

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Л. И. Поддерезина

Развитие рыночных отношений внутри предприятия способствует организации его коммерческой деятельности.

Договорная система коммерческих отношений между структурными подразделениями предприятия позволяет им учитывать эффективность конкретных контактов с точки зрения выгоды оказываемых услуг, сроков и качества их исполнения. Реализация такой системы взаимоотношений вызывает необходимость исследования функционирования и экономического положения возможных партнеров, что является одной из главных функций маркетинговой службы внутрипроизводственного назначения.

Совершенствование внутрипроизводственных отношений в значительной степени зависит от использования прогрессивных организационных форм внутри предприятия. Эффективный внутрипроизводственный (внутрифирменный) механизм может быть построен только в комплексе с механизмом управления предприятия в целом.

Одним из вариантов организации эффективного внутрипроизводственного экономического механизма на предприятии является построение внутреннего регулируемого рынка. Организовать внутренний рынок – значит, обосновать те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, отдела, подразделения.

Внутрипроизводственная организация должна быть ориентирована на интересы потребителей. Это будет проявляться в очередности выполнения заказов, в качественном и стоимостном диапазоне продукции. 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 отношения, которые направлены на эффективное использование

средств производства; социально-экономические отношения внутри 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.

Успешная производственно-хозяйственная деятельность структурных подразделений возможна при соблюдении следующих основных условий: производственное подразделение сформировано на добровольной основе; численность работников подразделения позволяет выполнять собственными силами весь объем работ; обеспечена взаимозаменяемость работников; структурное подразделение имеет право самостоятельно выбирать и принимать решения по выполнению производственной программы, режиму труда и отдыха.

Рассматривая распределение функций между предприятием (централизованно) и его подразделениями следует исходить из двух качественно отличных групп функций. К одной группе можно отнести функции, связанные с обобщением показателей работы подразделений предприятия с целью получения общих показателей. К другой – функции, которые связаны с централизованным обслуживанием конкретных подразделений.

Представляется целесообразным функции по обслуживанию конкретных подразделений передать в сами подразделения, а в централизованных службах оставить только функции по обобщению показателей и стратегическому развитию предприятия. Исключение составляют те немногие подразделения, которые кроме указанных функций выполняют работы для конкретных подразделений (отделы снабжения, сбыта и др.).

Следует также отметить, что как предприятие, так и его подразделения на уровне основных цехов решают одну задачу – изготовление основной продукции. В то же время их финансово-экономический статус значитель-

но ниже статуса предприятия, что создает экономически неоправданный разрыв между производственной базой (структурно-хозяйственное построение) и экономическим статусом подразделений. Такой разрыв создает объективную необходимость изменить экономический статус подразделений, приблизив его к статусу предприятия.

Структурно-хозяйственное построение многих подразделений основного производства промышленных предприятий в значительной степени повторяет структурно-хозяйственный состав предприятий. 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 предприятия.

Необходимо пересмотреть внутрицеховую структуру подразделений предприятия. Вопреки стереотипной структуре: «цех – участки – бригады» следует рекомендовать: «цех – функциональные подразделения (производственное, технического обеспечения и обслуживания, управления) – участки – звенья – бригады», которая включает 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 техбюро, службы механика и энергетика); подразделение управления, возглавляемое начальником цеха (объединяет цеховые службы управления и хозяйственную службу). Предлагаемая структура, сформированная по функциональному назначению структурных подразделений цеха, позволит каждому из них иметь статус субъекта хозяйствования.

Система взаимного расчета между производствами, корпусами, цехами основного производства (заказчиками) за продукцию, изготавливаемую вспомогательными цехами, лабораториями (подрядчиками), преследует цель изготовления продукции (работ, услуг), необходимой в том количестве, которое требуется для выпуска конечного продукта, развития производства и социального развития. Данная система позволяет: развивать вспо-

могательные цехи, лаборатории и другие службы в нужном направлении; исключать невыгодные виды работ (услуг), производимые вспомогательными цехами, лабораториями; высвободить трудовые ресурсы.

Каждый вспомогательный цех, лаборатория и служба заключают договора 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 коммерческих расчетов подразделений предприятия и подразделений внутри цеха может стать система товарных расчетов (СТР) производственных смежников. Например, механообрабатывающий цех расплачивается товарными накладными с литейным цехом за изготовление заготовок, сборочный цех расплачивается с механообрабатывающим цехом за полученные детали, т.е. все смежники взаимно расплачиваются товарными накладными за выполненную работу. При этом они оперативно контролируют работу друг друга, используя наиболее сильный рычаг – материальный стимул.

Главным достоинством системы товарных расчетов (СТР) производственных смежников является реализация внутрипроизводственных экономических отношений на уровне первичных производственных звеньев (бригад) и конкретных исполнителей. В СТР производственных смежников реализуются индивидуальные (персональные) экономические отношения.

Одним из недостатков существующей практики внутрипроизводственных отношений является низкая эффективность системы предъявления хозяйственных претензий между структурными подразделениями предприятий и цехов.

Если порядок предъявления хозяйственных претензий между структурными подразделениями предприятия оговорен имеющи-

мися на предприятиях документами, то внутрицеховые претензии практически не регламентированы.

Следует отметить, что не только предприятие может предъявлять претензии подразделению, но и подразделение имеет право требовать возмещения предприятием экономических потерь, нанесенных в результате некачественной работы управленческих структур. Ответственность за потери, нанесенные сторонними предприятиями, возлагается исключительно на непосредственного виновника, т.е. внешние претензии к предприятию доводятся до его структурных подразделений в размере предъявляемых штрафных санкций.

Рассмотрение претензий на предприятии предполагает различные этапы обоснования, согласования, проверки и анализа претензий и санкций и завершается разработкой мер, исключая причины экономических потерь. Работа по рассмотрению претензий на предприятии предусматривает, прежде всего, классификацию потерь, что позволяет эффективно организовать экономические отношения внутри предприятия в соответствии с принципами их возмещения.

Основные производственные цехи за счет своей прибыли возмещают потери от несвоевременного и некачественного ремонтного и транспортного обслуживания, инструментального и энергетического обеспечения. Если потери касаются фонда потребления, то их сумма переводится из фонда оплаты труда подразделения-ответчика в соответствующий фонд подразделения-заявителя претензии в размере выплаченной заработной платы в период простоев рабочих и доплат за сверхурочные работы.

В зависимости от характера и причин возникновения потерь используются различные источники их возмещения: себестоимость продукции, прибыль, фонд оплаты труда, накладные расходы. От правильного определения причин возникновения потерь и источников их возмещения решающим образом зависит эффективность организации не только работы по рассмотрению претензий на предприятии, но и всей системы внутрипроизводственных экономических отношений. При необъективном определении размеров потерь, характера и источника их возмещения система экономических взаимоотношений сама может негативно повлиять на экономику предприятия.

Хозяйственные взаимоотношения производственных смежников (бригад внутри уча-

стков, участков внутри цехов, цехов между собой, цехов и отделов) строятся таким образом, чтобы материально не ущемлять друг друга. Особенно плохо обстоит дело с персональной ответственностью конкретных исполнителей (как специалистов, так и рабочих) за ущерб, нанесенный им производству. Все потери при этом компенсируются за счет трудового коллектива. Даже в случае наличия системы внутрипроизводственного предъявления хозяйственных претензий она малоэффективна. Необходимы серьезные исследования, направленные на повышение действенности внутрипроизводственной системы предъявления претензий.

В целях углубления внутрипроизводственных экономических отношений между структурными подразделениями, повышения эффективности производства и капитальных вложений на основе активного использования финансов предприятия и кредита целесообразно создать внутрипроизводственный коммерческий банк, который занимается не только организацией внутрипроизводственных финансовых отношений, но и учетом материально-технических ценностей, оборота средств между подразделениями. Внутрипроизводственный коммерческий банк является структурной составляющей подразделения управления предприятием и общехозяйственного обслуживания и в своей деятельности руководствуется законодательством Республики Беларусь, приказами по предприятию, положением и уставом банка.

Подразделения предприятия получают право пользования кредитами, которые выдает предприятие из своих централизованных средств в соответствии с двухсторонними договорами между предприятием и его подразделениями. Право получения структурными подразделениями предприятия кредита усиливает их самостоятельность, ответственность и материальную заинтересованность в производственном и социальном развитии.

Организационные формы внутрипроизводственных экономических отношений предприятий весьма разнообразны и обусловлены как спецификой подразделений, так и предприятия в целом. В качестве основных критериев целесообразности использования данных отношений следует назвать уровни разделения и кооперации труда внутри предприятия: экономической обособленности подразделений, развития внутрипроизводственных связей, готовности трудового коллектива выступать в качестве самостоятель-

ного субъекта внутрипроизводственных отношений. Указанные критерии определяют условия для создания на базе подразделений промышленных предприятий самостоятельных хозяйственных единиц. Практическими условиями их создания должны быть: замкнутый цикл производства в подразделении; наличие четко выраженной конечной продукции; гибкость производства; возможность контролировать расход ресурсов; достаточная устойчивость внешних по отношению к данному подразделению хозяйственных связей.

Развитие внутрипроизводственных экономических отношений является отражением общих тенденций, наблюдающихся в совре-

менном производстве: децентрализация управления, т.е. перераспределение полномочий и ответственности сверху вниз, обусловленных развитием процессов разделения и кооперации труда, усложнением хозяйственных связей внутри предприятий. Проявлением этих же тенденций оказывается и коммерциализация: создание на базе структурных подразделений новых специализированных хозяйственных единиц, научно-технических и коммерческих центров, инжиниринговых и инновационных фирм, банков, совместных и малых предприятий, различных по формам собственности и организационной структуре, предназначенных для увеличения прибыли предприятия.

РЕЗЮМЕ

Раскрываются вопросы развития рыночных отношений внутри предприятий, оценки финансовых возможностей структурных подразделений (цехов, отделов, служб), изыскания внутренних резервов, снижения издержек, роста прибыли и повышения рентабельности. Рассматриваются различные аспекты разработки мероприятий организационно-технического и экономического характера, направленных на повышение конкурентоспособности структурных подразделений, обеспечивающей улучшение качества, производимой ими продукции (работ, услуг).

SUMMARY

The development of market relations within enterprises has been described as well as the assessments of financial capacities of structural divisions (shops, departments, services), raising internal reserves, reduction of costs, growth of internal profits, rise of profitability. Different aspects of working out economic, organizational and technical measures aimed at increasing competitive capacity of structural divisions securing the quality improvement of produced goods (work, services).