. В. Маткевичем. Поэтому сотрудники группы, обеспечивающие проведение данной услуги, могут рассчитывать на отнесение на их счет только части эффекта, который они усилили своим мастерством при обслуживании пациента.

В себестоимости услуги «Кишечный лаваж» доля расходных материалов и препаратов немного более 10%. Это технологические затраты, определенные автором методики. Здесь об экономии говорить нельзя. Небольшая экономия затрат может быть достигнута на обеспечении гигиены медицинского персонала, на экономии накладных затрат. В большей степени на накладные расходы можно повлиять только одним способом – увеличением объемов услуг. Тогда относительно уменьшится доля накладных расходов в себестоимости услуг, возрастет прибыль за счет экономии на накладных расходах.

Таким образом, в данной автономной группе, обеспечивающей проведение услуги, основным направлением повышения эффективности работы данной группы является увеличение количества проведенных процедур, выполнение других работ – консультаций; других процедур, связанных с гастроэнтерологией без увеличения численности работающих; и др. При этом следует от-

метить, что часть выручки и экономического эффекта от всех дополнительных работ, организованных в данной группе, будет отнесена на счет данной группы. Другая часть эффекта будет отнесена на счет других сотрудников, в том числе учредителя, который внедрил услугу «Кишечный лаваж».

Как уже отмечалось, необходимо разработать такой хозяйственный механизм, который экономически заинтересовывал бы автономные рабочие группы (хозрасчетные единицы) и их сотрудников не только в выполнении той работы, которая запланирована, но и в разработке и реализации нововведений, связанных с совершенствованием методов и технологий проведения процедур, выполнении дополнительных работ, обеспечивающих увеличение эффективности работы предприятия в целом и отдельных сотрудников, подразделений предприятия. Этот механизм будет жизнеспособным только в том случае, если осуществить распределение прибыли, получаемой от реализации услуг по всем подразделениям предприятия, участвующим в проведении услуг и обеспечивающих их выполнение в соответствии с количеством и эффективностью труда во всех таких подразделениях.

Данная проблема относится к созданию организационных, корпоративных рынков, является важнейшей теоретико-методологической проблемой в системе институциональных механизмов, в наибольшей степени влияющих на эффективность функционирования фирм и корпораций.

Создание внутренних рынков невозможно без организации внутрифирменного ценообразования. Расчет таких цен основан на распределении прибыли по хозрасчетным единицам, которая может быть получена от реализации совместно производимой продукции, услуг. Как правило, формирование данных цен осуществляется на основе издержек деятельности предприятия и рыночных цен на готовую продукцию, услуги. В рамках одной фирмы хозрасчетные единицы должны «поделить» прибыль между собой так, чтобы между ними не возникало противоречий. В ином случае экономические отношения, нарушающие баланс интересов хозрасчетных единиц, приведут к снижению эффективности деятельности предприятия, т.е. необходимо соблюдать баланс интересов между его подразделениями.

Как правило, прибыль распределяется пропорционально затратам на выполнение этапов работ, услуг. Но они включают материальные затраты, и чем выше их доля в себестоимости, тем

больше прибыли будет отнесено на счет той или иной хозрасчетной единицы. Подобный подход не способствует достижению баланса интересов между хозрасчетными единицами.

Многие зарубежные компании в свое время пошли на создание дивизиональных организационных структур, самостоятельных дочерних предприятий при организации холдинговых компаний – необходимо было выделить конечный результат труда для подразделений компании и возложить ответственность за его достижение на коллективы этих структур.

Трансфертные (внутрифирменные, внутрикорпоративные) цены для структурных подразделений компании представляют собой условно-расчетные цены, для юридически самостоятельных дочерних и других фирм, входящих в корпорацию, – это уже реальные цены на полуфабрикаты, услуги, выполняющие те же функции, что и рыночные цены. Наиболее важными являются функции учета в ценах издержек производства и доли прибыли (как стимулирующей функции). С помощью механизма внутрифирменного ценообразования по всей технологической цепочке производства осуществляется оценка хозяйственной деятельности отделений компании, а также происходит согласование их экономических интересов с интересами компании в целом.

Представим алгоритм расчетов для рассмотрения методологии внутрифирменного ценообразования в центрах ответственности (хозрасчетных единицах) санатория [33-35]. Так как речь идет не о дочерних фирмах компании, а о внутренних структурах одного предприятия, то будем рассматривать внутрифирменные цены как условно-расчетные цены для хозрасчетных единиц санатория.

Для понимания методического подхода к расчету условно-расчетных цен рассмотрим ситуацию, представленную одной хозрасчетной единицей, автономной рабочей группой сотрудников (группа 1), обеспечивающей проведение услуг по кишечному лаважу, и остальными хозрасчетными единицами, условно объединенными в одну группу (группа 2), затраты по которым фигурируют в себестоимости услуги по кишечному лаважу как накладные расходы.

Для проведения расчетов внутрифирменных цен необходимо наличие на предприятии бюджетирования, т.е. планирования прибыли на год, квартал, месяц. Для организации хозяйственного расчета лучше использовать фактические данные за прошедший период. На стадии внедрения системы расчетов если в начале

следующего месяца не готова необходимая информация, то можно воспользоваться плановыми данными на месяц расчетов цен. Так как время оказания услуг и фактической их оплаты не всегда совпадает, то следует по итогам прошедшего года, когда будет сформирован бухгалтерский баланс санатория, сделать перерасчет доходов хозрасчетных единиц в апреле месяце.

Цена (без НДС) одной процедуры «Кишечный лаваж» известна – C (фактически даже в течение месяца цены могут быть разными), полная себестоимость S определена на основе бюджетирования. При этом следует отметить, что расчет себестоимости ведется с учетом расходов заработной платы на основе значений Q_j . Хозрасчетный уровень оплаты труда $X_{j,зпл}$ каждого сотрудника j еще надо определить. Обозначим прибыль от продажи рассматриваемой услуги как $P = C - S$. Из прибыли санаторий должен отчислить налог на прибыль, выделить часть прибыли на развитие предприятия, на покрытие накопленных убытков и др. К тому же, прибыль от продаж не будет совпадать с объемом прибыли от реализации (выручки) по месяцам. Поэтому отнести на счет хозрасчетных единиц можно только часть прибыли – β . Обозначим величину такой прибыли как $PR = \beta * P$. На счет первой группы относится величина прибыли P_1 , величину которой еще надо определить, $PR = P_1 + P_2$, P_2 – прибыль, относимая на счет других групп, хозрасчетных единиц. Так, на японских предприятиях, использующих принципы хозрасчета в экономическом стимулировании инновационного процесса, такая часть прибыли достигает 40% от общей массы прибыли.

К конечным результатам деятельности фирм относится чистая продукция (добавленная стоимость), в которую не входят материальные затраты. Поэтому наиболее обоснованно распределение прибыли по хозрасчетным единицам пропорционально величинам вновь созданной стоимости. Пусть H соответствует величине чистой продукции (прибыль плюс заработная плата с начислениями и амортизационные отчисления, НДС не учитывается, т.к. реализация медицинских услуг освобождается от НДС), приходящейся на одну процедуру услуг по кишечному лаважу. Величина H складывается из двух составляющих (по двум указанным хозрасчетным единицам, группам): $H = H_1 + H_2$. При этом $H_1 = P_1 + Z_1 + A_1$. Здесь P_1 – прибыль (неизвестная еще величина) от продажи одной процедуры услуг по кишечному лаважу, отнесенная только к первой хозрасчетной единице, Z_1 – расходы зара-

ботной платы (с начислениями) при выполнении одной процедуры ($Z_1 = Q(1 + k_1)(1 + k_2)$) и отнесенные только к первой группе; A_1 – амортизационные отчисления по основным средствам, закрепленным за данной хозрасчетной единицей, приходящиеся на одну процедуру; H_2 – чистая продукция в накладных расходах, приходящихся на одну процедуру услуг «Кишечный лаваж», рассчитывается аналогично значению H_1 (все данные есть в полной себестоимости одной процедуры услуги «Кишечный лаваж»). Тогда величину P_1 определим как часть общей прибыли от проведения одной процедуры услуг «Кишечный лаваж», т.е. пропорционально величине чистой продукции на одну процедуру по первой хозрасчетной единице относительно ее общей величины: $P_1 = PR * H_1 / H$. В этом выражении неизвестны значения P_1 и H_1 , но H_1 определяется относительно P_1 . Поэтому вместо значения H_1 в расчете значения P_1 включим его развернутое выражение. Отсюда

$$P_1 = PR (P_1 + Z_1 + A_1) / H, H * P_1 = PR * P_1 + PR * Z_1 + PR * A_1,$$

$$P_1(H - PR) = PR (Z_1 + A_1), P_1 = PR (Z_1 + A_1) / (H - PR).$$

Таким образом, распределение прибыли по хозрасчетным единицам пропорционально вновь созданной стоимости равносильно распределению прибыли пропорционально сумме затрат заработной платы (с начислениями) и амортизационных отчислений: $(Z_1 + A_1)$ – затраты заработной платы и амортизационных отчислений по первой хозрасчетной единице, $(H - PR)$ – затраты заработной платы и амортизационных отчислений по всем хозрасчетным единицам в целом. Этот вывод существенно упрощает практические расчеты условно-расчетных, внутрифирменных цен.

Обозначим через S_1 себестоимость одной процедуры услуг по кишечному лаважу только в рамках данной хозрасчетной единицы (это значение S , уменьшенное на общехозяйственные и управленческие накладные расходы). Тогда условно-расчетная цена C_1 одной процедуры может быть определена так:

$$C_1 = S_1 + P_1.$$

Если из величины S_1 вычесть расходы ΔS_1 (прямые материальные затраты, расходы на гигиену персонала, амортизацию, арендную плату и другие затраты, связанные с работой сотрудников данной хозрасчетной единицы, кроме заработной платы с начислениями), то величина X определится как $C_1 - \Delta S_1$, т.е. сотрудники данной хозрасчетной группы получают в свое распоря-

жение чистый доход в размере X руб. за одну процедуру. Далее, как уже показано, определяются значения $X_j = X * (Q_j / Q)$ и величина оплаты труда каждого сотрудника $X_{j,зпл}$:

$$X_{j,зпл} (1 + k_1)(1 + k_2) \leq X_j .$$

Таким образом, оплата труда сотрудников группы будет увязана с конечными результатами работы санатория.

Прибыль в объеме P_j (и в целом чистый доход) может быть использована в хозрасчетной единице на оплату труда, на закупку материалов и оборудования (с уплатой налога на прибыль со стоимости основных средств) и др. Величина прибыли может быть увеличена, если величина S_j будет уменьшена. Значения C_j могут быть плановыми, фактическими за уже прошедший месяц.

Таким образом, мы пришли к сути экономического стимулирования повышения эффективности труда сотрудников, работы подразделений (центров ответственности – хозрасчетных единиц) и в целом санатория, но на примере одной хозрасчетной единицы. Следует однако представить, как должен работать механизм экономического стимулирования в рамках всего санатория.

3.4 ОРГАНИЗАЦИЯ ПОЛНОГО ХОЗЯЙСТВЕННОГО РАСЧЕТА НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ЦЕН ДЛЯ ХОЗРАСЧЕТНЫХ ЕДИНИЦ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основой организации полного хозяйственного расчета на предприятии является определение внутрифирменных цен. Учитывая значимость изменений, происходящих на внешнем рынке даже за короткий период времени (инфляция, изменение цен, сезонный характер спроса на услуги и т.п.), наиболее рациональным является проведение расчетов на основе фактических данных за прошедший месяц. Это позволяет определить не только величину доходов хозрасчетных единиц (групп), но и обосновать величину оплаты труда каждого их сотрудника за прошедший период.

Расчеты ведутся в три этапа. Сначала осуществляется подготовка необходимых данных на фактической информации прошедшего месяца; затем определяются внутрифирменные цены и доходы по каждой хозрасчетной единице, фиксируется уровень оплаты труда каждого сотрудника; после этого проводятся итоговые расчеты фактического бюджета за прошедший месяц.

Обоснование двух видов внутрифирменных цен.

В первую очередь необходимо отметить функциональное различие подразделений санатория как центров финансовой ответственности. В финансовом управлении отмечаются два типа таких центров – центры прибыли и центры затрат. В санатории центры прибыли – это хозрасчетные единицы, группы, в которых выполняются медицинские услуги для внешних клиентов (внешние услуги), прямо обеспечивающие поступление доходов санаторию. Перечень таких хозрасчетных единиц обозначим индексами r , $r = 1, 2, \dots, r^*$. В таких хозрасчетных единицах фиксированы единицы товарной продукции-услуг, для которых есть информационная база прямых затрат.

Другие хозрасчетные единицы косвенно обеспечивают доход санаторию, например бухгалтерия, выполнением внутренних услуг. В финансовом управлении такие центры ответственности отмечаются как центры затрат. В нашем методологическом подходе к управлению такие хозрасчетные единицы также трактуются как центры прибыли. Это существенное уточнение. Однако такие хозрасчетные единицы отличаются по характеру расчетов их доходов и они должны быть выделены. В них трудно дать нормативы затрат на многочисленные услуги. Если ввести цены на такие услуги, то из-за их множественности трудности расчетов возрастают. Поэтому в таких хозрасчетных единицах до полного формирования нормативов затрат по всем внутренним услугам достаточно приближенно определить их доход за месяц в целом и трактовать эту величину как внутрифирменная цена объема всех работ данной хозрасчетной единицы за месяц. Когда нормативы затрат по внутренним услугам будут подготовлены, легко осуществить переход от дохода в целом к ценам за каждую услугу.

Обозначим данные хозрасчетные единицы индексами

$$z, z = 1, 2, \dots, z^*.$$

Подготовка информации об оплате труда за прошедший месяц.

Обозначим через Z_{zn} фонд заработной платы с начислениями, который определяется относительно выполненного объема услуг за отчетный период (месяц). Расчеты ведутся с учетом нормативов Q_{rji} – принятой минимальной оплаты труда в хозрасчетной единице r для j -го сотрудника за выполнение одной услуги i , а также значений B^{zj} – принятых минимальных окладов сотрудни-

ков j в хозрасчетной единице z . При этом параметры Q_{rji} и B^{zj} заданы с учетом районного коэффициента, если он есть. Отсюда

$$Z_{zn} = \left(\sum_{i,j,r} Q_{rji} K_{ri} + \sum_{j,z} B^{zj} \right) (1 + k_1)(1 + k_2),$$

т.е. учитывается заработная плата всех категорий персонала (по всему санаторию) с начислениями,

где K_{ri} – количество процедур i -ой услуги, выполненных в хозрасчетной единице r за отчетный месяц;

k_1 – коэффициент доплат к основной заработной плате (отпускные и др.),

k_2 – коэффициент страховых отчислений.

Для каждой хозрасчетной единицы r фиксируются параметры Z_r – оплата труда с начислениями,

$$\sum_{i,j} Q_{rji} K_{ri} (1 + k_1)(1 + k_2);$$

Z_{ri} – оплата труда с начислениями за одну процедуру i -ой услуги,

$$\sum_j Q_{rji} (1 + k_1)(1 + k_2).$$

Для хозрасчетной единицы z фиксируется параметр Z^z – расчетный месячный фонд оплаты с начислениями:

$$\sum_j B^{zj} (1 + k_1)(1 + k_2).$$

Таким образом, общий фонд оплаты труда с начислениями Z_{zn} равен сумме фондов оплаты труда с начислениями сотрудников всех хозрасчетных единиц, т.е.

$$Z_{zn} = \sum_r Z_r + \sum_z Z^z.$$

Подготовка информации по амортизационным отчислениям.

Величина амортизационных отчислений фиксируется как $A_{ам}$ в целом по санаторию за прошедший месяц, в том числе по хозрасчетным единицам r и z – A_r , A^z , а также по каждой услуге i на одну процедуру – A_{ri} . Значения A_r и A^z определяются относительно стоимости основных средств (не находящихся в аренде), относимых к хозрасчетным единицам r и z . При этом

$$A_{ам} = \sum_r A_r + \sum_z A^z.$$

Значение A_{ri} определяются так: $Z_{ri}(A_r / Z_r)$, т.е. также как при расчете себестоимости продукции – амортизация распределяется на единицу продукции-услуги пропорционально расходам заработной платы.

Определение части чистой продукции (добавленной стоимости).

Находится значение $W = Z_{zn} + A_{ам}$, где W – базовый показатель, относительно которого распределяется прибыль при внутрифирменном ценообразовании по хозрасчетным единицам z .

Оценка показателей себестоимости и прибыли.

Через P_0 обозначим весь объем прибыли (определенной предварительно как превышение доходов над расходами) от реализации услуг и прочих операций до налогообложения, определенный для прошедшего месяца. Расчет прибыли ведется также, как для второй формы бухгалтерского баланса. Объем выручки, реализации R за прошедший месяц минус затраты S (себестоимость продаж, плюс коммерческие и управленческие расходы).

Указанные затраты S следует распределить по всем хозрасчетным единицам. За прошедший месяц определяются следующие экономические показатели.

S_r – месячная себестоимость всех работ, связанная с хозрасчетной единицей r (прямые затраты на медицинские услуги плюс накладные расходы (аренда, отопление, освещение, амортизация и др. в соответствии с экономической картой хозрасчетной единицы r) в самой хозрасчетной единице r), значение S_r не включает в себя накладные расходы (разносимые в полной себестоимости медицинских услуг пропорционально значениям Z_{ri}), которые определяют затраты S^z в хозрасчетных единицах z .

Прямые затраты заработной платы с начислениями в хозрасчетной единице r определены – Z_r . Прямые материальные затраты на единицу услуги известны – D_{ri} , в целом за месяц –

$$D_r = \sum_i K_{ri} D_{ri}.$$

Тогда S_{ri} – себестоимость одной процедуры i -ой услуги только в хозрасчетной единице r находится так: $S_{ri} = Z_{ri} + D_{ri} + Z_{ri} (S_r - Z_r - D_r) / Z_r$, при этом накладные расходы распределяются на единицу i -ой услуги пропорционально расходам заработной платы на одну услугу.

S^{ri} – полная себестоимость одной процедуры i (т.е. со всеми накладными расходами), такая себестоимость рассчитывается в соответствии с существующей методикой в санатории.

Фиксируется прибыль на единицу услуги $i - P_{Ori}$ для хозрасчетной единицы r . Расчет прибыли проводится относительно действующих рыночных цен на услуги в рассматриваемом (прошедшем) месяце – C_{ri} . Тогда $P_{Ori} = C_{ri} - S^{ri}$. Так как цены могут быть разными за одну и ту же услугу, то можно рассматривать значение C_{ri} средним за прошедший месяц.

S^z – месячная себестоимость всех работ, связанных с хозрасчетной единицей z (заработная плата с начислениями, оплата аренды, отопления, освещения, энергии, амортизация и др., т.е. затраты, которые зафиксированы в экономической карте хозрасчетной единицы z).

Находится параметр $V = P_o / W$, где V – прибыль на один рубль показателя W (заработная плата с начислениями и амортизация). Параметр V используется для ценообразования в хозрасчетных единицах z .

Таким образом, ценообразованию предшествуют предварительные расчеты определенных показателей за прошедший месяц, относительно которого осуществляется внутрифирменное ценообразование – определение условно-расчетных цен.

Расчет внутрифирменных цен для хозрасчетных единиц санатория, обеспечивающих проведение внутренних услуг.

Стоимость работ и услуг, которые выполнены в хозрасчетной единице z , определяются следующим образом:

$$C^z = S^z + \beta^z * V^z * (Z^z + A^z),$$

C^z – общий доход хозрасчетной единицы z , например бухгалтерии, рассматриваемый как внутрифирменная цена всех услуг данного хозрасчетного подразделения санатория,

$F^z = \beta^z * V^z * (Z^z + A^z)$ – прибыль, относимая на счет хозрасчетной единицы z ,

где β^z – доля прибыли, относимой к хозрасчетной единице z ;
 $(1 - \beta^z)$ – доля прибыли, поступающей в резерв санатория для выплаты налога с прибыли, финансирования инвестиций и др.

Для хозрасчетных единиц z относительно значения C^z определяется величина чистого дохода $X^z = C^z - S^z + Z^z$,

который распределяется по сотрудникам пропорционально значениям B^{zj} :

$$X^{zj} = X^z (B^{zj} / \sum_j B^{zj}).$$

Величина оплаты труда Z^{zj} за прошедший месяц сотрудника j определяется, исходя из следующего соотношения:

$$Z^{zj} (1 + k_1)(1 + k_2) + F^{zj} = X^{zj},$$

где F^{zj} – средства, направляемые не на оплату труда.

После окончания работ по формированию экономических карт в хозрасчетной единице z по каждой внутренней услуге u фиксируется параметр B^{zuj} как минимальный уровень оплаты услуги u . Тогда значения B^{zj} будут определяться как $\sum_u B^{zuj}$, отсюда цена услуги u $C^{zu} = C^z (B^{zj} / \sum_j B^{zj})$. Алгоритм расчетов значений X^z , X^{zj} , Z^{zj} не изменится.

Увеличить оплату труда в хозрасчетной единице z можно сокращением штатов, снижением накладных расходов, выполнением дополнительных услуг, при увеличении выручки в целом санатория и др.

Как видим, для хозрасчетных единиц z расчеты дохода достаточно просты. Однако важнейшими параметрами для организации хозрасчета в подразделениях санатория, которые осуществляют внутренние услуги становятся значения минимальных окладов B^{zj} или минимальных расходов заработной платы B^{zuj} на выполнение услуги u , численности сотрудников, затрат в подразделении – S^z . Все эти параметры должны быть обоснованы в экономической карте хозрасчетных единиц z , $z = 1, 2, \dots, z^*$. Часть нормативов при расчете дохода подразделений должна сохраняться (кроме рыночных цен на материальные затраты, медицинские услуги). Тогда относительное их уменьшение коллективом сотрудников хозрасчетной единицы z приведет к росту эффективности работы подразделения, росту оплаты труда.

Расчет внутрифирменных цен на медицинские услуги.

Из общей массы прибыли P_0 вычтем то, что отнесено к хозрасчетным единицам z : $P_0 - \sum_z V(Z^z + A^z) = P^*$ – прибыль, от-

несенная к хозрасчетным единицам r , $r = 1, 2, \dots, r^*$.

Обозначим через α отношение P^*/P_0 . Фактически мы на основе параметра α распределяем прибыль до налогообложения пропорционально вновь созданной стоимости в хозрасчетных единицах r и z . Эта пропорция задана долями α и $(1 - \alpha)$. Зная определенные значения по хозрасчетным единицам r P_{0ri} , S_{ri} , β_{ri} , α , можно определить стоимость (хозрасчетную цену) одной процедуры услуги (например, кишечный лаваж) i :

$$CV_{ri} = S_{ri} + \beta_{ri} (\alpha P_{0ri}),$$

где β_{ri} – доля прибыли, которая передается сотрудникам хозрасчетной единицы r за выполнение одной процедуры услуги i , CV_{ri} – доход хозрасчетной единицы r от проведения одной процедуры услуги i , т.е. хозрасчетная цена одной процедуры услуги i .

Стоимость, доход от всех процедур по услугам i в хозрасчетной единице r :

$$CV_r = \sum_i K_{ri} * CV_{ri},$$

где K_{ri} – выполненное количество процедур i -ой услуги за рассматриваемый месяц,

$$FV_r = \sum_i K_{ri} \beta_{ri} (\alpha P_{0ri}) - \text{прибыль, относимая на счет хозрасчетной единицы } r \text{ от продажи услуг.}$$

Чистый доход, который получают сотрудники хозрасчетной единицы r , выполняющие процедуры услуги i , может быть определен следующим образом:

$$X_{ri} = K_{ri} (CV_{ri} - S_{ri} + Z_{ri}),$$

а каждый сотрудник j :

$$X_{rij} = X_{ri} (Q_{rji} / \sum_j Q_{rji}).$$

Часть чистого дохода в размере X_{rij} сотрудник может получить в виде оплаты труда Z_{rij} , с учетом следующего ограничения:

$$Z_{rij} (1 + k_1)(1 + k_2) + I_{rij} = X_{rij},$$

а часть дохода I_{rij} использовать по другому назначению.

В целом от выполнения процедур по всем услугам i оплата труда сотрудника j хозрасчетной единицы r составит величину Z_j^r

$$= \sum_i Z_{rij}.$$

Влияние нововведений на внутрифирменные цены.

Таким образом, увеличивая объемы продаж услуг, сокращая организационно-технологические затраты, S_{ri} , (если это возможно), минимизируя потребность в накладных расходах, S^z , уменьшая уровень запасов, хозрасчетные единицы могут снизить затраты, а полученная при этом прибыль будет в значительной степени отнесена на их счет. В этом преимущество данного методологического подхода к формированию условно-расчетных, внутрифирменных цен. Кроме этого, сам факт использования таких цен даст экономический эффект за счет организации комплексного учета и планирования затрат.

В рассмотренном подходе к формированию условно-расчетных цен следует учесть очень важный момент, связанный с инновационной деятельностью сотрудников хозрасчетных единиц. Предположим, что в хозрасчетной единице z в результате разработки организационно-экономического мероприятия снижаются затраты за месяц на величину M^z . Тогда по итогам прошедшего месяца прибыль до налогообложения уменьшается на величину M^z , иначе она распределится между всеми подразделениями санатория, если она была учтена в значении P_0 при расчете параметра V , но корректируется значения

$$C^z = S^z + \beta^z * V_*(Z^z + A^z) + \beta^z M^z,$$

$$F^z = \beta^z * V_*(Z^z + A^z) + \beta^z M^z.$$

Следовательно, большая часть эффекта останется в хозрасчетной единице z .

Если эффект M_{ri} связан с одной процедурой конкретной услуги i , то корректируются значения

$$CY_{ri} = S_{ri} + \beta_{ri} (\alpha P_{0ri}) + \beta_{ri} M_{ri},$$

$$FY_r = \sum_i K_{ri} (\beta_{ri} (\alpha P_{0ri}) + \beta_{ri} M_{ri}).$$

Подобное уточнение существенно усилит мотивационное действие механизма экономического стимулирования.

Использование условно-расчетных, внутрифирменных цен может быть не только для организации хозяйственного расчета, но и для определения стоимости работ по хозрасчетным единицам и технико-экономического анализа, для организации экономических отношений между подразделениями предприятия.

Трудности расчета внутрифирменных цен связаны с изменяющейся обстановкой на рынке, сезонностью спроса на услуги. Поэтому необходимо проводить перерасчет себестоимости и цен в соответствии с этими изменениями. Кроме этого, как уже отмечалось, необходимо при расчете цен и прибыли учитывать конкретно по хозрасчетным единицам возможное изменение затрат и эффектов за счет проведения организационно-экономических мероприятий не только в том месяце, в котором они реализованы, но и в последующих.

На планируемый год, квартал, месяц может формироваться прогнозный проект плана деятельности санатория и развернутый бюджет в целом по предприятию и по каждой хозрасчетной единице, по всем услугам, которые проводятся в санатории. Такой план позволяет рассчитать все плановые условно-расчетные цены. Плановые цены могут быть использованы для оценки возможностей и принятия решений в каждой хозрасчетной единице.

Учитывая то, что объемы продаж и выручка не совпадают во времени, продажи и затраты по услугам также во времени не совпадают, имеет смысл одновременно с формированием годового баланса осуществить дополнительный уточняющий расчет доходов хозрасчетных единиц за прошедший год. В этом случае точность расчетов существенно возрастет.