

Г. Аллахвердян

О результатах опыта внедрения внутризаводского хозрасчета

Внутризаводской хозрасчет является дальнейшей стадией развития действующего в промышленности хозрасчетного метода планового управления предприятием, дальнейшим углублением этого метода. Задачей такого большого мероприятия, как внедрение внутризаводского хозрасчета, является коренное изменение методов управления цехами. Оно—это изменение—связано с длительным процессом дальнейшего непрерывного повышения активности и роста непосредственной ответственности работников низовых звеньев предприятия—цехов, участков, производственных линий—за экономические показатели работы предприятия в целом и в его отдельных звеньях: за экономию труда и средств производства, за снижение себестоимости и увеличение накоплений. Внедрение внутризаводского хозрасчета означает полное осознание работниками цехов этой ответственности и устранение всякой обезлички в этой области.

Вместе с тем внутризаводской хозрасчет является мощным рычагом, способствующим дальнейшему росту производительности труда и развитию социалистического соревнования, способствующим широкому использованию внутренних резервов и росту всех производственных показателей предприятия.

Эффективность внедрения внутризаводского хозрасчета в промышленности полностью подтвердилась на практике.

Движение за внедрение в промышленности внутризаводского хозрасчета приняло огромные размеры в послевоенной пятилетке, в особенности в последние 2—3 года пятилетки в связи с борьбой за бездефицитную работу промышленных предприятий, за сверхплановые прибыли, за ускорение оборачиваемости оборотных средств, за расширение промышленных накоплений вообще.

Машиностроительная промышленность СССР и в этой области стала ведущей. Многие крупные предприятия этой отрасли (ЗИС, Горьковский автозавод, заводы Калибр, Фрезер, Шарикоподшипниковый и др.) первые внедрили у себя цеховой хозрасчет, углубив в дальнейшем эту работу, распространив хозрасчет на более мелкие производственные звенья предприятия—участки, бригады. Широкую практику получило на ряде предприятий также внедрение личных счетов, т. е. доведение хозрасчета до рабочего места.

Накислен в этой области огромный опыт. Опубликован большой материал об итогах работ отдельных предприятий, сделаны научными орга-

низациями и многочисленными авторами обобщения проделанных предприятий работ, изданы также работы теоретического характера.

Сектор экономики Академии наук Армянской ССР, учитывая актуальность вопроса внедрения внутризаводского хозрасчета в промышленности республики, поставил в 1951 г. задачу: организовать на заводе «Автодеталь», как на одном из передовых предприятий, по согласованию с заводоуправлением, в виде опыта, работу по внедрению внутризаводского хозрасчета, помочь данному заводу довести работу до успешного ее завершения и обобщить опыт этой работы для дальнейшего внедрения его в практику промышленности республики.

Выбор машиностроительного завода, в качестве объекта, был вызван прежде всего тем, что машиностроение является одной из ведущих и быстро развивающихся отраслей промышленности Армении, вследствие чего вопрос внедрения внутризаводского хозрасчета в этой отрасли приобретает особенно актуальное значение; было учтено при этом также то, что в имеющейся литературе основным, вернее, почти единственным источником по внутризаводскому хозрасчету, которым можно пользоваться, является, к сожалению, только опыт машиностроительных заводов, притом только наиболее крупных.

Выбранный объект—завод «Автодеталь»—представляет собой по своей мощности предприятие среднего размера и с этой точки зрения является типичным для машиностроения Армении.

Работа на заводе до самого конца велась при непосредственном участии дирекции и партийной организации и была сосредоточена в планово-производственном отделе, являвшемся оперативным центром этой работы. Для общего административного руководства работой по внедрению внутризаводского хозрасчета была организована хозрасчетная комиссия под председательством директора завода.

Работа наша на заводе делилась на три стадии:

а) Первая—предварительная стадия работы: в этот период было проведено тщательное изучение всей хозяйственной деятельности предприятия по всем цехам и отделам, давалась критическая ее оценка, широко учитывая при этом мнение руководства цехов, мастеров, стахановцев и новаторов производства, главным образом, по вопросам сокращения материальных затрат, ликвидации перерасхода по зарплате, сокращения брака, общего снижения себестоимости и необходимости осуществления на всех этих участках работы соответствующих организационных мероприятий.

б) Вторая стадия. методологическая и организационная работа по подготовке внедрения внутризаводского хозрасчета на заводе и перевод на хозрасчет ведущего механического цеха: работа в этой стадии в основном выразилась в выборе цеха, проверке и систематизации норм по труду, инструменту, материалам и незавершенному производству по цеху, участкам и линиям, уточнении вопроса постановки учета в цехе, разработке графика ремонта, определении необходимого круга плановых показателей, составлении плана опытных месяцев (май, июнь), составлении

с учетом результатов первых двух месяцев плана на третий квартал по месяцам, проведении организационных мероприятий по внедрению плановых норм и упорядочению учета плановых показателей.

в) Третья стадия: анализ итогов работы хозрасчетного цеха: составление показателей и форм цеховой отчетности, установление и внедрение порядка рассмотрения отчетности цеха, непрерывное уточнение плановых и отчетных показателей и максимальная их увязка между собой, определение результатов работы цеха по месяцам и за квартал и их рассмотрение.

Разработка системы мероприятий по внедрению внутризаводского хозрасчета на предприятии требует их тесной увязки с техническими и организационными особенностями данного предприятия.

Степень сложности технологии, организационная структура предприятия, организация и контроль движения материальных ценностей от склада к производству или внутри самого производства, состояние нормативного хозяйства, состояние учета труда и зарплаты и вообще первичной документации в цехах, квалификация инженерно-технического персонала и степень его экономической подготовленности, степень четкости межцеховых взаимоотношений—все эти моменты в сумме играют исключительно важную роль в работах по организации внутризаводского хозрасчета.

Поэтому предварительная работа по всестороннему изучению предприятия, выявлению положительных моментов и слабых мест в его организации, их фиксация и оценка с точки зрения проведения тех или других мероприятий по внедрению внутризаводского хозрасчета—проведение такого предварительного изучения предприятия явилось первой стадией наших работ по внедрению внутризаводского хозрасчета¹.

Практика нашего изучения показала, что чем тщательнее будет проведена эта стадия работы, тем яснее будут задачи, тем полнее будет система разработанных мероприятий, тем легче будет их внедрение в жизнь.

Одним из основных организационно-методологических вопросов, который надо было разрешить при переводе завода на внутризаводской хозрасчет, был вопрос о том, ограничиться ли в начале работы переводом лишь одного цеха и, по мере освоения нового метода управления, распространять его постепенно на другие цехи, или же начать сразу, после подготовительной стадии, внедрять хозрасчет во всех цехах или во всех производственных цехах. Возник также вопрос о том, начать ли с вспомогательного цеха, например, инструментального, или с ведущего крупного цеха. Что касается второго вопроса, то нами он был разрешен в пользу ведущего цеха, так как в нем имеется больше предпосылок для разрешения всех сложных задач, возникающих в начальной стадии работ.

По вопросу же о том, начать ли работу во многих цехах или только

¹ К числу важных вопросов, выдвинутых в этой стадии работ, относятся: вопрос технических норм, вопросы метода оценки и норматива незавершенного производства инструментального хозяйства, ремонты, установки электрических счетчиков и др.

в одном, мы признали целесообразным начать работу в одном цехе, учитывая, что в первый период необходимо разрешить в опытным порядком многочисленные организационно-методологические вопросы в отношении показателей плана, методов первичной документации, разрешения внутрицеховых организационных вопросов и что для развернутой работы по такому сложному вопросу, как внедрение внутризаводского хозрасчета, управленческий аппарат машиностроительных заводов среднего типа должен иметь некоторый накопленный опыт.

Нами был выбран наиболее крупный механический цех № 1, в котором было сосредоточено 67% станков, 63% всей суммы основных фондов, 74% всей рабочей силы. Это имело свои положительные стороны в том отношении, что в процессе подготовительных работ и самого внедрения хозрасчета приходилось подвергать критике работу всех обслуживающих его цехов и разрешать попутно основные вопросы межцеховых взаимоотношений—с заготовительным, термическим, инструментальным, ремонтно-механическим цехами, а также с отделами завода. Выбор такого сложного объекта для начальной стадии работ имел и свои отрицательные стороны, так как разрешение всех организационно-методологических вопросов в таком большом цехе потребовало длительного периода, вызывало многочисленные затруднения, в частности, в отношении урегулирования нормативного хозяйства в целом, инструментального хозяйства, постановки первичного учета и отчетности, анализа итогов работы в особенности по расходованию фонда заработной платы и т. д. Однако для заводов среднего типа, самостоятельно начинающих работу по внедрению внутризаводского хозрасчета, было бы целесообразнее, ввиду сложности работы, начать ее в небольшом производственном цехе.

Практика крупных союзных заводов показала, что нормативное хозяйство, играющее решающую роль в экономии производственных затрат, является вместе с тем одним из отстающих участков машиностроительных заводов. Наш опыт на заводе «Автодеталь» подтвердил это положение. Поэтому вопрос упорядочения этого участка с самого начала стал одним из центральных вопросов в нашей работе по внедрению на заводе внутризаводского хозрасчета. В процессе этой работы были вскрыты серьезные недочеты в этой области и глубже был поставлен вопрос о внедрении прогрессивных норм в производство.

Наиболее разработанными, технически выдержанными, прогрессивными вообще и в частности на данном заводе являются нормы труда, установленные для основного производства. Однако и в этой области имелись недочеты, ввиду отсутствия на заводе не только отдела труда и заработной платы, но даже небольшой ячейки.

В этой связи следует отметить, что отсутствие нормировщиков является весьма отрицательным моментом, причем крайняя дефицитность этой специальности в республике лишает возможности быстро урегулировать вопрос нормирования. Без опытных же нормировщиков, естественно, не может быть выполнена работа по изучению передового стахановского опыта и внедрению в производство прогрессивных норм. Поэтому разре-

шение вопроса подготовки кадров нормировщиков следует считать для нашей республики важной и необходимой задачей.

Нормирование вспомогательного труда (наладчиков, слесарей, электриков и др.) обычно является наиболее слабым участком нормирования труда на предприятиях. Более или менее приемлемым для некоторых категорий, например, для наладчиков, является косвенное нормирование, когда за основу выработки принимается выполнение норм основных рабочих, с которыми непосредственно связана данная категория вспомогательных рабочих. К этой категории отнесены, например, наладчики, оценка работы которых производится на основании работы производственных рабочих, т. е. показателя выполнения последними норм, бесперебойности работы основного оборудования, выпуска качественной продукции.

Изучение этого вопроса показало, что прямые нормы для большинства вспомогательных рабочих устанавливаются обычно опытно-статистическим путем, редко пересматриваются, не являются прогрессивными, имеют зачастую формальное значение, так как результаты их выполнения не подвергаются точному учету. Сюда относятся нормы по зачистке и переброске деталей, а также нормы для шорников, электромонтеров и др. Поэтому на этом участке труда, как правило, неизбежен перерасход зарплаты, и борьба с ним без наличия аппарата нормировщиков и без постановки соответствующего учета затруднительна. Необходима упорная работа по упорядочению этого участка нормирования труда. В отношении некоторых категорий, как, например, электромонтеры, возможным вариантом решения вопроса, как показал наш опыт, может явиться перевод их на повременно-премиальную систему оплаты.

Система оплаты труда ремонтных рабочих является, как известно, одним из важных участков нормирования вспомогательного труда на машиностроительных заводах. По удельному весу в общей зарплате вспомогательных рабочих эта категория (слесари, токари) занимает одно из первых мест. Поэтому и сумма перерасхода зарплаты по этой категории рабочих является весьма ощутимой. Вопросы нормирования труда ремонтных рабочих, как показал опыт, могут быть правильно разрешены только в увязке с разработкой общего вопроса правильной организации ремонтных работ.

Производственный цех, переведенный на хозрасчет, крайне заинтересован, наряду с другими видами экономии, съэкономить также на ремонтных работах как путем удлинения межремонтного срока, так и сокращения затрат на единицу ремонта.

В отношении капитального ремонта хозрасчетный цех весьма заинтересован в качественном выполнении ремонта, в сокращении сроков, т. е. продолжительности ремонта и введении графика капитального ремонта. Сокращение сроков капитального ремонта соответственно сокращает срок выбытия оборудования из эксплуатации, а график капитального ремонта позволяет цеху урегулировать работу действующего и резервного оборудования и определить размер необходимых остатков незавершенного

производства. Поэтому в отношении капитального ремонта мы добивались сокращения сроков ремонта и установления графика ремонта.

Иное отношение должен иметь хозрасчетный цех к затратам на средний и текущий ремонт, поскольку эти расходы ложатся на себестоимость цеха. На нашем заводе, до внедрения хозрасчета, в цехе № 1 график текущего и среднего ремонта не был внедрен. Ремонт производился по мере надобности, без предварительного расчета его стоимости, специальным ремонтным штатом самого цеха или через ремонтно-механический цех. Не велось точного учета затраченного материала. Ремонт обходился дорого. Так, в первом квартале на ремонт была затрачена сумма, значительно превышавшая установленную по плану норму. После введения хозрасчета при составлении плана на III квартал был разработан месячный график текущего и среднего ремонта основных видов оборудования с указанием вида ремонта по шкале сложности по каждому станку, срока выполнения и размера необходимых расходов на рабочую силу, запасные части и прочие материалы, с распределением работ между цеховым аппаратом и ремонтно-механическим цехом. В результате этого было достигнуто уплотнение рабочего времени ремонтных рабочих, уточнение размера сдельной оплаты по категориям работы и общее сокращение затрат на ремонт, производимый силами цеха. В то же время выяснилась несравненно более высокая стоимость ремонта, производимого ремонтно-механическим цехом, что побудило заводоуправление в дальнейшем особым приказом сосредоточить весь текущий и средний ремонт в хозрасчетном цехе с передачей ему из штата ремонтно-механического цеха соответствующей части рабочей силы. Такой метод работы может быть рассматриваем как возможный вариант разрешения задачи, дающий быстрый и эффективный результат как в отношении сокращения заработной платы на ремонт, так и снижения стоимости ремонта вообще, что подтверждается отчетными данными за 1951 г. По этим данным стоимость текущего ремонта сократилась на 20%.

По вопросу экономии основных материалов, являющейся одной из главных задач цехового хозрасчета, наш опыт работы не дает достаточного материала, поскольку для изготовления деталей заводу отпускаются соответствующие количества готовых поковок. Однако из нашего опыта вытекает необходимость составления ежемесячного баланса поковок в целях выявления возможных потерь, связанных со скрытым браком, и усиления борьбы за ликвидацию этих потерь.

Важнейшим участком нормативного хозяйства является норма расхода инструмента и вспомогательных материалов, поскольку расходы на эти цели, особенно на инструмент, занимают значительное место в общей себестоимости изделий цеха.

Необходимо отметить, что не только наш опыт, но и опыт многих предприятий показывает, что урегулирование инструментального хозяйства хозрасчетного цеха является одной из наиболее сложных задач, требующих длительной и кропотливой работы как в отношении норм, так

и движения инструмента из центрального инструментального склада в производство и отсюда на заточку или в утиль.

Наш опыт показывает, что как бы хорошо ни были разработаны технические нормы на инструмент, но если порядок движения инструментов точно не регламентирован, если выполнение норм расхода инструмента по цеху не проверяется, не учитывается и не установлена материальная ответственность за его расходование, то нормы не играют в цехе оперативной, прогрессивной роли в отношении экономии расхода инструмента.

Поэтому нашей первой задачей в отношении хозрасчетного цеха являлась систематизация норм всех видов инструментов по группам (режущий, мерительный, вспомогательный) и всех видов приспособлений и доведение норм до каждого участка, каждой производственной линии, каждой операции с соответствующей возможной предварительной проверкой качества этих норм. Проверка норм продолжалась и после спуска их в производство, в ней участвовали начальники участков, мастера и рабочие.

Следующей задачей в отношении инструментального хозяйства являлось установление такого порядка прохождения инструмента и приспособлений, при котором все движение инструмента (поступление в цех, выдача в производство, возврат, сдача в заточку, сдача в утиль) проходит через организованную инструментальную кладовую данного цеха и строго учитывается на основании определенных первичных документов. Возможна и групповая кладовая, обслуживающая несколько цехов. Тем самым ликвидируется порядок, существующий при отсутствии цехового хозрасчета, при котором все эти операции ведутся в цехах без документации, без установления и учета материальной ответственности за порчу инструмента.

Систематическая работа, проведенная нами на заводе по организации инструментальной кладовой цеха и инструментального хозяйства вообще, включая заточное отделение, имела весьма существенное значение для внедрения цехового хозрасчета, дала быстрый экономический эффект и коренным образом изменила отношение мастеров и рабочих к вопросу экономии инструмента.

Менее сложной работой, но требующей также систематической предварительной проверки, явилась работа по внедрению в цехе норм расхода на вспомогательные материалы как технологического назначения, так и необходимые для содержания оборудования (масла, сода, бензин, керосин, какафоль, концы и др.). В этой области также имелись несоответствие между нормами и действующей технологической схемой, а также завышенные, неточные нормы, которые нетрудно было устранить. Решающую роль сыграли в этом вопросе введение лимитных карт на все виды материалов и постановка учета их движения в цехе.

Правильно установленный норматив незавершенного производства и его внедрение в производство имеет не только большое организационно-финансовое значение для цеха, но играет существенную роль также для экономии расходов, в основном по заработной плате. При неувязке мощ-

ностей оборудования по отдельным операциям возможны резкие отклонения в остатках незавершенного производства на отдельных операциях, в результате чего в цехах могут накопиться большие количества незавершенного производства, весьма отрицательно влияющие на работу цеха. В механическом цехе № 1 эти остатки в натуре на отдельных операциях доходили иногда до 4—5-кратного размера месячного выпуска готовой продукции, при общей продолжительности технологического процесса не более 12 часов.

Отрицательными последствиями чрезмерно больших остатков незавершенного производства в цехе являлись:

- 1) Затруднение с ежемесячным точным снятием остатков и учетом производства.
- 2) Затруднение с учетом основной зарплаты и создание благоприятных условий для приписки.
- 3) Способствование образованию скрытого брака.
- 4) Нецелесообразное загромождение рабочих мест и всей полезной площади цеха.
- 5) Нецелесообразное увеличение оборотных средств.

Необходимо отметить, что размер незавершенного производства завода был утвержден Главком и последний не проявлял критического отношения к данному вопросу. Поэтому задача приведения незавершенного производства в норму оказалась наиболее сложной и трудноразрешимой, ввиду непосредственной связи размера незавершенного производства с планом оборотных средств, валовой продукции и фонда зарплаты. В течение нескольких месяцев (к 1 октября) нам все же удалось несколько сократить остатки в цехе (примерно до 20% против начала года) и ближе подойти к техническому и экономическому разрешению этого вопроса. К 1 апреля 1952 г. сокращение остатков незавершенного производства было доведено уже до 37%.

При разрешении вопросов планирования цеха и разработки соответствующих показателей был использован опыт крупных союзных предприятий Москвы и других центров. Прежде всего было признано целесообразным планы составлять одновременно по цеху, участкам и производственным линиям, дабы максимально приблизить их к мастеру и рабочему месту; не включались показатели, не относящиеся к компетенции цеха или участка, а также показатели, которые на данной стадии еще не могут быть учтены; по цеховым расходам мы добивались максимального расширения числа статей, исчисляемых методом прямого расчета; особое внимание обращалось на полноту и точность показателей по материальным затратам, для чего потребовалось проведение соответствующих мероприятий по организации их учета. Для ведения плановой работы в цехе планово-производственный отдел завода выделил из действующего штата специального работника для подготовки его на эту должность.

Учитывая, что успех внедрения цехового хозрасчета зависит от правильной постановки учета, мы должны особо подчеркнуть, что только

при совместной, взаимно увязанной работе планового отдела и главной бухгалтерии могут быть достигнуты успешные результаты.

В области организации первичной документации большая кропотливая работа проведена в цехе в направлении:

- 1) правильной постановки цеховой отчетности по труду;
- 2) документации поступления и расходования в цехе основного материала, инструмента, приспособлений и вспомогательных материалов;
- 3) документации поступления и расхода материалов на ремонт;
- 4) документации поступления полуфабрикатов из других цехов;
- 5) точной документации остатков незавершенного производства;
- 6) правильной постановки учета всех видов заработной платы.

Вторая часть работы бухгалтерии заключалась в составлении отчетности о выполнении плана себестоимости по видам продукции и статьям затрат. При этом, в целях достижения полной сопоставимости плановых и отчетных показателей и предотвращения возможности искажения выводов, было необходимо предварительное точное согласование метода составления отдельных статей плановой себестоимости и оценки материалов с бухгалтерской отчетностью. Такую увязку важно было осуществить в особенности в отношении статей цеховых расходов, в частности, в отношении распределения заработной платы вспомогательных рабочих по статьям, метода расчета, размера амортизационных отчислений и др.

В отношении организации цехового счетного аппарата мы пришли к выводу, что этот вопрос должен быть разрешен индивидуально. В небольших цехах такая организация, конечно, нецелесообразна, в больших же цехах, каким является механический цех № 1 завода, без цеховой учетной ячейки не обойтись. Практически это выразилось в организации за счет общих штатов счетной группы в составе старшего бухгалтера и двух бухгалтеров. Однако во всех случаях руководство и ответственность за правильную постановку учета и качество отчетности оставались, конечно, за главной бухгалтерией.

В процессе внедрения внутризаводского хозрасчета особое значение приобрел вопрос ответственности работников цеха за выполнение работ на отдельных участках цехового хозяйства. Эта задача была поставлена прежде всего перед начальником цеха, который должен вникать во все детали цехового плана и отвечать за его выполнение в целом; задача эта была поставлена также перед начальниками участков, которые должны отвечать за выполнение плана себестоимости и экономии по соответствующим линиям своего участка по всем показателям (труду, инструменту, материалам). Были выделены также лица, ответственные за ремонт, за инструментальное хозяйство цеха и т. д.

Отсутствие директорского фонда и неувязка существующей системы премирования с задачами внутризаводского хозрасчета являлись неблагоприятным для успеха работы моментом. Возникший неоднократно в процессе нашей работы вопрос материального поощрения работников цеха за снижение затрат по труду, инструменту, материалам оставался до конца работы неразрешенным. Вопрос об изменении существующей

системы премирования должен быть поставлен в центральных органах и должно быть ускорено его разрешение.

Достигнутые в течение года положительные результаты работы по внедрению внутризаводского хозрасчета дали новый толчок дальнейшему росту социалистического соревнования. После перевода с 1 декабря на хозрасчет еще одного механического цеха и разработки личных счетов рабочих в хозрасчетных цехах развернулось в декабре социалистическое соревнование по снижению себестоимости на каждой операции.

Организационные мероприятия по внедрению хозрасчета на заводе «Автодеталь» и работа основного хозрасчетного механического цеха в течение 4—5 месяцев имели существенное влияние на общий подъем работы всего предприятия, удостоившегося за показатели III квартала Всесоюзной премии ВЦСПС. Особенно следует отметить за эти месяцы резкое снижение расходов инструмента и приспособлений (в III квартале против I квартала на 50%), сокращение расхода и снижение норм по электроэнергии и ряду вспомогательных материалов, относительное сокращение вспомогательного труда, резкое повышение в III квартале, по сравнению с I и II кварталами, производительности труда, сверхплановое снижение себестоимости и увеличение сверхплановых накоплений.

Обобщая наш опыт внедрения внутризаводского хозрасчета на заводе «Автодеталь», мы можем предложить следующую общую схему организационно-методических работ по переводу цеха на хозрасчет:

1) Прежде всего дать подробную характеристику и оценку производственной и оперативной работы всего предприятия по организации цехов и отделов и управлению ими, состоянию планирования и учета, состоянию нормативного хозяйства, взаимоотношениям цехов и т. д. и выделить основные дефекты, по которым необходимо провести соответствующие организационные мероприятия, применительно к требованиям внутризаводского хозрасчета.

2) Выбрать цех, который должен быть переведен на хозрасчет в первую очередь.

3) Провести следующие организационные работы:

а) тщательно проверить по цеху нормативное хозяйство, систематизировать и уточнить нормы по труду, инструменту, вспомогательным материалам и незавершенному производству;

б) всесторонне проверить порядок прохождения сырья, инструментов и приспособлений, вспомогательных материалов, полуфабрикатов других цехов и установить порядок, при котором весь процесс движения материальных ценностей документируется в цехе;

в) проверить и уточнить постановку учета расхода труда по категориям рабочих;

г) разработать схему организации текущего и среднего ремонта, его себестоимость и график выполнения ремонта;

д) установить график капитального ремонта;

е) разработать формы планирования цеха и его низовых звеньев;

ж) разработать внутризаводской ценник;

- з) разработать и рассмотреть формы первичной документации по всем показателям плана;
 - и) разработать формы отчетности;
 - к) разрешить вопрос организации работ по планированию цеха и учету его деятельности;
 - л) непосредственное ведение работ по внедрению внутризаводского хозрасчета: возложить на планово-производственный отдел;
 - м) ответственность по организации цехового учета и отчетности возложить на главную бухгалтерию;
 - н) привлечь к организационной работе также технический отдел — по нормам, ОГМ — по ремонту и ОТК — по борьбе с браком;
 - о) установить ответственность руководящих работников хозрасчетного цеха за работу на соответствующих участках деятельности цеха;
 - п) организовать хозрасчетную комиссию под председательством директора завода для руководства и оказания повседневной помощи в работах по внедрению и укреплению цехового хозрасчета.
- 4) Провести следующие мероприятия по переводу цеха на хозрасчет:
- а) ввести типовое положение о внутризаводском хозрасчете, действующее по соответствующему министерству;
 - б) составить первый опытный месячный план по цеху, участкам, линиям и установить порядок его рассмотрения в цехе, в дирекции и на собрании коллектива. После рассмотрения и утверждения плана спустить его цеху и его первичным ячейкам;
 - в) провести агитационную работу — разъяснение значения внутризаводского хозрасчета, содержание спущенных планов, задач, стоящих перед работниками цеха;
 - г) непрерывно наблюдать за правильным пониманием плановых показателей и внедрением первичного учета и отчетности в цехе;
 - д) установить порядок рассмотрения отчета;
 - е) при рассмотрении первых отчетов обратить прежде всего особое внимание на анализ правильности учета работы цеха по каждому показателю плана с целью уточнения методов учета и увязки плановых и отчетных данных во избежание неправильных выводов;
 - ж) в дальнейшем непрерывно вести работу по уточнению плановых показателей и организации правильного первичного учета и отчетности в цехе, пока не будет достигнута возможность получения точной картины деятельности цеха по всем показателям плана;
 - з) до пересмотра общего порядка премирования по предприятию в целом: разработать и установить порядок премирования за результаты работ хозрасчетного цеха из директорского фонда и других имеющихся премиальных фондов.

Дальнейшая наша задача в области внедрения внутризаводского хозрасчета в промышленности республики заключается в том, чтобы на основе широкого и всестороннего изучения опыта и практики промышленных предприятий различных отраслей и типов установить наиболее правильные пути внедрения этого метода управления предприятием во всей промышленности.