

**ВОПРОСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ
И УЧЕТА ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВЫХ ЗАДАНИЙ НА ОАО
«ВОЛГАБУРМАШ»**

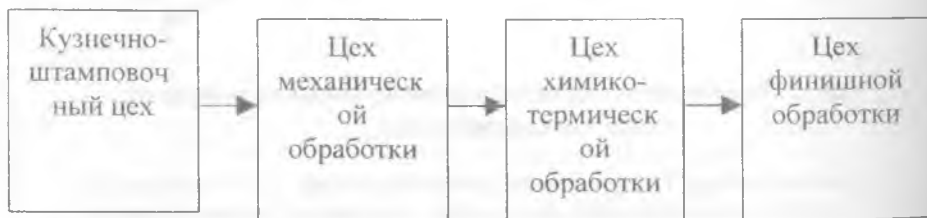
Самарский государственный аэрокосмический университет

В настоящее время многие предприятия России и Самарской области в целом преодолели негативные последствия, связанные с резкой перестройкой плановой системы хозяйствования и переходом в сферу рыночных отношений. В связи с этим набор задач, стоящих перед такими предприятиями несколько изменился. Если до недавнего времени это была «борьба за выживание», то сейчас все более актуальными становятся вопросы повышения эффективности функционирования данных крупных производственных организационных систем.

Известно, что организационными называются системы, обеспечивающие функционирование коллектива людей для достижения определенных целей. Вышеуказанные крупные производственные системы характеризуются глубокой иерархичностью их структуры. В связи с этим возникают проблемы несогласованности целей центрального руководства данных систем (дирекция) и составляющих их элементов (цехи, отделы). Для согласования совокупности интересов всех элементов составляющих такие системы необходима разработка адекватных механизмов функционирования.

Одним из предприятий Самарской области, преодолевших кризисную ситуацию, является «Волгабурмаш». Оно было создано в 1948 году. В настоящее время предприятие является открытым акционерным обществом. ОАО «Волгабурмаш» – один из крупнейших в России и мире производитель буровых шарошечных долот для внутреннего и внешнего рынка. Кроме шарошечных долот предприятие выпускает пневмоклиновые захваты, расширители, развальцеватели, калибраторы.

Укрупненная технологическая цепочка производства буровых долот представлена на рисунке 1.



**Рис. 1 – Укрупненная технологическая цепочка
производства буровых долот**

В кузнечно-штамповочном цехе №1 производится резка проката, нагрев и штамповка заготовок для всех цехов основного производства.

В цехе №10 производится полная механическая обработка деталей долот: лап и шарошек.

В цехе №9 производится полная химико-термическая обработка лап и шарошек – цементация, закалка, высокий и низкий отпуск и др. Здесь детали приобретают необходимые физико-механические свойства.

В цехе №16 производится финишная обработка деталей после ХТО – сверление и маркировка гнезд в шарошках и запрессовка в них твердосплавных зубков, шлифовка внутренней полости шарошек, подшипниковых поверхностей лап, сборка секций, сборка и сварка долот, отжиг и нарезка ниппельной резьбы, заправка смазкой, контроль выходных параметров, покраска, упаковка долот в картонные ящики.

Механизм функционирования ОАО «Волгабурмаш» включает:

- систему планирования;
- организацию контроля и учета выполнения плана;
- систему стимулирования.

В настоящее время на предприятии существует следующая система планирования. Маркетинговая служба формирует заявки потребителей на определенное количество долот различных типоразмеров. На основе этих заявок формируется номенклатурный план выпуска долот на год, квартал, месяц. В таблице 1 представлена форма такого номенклатурного плана.

Таблица 1

Номенклатурный план выпуска долот во 2 кв. 1999 г.

Наименование	ед. изм.	2 кв.	Апрель	Май	Июнь
144,0 СЗ-ГАУ	шт.	500	100	200	200
155,6 СЗ-ГАУ	шт.	50	-	-	50
190,5 С-ГНУ	шт.	500	300	100	100
190,5 МС-ГН	шт.	800	300	200	300

На основании номенклатурного плана, величины остатков незавершенного производства, технической документации, норм расхода комплектующих изделий и вспомогательных материалов производственно-диспетчерский отдел производит декомпозицию производственной программы в плановые задания цехам основного и вспомогательного производств. В таблицах 2 и 3 представлены примеры задания цеху механической обработки и инструментальному цеху.

Таблица 2

Оперативный план межцеховых поставок по цеху №10 на июнь 1999 г.

Наименование	Шифр	Ед. изм.	Количество
124,0 СЗ-ЦАУ	P204	шт.	900
155,6 СЗ-ГАУ	P238	шт.	630
190,5 МЗ-ГАУ	P61	шт.	300

Таблица 3

Комплектующие изделия и технологическая оснастка на план производства 2 квартала 1999 года.

Наименование изделий	цех-изг.	Кому	ед. изм	Квартал	месяц1	месяц2	месяц3
Колпак 10Э89А	20	10	Шт.	45	15	15	15
Колпак 10Э89А-02	20	10	Шт.	30	10	10	10
Колпак 10Э89А-04	20	10	Шт.	15	5	5	5
Поддон А400-02-005	20	09	Шт.	90	30	30	30
Резка заготовок оси нижнего рычага	20	17	Шт.	7500	2500	2500	2500

Организация контроля и учета выполнения планового задания на ОАО «Волгабурмаш» возложена на производственно-диспетчерский отдел. ПДО ежедневно контролирует выполнение плана межцеховых поставок и остатки незавершенного производства. В таблице 4 приведен пример суточной сводки выполнения плана обработки лап цехом химико-термической обработки.

Таблица 4

Сводка цеха №09 Лапа

Тип	Получение лап из цеха №10				Сдача лап в цех №16					Остаток лап
	за сутки	с нач. месяца	изп	итого с изп	За сутки		с нач. месяца		рез-ат	
					План	Факт	план	факт		
R03	-	997	-	997	-	-	900	995	95	2
R37	-	-	-	-	105	-	325	-	-325	-
R53	71	71	-	71	-	-	755	-	-755	71

Важное значение имеет механизм реализации плановых заданий. В зависимости от действующих систем материального стимулирования исполнительные элементы (цеха, самостоятельные производственные участки) будут выбирать те или иные стратегии поведения.

Система стимулирования представлена существующей системой оплаты труда и имеющимися на ОАО «Волгабурмаш» положениями о премировании. Подавляющее большинство рабочих основного производства работают по сдельным расценкам. В связи с переходом предприятия на рыночные механизмы хозяйствования претерпели изменения показатели премирования. Если раньше приветствовалось перевыполнение плана, то теперь, когда предприятие работает исключительно под конкретные заказы, важным стало изготавливать четко определенное количество продукции, но с высоким качеством. В настоящее время премирование рабочих цехов и самостоятельных участков основного и вспомогательного производства осуществляется по двум показателям премирования:

1. Выполнение бригадных (индивидуальных) нормированных сменно-суточных заданий с учетом выполнения индивидуальных норм выработки каждым рабочим – 25% от общего размера премии;
2. Бездефектное изготовление продукции и сдача ее ОТК с первого предъявления – 75% от общего размера премии.

Проведенный нами анализ показал, что действующий внутрипроизводственный механизм достаточно эффективен. Однако, имеются определенные проблемы заключающиеся в том, что не организована система внутрипроизводственных экономических отношений. В силу этого механизму в целом свойственны тенденции затратности. Речь идет о том, что в цехах и подразделениях коллективы не имеют мотивационных стимулов к снижению затрат на производство. Решению этих задач будут посвящены дальнейшие исследования.