

Проблему с приобретением валюты для закупки сырья, материалов и оборудования предприятия решают по-разному. Одни стоят в очереди на Белорусской валютно-фондовой бирже, другие организуют внутриминистерские биржи и вопрос решается простым перераспределением — экспортеры, которые имеют валютную выручку, передают ее тем, кто в ней нуждается. А кто-то вынужден приобретать валюту на теневом рынке, рискуя привлечением к уголовной ответственности.

Руководство белорусских предприятий по-разному оценивает ситуацию, сложившуюся в экономике. Одни сильно переживают в связи с тем, что в стране сохраняется множественность курсов белорусского рубля. Другие, напротив, выражают оптимизм, который подтверждается результатами конъюнктурного опроса 800 руководителей белорусских промышленных и строительных организаций, проведенного в июле месяце Научно-исследовательским экономическим институтом Министерства экономики. Такие исследования проводятся один раз в три месяца. Данные опроса показали, что пессимистических настроений в стенах предприятий стало меньше, спрос на продукцию есть, объемы производства растут. Доля руководителей, испытывающих проблемы в связи с неопределенностью валютного курса, сократилась с момента предыдущего опроса с 55% до 43%. При этом большинство директоров (76%) считает, что в ближайшие месяцы ситуация на вверенных им предприятиях улучшится или останется прежней. Доля пессимистично настроенных руководителей сократилась с 34% до 23%. Среди проблем, которые выявил июльский опрос, переходящие из года в год: нехватка оборотных средств, высокие цены на сырье и материалы.

Несмотря на наличие определенных сложностей в целом экономическая ситуация в первом полугодии характеризуется следующими основными макроэкономическими показателями: рост ВВП — 111%, энергоемкость ВВП снизилась на 10,4%, темп роста инвестиций в основной капитал составил 127,6%.

Дальнейший устойчивый и сбалансированный экономический рост Министерство экономики видит в улучшении качественных показателей хозяйственной деятельности каждой организации.

УДК 639

СЕТЕОБРАЗНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Л. И. Поддерезина, профессор, Э. М. Гайнутдинов, профессор
УО «Белорусский национальный технический университет»,
г. Минск, Республика Беларусь*

В настоящее время в странах с развитой рыночной экономикой особое внимание уделяется созданию сетевых структур управления, под которыми понимают способ регулирования отношений 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 внутрифирменные и межфирменные. Внутрифирменные (внутрипроизводственные) сети являются итогом эволюции ранее известных процессов децентрализации крупных компаний. Внутрифирменную сеть впервые предложили и описали механизм ее функционирования Р. Майлз и Ч. Сноу. Она представляет собой систему экономических взаимоотношений между подразделениями организации (корпорации, фирмы, объединения), в основе которых лежат рыночные цены.

Одним из вариантов создания сетевой структуры управления организации является построение внутреннего регулируемого рынка. Организовать внутренний рынок — значит

спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для производства продукции (выполнения работы, услуги).

Представляется целесообразным использовать сетевую структуру управления на уровне внутрипроизводственных отношений организаций легкой промышленности.

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

Рассматривая распределение функций между организацией (централизованно) и ее 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 ним: 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 организации. Исключение составляют те немногие подразделения, которые кроме указанных функций выполняют работы для конкретных подразделений (отделы снабжения, сбыта и др.).

Организация и ее структурные подразделения на уровне основных цехов решают одну задачу – изготовление основной продукции для потребителя. В то же время финансово-экономический статус ее подразделений на уровне структурных подразделений значительно ниже ее 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 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 три новых структурных подразделения: производственное подразделение, 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 и обслуживающие подразделения; подразделение управления, возглавляемое начальником цеха, объединяет все остальные цеховые службы управления и хозяйственную службу. Предлагаемая структура, сформированная по функциональному назначению структурных подразделений цеха, позволяет каждому из них иметь статус субъекта хозяйствования.

Важнейшим условием создания сетевой структуры управления является заключение внутрипроизводственных договоров между организацией и ее 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 объём и номенклатура поставок продукции и материально-технических ресурсов, сроки поставок, нормы расхода, нормативы, лимиты, внутрипроизводственные трансфертные цены, перечень претензий и размер санкций по ним. Внутрипроизводственные договорные отношения должны предусматривать: предоставление производственным подразделениям права выбора партнёров, как по внутрипроизводственным, так и по межпроизводственным кооперированным поставкам, что создаёт альтернативную конкуренцию в области обеспечения и обслуживания производства; выполнение договорных обязательств и финансовых взаиморас-

чѐтов; рассмотрение экономических претензий по невыполнению договорных обязательств; возмещение нанесенного экономического ущерба и материальных потерь.

В настоящее время структурные подразделения организации 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 должна производиться по статье "общепроизводственные расходы". Все расчеты с подразделением управления предприятием и общехозяйственного обслуживания должны учитываться в смете общехозяйственных расходов. Все расчеты между прочими структурными подразделениями (основными, вспомогательными производствами, функциональными отделами и др.) – в смете общепроизводственных расходов.

Основой договорной системы взаимоотношений подразделений организации 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.

При использовании СКР 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.

Данная система позволяет: развивать вспомогательные цехи, лаборатории и др. службы, исключая ненужные виды работ (услуг), не создающих добавленной стоимости.

Сетевая структура управления организации требует создания цепочки ценностей, которая включает структурные подразделения, участвующие в формировании стоимости планируемого объема реализации ее продукции и механизма распределения стоимости реализованной продукции организации среди ее подразделений. Ниже приведена методика формирования цепочки ценностей планируемого объема реализации продукции организации.

Методика формирования цепочки ценностей планируемого объема реализации продукции организации

1. Определяем субъектов хозяйствования (структурные подразделения организации), участвующих в формировании цепочки ценности планируемого объема реализации продукции организации, включающую в себя: подразделение управления организацией и общехозяйственного обслуживания (ПУПОО), которое занимается реализацией продукции; основное, вспомогательное производства, функциональные отделы (А 1, А 2, А 3, А 4), где А 1 – подразделение управления и общехозяйственного обслуживания; А 2 (А 2.1, А 2.2, А 2.3 ... А 2п) – подразделения основного производства; А 3 (А 3.1, А 3.2, А 3.3 ... А 3т) – подразделения вспомогательного производства; А 4 (А 4.1, А 4.2, А 4.3 ... А 4к) – функциональные отделы.

2. Определяем последовательность формирования цепочки ценности ее структурными подразделениями. Каждое подразделение, работающее в системе внутривыпускных экономических отношений, покупает продукцию (услуги) у смежника (подразделения-продавца). Например, подразделение А 2.2 покупает продукцию у подразделения А 2.3, подразделение А 2.1 – у подразделения А 2.2, подразделение А 1 – у подразделения А 2.1. В то же время каждое подразделение основного производства, например, А 2.3 покупает ус-

луги у подразделения А 3т, А 4к. Стоимость продукции и услуг каждого подразделения оценивается трансфертными ценами.

3. На уровне подразделения А1 к стоимости продукции в трансфертных ценах добавляются общехозяйственные расходы, рассчитанные в целом по организации, налоговые выплаты и отчисления, штрафы, также затраты по материально-техническому обеспечению, амортизационные отчисления и др., которые не касаются конкретных внутрипроизводственных подразделений.

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

С целью получения более высокой доли в доходе организации каждое ее подразделение постоянно ведёт административную борьбу с ее центральными службами (планово-экономической, труда и заработной платы, бухгалтерской и др.) за пересмотр регламента. Сам регламент, далёкий от экономических основ, в значительной степени определяется личными отношениями руководителей организации и ее подразделений.

В предлагаемую настоящим исследованием систему распределения стоимости реализованной продукции между структурными подразделениями организации вносится элемент рыночных взаимоотношений. Получаемая организацией стоимость реализованной продукции разделяется на две части. Одна часть идёт для оплаты по внешним обязательствам (налоговые выплаты и отчисления, штрафы, расчеты с поставщиками по материально-техническому обеспечению организации и так далее). Другая часть – на внутрипроизводственные расчеты по организационно-технологической цепочке, включающей в себя все подразделения организации, имеющие статус субъектов хозяйствования.

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

Достоинством сетеобразной структуры управления является и то, что каждое структурное подразделение организации имеет прибыль, остающуюся в его распоряжении. 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.

Развитие внутрипроизводственных экономических отношений является отражением общих тенденций в современном производстве: децентрализации управления, перераспределения полномочий и ответственности сверху вниз, которое обусловлено развитием процессов разделения и кооперации труда и т. д.

УДК 330. 11

СУЩНОСТЬ ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЙ И ИХ РОЛЬ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Т. Г. Потёмкина, ассистент

УО «Белорусский государственный университет транспорта»,

г. Минск, Республика Беларусь

Важнейшим элементом современной экономической системы выступает естественная монополия. В социально-ориентированной рыночной экономике она обеспечивает гарантии