

Б. М. Смехов

Что такое эффективность
и как она измеряется? Каковы
резервы ее повышения? Как
обнаружить скрытые резервы?
Какова роль экономических
рычагов и стимулов в росте
эффективности? На эти
и некоторые другие вопросы
читатель получит ответ,
прочитав данную книгу.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Б.М.Смехов

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Москва
Издательство
политической литературы
1984

65.9(2)30-1

C50

С $\frac{0604020100-196}{079(02)-84}$ 198-83

© ПОЛИТИЗДАТ, 1984 г.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Как-то художник-юморист в одной газете изобразил, как мощным краном, оснащенным удочкой, ловят рыбу. В жизни, конечно, такое не увидишь. Но нечто похожее можно встретить, и не так уж редко. Вот из тонны проката получают всего триста — четыреста килограммов деталей, остальной металл перегоняется в стружку. Такова технология, таков профиль проката, так нужно для выполнения плана. А ведь экономически это та же нелепость, что и кран с удочкой. Нельзя ли изменить технологию? Как заинтересовать металлургов, чтобы они обеспечивали машиностроителей малоотходными профилями проката? Чем тут может помочь система снабжения?

Эффективностью надо умело управлять. А дело это непростое. Мы нередко сталкиваемся с фактами нерационального расходования времени и средств. Но всегда ли мы знаем, каковы причины этого и как их устранить?

Предлагаемая вниманию читателя книга — это беседа о методах управления эффективностью хозяйственного развития. Тема книги заставляет касаться широкого круга современных проблем эффективности, которые надо решать на разных «этажах» хозяйственного руководства с единых народнохозяйственных позиций. Но, в отличие от имеющихся специальных исследований, в этой книге автор пытается освещать сложные вопросы управления эффективностью как можно доступнее для широкого круга читателей.

В подавляющем большинстве случаев для серьезного повышения эффективности производства требуются затраты и совместные усилия многих участников общего дела. Яркий пример тому — Продовольственная программа, одобренная майским (1982 г.) Пленумом ЦК КПСС. Для эффективного решения продовольственной проблемы оказалось необходимым разработать программу развития в 80-х годах всех взаимосвязанных отраслей агропромышленного комплекса. Эта программа, как подчеркивалось на майском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС, воплощает комплексный подход к решению продовольственной проблемы, объединяет усилия сельского хозяйства и связанных с ним отраслей промышленности, транспорта, заготовок, торговли во имя достижения конечной цели — обеспечить население всеми видами продовольствия, существенно улучшить структуру питания.

Преимущества планового хозяйства открывают широкий простор для эффективного хозяйствования. И это находит свое выражение в росте производительности общественного труда, повышении на этой основе реальных доходов населения, последовательном решении все более крупных задач социального развития.

Однако потенциальные возможности, заложенные в социалистической системе, используются недостаточно полно. Это находит свое отражение и в том, что медленно еще осуществляется поворот нашего хозяйства на рельсы эффективности производства и его интенсификации. На ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС отмечалось, что планы по-прежнему выполняются ценой больших затрат и производственных издержек¹.

Решения XXVI съезда КПСС, пленумов ЦК КПСС, постановления партии и правительства о совершенствовании планирования и хозяйственного механизма, приня-

¹ См.: Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС. 22 ноября 1982 года. М., 1982, с. 8.

тые в последние годы, определили систему мер по повышению уровня руководства экономикой. Реализация этих мер началась. Однако сделать еще предстоит многое.

Автор не собирается поучать, как нужно управлять эффективностью. Эта книга меньше всего инструкция или учебник. Автор делится с читателем своими мыслями о некоторых (не всех, конечно) актуальных вопросах управления эффективностью.

Какие это вопросы? Прежде всего, что такое эффективность, каков характер резервов ее повышения? Как обнаружить скрытые резервы эффективности? Как ими управлять? Как правильно измерять эффективность? Как стимулируется повышение эффективности? Чем и как может помочь делу управления эффективностью современная электронно-вычислительная техника?

Автор надеется, что книга побудит читателя, разобравшись в вопросах управления эффективностью, активно включиться в их решение.

Глава I

РЕЗЕРВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

§ 1. Эффективность: сущность, критерии, факторы

Эффективность. Это слово так часто звучит в речах и повторяется в печати, что кажется весьма простым и ясным. Эффективно вести производство — значит лучше работать, «давать план» и при этом экономить средства. Что еще? Пожалуй, все.

Так-то оно так. Но ведь совсем не безразлично, как выполняется план и как экономятся средства, как отразится экономия в одном звене народного хозяйства на результатах работы в другом сопряженном звене, на конечном результате. Далее. Не секрет, что и сам план бывает с погрешностями. Как же оценивать эффективность выполнения плана?

Самое сложное состоит в том, чтобы и план, и ход его выполнения были подчинены конечным целям, ради достижения которых ведется все наше хозяйство.

Выходит, что эффективность — понятие далеко не простое. Важно вникнуть в тонкости проблемы эффективности, с тем чтобы уверенно управлять ею. Только уяснив понятие «эффективность», можно разобраться, на что и как направлять усилия, чтобы повысить эффективность той или иной деятельности.

Начнем с главного — с эффективности производства.

Раскрыть сущность эффективности производства невозможно, рассматривая ее лишь глазами технолога.

Здесь нужна экономическая и даже более того — политическая точка зрения. Господствующие в производстве общественные отношения объективно определяют критерии эффективности. Один и тот же производственный результат может быть эффективен для капиталистической и неэффективен для социалистической экономики.

Возьмем, например, механизацию труда. Если она осуществляется так, что высвобожденные из производства рабочие превращаются в безработных, — это для капиталистического хозяйства нормальный, вполне эффективный, закономерный результат. Издержки производства сокращаются, получаемая капиталистом прибыль увеличивается. А то, что замещенные механизмами рабочие руки не находят применения, — это не его, капиталиста, забота. Больше того, безработица — один из способов усиления эксплуатации тех, кто занят в производстве. К концу 1982 г. общее число официально зарегистрированных безработных только в развитых капиталистических странах составило 32 млн. человек, а число не полностью занятых — сотни миллионов человек.

Механизация труда в социалистических условиях тоже, конечно, сокращает число рабочих мест, но здесь высвободившиеся рабочие руки обязательно находят себе применение. Никто не остается у нас без работы: по заранее продуманному плану высвобождаемые работники переходят на другие участки, на другие производства, причем при необходимости они проходят переквалификацию.

Заметим: и в этом примере, и в любых других коренное различие в оценке эффективности в условиях капиталистической и социалистической экономики начинается там, где дело касается социальных последствий того или иного процесса. В самом деле. Механизация труда, казалось бы, эффективна всегда, поскольку она приводит к экономии затрат. Однако социальные последствия меха-

лизации, как мы видим, различны в зависимости от экономического строя общества.

Правда, в широком смысле слова социальные категории включают в себя и экономические категории. «К «социальным категориям», — писал В. И. Ленин, — относится и экономическое и политическое»¹. Однако В. И. Ленин тут же указывал, что вполне правомерно рассматривать отдельно только экономические категории.

Итак, нет абстрактной эффективности, вне общественных отношений. Эффективность — это степень соответствия тех или иных явлений или действий определенным целям.

Но цели ведь намечают люди. И каждый вроде бы волен ставить любую цель. Однако в экономике дело обстоит иначе. Хочешь эффективно вести хозяйство — ты обязан направлять его к той цели, которая неподвластна твоему капризу или произволу. Она, эта цель, объективна, она коренится в экономическом строе общества.

Капиталист не может преследовать иную цель, кроме выколачивания максимальной прибыли. Иначе он будет бит конкурентами. Для него безразлично, каковы потребности, какими средствами удастся увеличить прибыль. И это безразличие неизбежно в буржуазном обществе.

В чем объективность цели, движущего мотива социалистического производства? Социалистическое предприятие — звено народного хозяйства, объединенного общественной собственностью на средства производства. Конечные цели этого звена не могут противоречить целям всего общества. Производство же, основанное на общественных началах, имеет один движущий мотив для своего развития — благо народа.

Эффективность производства как экономическая категория есть степень соответствия хозяйственной деятельности объективно существующей в данном обществе

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 30, с. 91.

цели производства. В этом и состоит связь эффективности с основным экономическим законом социализма, а через него — и со всей системой экономических законов.

Разберемся с терминами, которые употребляются в литературе: экономическая, социальная, социально-экономическая эффективность.

Социально-экономическая эффективность — термин, подчеркивающий, что «чисто» социальные и «чисто» экономические стороны эффективности берутся вместе. Но что же является определяющим — социальные или экономические стороны эффективности? Для ответа на этот вопрос вернемся к примеру с механизацией труда.

Движущий мотив капиталистического производства — прибыль делает механизацию эффективной и в том случае, если она приводит к увеличению безработицы. Социальные последствия для большинства народа оказываются неблагоприятными, коль скоро производство подчиняется интересам капитала. Говорить о социально-экономической эффективности можно лишь в том смысле, что увеличение прибыли усиливает власть класса эксплуататоров, то есть лишь с позиции этого класса.

В социалистическом обществе механизация труда эффективна только тогда, когда высвобожденные работники, как уже говорилось, переходят на другие участки производства без какого-либо ущерба для их заработка. Таким образом, для социалистического общества экономическая эффективность неотделима от социальной эффективности для трудящихся.

Из этого вовсе не следует, что нельзя рассматривать экономическую эффективность, как таковую, как соотношение результатов производства и затрат. Например, для механизации труда надо вложить какие-то средства. Экономически это выгодно не всегда, а только при условии, если вложенные средства окупятся экономией текущих затрат в достаточно короткий срок.

Правильное понимание сущности эффективности как

сложной категории очень важно в практическом отношении. Оно побуждает оценивать любые намечаемые действия с точки зрения конечных целей. Поверхностные и скороспелые решения недопустимы. Надо всесторонне обосновывать проекты, планы и давать точную оценку фактическому ходу производства. Приведем лишь один пример. Применение теплоизоляционных материалов в жилищном строительстве удорожает его. Казалось бы, надо отказаться от них, как неэффективных. Однако, если подсчитать, насколько уменьшатся расходы топлива и энергии на отопление жилья, то оказывается, что эта экономия значительно перекрывает удорожание строительства от применения теплоизоляционных материалов. Кроме того, экономия топливно-энергетических ресурсов, как известно, очень важна и сама по себе. Ведь запасы минерального топлива ограничены, а капитальные вложения на их освоение велики.

Экономия затрат важна в конечном счете потому, что она дает возможность получить больше продукции, необходимой для удовлетворения общественных потребностей, а вместе с тем и для решения всего комплекса социальных задач. Состав и качество продукции должны соответствовать требованиям потребителей, иначе экономия затрат неэффективна. Удовлетворение же требований потребителей — это проблема столь же экономическая, сколь и социальная.

Экономическая эффективность — материальная основа эффективности социальной. Последняя — цель, первая — средство. Они находятся в теснейшей связи. Более того, чем выше уровень развития социалистических производственных отношений, тем ярче проявляется подчинение наших планов решению коренных социальных задач.

Итак, *сущность эффективности социалистического производства заключается в степени соответствия производственных планов и их реализации конечной цели со-*

циализма — максимально возможному росту народного благосостояния. Для отдельной части или звена общественного производства эта конечная цель принимает форму системы утвержденных заданий, нормативов, лимитов и т. д. В дальнейшем применительно к социалистическому хозяйству мы будем употреблять термин «экономическая эффективность», если социальные моменты оставляются в стороне, и термин «эффективность», если имеется в виду социально-экономическая эффективность.

Чем руководствоваться, сопоставляя эффективность различных вариантов плана? Как определить, повышается или снижается эффективность работы в той или иной области деятельности?

На эти и подобные им вопросы та или иная трактовка сущности эффективности непосредственно ответа не дает. Но она, эта трактовка, подводит к выяснению критериев эффективности, с помощью которых можно ответить на поставленные вопросы.

В плановом социалистическом хозяйстве эффективность должна оцениваться прежде всего по степени соответствия фактических итогов работы плановым заданиям. Для выработки же плановых заданий нужен критерий их эффективности, дающий возможность сопоставления разных вариантов плана и выбора из них наилучшего. Таким критерием, как это следует из сущности эффективности производства, является степень увеличения конечных результатов, соответствующих интересам общества, в расчете на единицу затрат.

Для всего общественного производства этот критерий выражается в степени повышения народного благосостояния при данных исходных материальных ресурсах и данной численности работников. Для отдельного хозяйственного звена — отрасли, объединения, предприятия — он выражается в выпуске продукции в необходимых потребителям количестве, ассортименте и качестве при тех нормативах (ограничениях) материальных и трудовых

ресурсов, которые определяются вышестоящими органами и которые призваны связывать критерий эффективности отдельного звена с общенародным.

Заметим, что в сформулированном критерии эффективности переплетены экономические и социальные интересы общества.

Экономическая эффективность выражается в обобщенном виде в экономии общественного труда — росте производительности общественного труда. За минувшую пятилетку, например, повышение производительности общественного труда дало возможность сэкономить труд более 15 млн. человек. Если бы производительность труда и удельный расход материалов в производстве остались на уровне 1975 г., то на тот объем национального дохода, который был создан в 1980 г., понадобилось бы занять на 15 млн. человек больше. А при реальной численности работников национального дохода было бы произведено меньше примерно на 14—15%, или на 64—69 млрд. руб.

Но тут надо внести существенное уточнение, диктуемое фактором времени. При выборе эффективного варианта плана приходится считаться с тем, что план всегда разрабатывается на строго определенный период. Стремление к повышению народного благосостояния в этот период не должно отодвигать на задний план заботу о будущем. Надо иметь к концу периода достаточный задел в строительстве заводов, дорог, жилья и т. д., чтобы и в следующем периоде продолжался неуклонный рост народного благосостояния. Надо позаботиться и о том, чтобы готовились кадры для будущих предприятий. Необходим задел и в научных исследованиях, и в геолого-разведке и т. д.

Поэтому уточним критерий эффективности плана общественного производства. Он состоит в степени повышения народного благосостояния в плановый период при одновременном создании предпосылок для его неуклон-

ного повышения в будущем, исходя из данных материальных ресурсов и данной численности работников.

Разумеется, это уточнение существенно влияет и на ограничения, накладываемые на локальные плановые решения. Например, машиностроительный завод должен не только поставить машины для их установки и использования в плановом периоде, но и для установки их в начале следующего периода. Металлурги должны обеспечить не только текущие нужды в металле, но и создать необходимые запасы и резервы для дальнейшего развития производства. Хлеборобы не могут ограничиться производством для текущего потребления, а должны обеспечить для будущего семенной фонд, посеять озимые, подготовить почву, увеличить поголовье скота и т. д.

Критерий эффективности производства нацеливает на главное в управлении эффективностью — на *интенсивное ведение хозяйства*. В самом деле, как можно увеличить конечный результат при использовании ограниченных материальных ресурсов? Для того чтобы увеличить конечный результат путем простого расширения производственного аппарата, нужно в той же пропорции увеличить и материальные затраты, и число рабочих мест. Но если в 70-е годы население в трудоспособном возрасте увеличилось на 18%, то в 80-х годах его прирост составит только 3,8%. Значит, в современных условиях требуется прежде всего технически совершенствовать производственный аппарат и на этой основе повышать отдачу от каждого вложенного рубля, от каждого часа работы. Это и означает интенсивное ведение хозяйства.

Главный путь к качественному сдвигу в производственных силах — это, конечно, переход к интенсивному развитию, соединение на деле преимуществ нашего социалистического строя с достижениями научно-технической революции¹, говорил Ю. В. Андропов. Ускорение

¹ См.: Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС. 14—15 июня 1983 года. М., 1983, с. 10.

научно-технического прогресса и перевод экономики на интенсивный путь развития — составная часть главной задачи одиннадцатой пятилетки.

В чем выражается усиление воздействия интенсивных факторов на развитие народного хозяйства? В том, что возрастание абсолютного прироста производства должно достигаться при заметном уменьшении прироста числа занятых в производственной сфере и лимитов капитальных вложений.

В частности, впервые в практике планирования народного хозяйства в одиннадцатой пятилетке намечен опережающий рост национального дохода по сравнению с ростом капитальных вложений. Прирост годового национального дохода за пятилетие должен составить 18%, в то время как объем капитальных вложений увеличивается только на 10,4%.

Задачу интенсификации производства в современных условиях нельзя рассматривать как одно из многих мероприятий в экономике. Она охватывает все стороны хозяйственной деятельности, все мероприятия по повышению эффективности производства и качества работы. Речь идет о коренном повороте к тому, чтобы все производство развивалось интенсивно, в первую очередь за счет внутренних резервов.

«Долю интенсивных и экстенсивных факторов в производстве всего общественного продукта, во всей массе национального дохода, — пишет член-корреспондент Академии наук СССР Г. М. Сорокин, — во всей величине занятого в общественном производстве труда правомерно определять... численностью трудящихся, занятых «машинным» (механизированным) и ручным трудом. Пока удельный вес ручного труда, труда «не при машинах» в материальном производстве СССР велик, им занято более половины всех работников. Значит, если принимать за показатель интенсификации удельный вес «машинного» труда, доля интенсивных факторов во всем производстве,

а не в его приросте еще несколько не достигает половины»¹.

Нельзя не признать такую позицию правильной, она ориентирует на то, чтобы в первую очередь искать резервы роста производства не в новом строительстве и расширении производства, а в реконструкции и техническом перевооружении всех участков действующего производства — основных и вспомогательных. Превратить половину работников, которые «не при машинах», в работников «при машинах», причем в короткий срок, — вот главный резерв интенсификации, революционное изменение в производстве, которое даст огромный эффект — и экономический, и социальный.

«По своим историческим масштабам, значению и последствиям осуществляемый перевод нашего народного хозяйства на рельсы интенсивного развития по праву может быть поставлен в один ряд с таким глубочайшим преобразованием, как социалистическая индустриализация, которая коренным образом изменила облик страны»².

Интенсификация производства на базе научно-технического прогресса не сводится, естественно, к сокращению ручного труда. Коренные технические изменения приводят к экономии не только живого труда, но и труда прошлого, овеществленного в средствах производства. Поэтому одним из очень важных проявлений интенсификации является то, что в общей массе изготавливаемой, скажем, за год продукции уменьшается доля промежуточной продукции, то есть той, которая поглощается самим производством, зато увеличивается доля конечной продукции, идущей на удовлетворение потребностей общества вне данного производства. На этом следует остановиться подробнее.

¹ Сорокин Г. Интенсивные факторы экономического роста. — Плановое хозяйство, 1981, № 4, с. 12—23.

² Материалы XXVI съезда КПСС. М., 1981, с. 107.

Что представляет собой *конечная продукция* на уровне предприятия, отрасли, всего народного хозяйства?

Для отдельного объединения (предприятия) промежуточной продукцией являются изготовленные полуфабрикаты, детали, заготовки, использованные на нужды собственного производства, а понятие конечной продукции совпадает с категорией готовой товарной продукции, отвечающей по составу и качеству требованиям заказчика.

Казалось бы, для отрасли конечная продукция равна сумме конечных продуктов предприятий. Но это не так, потому что в эту сумму войдут и те изделия, которые одни предприятия реализуют другим внутри отрасли. Значит, для последней эти изделия — промежуточная продукция. Скажем, в химической промышленности примерно 40% готовой товарной продукции расходуется на собственные потребности этой отрасли и лишь 60% идет на удовлетворение потребностей вне этой отрасли. Разумеется, и те 40% продукции, которые расходуются внутри отрасли, общественно необходимы. Но с точки зрения эффективности если бы удалось при данном объеме готовой продукции уменьшить эту долю, скажем, до 30% и соответственно увеличить долю конечной продукции до 70%, то эффект был бы больше.

Поэтому и управление эффективностью производства должно строго различать промежуточные и конечные результаты.

На ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС, касаясь деятельности министерств и ведомств, Ю. В. Андропов сказал: «Главный критерий, по которому они должны оценивать свою работу, — это степень удовлетворения отраслью постоянно растущих общественных потребностей»¹.

¹ Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 22 ноября 1982 года, с. 17.