



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

М. Р. Феонова

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫПОЛНЕНИЯ
ДОГОВОРНЫХ
ОБЯЗАТЕЛЬСТВ
ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОДУКЦИИ**

**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

М. Р. Феонова

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫПОЛНЕНИЯ
ДОГОВОРНЫХ
ОБЯЗАТЕЛЬСТВ
ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОДУКЦИИ**

Москва

«Экономика»

1982

ББК 65.9(2)30
Ф42

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

Феонова М. Р.

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

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

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

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

ББК 65.9(2)30
338

© Издательство «Экономика», 1982.

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

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

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

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

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

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

¹ Материалы XXVI съезда КПСС. М.: Политиздат, 1980, с. 199.

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

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

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

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

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

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

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

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

¹ СП СССР, 1981, № 9—10, ст. 62.

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

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

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

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

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

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

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

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

Организация этих связей вытекает из процесса производства и происходит в сфере обращения, которую исходя из кругооборота производственных фондов выражают его первая стадия ($D \rightarrow T \rightarrow C_n$) — приобретение средств производства и третья стадия ($T^1 \rightarrow D^1$) — сбыт произведенной продукции. Так как само понятие связи предполагает по крайней мере два объекта, между которыми она осуществляется, то исследование производственных связей между предприятиями в процессе кругооборота их производственных фондов может производиться только как *целостный процесс, обязательно увязывающий соответствующие стадии кругооборота у изготовителя и потребителя*. Другими словами, при изучении производственных связей кругооборот производственных фондов на предприятии-поставщике или на предприятии-потребителе нельзя рассматривать изолированно, не соединяя их производственной связью. Противоположная позиция может привести и приводит к практическим ошибкам: недостаточной осведомленности поставщиков в момент разработки проектов плана о детальных требованиях заказчика к изготавливаемой продукции; отсутствию в результате этого взаимной согласованности планов производст-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

качественным показателям, предусмотренным в заключенных договорах.

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

2.

ОЦЕНКА УРОВНЯ СООТВЕТСТВИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ РЕАЛИЗАЦИИ ДОГОВОРНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ

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

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

¹ Материалы XXVI съезда КПСС, с. 143.

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

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

Таблица 1

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

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

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