

## СЕТЕОБРАЗНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Канд. экон. наук ПОДДЕРЕГИНА Л. И.*

*Белорусский национальный технический университет*

В странах с развитой рыночной экономикой накоплен основательный опыт совершенствования внутрифирменных организационно-экономических отношений. В настоящее время в этих государствах особое внимание уделяется созданию сетевых структур управления, под которыми понимают способ регулирования субъектов хозяйствования (равноправных и независимых партнеров), входящих в одну интегрированную организацию (корпорацию), путем координации их деятельности с помощью рыночных отношений.

Сети в основном подразделяют на внутри- и межфирменные. Внутрифирменные сети являются итогом эволюции ранее известных процессов децентрализации крупных компаний. Межфирменные сети образовались в ходе реструктуризации отраслей и компаний.

Внутреннюю сеть впервые предложили и описали механизм ее функционирования Р. Майлз и Ч. Сноу. Она представляет собой систему экономических взаимоотношений между структурными подразделениями предприятия (корпорации, фирмы, организации, объединения), в основе которых лежат рыночные цены. Предшественником внутренней сети является матричная структура управления. В основном внутренние сети могут испытывать большие трудности из-за чрезмерного расширения, но еще в большей степени – из-за неправильно сориентированной модификации. Внутренняя сеть может функционировать в соответствии с заданной продуктовой цепочкой ценности. По утверждению К. Друри, «цепочка ценности представляет собой набор видов деятельности, в ходе которых создается ценность, начиная от базовых источников исходных ма-

териалов для поставщиков, компонентов и далее до конечного продукта или услуги, предоставляемых потребителю» [1]. Координирование отдельных составляющих цепочки ценности в единый и согласованный процесс создает условия для лучшего удовлетворения потребителей, особенно с точки зрения эффективности затрат, качества и поставок.

При образовании сетевых структур управления предприятием учитывается ряд факторов: необходимость снижения рыночной неопределенности при осуществлении поставленных целей; гибкость производства и ноу-хау; внедрение прогрессивных форм управления производством; внедрение новационных технологий и др.

Практика последних лет показала острую необходимость формирования общеметодических подходов к выбору стратегии развития предприятия, отвечающих новым условиям ее функционирования. Эта задача представляется достаточно сложной, поскольку традиционные подходы эволюционного развития неприемлемы в период реформирования всей структуры экономических отношений.

Одним из вариантов создания сетевой структуры управления и организации эффективного внутрипроизводственного экономического механизма предприятия является построение внутреннего регулируемого рынка. По утверждению авторов [2], организовать внутренний рынок – значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для производства продукции (выполнения той или иной работы, услуги) и объединить эти функции и действия в рамках подразделе-

ния (группы, отдела) предприятия для удовлетворения конечного потребителя.

Представляется целесообразным использовать сетевую структуру управления на уровне внутрипроизводственных отношений отечественных субъектов хозяйствования любой формы собственности. Это способствует: развитию рыночных отношений между структурными подразделениями предприятия, включающих оценку коммерческой деятельности его подразделений (цехов, отделов, служб), с которыми данное подразделение вступает в рабочие контакты; анализу собственных экономических возможностей, направленных на изыскание внутренних резервов, оказывающих влияние на улучшение положения подразделения (снижение затрат, рост прибыли, повышение рентабельности и пр.); ликвидации структурных подразделений предприятия, не создающих добавленной стоимости; разработке мероприятий организационно-технического и экономического характера, способствующих повышению конкурентоспособности подразделения, обеспечивающей улучшение качества продукции (работ, услуг, выполняемых подразделением с использованием трансфертных цен на нее). Структурные подразделения предприятия, объединенные во внутрифирменную (внутрипроизводственную) сеть, должны руководствоваться единой целью, направленной на повышение эффективности производства, реализация которой связана с выполнением задач социально-экономического и административного характера. Внутрипроизводственная сеть – это совокупность структурных подразделений предприятия, в которой деятельность каждого из них связана с другими и направлена на решение общей производственной задачи, позволяющей обеспечить повышение эффективности работы предприятия в целом, каждого его подразделения в отдельности и персонифицированной личности.

Одним из главных условий организации внутрипроизводственной сети предприятия является предоставление его подразделениям относительной самостоятельности, что позволяет не только сформировать объекты внутрипроизводственных экономических отношений, но и проводить единую техническую, экономическую и кадровую политику по всем функциям управления.

По утверждению [2], при формировании внутрипроизводственных структурных подразделений предприятия, выборе их форм, типов, обосновании размера и состава необходимо учитывать существующие и возникающие связи и отношения между ними, направления и формы их взаимодействия. Существуют следующие основные группы таких отношений: организационно-технические (направлены на эффективное использование средств производства); социально-экономические отношения внут-

ри структурных подразделений и между ними, которые функционируют на основе столкновения, пересечения или совпадения индивидуальных и коллективных экономических интересов. Отношения могут быть связаны с распределительными функциями и с управлением. Через интерес работников они существенно влияют на использование ресурсов производства и эффективную деятельность субъекта хозяйствования.

Эффективная производственно-хозяйственная деятельность структурных подразделений предприятия возможна при соблюдении следующих основных условий: структурное подразделение сформировано на добровольной основе; численность его работников позволяет выполнять собственными силами весь объем запланированных работ; оно имеет право самостоятельно выбирать и принимать решения, касающиеся выполнения производственной программы, сторонних заказов и др.

Рассматривая распределение функций между организацией (централизованно) и его подразделениями следует исходить из двух качественно отличных групп функций: в одной группе находятся функции, связанные с обобщением показателей работы ее подразделений с целью получения общих показателей по ней, в другой – функции, которые связаны с централизованным обслуживанием ее конкретных подразделений.

Необходимо функции по обслуживанию конкретных подразделений передать в подразделения, а в централизованных службах оставить только функции по обобщению показателей и стратегическому развитию предприятия. Исключение составляют те немногие подразделения, которые кроме указанных функций вы-

полняют работы для конкретных подразделений (отделы снабжения, сбыта и др.). Предприятие и его структурные подразделения на уровне основных цехов решают одну задачу – изготовление основной продукции для потребителя. В то же время финансово-экономический статус его подразделений на уровне структурных подразделений значительно ниже его статуса, что создает экономически неоправданный разрыв между производственной базой (структурно-хозяйственное построение) и экономическим статусом подразделений. Указанный разрыв создает объективную необходимость изменить экономический статус подразделений, приблизив его к статусу предприятия.

Построение многих подразделений основного производства промышленных предприятий в значительной степени повторяет структурно-хозяйственный состав предприятия. Так, многие цехи, имеющие значительную численность (около одной и более тысячи человек), включают в себя участки основного производства, службы вспомогательного производства, экономические, технические и диспетчерские службы. Подобная структура позволяет подразделению значительную часть производственных функций исполнять локально, без использования централизованных служб организации.

Представляется целесообразным вопреки стереотипной структуре «цех – участки – бригады» создать структуру «цех – функциональные подразделения (производственное, технического обеспечения и обслуживания, управления) – участки – звенья – бригады», которая включает в себя три новых структурных подразделения: производственное, возглавляемое заместителем начальника цеха по производству и объединяющее все производственные участки; подразделение технического обеспечения и обслуживания, возглавляемое заместителем начальника цеха по технической части, включает технологическое бюро, службы механика и энергетика; подразделение управления, возглавляемое начальником цеха, объединяет все остальные цеховые службы управления и хозяйственную службу. Предлагаемая структура, сформированная по функциональному назначению структурных подразделений цеха, позво-

ляет каждому из них иметь статус субъекта хозяйствования.

Важнейшим условием создания сетеобразной структуры управления является заключение внутрипроизводственных договоров между предприятием и его структурными подразделениями, а также внутри самих подразделений. Данная система предусматривает заключение внутрипроизводственных договоров на аренду, поставку сырья и материалов, поставку продукции, выполнение работ и оказание услуг. В таких договорах указываются объем и номенклатура поставок продукции и материально-технических ресурсов, сроки поставок, нормы расхода, нормативы, лимиты, внутрипроизводственные трансфертные цены, перечень претензий и размер санкций по ним. Договорную систему целесообразно применять также при проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, проектировании, наладке оборудования и т. п. Внутрипроизводственные договорные отношения должны предусматривать: предоставление производственным подразделениям права выбора партнеров как по внутрипроизводственным, так и по межпроизводственным кооперированным поставкам, что создает альтернативную конкуренцию в области обеспечения и обслуживания производства; выполнение договорных обязательств и финансовых взаиморасчетов; рассмотрение экономических претензий по невыполнению договорных обязательств; возмещение нанесенного экономического ущерба и материальных потерь.

При организации договорных отношений необходим дифференцированный подход к различным подразделениям предприятия. Все без исключения подразделения должны участвовать в рассматриваемой системе, но степень этого участия зависит от их функциональных особенностей. Двусторонние договоры позволяют установить конкретный трудовой вклад каждого подразделения в общий доход предприятия без директивного вмешательства в указанный процесс ее централизованных функциональных служб, роль которых должна сводиться не к директивному регламентированию цен, а к методической помощи по их установлению. При составлении двусторонних договоров центральными звеньями являются подраз-

деления основного производства: заготовительные, механообрабатывающие, сборочные и др. Между производственными подразделениями цеха составляются коллективные договоры, а конкретный работник заключает индивидуальный контракт с подразделением (т. е. с коллективом) в соответствии с законодательством страны.

Каждый вспомогательный цех, лаборатория и служба заключает договоры с заказчиками на изготовление продукции, выполнение работ (услуг), которые необходимы заказчикам в планируемом периоде для производства продукции и социального развития. Заказчик, заключив договор на изготовление и поставку продукции с подрядчиком, предусматривает затраты в себестоимости выпускаемой продукции для финансирования работ по договору. После заключения договора с подрядчиком на изготовление продукции, выполнение работ (услуг) заказчик не имеет права отказаться от финансирования предусмотренных договором работ. При возникновении разногласий между подрядчиком и заказчиком по финансированию работ (услуг) после заключения договора окончательное решение принимает руководитель предприятия.

Основой договорной системы взаимоотношений подразделений предприятия и подразделений внутри цеха является система коммерческих (товарных) расчетов (СКР) производственных смежников с использованием трансфертных цен, что позволяет им учитывать эффективность конкретных контактов с точки зрения выгоды оказываемых услуг, сроков и качества их исполнения. Возможность построения альтернативных трансфертных цен позволяет учитывать меняющиеся организационно-технические условия производства. В сложившейся системе такой подход не имеет смысла, так как экономическое положение подразделения по существу определяется не инициативой его коллектива, а системой централизованного формирования затрат по всем структурным подразделениям организации. При отсутствии таких показателей, как прибыль и рентабельность, на уровне структурных подразделений не имеет смысла проявлять «излишнюю» инициативу, направленную на повышение экономической эффективности производства.

При использовании СКР, например, механо-

обрабатывающий цех расплачивается по трансфертным ценам, зафиксированным в товарных накладных с литейным цехом за изготовление заготовок, сборочный цех расплачивается с механообрабатывающим цехом за полученные детали и т. д. То есть все смежники взаимно расплачиваются за выполненную работу по трансфертным ценам. При этом они оперативно контролируют работу друг друга, используя наиболее сильный рычаг – материальный стимул. Главным достоинством СКР производственных смежников является реализация внутривыпускных экономических отношений на уровне первичных производственных звеньев (бригад) и конкретных исполнителей.

В СКР производственных смежников реализуются индивидуальные (персональные) экономические отношения.

Система взаимных расчетов с использованием трансфертных цен между производствами, корпусами, цехами основного производства (заказчиками) за продукцию, изготавливаемую вспомогательными цехами, лабораториями (подрядчиками), преследует цель изготовления продукции (работ, услуг), необходимых в том количестве, которое требуется для выпуска конечного продукта, развития производства и социального развития. Данная система позволяет: развивать вспомогательные цехи, лаборатории и другие службы в нужном направлении; исключить ненужные виды работ (услуг), не создающие добавленной стоимости, производимые вспомогательными цехами, лабораториями; высвобождать трудовые ресурсы.

Сетевая структура управления предприятием требует создания цепочки ценности, которая включает его структурные подразделения, участвующие в формировании стоимости планируемого объема реализации его продукции и механизма распределения стоимости реализованной продукции предприятия среди его подразделений.

**Методика формирования цепочки ценности планируемого объема реализации продукции предприятия.** 1. Определяем субъектов хозяйствования (структурные подразделения предприятия), участвующих в формировании цепочки ценности планируемого объема реализации продукции предприятия (стоимости

планируемого объема реализации продукции), включающей в себя: подразделение управления предприятием и общехозяйственного обслуживания (ПУПОО), которое занимается реализацией продукции; основное, вспомогательное производства, функциональные отделы, участвующие в формировании цепочки ценности планируемого объема реализации продукции предприятия:  $A_1, A_2, A_3, A_4$ , где  $A_1$  – подразделение управления и общехозяйственного обслуживания;  $A_2 (A_{2.1}, A_{2.2}, A_{2.3}, \dots, A_{2n})$  – подразделения основного производства;  $A_3 (A_{3.1}, A_{3.2}, A_{3.3}, \dots, A_{3m})$  – подразделения вспомогательного производства;  $A_4 (A_{4.1}, A_{4.2}, A_{4.3}, \dots, A_{4k})$  – функциональные отделы.

2. Определяем последовательность формирования цепочки ценности планируемого объема реализации продукции предприятия его структурными подразделениями. Каждое подразделение, работающее в системе внутрипроизводственных экономических отношений, покупает продукцию (услуги) у смежника (подразделения-продавца). Например, подразделение  $A_{2.2}$  покупает продукцию у подразделения  $A_{2.3}$ , подразделение  $A_{2.1}$  – у подразделения  $A_{2.2}$ , подразделение  $A_1$  – у подразделения  $A_{2.1}$ . В то же время каждое подразделение основного производства, например  $A_{2.3}$ , покупает услуги у подразделения  $A_{3m}, A_{4k}$ . Стоимость продукции и услуг каждого подразделения оценивается трансфертными ценами.

3. На уровне подразделения  $A_1$  к стоимости продукции в трансфертных ценах добавляются общехозяйственные расходы, рассчитанные в целом по предприятию, налоговые выплаты и отчисления, штрафы, также затраты по материально-техническому обеспечению, амортизационные отчисления и другие, которые не касаются конкретных внутрипроизводственных подразделений.

В настоящее время стоимость реализованной продукции предприятия распределяется среди его подразделений в соответствии с величиной, начисленной каждому из них по принятому на предприятии регламенту: положениям об оплате труда, о премировании, о распределении средств в фонды накопления, потребления, резервный и др.

С целью получения более высокой доли в доходе предприятия каждое подразделение

предприятия постоянно ведет административную борьбу с центральными службами предприятия (планово-экономической, труда и заработной платы, бухгалтерской и др.) за пересмотр регламента. Сам регламент, далекий от экономических основ, в значительной степени определяется личными отношениями руководителей предприятия и его подразделений.

В предлагаемую настоящим исследованием систему распределения стоимости реализованной продукции между структурными подразделениями предприятия вносится элемент рыночных взаимоотношений. Получаемая предприятием стоимость реализованной продукции разделяется на две части. Одна часть идет для оплаты по внешним обязательствам (налоговые выплаты и отчисления, штрафы, расчеты с поставщиками по материально-техническому обеспечению предприятия и т. д.). Другая часть – на внутрипроизводственные расчеты по организационно-технологической цепочке, включающей в себя все подразделения предприятия, имеющие статус субъектов хозяйствования. Первым подразделением в организационно-технологической цепочке является подразделение управления предприятием и общехозяйственного обслуживания, которое включает: дирекцию предприятия, внутрипроизводственный коммерческий банк (главная бухгалтерия, финансовый отдел) и все подразделения предприятия, не имеющие статуса субъектов хозяйствования (например, научно-исследовательские лаборатории, охрана, бюро пропусков, отдел сбыта и др.). Подразделение управления и общехозяйственного обслуживания расплачивается с подразделением, выполняющим финишные операции перед реализацией выпускаемой продукции, например с цехом сборки, если тот готовит машину для реализации, т. е. является конечным этапом производства и подготовки машины для ее реализации. Затем цех сборки расплачивается с подразделениями, обеспечивающими его комплектующими (детали цехов механообработки), которые в свою очередь расплачиваются с заготовительными производствами (заготовки литейного, кузнечного и других цехов). Подразделения основного производства (сборочные, механообработывающие, заготовительные) расплачиваются с под-

разделениями вспомогательного производства (ремонтными, инструментальными и др.), а также с обслуживающими подразделениями, выполняющими кроме функций централизованного обслуживания предприятий функции по обслуживанию конкретного основного производства (службы энергетика, механика, сбыта, снабжения и т. д.). Из стоимости реализованной продукции, полученной конкретным субъектом хозяйствования, производятся выплаты другим субъектам хозяйствования по следующим направлениям: на погашение налоговых выплат и отчислений, уплату штрафов, общепроизводственным, общехозяйственным (для подразделений управления предприятием и общехозяйственного обслуживания) расходам на материально-техническое обеспечение, амортизационные отчисления.

В настоящее время структурные подразделения предприятия оплачивают затраты функциональных отделов, используя инструмент общехозяйственных расходов, т. е. через механизм нормативов предприятия по данной статье.

Представляется целесообразным структурным подразделениям основного производства оплачивать затраты функциональных отделов в соответствии с заключенными договорами, где оговариваются конкретные виды работ и их стоимость. В этом случае оплата затрат функциональных отделов производится по статье «общепроизводственные расходы». Все расчеты с подразделением управления предприятием и общехозяйственного обслуживания ведутся по смете общехозяйственных расходов. Все расчеты между прочими структурными подразделениями (основными, вспомогательными производствами, функциональными отделами и др.) ведутся по смете общепроизводственных расходов.

Здесь могут возникнуть различные коммерческие ситуации: подразделение может быть только покупателем или только продавцом, может иметь только одного покупателя или продавца или сразу несколько. Например, с литейным цехом за произведенную продукцию (отливки) расплачиваются следующие подразделения: механический, ремонтно-литейный, ремонтно-механический цехи, отдел сбыта и др. В свою очередь литейный цех расплачивается с подразделениями, оказывающими ему услу-

ги, например с отделами главного металлурга, главного механика и др. Например, цех механической обработки деталей является покупателем заготовок у литейного, кузнечного, прессового цехов, покупателем инструмента у инструментального цеха, оснастки – у модельного цеха, потребителем услуг ремонтных служб предприятия, услуг отдела главного технолога по технической подготовке производства, экономических служб предприятия в части выполнения работ для цеха и т. д. Цех механической обработки расплачивается с указанными подразделениями, поскольку по отношению к ним он является покупателем, потребителем, заказчиком. По отношению к другим подразделениям предприятия тот же цех механической обработки выступает в роли продавца своей продукции (изготавливаемых деталей), за которую он получает деньги, например от цеха сборки, куда передает свои детали для сборки узла или машины, или от службы сбыта, куда детали поступают для реализации их в качестве запчастей. Что означает «расплачиваться»? Это означает, что в соответствии с двусторонними договорами между продавцом и покупателем производится оплата изготовленных изделий и оказываемых услуг, которые в этом случае выступают в качестве товара.

Если продукция реализована по более высоким или низким ценам (нежели первоначально установленные) и фактический объем реализованной продукции получен выше или ниже нормативного, рассчитанного на основании первоначально установленных цен, то распределение стоимости от реализации продукции (услуг) внутри предприятия корректируется соответственно превышению (снижению) стоимости реализованной продукции.

Достоинством сетеобразной структуры управления является и то, что каждое структурное подразделение предприятия имеет прибыль, которая определяется путем вычитания из стоимости реализованной продукции себестоимости продукции, включающей все затраты структурного подразделения на изготовление и передачу продукции, а также налоговые выплаты и отчисления, включаемые в состав себестоимости и отчисляемые от прибыли, косвенные налоги. Налогооблагаемую прибыль структурного подразделения получают путем вычи-

тания из прибыли подразделения налога на недвижимость. Чистую прибыль структурного подразделения получают путем вычитания из налогооблагаемой прибыли налога на прибыль. Прибыль, остающаяся в распоряжении структурного подразделения, определяется путем вычитания из чистой прибыли: компенсаций, части прибыли в связи с изменением ее величины, не зависящей от коллектива (в том числе за счет организационно-технических мероприятий), штрафов за превышение допустимых выбросов (сбросов) загрязняющих веществ, и регламентированных денежных выплат. Прибыль, остающаяся в распоряжении структурного подразделения, распределяется по следующим направлениям: в фонд накопления, в фонд потребления, резервный. По фондам накопления и потребления составляются сметы их распределения.

### ВЫВОД

Внутрипроизводственная сеть должна быть построена таким образом, чтобы в ней были заложены принципы, ориентирующие все структурные подразделения предприятия на интересы покупателей. Это проявляется в очередности выполнения заказов, в качественном и стоимостном диапазоне продукции.

Концепция, ориентированная на покупателя продукции предприятия, должна базироваться на четком разграничении управленческих функций по критериям, которые выражают его запросы. В идеальном случае деятельность, связанная с тем или иным покупателем (группой), должна учитываться всеми подразделениями предприятия. Цель таких структур заключается в обеспечении безупречной коммуникации и координации в рамках подразделения, поддержания прямого контакта с рынком.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Друри, К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: учеб. для студентов вузов / К. Друри. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 735 с.
2. Экономический механизм развития предприятия: учеб. пособие: в 2 ч. – Ч. 2: Организационно-экономический механизм рыночной адаптации предприятия / С. А. Пелих [и др.]; под общ. ред. С. А. Пелиха. – Минск: Академия управления при Президенте Респ. Беларусь, 2006. – 271 с.
3. Обэр-Крие, Д. Управление предприятием: пер. с фр. / Д. Обэр-Крие. – М.: Сирин, 1998. – 257 с.
4. Друкер, П. Ф. Эффективное управление: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М.: Астрель, 2004. – 285 с.

Поступила 21.01.2010

УДК 331.5 + 316.334.2 (476)

## РЫНОК ТРУДА МОЛОДЕЖИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

*Канд. ист. наук, доц. ДУБОВИК А. К.*

*Белорусский национальный технический университет*

Одной из основных категорий экономической социологии является рынок труда. Это соответствующая рыночной экономике система общественных отношений, социальных норм и институтов, обеспечивающих воспроизводство, обмен и использование трудовых ресур-

сов. В качестве относительно самостоятельного сегмента рынка рабочей силы рассматривается рынок труда молодежи как социально-демографической группы, характеризующейся не только возрастными признаками, но и особенностями социального становления и развития.