

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

РАЗВЕДОЧНОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ¹

© 2025 г. И.М. Бурдянский

*Директор Казанского института научной организации труда
(Казань)*

В данной статье² директор Казанского института научной организации труда И.М. Бурдянский представил конкретную методику ориентировочного («разведочного», как он писал) обследования торгово-промышленного предприятия. Статья была написана по следам реальной работы: сотрудники института под руководством И.М. Бурдянского своими силами изучили мыловаренный завод им. Мулланур Вахитова и в результате комплексного обследования по линиям экономической, технолого-технической, технико-организационной, санитарно-гигиенической и психофизиологической была разработана «Программа разведочного обследования торгово-промышленного предприятия», представляющая совокупность шагов-вопросов, отвечая на которые можно было составить четкое представление о предприятии. Она состояла из блоков вопросов — общих, касающиеся самых основных сведений о предприятии; организации производственной деятельности; организации коммерческой деятельности; организации труда; организации управления. Метод, предложенный бригадой института при разведочном обследовании, представлял собой беседу с рядом лиц в предприятии и анализ добытых в предприятии письменных материалов и документов. Такая работа обычно проводилась за несколько дней и поручалась высоко квалифицированному рационализатору, который мог быть и руководителем бригадного обследования. Эта небольшая статья интересна тем, что метод, предложенный сотрудниками КИНОТ, стал прообразом множества современных инструментов стратегического планирования организаций и предприятий: SWOT-анализа, PEST-анализа; анализа пяти сил Портера; анализа цепочки создания стоимости; анализа конкурентного профиля;

¹ Бурдянский И.М. Разведочное обследование торгово-промышленного предприятия // Вестник Казанского института научной организации труда. 1928. № 1. С. 2-7.

² Аннотация и ключевые слова к статье И.М. Бурдянского составлены Н.Ю. Стоюхиной.

бенчмаркинга; матрицы Ансоффа; анализа чувствительности; анализа сценариев; анализа портфеля и т.д.

Ключевые слова: история научной организации труда, Казанский институт научной организации труда, ориентировочное обследование предприятия, рационализация предприятия.

Искусство обследования предприятий, предпринимаемое в рационализаторских целях, состоит в том, чтобы при минимальной затрате времени и сил (как обследователя, так и работников обследуемого предприятия), вместе с тем получить вполне достаточный материал для постановки диагноза о состоянии предприятия.

При принятом Казанским институтом научной организации труда методологическом принципе всестороннего охвата деятельности обследуемого предприятия, достижение экономии обследовательских действий осуществляется применением принципа концентрического изучения предприятия, при котором углубление в изучении предприятия производится постепенно, по мере использования в рационализаторских целях материалов, добытых в порядке первоначальных концентров обследования предприятия.

Однако, прежде чем приступить к обследованию предприятия в рационализаторских целях, прежде чем провести этап первого концентратора — ориентировочное обследование, надо решить вопрос: а стоит ли браться за рационализаторскую работу в данном предприятии, а если браться, то на какой рационализаторский эффект можно рассчитывать в результате обследования данного предприятия?

Речь идет о перспективах для рационализаторской работы в предприятии с точки зрения условий экономического и технического его состояния, условий администрирования в нем и настроения живого фактора — администрации, рабочих и служащих.

Если саморационализацией может и обязано заниматься всякое предприятие, то рационализацию извне, какую проводит, в частности, и Институт НОТ, имеет смысл применять только в определенных условиях.

Выяснению этих условий и служит нижеприведенная программа разведочного обследования торгово-промышленных предприятий: обследующий предприятие по этой программе заканчивает свою работу ответом на вопрос о целесообразности проведения обследования предприятия бригадой работников ИНОТ'а, работающей по приемам комбинированного обследования предприятий силами всех отделов ИНОТ'а по линиям экономической, технолого-технической, технико-организационной, санитарно-гигиенической и психофизиологической.

Метод, какой должен быть применен при разведочном обследовании, это, в основном, беседа с рядом лиц в предприятии (как указано в разных пунктах программы) и анализ добытых в предприятии письменных материалов и документов.

Ряд вопросов, которые повторяются в некоторых разделах программы, поставлены, как в целях целостности той или иной проводимой беседы, так и в целях получения впечатлений о лице, с кем проводится беседа — последнее важно для учета всех условий, в которых будет проводиться впоследствии рационализаторская работа.

Срок, какой необходим для проведения такого разведочного обследования, несколько дней: надо иметь в виду, что такое обследование поручается обычно высококвалифицированному рационализатору, могущему быть и руководителем бригадного обследования.

Нам думается, что нижеприводимая программа, характеризующая методы ИНОТ'а, вместе с тем может оказаться в той или иной степени полезной и для работников наших рационализаторских органов и учреждений.

ПРОГРАММА

разведочного обследования торгово-промышленного предприятия

ВОПРОСЫ	ПРИМЕЧАНИЯ
I. Общие вопросы	
1) Наименование предприятия (современное, старое)	
2) В чьем ведении находится	
3) Местонахождение предприятия и его частей: его адрес, телефоны	Отметить на плане местности (города)
4) Что производит; что сбывает; сезоны производства и сбыта	
5) Когда основано; краткая история предприятия	В нескольких штрихах
6) Какие имеет цеха, отделы	Взять план территории и зданий предприятия, если он имеется
7) Количество рабочих по цехам и отделам (основных, вспомогательных; мужчин, женщин, подростков)	Взять штатное расписание
8) Количество служащих по цехам и отделам	
9) Мощность силовой установки; общая, использованная	
10) Основной и оборотный капиталы предприятия	
11) Хозяйственные результаты (прибыль, убыток) погодно за предшествующие 2-3 хозяйственных года	Взять годовой баланс за истекший хозяйственный год и последний текущий баланс
12) Производственная программа за истекший и текущий годы и ее выполнение; степень загрузки предприятия	Взять материал в письменном виде, включая и финансово-коммерческий план
13) Схема управления	Взять имеющиеся положения, инструкции, графические схемы
14) Себестоимость и продажная цена изделий	
15) Качество продукции и количество брака.	
16) Годовая скорость оборота капитала	
Общее примечание. На все вопросы раздела I получить ответ у директора предприятия и, лишь при невозможности получить у него эти сведения, взять их у других лиц. Таким образом, попутно с получением ответа на вопросы программы, собирается и материал для суждения о личности директора	
II. Организация производственной деятельности	
1) Участок, занимаемый предприятием: конфигурация участка, пути сообщения	Общая оценка
2) Порядок прохождения типового заказа: движение сырья, полуфабриката, готового продукта	Дать, по возможности, эскизный график движения для типового заказа
3) Технология производства по цехам	Дать краткое описание и установить наличие норм расходования материалов и норм отходов

4) Техническое оборудование по цехам	Дать краткое описание
5) Внутренний транспорт	Краткая характеристика
6) Силовые установки: перечень и краткая характеристика агрегатов; ведется ли учет силового хозяйства	Взять формы и бланки учета
7) Организация ремонта	Краткая характеристика ремонтных мастерских, если они имеются
8) Производятся ли строительные работы и какие	Краткая их характеристика
9) Организация производственного контроля	Краткие сведения
10) Имеются ли лаборатории	При наличии таковых, краткая их характеристика
11) Имеется ли техническая библиотека	
12) Качество продукции	По данным лаборатории; в дальнейшем использовать беседу с рабочими и с коммерческим директором
13) Работа в области стандартизации продуктов производства	
14) Технический учет	Взять имеющиеся формы и бланки
15) Противопожарная охрана	
Общее примечание. Прежде чем направиться в цеха, иметь беседу по вопросам раздела II с техническим директором	
III. Организация коммерческой деятельности	
1) Район расположения предприятия с точки зрения наличия сырья и топлива, обеспечения рабочей силой, транспортных условий	Ответы получить в краткой беседе с коммерческим директором
2) Заготовки и их рынки	
3) Сбыт и его рынки	
4) Сезоны заготовок и сбыта	
5) Методы закупок и сбыта	
6) Себестоимость и продажные цены	Взять калькуляционные бланки (см. разд. I, п. 14)
7) Конкуренция с другими предприятиями	Выяснить наличие информационных материалов о других аналогичных предприятиях
8) Организация магазинов	Краткие сведения получить в беседе -
9) Складское хозяйство; нормы запасов сырья	Краткая характеристика на основании личного посещения складов
10) Организация рекламы	
11) Годовая скорость оборота капитала	См. разд. I, п. 16
Общее примечание. Ответ на все вопросы раздела III выявить в беседе с коммерческим директором; до беседы ознакомиться с балансами предприятия (см. разд. I, примечание к пункту 11)	
IV. Организация труда	
1) Нормирование выработки; его методы	Краткая характеристика
2) Работа ТНБ	Взять все формы и бланки
3) Отношение рабочих к ТНБ и рационализаторской работе	

4) Техника трудовых процессов	На основании впечатлений во время обхода цехов
5) Зарплата: ее система, заработок рабочих, сроки выплаты, реализация колдоговора	Взять колдоговор
6) Продолжительность рабочего дня; перерывы на отдых, количество смен, сверхурочные работы	Взять справку о количестве сверхурочных работ за последний квартал
7) Режим работы: дисциплина, прогулы	Краткие сведения
8) Простои и их причины	
9) Гигиенические условия работы: общая чистота пыль, вредные газы, влажность, лучистая теплота, отопление, освещение, вентиляция, проз. и спец. одежда	Общие впечатления
10) Техника безопасности	Общие впечатления
11) Как производится прием рабочих	Краткие сведения
12) Постановка обучения; инструктирование	
13) Работа фабзавкома: связь его с администрацией, производственные совещания, конфликты в предприятии	
14) Участие в производстве ячейки ВКП(б)	
15) Премирование рабочих за улучшения и изобретения	
16) Жилищный вопрос: отдаленность рабочих жилищ, качество жилищ	
Общее примечание. Ответ на вопросы разд. IV выяснить в последовательной беседе с директором предприятия, зав. отделом экономики труда, представителями завкома и ячейки и отдельными рабочими	
V. Организация управления	
1) Взаимоотношения с вышестоящими хозорганами: пределы самостоятельности	Использовать беседу с директором. Взять существующие положения и инструкции. (См. также материал разд. I, п. 13)
2) Движение документов, сопровождающих заказ	Взять все формы и бланки, дать по возможности эскизный график движения документов при типовом заказе
3) Руководящий аппарат в его связях с основными отделами: пределы самостоятельности последних	Выяснить в беседе с директором и заведующими основными отделами
4) Производственный аппарат в его связях: пределы самостоятельности частей его, увязка с работой коммерческого аппарата	Выяснить в беседе с руководителем аппарата и его частей
5) Планирование работы и контроль сроков: согласованность работы цехов	Краткая характеристика
6) Разделение функций в верхушке административного аппарата	Выявить в беседе с администрацией
7) Инструкции и инструкционные карточки	Взять имеющиеся формы (см. разд. I, п. 13)
8) Финансово-коммерческий аппарат в его связях: пределы самостоятельности частей его, увязка с работой производственного аппарата	Выяснить в беседе с руководителем аппарата и его частей
9) Бухгалтерия, калькуляция, статистика; системе,	Краткая характеристика; взять формы,

формы	бланки
10) Охрана завода	
11) Организация связи: внутренней и внешней	
12) Канцелярия: система регистратуры, система деловодства. учет личного состава, контроль сроков, общий вид канцелярии	
13) Состояние рационализаторской работы; имеется ли рационализаторское бюро	
Общее примечание. Взять все положения, инструкции, формы и бланки	
VI. Выводы	
1) Наиболее сильные стороны деятельности предприятия	
2) Наиболее слабые стороны деятельности предприятия	
3) Состояние рационализаторской работы в предприятии	
4) Перспективы для рационализаторской работы с точек зрения: а) экономического состояния предприятия, б) технического состояния предприятия, в) административно-технического состояния предприятия, г) постановки организации труда в предприятии.	
5) Отношение к делу рационализации: а) администрации предприятия, б) инженерно-технического персонала, в) рабочих, г) служащих, д) фабзавкома и ячейки ВКП(б)	
6) Целесообразно ли приступать к бригадному обследованию предприятия в целях его рационализации, и в каких пределах проводить это обследование	

Статья поступила в редакцию: 15.06.2025. Статья опубликована: 15.07.2025.

EXPLORATORY SURVEY OF A COMMERCIAL AND INDUSTRIAL ENTERPRISE

© 2025 I.M. Burdyansky

*Director of the Kazan Institute of Scientific Organization of Labor
(Kazan)*

In this article, the director of the Kazan Institute of Scientific Organization of Labor (KISOL) I.M. Burdyansky presented a specific methodology for an indicative ("exploratory", as he wrote) survey of a commercial and industrial enterprise. The article was written following real work: the institute's employees, under the leadership of I.M. Burdyansky, independently studied the Mullanur Vakhitov Soap Factory and, as a result of a comprehensive survey along economic, technological, technical, organizational, sanitary-hygienic and psychophysiological lines, a "Program for Exploratory Survey of a Commercial and Industrial Enterprise" was developed, representing a set of step-questions, the answers to which could form a clear idea of the enterprise. It consisted of blocks of questions — general, concerning the most basic information about the enterprise; organization of production activities; organization of commercial activities; organization of labor; organization of management. The method proposed by the institute's team during the exploratory survey was a conversation with a number of people in the enterprise and an analysis of written materials and documents obtained from the enterprise. Such work was usually carried out over several days and was assigned to a highly qualified rationalizer, who could also be the head of the team survey. This short article is interesting because the method proposed by the KISOL staff became the prototype of many modern tools for strategic planning of organizations and enterprises: SWOT analysis, PEST analysis; Porter's five forces analysis; value chain analysis; competitive profile analysis; benchmarking; Ansoff matrix; sensitivity analysis; scenario analysis; portfolio analysis, etc.

Keywords: history of scientific organization of labor, Kazan Institute of Scientific Organization of Labor, indicative survey of an enterprise, enterprise rationalization.

The article was received: 15.06.2025. Published online: 15.07.2025.

Библиографическая ссылка на статью:

Бурдянский И.М. Разведочное обследование торгового-промышленного предприятия // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2025. Т.10. №2. С. 314-322. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2025_35_2_013

Burdyansky, I.M. (2025). Razvedochnoe obsledovanie torgovo-promyshlennogo predpriyatiya [Exploratory survey of a commercial and industrial enterprise]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]*. 10(2). 314-322. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2025_35_2_013

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document1134.pdf>