

9.9. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ НЕПОЛНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ И КОММЕРЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ревуцкий Л.Д., к.т.н., с.н.с., консультант по вопросам управленческого аудита и оценки производственной мощности, уровня экономического развития и стоимости предприятий

Рассмотрены различные стороны экономических и социальных последствий недоиспользования производственных и коммерческих возможностей предприятий. Особое внимание уделено вопросам определения компенсационных цен на продукцию таких предприятий, размеров упускаемых экономических выгод (дохода и прибыли), ущерба от недоиспользования экономических возможностей предприятия, последствий несоответствия предложения и спроса на рынке его продукции. Приведены основные направления улучшения использования производственного, производительного и социального потенциала предприятий. Утверждается, что проблемы недоиспользования экономических возможностей предприятия, недостаточно высокой эффективности его работы, при должной целеустремленности и настойчивости управленческой команды такого предприятия поэтапно можно преодолеть.

ВВЕДЕНИЕ

Под неполным использованием производственных возможностей (производственной недоразвитостью) предприятия понимается невыход (невывод) его на полную, нормальную производственную мощность и соответствующую ей продуктивность, на нормальную для него доходо- и прибылепроизводительность (доходность и прибыльность) со всеми вытекающими отсюда негативными экономическими и социальными последствиями. Неполное использование производственных возможностей предприятия и неполное использование его производственных ресурсов – это практически одно и то же.

С помощью понятия «неполное использование коммерческих возможностей (коммерческой недоразвитости) предприятия» учитывается возможная по разным причинам разница между объемами производства и продаж (реализации) его продукции, работ и/или услуг. В дальнейшем по тексту все, что может производить предприятие, называется одним словом – продукция.

Количественную оценку этих экономических характеристик предприятия производят с помощью соответствующих показателей уровней недоиспользования его производственных (*Упнп*) и коммерческих (*Укнп*) возможностей, единицами измерения которых обычно служат доли единицы или процентные пункты (проценты).

Значения этих показателей определяют по нижеследующим выражениям:

$$У_{пнп} = 1 - У_{прп} \text{ (в долях ед.)}$$

или

$$У_{пнп} = (1 - У_{прп}) \times 100\% \text{ (в процентах)}$$

и

$$У_{кнп} = 1 - У_{крп} \text{ (в долях ед.)}$$

или

$$У_{кнп} = (1 - У_{крп}) \times 100\% \text{ (в процентах),} \quad (1)$$

где *Упрп* и *Укрп* – соответственно показатели уровня производственного и коммерческого развития предприятия, доли ед. или проценты.

В свою очередь:

$$У_{прп} = О_{прф} / О_{пнп} = Д_{рф} / Д_{пн} = П_{рф} / П_{пн} \text{ (в долях ед. или в процентах, если умножить эти дроби на 100\%)}$$

и

$$У_{крп} = О_{рпф} / О_{пнп} = Д_{рпф} / Д_{пн} = П_{рпф} / П_{пн} \text{ (в долях ед. или в процентах, если умножить эти дроби на 100\%),} \quad (2)$$

где *Опнп* и *Опнп*, *Дпф* и *Дпн*, *Ппф* и *Ппн* – соответственно фактический и нормативный годовые объемы производства продукции в натурально-вещественных либо условных единицах измерения, фактические и нормативные значения годового дохода и прибыли рассматриваемого предприятия в стоимостном выражении;

Орпф, *Дрф* и *Прф* – соответственно фактические годовые объемы продаж продукции, реально полученного годового дохода и реальной годовой прибыли анализируемого предприятия в соответствующих единицах измерения. Показатель *Опнп* характеризует номинальную нормативную производственную мощность (производственный потенциал, нормативную продуктопроизводительность или товаропроизводительность) предприятия.

Показатели *Дпн* и *Ппн* являются показателями нормативной продуктивности (производительного потенциала, нормативной доходопроизводительности и прибылепроизводительности) предприятия.

По величине *Укрп* всегда меньше или же равен *Упрп*. Ни при каких обстоятельствах этот показатель не может быть больше *Упрп*.

Из соотношений (2) следует, что фактические объемы произведенной и реализованной предприятием продукции и полученных им дохода и прибыли прямо пропорциональны соответствующим нормативным показателям его работы в принятых натурально-вещественных либо денежных единицах измерения:

$$О_{пнпф} = У_{прп} О_{пнп}, \quad Д_{пф} = У_{прп} Д_{пн} \quad \text{и} \quad П_{пф} = У_{прп} П_{пн}$$

и

$$О_{крпф} = У_{крп} О_{пнп}, \quad Д_{рпф} = У_{крп} Д_{пн} \quad \text{и} \quad П_{рпф} = У_{крп} П_{пн}. \quad (3)$$

Определенный интерес для экономического анализа результатов хозяйственной деятельности предприятия представляет рассмотрение показателя уровня продаж (реализации) произведенной им продукции (*Урпп*) за отчетный годовой период календарного времени, определяемый по соотношениям:

$$У_{рпп} = У_{крп} / У_{прп} = О_{рпф} / О_{пнпф} = Д_{рпф} / Д_{пф} = П_{рпф} / П_{пф} \text{ в долях ед.} \quad (4)$$

При этом разность $1 - У_{рпп}$ характеризует уровень недореализации произведенной предприятием продукции за тот же период времени.

Разности $О_{пнпф} - О_{рпф}$, $Д_{пф} - Д_{рпф}$ и $П_{пф} - П_{рпф}$ показывают соответственно объемы своевременно не проданной по разным причинам продукции, недополученных дохода и прибыли.

В тех случаях, когда на начало отчетного года имелись остатки не реализованной предприятием продукции в истекшем (предыдущем) году, для более корректного определения величины показателя *Урпп* используют соотношения:

$$У_{рпп} = О_{рпф} + О_{пнпг} / О_{пнпф} = Д_{рпф} + Д_{опг} / Д_{пф} = П_{рпф} + П_{опг} / П_{пф}, \text{ доли ед.} \quad (5)$$

где *Оопг*, *Допг* и *Попг* – соответственно объемы произведенной, но не проданной продукции, недополученных дохода и прибыли предприятия в году, предшествующем отчетному году.

Иногда бывает целесообразным отдельно показывать природу значений показателей $O_{рпф}$, $D_{рф}$ и $P_{рф}$ за счет соответствующих объемов продаж остатков прошлых отчетных периодов календарного времени.

Более подробно понятия и методы определения показателей $У_{рпп}$ и $У_{крп}$, $У_{ппп}$ и $У_{кпп}$, а также $У_{рпп}$ представлены в публикациях [1, 2 и 3].

Для тех случаев, когда предприятие из года в год продает все, что производит, отдельно рассматривать уровни его производственного и коммерческого развития или же недоразвития нет необходимости. В таких случаях анализируют уровень экономического развития или же уровень недоиспользования экономических возможностей предприятия.

Если же предприятие в рассматриваемом отчетном году реализовало продукции меньше, чем было произведено, то показателем уровня экономического развития (либо экономической недоразвитости) такого предприятия является уровень его коммерческого развития (коммерческой недоразвитости).

Синонимами термина «уровень экономического развития предприятия» являются термины «уровень экономической активности предприятия» и «уровень деловой активности предприятия». С другой стороны, синонимы термина «уровень экономической недоразвитости предприятия»: «уровень экономической пассивности предприятия» и «уровень деловой пассивности предприятия».

Управление предприятием по достигнутым уровням его производственного и коммерческого развития (с целью поэтапного увеличения величины этих показателей и доведения их до нормы, равной 1,0 (единицы)) либо по соответствующим показателям $У_{ппп}$, $У_{кпп}$ и $У_{рпп}$ (в сторону планомерного снижения величины этих уровней и доведения их до нуля) – задачи равнозначные. По мнению автора, эти показатели являются наилучшими из числа возможных параметрами стратегического и тактического управления производственной и коммерческой деятельностью предприятий.

В конечном итоге, управление предприятием по указанным выше параметрам является ни чем иным, как управлением объемами производства и продаж, конкурентоспособностью, качеством и ценами, доходностью и рентабельностью его продукции.

Показатель экономической недоразвитости предприятия одновременно является показателем потенциала его дальнейшего экономического развития.

Общеизвестно, что наиболее результативно и эффективно с экономической точки зрения предприятие работает только в режиме полного (нормального) использования имеющихся у него производственных и коммерческих возможностей (ресурсов, активов), когда оно производит ровно столько продукции, сколько может произвести в течение отчетного периода календарного времени (как правило, в течение года) в нормальных условиях производства и труда и при этом все, что произведено по норме, непременно и своевременно в том же году находит покупателя. Только в этом режиме $У_{зрп} = У_{рпп} = У_{крп} = 1,0$ и соответственно $У_{зпп} = У_{ппп} = У_{кпп} = 0$. Вся ответственность за невыход предприятия на режим полного использования имеющегося у него производственного, производительного и социального потенциала, неудовлетворительные темпы поэтапного исправления такого положения, несет его управленческая команда во главе с топ-менеджерами и собственниками. Чем ниже

достигнутые уровни экономического и коммерческого развития предприятия, тем ниже качество и профессионализм работы его управленческой команды, тем больше внимания должно быть уделено повышению квалификации, укреплению и обновлению ее участников.

В идеале предприятие должно производить и продавать нормативный объем если не одной профильной, то и диверсифицированной продукции, получая соответствующие этому объему доход и прибыль.

В условиях существенной ограниченности производственных ресурсов, для обеспечения надлежащей защиты окружающей среды, необходимо делать все возможное и невозможное для того, чтобы как можно большее число предприятий народного хозяйства страны работали с полной производственной загрузкой. Для достижения такой цели рано или поздно следует ввести плату за неполное использование имеющихся у предприятий производственных возможностей (производственных ресурсов, производственных фондов, производственных активов). Постепенно размер этой платы нужно будет поднимать. Такая серьезная мера окажет заметное стимулирующее влияние на руководящий аппарат предприятий, который будет вынужден заняться решением этой проблемы. Часть полученных за счет этой платы средств целесообразно направлять на материальное поощрение тех руководителей и рядовых членов управленческих команд предприятий, которые добились наибольших успехов в этой работе.

Следует особо отметить, что в очень редких случаях по разным причинам нормативные значения показателей $У_{рпп}$ и $У_{крп}$ могут превышать единицу (100%). Такое явление может наблюдаться в ситуациях, когда имеет место производство на предприятии и своевременный сбыт сверхнормативных объемов продукции и получение сверхнормативных дохода и прибыли.

Максимально возможная (предельная) величина превышения установленных норм производства продукции на предприятии, также как и норм выработки его основных производственных рабочих, составляет 15%. При фиксировании более высоких отклонений, установленные нормы производственных возможностей и продуктивности предприятия подлежат обязательному пересмотру в сторону соответствующего повышения.

Как правило, превышение единицы для показателей $У_{рпп}$ и $У_{крп}$ бывают незначительными – до 1,05. Когда показатели $У_{рпп}$ и $У_{крп}$ превышают норму, равную 1,0, значения показателей $У_{ппп}$ и $У_{кпп}$ становятся отрицательными, что однозначно свидетельствует о производстве предприятием сверхнормативных годовых объемов продукции, дохода и прибыли.

1. КОМПЕНСАЦИОННЫЕ ЦЕНЫ НА ПРОДУКЦИЮ ЭКОНОМИЧЕСКИ НЕДОРАЗВИТЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Компенсационные или же компенсирующие цены на продукцию предприятия – это такие цены, по которым должна продаваться эта продукция в случаях, когда предприятие находится на разных режимах использования (недоиспользования) его производственных и коммерческих возможностей, для того, чтобы получаемая на каждом из рассматриваемых режимов прибыль по величине была равной предварительно установленной для него норме прибыли.

Таблица 1

ЗНАЧЕНИЯ КОМПЕНСАЦИОННЫХ ЦЕН ($C_{кп}$ и $C_{кр}$) ОДНОГО НОРМОЧАСА ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРИ РАЗНЫХ ЗНАЧЕНИЯХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ $У_{эмп}$ ($У_{эрп}$)

Уровни экономической недоразвитости предприятия $У_{эмп}$, доли ед. (%)	Уровни экономического развития предприятия $У_{эрп}$, доли ед. (%)	Значения цен $C_{кп}$, необходимых для получения нормы прибыли $П_n$, д.е./н-ч	Значения цен $C_{кр}$, необходимых для получения нормы рентабельности $Р_n$, д.е./н-ч
0,0 (0,0)	1,0 (100,0)	C_n	C_n
0,25 (25,0)	0,75 (75,0)	$\frac{4}{3}C_n - \frac{1}{3}З_{пер}$	$\frac{4}{3}C_n \frac{\frac{3}{4}M_n З_{пер} + З_{пос}}{M_n З_{пер} + З_{пос}}$
0,50 (50,0)	0,50 (50,0)	$2C_n - З_{пер}$	$2C_n \frac{\frac{1}{2}M_n З_{пер} + З_{пос}}{M_n З_{пер} + З_{пос}}$
$У_{эмп(0)}$	$У_{эрп(0)}$	$C_n / У_{эрп(0)} - (1 / У_{эрп(0)} - 1) З_{пер}$	$У_{эрп(0)} C_n \frac{\frac{1}{У_{эрп(0)}} M_n З_{пер} + З_{пос}}{M_n З_{пер} + З_{пос}}$
0,75 (75,0)	0,25 (25,0)	$4C_n - 3З_{пер}$	$4C_n \frac{\frac{1}{4}M_n З_{пер} + З_{пос}}{M_n З_{пер} + З_{пос}}$
0,90 (90,0)	0,10 (10,0)	$10C_n - 9З_{пер}$	$10C_n \frac{\frac{1}{10}M_n З_{пер} + З_{пос}}{M_n З_{пер} + З_{пос}}$
1,0 (100,0)	0,0 (0,0)	0,0	0,0

Норму прибыли предприятия определяют по режиму полной производственной загрузки имеющейся нормативной производственной мощности (M_n), т.е. когда его производственный и производительный потенциал используется полностью, а все то, что произведено – своевременно продано.

Приведенные выше в табл. 1 компенсационные цены ($C_{кп}$ и $C_{кр}$) установлены в расчете на один нормо-час (н-ч) производства продукции на предприятии, при которых прибыль и рентабельность этой продукции при разных значениях показателей $У_{эмп}$ ($У_{эрп}$) соответственно будет равной их нормативным значениям C_n и $Р_n$.

В приведенной таблице $У_{эрп(0)}$ – это уровень экономического развития предприятия, при котором прибыль и убыток равны нулю.

$У_{эрп(0)} M_n$ – точка безубыточности (нулевой прибыли) на оси абсцисс графика «объем производства – цена продукции – затраты на ее производство».

$$У_{эрп(0)} = У_{крп(0)} = У_{крп(0)} = З_{пос} / M_n (C_n - З_{пер})$$

и

$$У_{эмп(0)} = У_{пмп(0)} = У_{кмп(0)} = 1 - У_{эрп(0)} = 1 - З_{пос} / M_n (C_n - З_{пер}), \tag{6}$$

где

$З_{пос}$ – постоянные и условно-постоянные затраты на производство продукции на предприятии (затраты на создание и эксплуатацию производственной мощности предприятия), тыс. д.е.;

$З_{пер}$ – переменные и условно-переменные затраты на производство продукции в расчете на один нормо-час производственной мощности предприятия, тыс д.е.

Предположим, что значения $C_n = 1\,000,0$ руб./н-ч и $З_{пер} = 200,0$ руб./н-ч Тогда значения $C_{кп}$ для разных уровней экономической недоразвитости предприятий составят (см. данные табл. 2).

Таким образом, для рассмотренного примера в режимах значений показателя $У_{эмп}$ от 0,0 до 0,90 ком-

пенсационные цены возрастают в 8,2 раз при неизменном значении показателя $З_{пер}$.

Таблица 2

ЗНАЧЕНИЯ КОМПЕНСАЦИОННЫХ ЦЕН $C_{кп}$ И РАЗНИЦЫ МЕЖДУ ЦЕНАМИ $C_{кп}$ И C_n ДЛЯ РАЗНЫХ ЗНАЧЕНИЙ ПОКАЗАТЕЛЯ $У_{эмп} = 1 - У_{эрп}$

$У_{эмп} = У_{пмп} = У_{кмп}$ доли ед. (%)	$C_{кп}$ руб./н-ч	$C_{кп}/C_n$ разы
0,0 (0,0)	1 000,0	1,0
0,25 (25,0)	1 267,0	1,267
0,50 (50,0)	1 800,0	1,80
0,75 (75,0)	3 400,0	3,40
0,9 (90,0)	8 200,0	8,20

Спрашивается, кто в условиях рыночной конкуренции сможет позволить себе покупать продукцию такого предприятия по ценам, в несколько раз превышающим ее нормальную конкурентоспособную цену, но обеспечивающим получение этим предприятием нормальной массы прибыли? Ответ однозначен – никто!

Есть еще два способа так или иначе компенсировать упускаемые доход и прибыль предприятия, недоиспользующего свои производственные и коммерческие возможности:

- снижать общие затраты на производство и сбыт своей продукции;
- повышать цены и одновременно снижать затраты на производство и сбыт продукции.

Следует отметить, что потенциал компенсации размеров дохода и прибыли предприятия, работающего с неполной производственной загрузкой, за счет первого упомянутого способа, к сожалению, не велик, так как даже небольшое снижение одного лишь показателя $З_{пер}$ может негативно отразиться на качестве и, как следствие, на конкурентоспособности выпускаемой продукции. Гораздо больше шансов на успех можно ожидать от второго из упомянутых способов: политика

одновременного повышения цен и снижения затрат на производство и сбыт продукции предприятия облегчает решение задачи того или иного увеличения размеров получаемой прибыли в некоторых компромиссных (паллиативных, разумных, допускаемых) пределах, но, как правило, никак не до величины показателя $C_{н.}$

2. УПУСКАЕМЫЕ ВЫГОДЫ ПРЕДПРИЯТИЙ, НЕДОИСПОЛЬЗУЮЩИХ СВОИ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Результаты краткого анализа вопроса о размерах дохода и прибыли, недополучаемых (упускаемых) предприятием вследствие недоиспользования его экономических возможностей (производственных ресурсов, производственных фондов, суммарных активов) представлены в табл. 3.

Таблица 3

ВЫПАДАЮЩИЕ ДОХОД И ПРИБЫЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РАЗНЫХ УРОВНЯХ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕДОРАЗВИТОСТИ

$Y_{эмп} = Упп = Укпп,$ доли ед.	Недополучаемый доход, %	Недополучаемая прибыль, %
0,0	0,0	0,0
0,25	25,0	50,0
0,50	50,0	100,0
$Y_{эмп}(0)$	$Y_{эмп}(0) * 100\%$	100,0
0,75	75,0	157,5
0,90	90,0	182,5
1,00	100,0	200,0

Исходные данные для расчета реквизитов колонки 3 табл. 3 приняты такими же, как для расчета реквизитов колонки 2 табл. 2.

Как следует из табл. 3, при недоиспользовании экономических возможностей предприятия теряется такой процент дохода, который полностью совпадает с процентом уровня его экономической недоразвитости.

В рассматриваемом нами примере, в точке безубыточности графика «объем продаж продукции – себестоимость продукции – прибыль», совпадающей по величине с данными для режима 50%-ной производственной загрузки предприятия, теряется 100% прибыли. При недогрузке предприятия на 25% упускаются 50%, при 75%-ной недогрузке – 157,5%, а при недогрузке в 90% – 182,5% прибыли. Когда предприятие останавливает выпуск продукции, простаивает, выпадают 200% прибыли, половину которых составляет сама прибыль, а другую – некомпенсируемые затраты $Z_{пос.}$, имеющие место независимо от того, работает предприятие или же не работает.

Обращает на себя внимание тот факт, что по мере снижения уровня экономического развития (повышения уровня экономической недоразвитости) предприятия изменения финансовых результатов его работы в сторону ухудшения происходят более ускоренными темпами, чем падение продуктивности и, в частности, доходности производства (прибыль довольно быстро подбирается к нулевому значению, после чего сразу же появляются убытки, предельным значением которых является сумма постоянных и условно-постоянных расходов предприятия $Z_{пос.}$). Неоправданно завышенными оказываются эти расходы в расчете на единицу производимой предприятием продукции. За счет этих затрат и происходит ускоренное снижение прибыли предприятия при недоиспользовании его экономиче-

ских (производственных и коммерческих) возможностей.

Потери дохода предприятия чреватые не только недополучением прибыли.

При недоиспользовании производственных и сбытовых возможностей предприятия не обеспечивается надлежащая товарно-продуктовая и финансовая отдача от его, как правило, ограниченных в стране и дорогостоящих производственных ресурсов (труд, капитал, земля).

Учитывая, что экономические и социальные возможности предприятия представляют собой две стороны одной медали, хозяйственная недоразвитость такого объекта имеет нежелательные не только экономические и финансовые, но и социальные последствия.

Неполное использование производственных возможностей предприятия сопровождается закрытием либо простаиванием без загрузки соответствующего количества его структурных рабочих мест, а следовательно, утратой многих персональных рабочих мест, что приводит к сокращению ниши для трудоустройства местного мужского и женского населения. Отсюда – рост безработицы, угроза криминализации и социальной напряженности, в первую очередь, повышение уровня наркомании и пьянства, агрессивности и преступности, а также ксенофобии и радикального национализма в среде безработных. Закрывающиеся структурные рабочие места быстро разукрупняются, разворачиваются, наблюдается дезорганизация производства, падение трудовой, производственной и финансовой дисциплины. Для поддержания приемлемого уровня заработной платы полностью загруженных основных производственных рабочих-сдельщиков широко используются приписки и оплата не выполненных объемов работ, что приводит к увеличению себестоимости выпускаемой продукции, развороту самих рабочих и менеджеров, допускающих такие приписки.

Существенно сокращаются объемы производственных оборотных фондов, не начисляются (а если и начисляются, то сразу же «проедаются») и не накапливаются необходимые денежные средства на амортизацию и реновацию производственных основных фондов, что не позволяет своевременно обновлять устаревшее и изношенное технологическое оборудование и сложную организационно-техническую оснастку, обеспечивать рост производительности труда и повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Снижаются возможности периодического повышения оплаты труда рабочих и служащих, своевременной индексации заработных плат для компенсации инфляции денежных средств, поощрения отдельных трудящихся за высокоэффективный труд, оказывается невозможным создание нормального социального пакета для каждого работника предприятия.

У экономически недоразвитого предприятия резко сокращаются инвестиционные и налоговые возможности, отчисления в пенсионный фонд, в систему обязательного медицинского страхования, службу занятости. Становится не по силам обеспечивать надлежащую охрану окружающей внешней среды от производственных и бытовых отходов и загрязнений. Такое предприятие не может уделять достойного внимания систематическому обучению и профессиональной переподготовке, повышению квалификации своих кадров, поддерживать и развивать инфраструктуру, объекты соцкультбыта, если таковые имеются.

Получается замкнутый круг: недостаток оборотных средств у недоразвитого предприятия (в частности, на рекламу и пиар) мешает ему сохранять существующие и искать новые рынки для своей продукции с целью расширения производства до нормального уровня развития. С каждым серьезным клиентом-заказчиком непременно нужно работать, а бесплатно это не делается.

Предприятие, которое не в состоянии эффективно использовать имеющиеся у него производственные ресурсы, в любое время может обанкротиться или же стать добычей рейдеров.

Еще один весьма существенный момент. Отсутствие или же незначительность прибыли у недоразвитого предприятия до или после вычета налогов и процентов делает невозможным экономически справедливую оценку его рыночной стоимости традиционными методами доходного подхода, в частности, методом дисконтирования будущих денежных потоков и методом прямой капитализации фактических доходов предприятия, со всеми негативными последствиями такого явления для владельцев бизнеса, государства и общества. Прогнозы будущих доходов предприятия определяют путем экстраполяции фактических доходов, полученных в предшествующие периоды календарного времени. Если эти доходы были существенно ниже нормативных, значит и полученная оценка стоимости предприятия будет заниженной. Такой же эффект наблюдается при решении оценочной задачи методом прямой капитализации усредненных фактических доходов предприятия. «Умный» продавец, например, государственной производственной собственности, и он же ее явный или неявный приобретатель перед будущей продажей минимизирует получаемые предприятием доходы, оценит его с учетом этих доходов и купит за бесценок, а затем вернется к нормальной эксплуатации такого объекта и, если понадобится, перепродает его по цене во много раз, превышающей цену приобретения. Стоит ли удивляться тому, откуда берутся в нашей стране долларовые мультимиллионеры? В свою очередь, неиспользование доходного подхода для определения стоимости предприятия не позволяет оценить величину имеющегося у него интеллектуального капитала, долю стоимости нематериальных активов в его рыночной стоимости.

Когда предприятие оценивают методами доходного подхода по фактическим доходам за прошедшие периоды времени или по будущим доходам, спрогнозированным на базе тех же фактических доходов, нарушается один из основных принципов оценочной деятельности – принцип рассмотрения в процессе оценки возможности наилучшего использования оцениваемого объекта. К тому же методом дисконтирования денежных потоков определяют оценку стоимости бизнес-единицы на конец прогнозного периода, тогда как при заключении торговой сделки всех ее участников интересует оценка текущей стоимости продаваемого предприятия. При оценке стоимости предприятия этим методом оцениваемый объект практически приравнивается к пакету ценных бумаг типа облигаций, что глубоко ошибочно.

С другой стороны, при определении стоимости предприятия, для которого характерно неполное использование производственных и коммерческих возможностей, по фактически получаемым доходам происходит незаметная на первый взгляд методическая подмена: практически оценивается предприятие с полной производственной мощностью, равной усредненным либо

ожидаемым в обозримом будущем фактическим объемам производства продукции в трудозатратных единицах измерения, но с производственными ресурсами (производственными основными фондами), соответствующими предприятию с полной нормативной производственной мощностью.

Получается так, что более крупное по размерам предприятие оценивается по стоимости другого, менее крупного бизнес-объекта того же самого профиля.

Такая подмена приводит к искажению оценок стоимости экономически недоразвитых предприятий в сторону существенного занижения таких оценок. В подобных случаях несправедливо обманутыми, обобранными, оказываются государство и общество, если государство является неэффективным собственником и управленцем приватизируемых предприятий.

Предлагаемый нами нормативно-доходный метод определения стоимости предприятий [4] свободен от многих серьезных недостатков упомянутых выше методов доходного подхода к решению таких задач и позволяет получать более обоснованную, более объективную и воспроизводимую оценку текущей стоимости бизнес-объектов для последующего практического использования и контроля этой стоимости в соответствующих сделках купли-продажи либо в целях постепенной максимизации этого показателя в процессе эксплуатации предприятий в интересах их собственников и менеджмента.

Оценки стоимости экономически неразвитых предприятий методами затратного и сравнительного подходов также оказываются заниженными. Снижается ликвидность таких предприятий, вводятся скидки на их стоимость или учитываются затраты, необходимые для приведения их в нормальное экономическое состояние и т.д.

3. УЩЕРБ ОТ НЕДОИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Независимо от фактически кризисного состояния дел в российской экономике проблема улучшения использования народнохозяйственного потенциала предприятия, его основных и оборотных фондов, резервов производства еще долго будет оставаться актуальной. Даже самые незначительные затраты на ее решение приносят существенный экономический эффект, в том числе за счет ресурсосбережения, обусловленного соответствующим сокращением числа вновь сооружаемых и реконструируемых производственных единиц, смягчения негативных социальных и экологических последствий перехода к свободному предпринимательству и рынку.

Прямыми следствиями недоиспользования экономических возможностей предприятия и его производственных фондов являются:

- вырождение и дезорганизация производства, сопровождающаяся растаскиванием, ухудшением технического состояния и частичной утерей собственности;
- падение производственной и трудовой дисциплины;
- утрата стимулов для выявления резервов и устранения «узких мест»;
- обновления и совершенствования технологического оборудования и организационно-технической оснастки;
- рационализации технологии и организации работ;
- экономичного использования природных, трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов.

Велики и прямые потери доходов и особенно прибыли.

Для эффективного управления производством, разработки обоснованных планов его развития, увеличения загрузки предприятий и организационно-технической и социально-экономической оценки их практической деятельности (ранжирования по показателям использования потенциальных возможностей) необходимо располагать, по крайней мере, следующими данными:

F_c – годовой спрос на продукцию данного предприятия;

P_{PC} – номинальный производственный потенциал (ПП) предприятия;

P_{PCD} – действительный ПП предприятия;

F – фактический объем работ, выполненных предприятием.

Все показатели должны быть приведены в одних и тех же единицах – нормо-часах.

Величина F_c определяется на основании маркетинговых исследований. Метод установления P_{PC} указан в публикациях [1,2].

Остановимся на выяснении величин P_{PCD} и F .

При обозначениях, принятых ранее:

$$P_{PCD} = P_{PC} K_{Эд}, \quad (7)$$

где

$K_{Эд}$ – значения коэффициента фактической эффективности труда на ведущем участке производства предприятия (ВУП) в момент оценки его производственных возможностей.

Как правило, в связи с тем, что действительный уровень организационно-технического оснащения действующих производств обычно отстает от нормативного, то:

$$K_{Эд} < K_{Э}; \quad K_{Эд} < 1$$

и

$$P_{PCD} < P_{PC}.$$

Задача оценки экономических последствий недоиспользования ПП предприятия решается в предположении, что

$$F_c > P_{PC}; \quad P_{PC} > P_{PCD}; \quad P_{PCD} > F.$$

В тех случаях, когда $F_c < P_{PC}$, соответствующая часть производственных мощностей подлежит переориентации (переспециализации) на выпуск других видов продукции, на расширение номенклатурного перечня выполняемых работ и предлагаемых услуг.

Недоиспользованный ПП предприятия в общем виде можно определить из соотношений, аналогичных приведенным в разделе 2.2 публикации [1].

$$\Delta P_{PCD} = P_{PC} - P_{PCD} = P_{PC} (1 - K_{Эд})$$

и

$$\Delta P_{PCF} = P_{PC} - F = P_{PC} (1 - K_{Эд} K_{rF} K_{ЭФ}). \quad (8)$$

Выражения (8) получены в результате такой интерпретации P_{PCD} и F , когда они рассматриваются как значения уменьшившегося по определенным причинам ПП предприятия. Интерпретация такого рода позволяет применить для оценки ущерба от недоиспользования величины P_{PC} метод, предложенный в разделе 2.2 публикации [1].

Неудовлетворение спроса приносит экономический ущерб (Y) производителю в виде упущенной выгоды, размер которой можно оценивать по формуле:

$$Y = [C_{H-ч} - (1 - \Psi) C'_{H-ч} + E_H K_{УКС}] \Delta P_{PCD(F)}, \quad (9)$$

где $\Delta P_{PCD(F)}$ – недоиспользуемая часть совокупного ПП предприятия в связи с недостаточным (в сравнении с нормативным) уровнем его организационно-технического совершенства или же вследствие фактической производственной недогрузки, нормо-ч в год. Остальные обозначения те же, что и к формуле (5) упомянутого выше раздела 2.2. публикации [1].

Особого рассмотрения и экономической оценки заслуживают реальные ситуации, когда модернизации подвергаются предприятия, эксплуатируемые с неполным использованием ПП.

Возможны три наиболее типичных варианта последствий модернизации, в результате которой изменяется как номинальный ПП предприятия (на величину ΔP_{PC}), так и фактический объем выполняемых работ (на величину ΔF):

$$1. \quad \Delta F < \Delta P_{PC};$$

$$2. \quad \Delta F = \Delta P_{PC};$$

$$3. \quad \Delta F > \Delta P_{PC}.$$

В первом случае ущерб от недоиспользования увеличившегося производственного потенциала предприятия существенно возрастает, во втором – величина его останется неизменной и только в третьем – эффект модернизации положителен.

Можно однозначно утверждать, что любое увеличение производственных возможностей действующих предприятий с недоиспользуемым производственным потенциалом, если при этом не будет обеспечен опережающий рост фактического объема выпускаемой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг, экономически нецелесообразно.

Концептуально просматриваются четыре основных этапа решения проблемы обеспечения более полного использования ПП предприятия:

- выбор основных технико-экономических показателей производственных возможностей предприятий и определение их номинальных (нормативных) значений для каждого объекта, исходя из предположения разумной достаточности и нормального использования ПП предприятия;
- определение фактических значений этих показателей для каждого предприятия в целом и в разрезе его структурных производственных подразделений и рабочих мест;
- определение величины отклонений фактических значений показателей от номинальных, оценка достигнутого уровня производственной загрузки (неиспользуемых резервов) и понесенного ущерба как в разрезе структурных элементов предприятия, так и по всему предприятию в целом;
- разработка и осуществление комплекса организационно-экономических, технико-технологических и социальных мероприятий, обеспечивающих нормальное использование имеющихся потенциальных возможностей и производственных фондов предприятия, а также расширение узких и сужение необоснованно завышенных по основным показателям рабочих мест или участков.

В завершении этого раздела подчеркнем два момента:

1. Экономические потери от недоиспользования ПП предприятия, которые до настоящего времени еще не принимаются во внимание, возникают в результате неполного использования его производственных площадей, трудовых ресурсов, технологического оборудования и оснастки

при сохраняющихся в значительной мере расходах на содержание этого предприятия.

2. Расширение, реконструкция и техническое перевооружение предприятий, ПП которых используется не полностью, как правило, экономически неэффективны.

4. ПОСЛЕДСТВИЯ НЕСОВПАДЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В производственно-сбытовой деятельности предприятий в тот или иной отчетный год могут складываться три различных ситуации:

- продукции произведено меньше, чем могло бы быть продано (потребности покупателей были более высокими, чем объем продукции, поступившей на рынок, т.е. когда спрос превышает предложение);
- вся произведенная предприятием продукция продана, требования рынка полностью удовлетворены (спрос равен предложению, даже скорее наоборот, предложение равно спросу);
- некоторая часть произведенной предприятием продукции по разным причинам оказалась не проданной (предложение превышает спрос, не эффективная работа служб маркетинга и сбыта предприятия, недостатки рекламирования, отсутствие презентаций продукции и т.д. и т.п.).

По объемам полученного предприятием дохода и размерам полученной прибыли первые две ситуации со сбытом его продукции для него одинаковы: все, что было произведено продано. Для этих ситуаций характерно равенство значений *Упрп* и *Укрп*.

Третья ситуация, при которой значение показателя *Укрп* меньше значения показателя *Упрп* порождает проблемы и иногда немалые.

Объем не проданной продукции предприятия ($O_{нпп}$) определяется разницей:

$$O_{нпп} = O_{ппф} - O_{рпф}.$$

Значения показателей $O_{ппф}$ и $O_{рпф}$ определяют по приведенным выше соотношениям (3) для случаев, когда уровень продаж (реализации) продукции оказывается ниже уровня ее производства. При этом уровень затоваривания продукцией ($Y_{нпп}$) оценивают так:

$$Y_{нпп} = O_{нпп} / O_{ппф}, \text{ доли ед.}$$

и

$$Y_{нпп} = (O_{нпп}/O_{ппф}) \times 100\%, \text{ проценты.}$$

Не проданная продукция по экономическому характеру обоснованно приравнивается к недопроизведенной предприятием продукции, так как в отчетном году соответствующего дохода и ожидаемой прибыли она не приносит. Более того, с оставшейся не проданной продукцией связаны непредвиденные потери определенной части и без того оказавшейся неполной прибыли предприятия, потому, что зависшую продукцию необходимо сортировать, упаковывать, хранить, технически и экономически обслуживать, консервировать, сохранять и поддерживать надлежащий товарный вид. Все эти работы требуют дополнительных затрат, которые могут быть взяты только из прибыли. Кроме того, не исключены дополнительные погрузо-разгрузочные и транспортировочные работы, связанные с лишней перевалкой не проданной вовремя продукции и соответствующие затраты на их выполнение.

Залежавшаяся продукция существенно осложняет бизнес-планирование работы предприятия на будущий год, усиливает неопределенность, непредсказуемость поведения его управленческой команды и принимаемых

решений, обуславливает боязнь возможных ошибок при планировании будущих объемов производства.

Учитывая негативные последствия затоваренности продукцией, предприятия должны делать все для того, чтобы не допускать такого положения.

Давно уже известны некоторые методы решения подобного рода задач:

- распродажи по сниженным ценам;
- предложение отдельных видов продукции в качестве нагрузки или подарка при покупке другого товара предприятия;
- розыгрыши на конкурсах и лотереях;
- раздача беднейшим слоям населения в рамках социальной помощи и благотворительности;
- при возможности поддержка медицинских и образовательных учреждений, учреждений культуры, армии и флота, служащих МЧС, охраны окружающей среды и т.д.

Не проданную продукцию, как правило, учитывают поштучно (пообъемно) в разрезе производимой номенклатуры и ассортимента в натурально-вещественных единицах измерения, а также в стоимостном выражении по каждой позиции, группам однородных товаров и в целом по предприятию.

Случаи перепроизводства той или иной продукции дают повод руководству и собственникам предприятий задуматься об уровне профессионализма сотрудников, занимающихся маркетинговыми исследованиями рынка и сбытом о вопросах укрепления руководства и кадрового состава этих служб, о максимальной возможной диверсификации профильной и непрофильной производственной деятельности контролируемых бизнес-объектов.

5. ОСНОВНЫЕ ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ниже перечислены основные пути улучшения использования *ПП*, производственных фондов и увеличения продуктивности предприятий вплоть до достижения полной загрузки имеющихся производственных мощностей.

- Проведение широкой разъяснительной работы, цель которой ускорить осознание в обществе и особенно в среде акционеров, руководителей и инженерно-технических работников, экономистов и финансистов предприятий всей важности и необходимости всемерного решения данной проблемы, повседневного внимания к этому неотложному полезному и выгодному делу.
- Создание объективных условий для появления материальной и моральной заинтересованности владельцев, трудовых коллективов и каждого отдельного работника предприятий в улучшении использования *ПП* и производственных фондов.
- В дальнейшем при выдаче лицензий на тот или иной вид производственной деятельности, наряду с другими, например, экологическими требованиями, должен устанавливаться минимально допустимый уровень использования их производственных возможностей. Лицензия подлежит изъятию, если установленный минимальный уровень производственной загрузки предприятия не достигнут.
- Разработка и введение в действие экономического механизма поощрения предприятий за улучшение использования производственных мощностей. Возможные рычаги этого механизма:
 - регрессивная шкала налогов по мере расширения диверсификации и повышения эффективности производства сверх достигнутого уровня;
 - преимущества в получении финансовых кредитов и материальном обеспечении дефицитными ресурсами;

- установление налогов не с фактической, а с нормативной расчетной прибыли или нормативного расчетного дохода с соответствующими льготами, регулируемые во времени;
- введение специальной платы за неполное использование производственных фондов и производственных возможностей предприятия.
- Расширение научных исследований по определению норм годовых объемов выполняемых работ в единицах измерения трудозатрат и годового выпуска продукции в натурально-вещественном и стоимостном выражении для предприятий различного назначения и типоразмеров. Внесение установленных нормативных значений этих технико-экономических показателей в паспорта и расчетные части их типовых и нетиповых проектов.
- Максимально возможное расширение номенклатуры и увеличение объемов профильных и непрофильных работ, ассортимента основной и побочной товарной продукции, производимых на СРМ и в более крупных производственных подразделениях предприятий.
- Для средних и крупных предприятий — четкое разграничение основных и вспомогательных производственных рабочих, основных и вспомогательных работ.
- Совмещение профессий производственными рабочими непосредственно на занимаемых СРМ. Реализация этого принципа позволит увеличить пропускную способность рабочих мест предприятий в 2-3 раза. Особого внимания в таких случаях потребует специальная профессиональная подготовка и переподготовка производственных рабочих, обучение их основам других специальностей, техническое, технологическое и организационное оснащение СРМ.
- Широкое использование для выполнения обычных и, особенно, срочных и сезонных работ временных работников, привлекаемых к труду в качестве производственных и вспомогательных рабочих с полной почасовой оплатой. В качестве временных рабочих могут привлекаться незанятые основной работой служащие и ИТР предприятия, безработные, пенсионеры, студенты, учащиеся старших классов.
- Требует пересмотра неизбежность жестких связей, устанавливаемых обычно между СРМ и закрепленными за ними работниками. У администрации предприятия всегда должны быть в резерве совместители, пенсионеры, отпускники основных специальностей для оперативной замены временно отсутствующего работника. Отдельные неотложные работы могут выполняться как сверхурочные в обычные или выходные либо предпраздничные и праздничные дни с повышенной оплатой.
- Реконструкция и техническое перевооружение предприятий в узких местах производства, в том числе и за счет участков с избыточным производственным потенциалом.
- Создание на базе малозагруженных рабочих мест централизованных специализированных производств местного или регионального значения, организуемых на принципах кооперации и концентрации наиболее редких, требующих высокого профессионализма рабочих, а также экологически опасных работ. Этот путь наиболее актуален для СРМ, оснащенных специальным дорогостоящим технологическим оборудованием, сложной и уникальной оснасткой.
- Ликвидация бесперспективных звеньев производственной и внепроизводственной структур предприятий путем их продажи или сдачи в аренду, осуществления процедуры банкротства этих звеньев, списания ветхих зданий и сооружений, окончательно вышедшего из строя технологического оборудования. Содержание неработающих мощностей обходится слишком дорого, и связанные с этим материальные потери должны быть минимизированы.
- Для расширения номенклатуры и ассортимента побочных работ прежде всего должны быть рассмотрены возможности разработки и внедрения безотходных или малоотходных технологий производства продукции. Предварительно проводят инвентаризацию отходов производства и по каждому определяют как поступить: использовать для производства изделий массового потребления или отвезти на специализированные пункты приема (металлолом, аккумуляторы, отработанные масла, выбракованные шины и др.).
- При выборе ассортимента побочной продукции наибольшее внимание должно уделяться учету предпочтений местных администраций и общества в целом. В первую очередь следует выполнять заказы учреждений образования, культуры и здравоохранения, производить технические средства для обустройства автомобильных дорог, общественного транспорта, защиты окружающей среды. Желательно в качестве побочных изделий изготавливать простейшие детали для сантехнического оборудования, очистных сооружений, предприятий пищевой и легкой промышленности. При этом требования действующих в настоящее время государственных стандартов на их изготовление должны соблюдаться неукоснительно.
- Регулярное объявление конкурсов на лучшие рационализаторские предложения, обеспечивающие рост производства и улучшение качества продукции работ и услуг. Поощрительными призами лауреатам таких конкурсов должны быть путевки в санатории, пансионаты и дома отдыха, мотороллеры или велосипеды, аудио- видеоаппаратура и т.п.
- Организация на предприятиях кружков рабочих и служащих для решения проблем диверсификации номенклатуры выпускаемой продукции, расширение рынков ее реализации, снижения издержек производства и цен на готовые изделия, улучшения качества продукции и уменьшения брака.
- Введение системы государственной отчетности о наличии и использовании производственных мощностей, а также потенциальной продуктивности предприятий перед органами государственной статистики. Такой порядок будет способствовать росту экономической активности предприятий, повышению качества производственного менеджмента и укреплению производственной дисциплины на предприятиях.
- Периодические занятия по повышению квалификации и профессионального уровня производственного и административно-управленческого персонала на предприятиях в решении задач ускорения их экономического роста с привлечением авторитетных бизнес-консультантов, преподавателей и многоопытных практиков со стороны, должны восприниматься как осознанная и рентабельная необходимость.
- Участие в отраслевых и межотраслевых конференциях и семинарах, специально организуемых для обмена опытом в вопросах мобилизации производственных резервов и ликвидации узких мест на предприятиях различной специализации. На конференциях могут быть рассмотрены кандидатуры на присвоение звания лучшего в профессии «менеджер организации эффективного производства».
- Участие в ежегодных конкурсах на лучшее предприятие отрасли и народного хозяйства.
- Разработка соответствующих баз данных и информационных систем оценки, учета и контроля производственных мощностей, продуктивности и экономической активности предприятий с использованием ЭВМ и широкое внедрение этих систем в промышленности и сельском хозяйстве.
- Введение раздела по теме этой статьи в учебную программу старших курсов вузов экономического профиля, а также в учебники по микроэкономике, экономике предприятий, производственному менеджменту, анализу хозяйственной деятельности и экономическим информационным системам для студентов этих вузов.
- Организация курсов повышения квалификации профессорско-преподавательского состава вузов по вопросам концептуального, методологического и информационного обеспечения решения актуальных задач управления экономическим развитием предприятий.
- В перспективе в рамках регулярного повышения квалификации обучение новым информационным технологиям и системам в экономике и управлении целесообразно организовать для руководящего состава, производственных менеджеров и экономистов предприятий народного хозяйства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Есть две основные причины экономической недоразвитости предприятия.

Одна это беспспорная профессиональная слабость его высшего руководства и управленческой команды. Неумение сформулировать стратегическую и тактическую задачи управляемого бизнес-объекта, а также отсутствие способностей для решения таких задач – яркое проявление невысокой квалификации управленцев.

Вторая основная причина состоит в принципиальных ошибках, допущенных при разработке технико-экономического обоснования проекта предприятия, а также при привязке его к конкретному месту строительства. Обычно переоценивают имеющиеся рынки сбыта будущей продукции и емкость рынка рабочей силы. Возможны методологические ошибки в экономических расчетах, бессистемность, некомплексность подхода, недоучет некоторых неочевидных, но существенных факторов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. 128 с.
2. Ревуцкий Л.Д. Производственная мощность, продуктивность и экономическая активность предприятия. – М.: Перспектива, 2002. 240 с.
3. Ревуцкий Л.Д. Нормативно-доходный метод определения рыночной стоимости и рыночной цены предприятия (бизнеса). – М.: // «Аудит и финансовый анализ», № 4, 2005. С. 239 – 261.
4. Ревуцкий Л.Д. Качество оценок стоимости предприятий методами доходного подхода (мифы и реальность). – М.: // «Аудит и финансовый анализ», № 1, 2007. С. 158 – 165.

Ревуцкий Леопольд Давыдович

РЕЦЕНЗИЯ

Производственные и коммерческие ресурсы предприятия, как правило, ограничены, дорого стоят и требуют значительных материальных затрат на эксплуатацию.

Научной экономической общественности, специалистам народного хозяйства понятно, что неполное использование производственного и коммерческого потенциала предприятия вызывает существенные экономические и финансовые потери, сопровождается потерей дохода и прибыли, замораживанием дефицитных оборотных средств, неминуемыми негативными социальными последствиями, основным из которых является утрата того или иного количества структурных и персональных рабочих мест.

В рассматриваемой статье автор пытается оценить экономические и социальные последствия недоиспользования производственных и коммерческих возможностей предприятия количественно, рассматривая масштабы цен на готовую продукцию, компенсирующих неэффективность использования производственных и сбытовых ресурсов предприятия, упускаемой выгоды, ущерба от экономической и коммерческой недоразвитости предприятия.

Насколько нам известно, публикации на эту тему практически отсутствуют, поэтому редакция журнала «Аудит и финансовый анализ» не ошибется, если напечатает такую информационно насыщенную статью.

Котилко В.В., д.э.н., профессор, академик РАЕИ

9.9. ECONOMIC AND SOCIAL AFTEREFFECTS OF UNDEREXPLOITATION OF MANUFACTURING AND COMMERCIAL POSSIBILITIES OF FIRM

L.D. Revutsky, Candidate of Science (Technical), Senior Researcher, the Consultant concerning administrative audit and technological measures of capacity, a Level of Economic Evolution and Costs of Firms

The various sides of economic and social aftereffects of underexploitation of manufacturing and commercial possibilities of firms are observed. The special attention is given to problems of determining of the compensating prices for products of such firms, the sizes of missed economic gains (the income and profit), damage from underexploitation of economic possibilities of firm, aftereffects of mismatch of the sentence and demand in the market of its products. Main routes of martempering of usage of manufacturing, efficient and social potential of firms are resulted. Affirms, that problems of underexploitation of economic possibilities of firm, high performance of its operation does not suffice, at due purposefulness and persistence of the administrative command of such firm stage by stage it is possible to overcome.