



## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ХОЗРАСЧЕТ КАК ГЛАВНОЕ СИСТЕМООБРАЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

И. А. НОРИН,

кандидат экономических наук, профессор,

М. И. КРОТОВ,

кандидат экономических наук, доцент, Уральский государственный аграрный университет

(620075, г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42; тел.: 8 (343) 371-33-63)

**Ключевые слова:** *предпринимательский хозрасчет, системообразующее звено организации, оплата труда от валового дохода как связующий элемент хозрасчета, рыночно-ориентированный подход, статус хозрасчетных подразделений, взаимные обязательства и ответственность сторон, система оперативного контроля и адекватного воздействия.*

Предпринимательский (рыночно-ориентированный) хозрасчет, обладающий, в отличие от традиционного, новыми свойствами и соотносительностью с рыночными принципами хозяйствования, может стать главным системообразующим звеном формирования и развития потенциала организации, локомотивом решения следующих актуальных сегодня задач: расширения доли рынка на основе использования предпринимательских хозрасчетных инструментов увеличения объемов продаж и улучшения качества продукции, снижения материальных затрат на ее производство; побуждение к внедрению в производство ресурсосберегающих технико-технологических новаций, эффективному использованию ресурсного потенциала; формированию предпринимательской среды на предприятии как проявление архитектуры внутрихозяйственных производственно-экономических отношений по вертикали и горизонтали рыночной направленности. Рыночно-ориентированная трансформация традиционного внутрихозяйственного расчета до предпринимательского представляет собой включение в его систему новых структурно-функциональных элементов, обладающих дополнительными свойствами организации и придающих ей необходимую системность формирования и устойчивость функционирования. В результате организационный потенциал предпринимательского хозрасчета в 2 раза превышает возможности традиционного. Для достижения ожидаемого эффекта от внедрения системы предпринимательского хозрасчета необходимо прежде избавиться от причинно-следственных проблем общего характера, чтобы упорядочить систему организации и тем самым создать фон, благоприятный для успешного внедрения предпринимательского хозрасчета. Связующим противозатратным инструментом повышения потенциала предпринимательского хозрасчета, придающим ему логическую функциональную завершенность, является оплата труда по нормативу от валового дохода. Ответственность за его формирование распределяется между хозрасчетными подразделениями и общехозяйственным аппаратом управления. Успех внедрения предпринимательского хозрасчета во многом зависит от регулярного (ежемесячного) подведения итогов хозяйственной деятельности хозрасчетных подразделений, где риторика делового обсуждения представлена через призму зависимости начисленного за месяц заработка от результатов хозяйственной деятельности каждого хозрасчетного коллектива.

## ENTERPRISE SELF-FINANCING AS MAIN BACKBONE LINK OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF ORGANIZATION'S CAPACITY

I. A. NORIN,

candidate of economic sciences, professor,

M. I. KROTOV,

candidate of economic sciences, associate professor, Ural State Agrarian University

(42 K. Libknehta Str., 620075, Ekaterinburg; tel: +7 (343) 371-33-63)

**Keywords:** *enterprise self-financing, backbone link of the organization, compensation from a gross income as a binding element of self-financing, market-oriented approach, status of self-supporting divisions, mutual obligations and responsibility of the parties, system of an operating control and adequate influence.*

Enterprise (market-oriented) self-financing unlike the traditional possesses new properties and is correlative with the market principles of managing, can become the main backbone link of formation and development of capacity of the organization. It can form a basis for the next moments: expansions of a share of the market on the basis of use of enterprise self-supporting tools of a growth in volumes of sales and improvement of quality of production, decrease in material inputs on its production; motivation to introduction in production of resource-saving technical and technological innovations, to effective use of resource potential; to formation of the enterprise environment at the enterprise as manifestation of very tectonics of the intraeconomic productive and economic relations on a vertical and a horizontal of a market orientation. Market-oriented transformation of traditional intraeconomic calculation to the enterprise represents inclusion in its system new structurally functional elements possessing additional properties of the organization and giving it's necessary to systematic of formation and stability of functioning. As a result the institutional capacity of enterprise self-financing exceeds possibilities of the traditional twice. For achievement of the expected effect from introduction of system of enterprise self-financing it's necessary to get rid before cause and effect problems of the general character to order system of the organization and by that to create the favorable backend for successful introduction of enterprise self-financing. The binding rational instrument of increase potential of enterprise self-financing giving it logical functional completeness is compensation according to the standard from incoming gross. Responsibility for its formation is distributed between self-supporting divisions and general economy management personnel. The success of introduction enterprise's self-financing in many respects depends on regular (monthly) summing up economic activity of self-supporting divisions where the rhetoric of business discussion is presented through a prism of dependence earnings added in a month on results of economic activity of each self-supporting collective.

*Положительная рецензия представлена А. Г. Светлаковым, доктором экономических наук, профессором Пермской государственной сельскохозяйственной академии.*



Внутрихозяйственный расчет как категория и проявление экономического механизма хозяйствования в сложившемся представлении не является чем-то необычным; напротив, он имеет богатую научную и практическую историю.

Однако как в исследовании, так и в практике применения принципы его формирования и функционирования недостаточно адекватны рыночным принципам хозяйствования. Внутрихозяйственный (внутризаводской) расчет на предприятиях АПК нередко существует сам по себе, вне гармоничной связи и соотносительности с хозяйственным механизмом экономики региона, а потому носит формальный характер. Более того, традиционный хозрасчет в АПК лишен комплексности в исследовании и системности в применении как экономический механизм в менеджменте предприятия, что не позволяет сформировать новые свойства организации, чтобы повысить ее потенциал и получить синергетический эффект.

Внутрихозяйственный расчет (как предпринимательский) может стать главным системообразующим звеном формирования и развития потенциала организации, локомотивом решения актуальных на сегодня задач [3]:

- расширение доли рынка на основе использования предпринимательских хозрасчетных инструментов повышения качества продукции и снижения материальных затрат на ее производство;

- побуждение к внедрению в производство ресурсосберегающих технико-технологических новаций, эффективному использованию ресурсного потенциала предприятия;

- формирование предпринимательской среды на предприятии как проявления архитектуры внутренних хозяйственных производственно-экономических отношений по вертикали и горизонтали рыночной направленности.

При этом связующим элементом предпринимательского хозрасчета как функциональной системы должна стать противозатратная система оплаты труда от валового дохода всех без исключения участников производства и управления. Через призму соотношения между валовым доходом и выплаченным заработком можно судить о воспроизводственных возможностях предприятия и устойчивости его экономического развития.

Учитывая вышеизложенное, настоящее исследование характеризуется преемственностью в методических и прикладных подходах к формированию, функционированию и развитию внутрихозяйственного расчета. Продолжение исследования в данном направлении может составить вклад в его дальнейшее развитие на основе рыночно-ориентированных подходов к инструментарию организации предпринимательского хозрасчета.

Применительно к понятийно-категорийному аппарату дополнения касаются трактовки следующих понятий:

1. Предпринимательский хозрасчет «есть результат дальнейшего развития традиционного внутрихозяйственного расчета с целью адаптации к рыночным условиям хозяйствования и формирования предпринимательской среды на предприятии с присущими для нее признаками потенциала хоз-

расчетных подразделений: самоконтроль и взаимоконтроль; своевременная реакция на отклонения от нормального хода производства; экономическое мышление — способность связать размер заработка с конкретными оперативными индикаторами производственной деятельности хозрасчетного подразделения.

2. «Предпринимательская среда» — необходимый результат самоорганизации и самоуправления в хозрасчетных подразделениях, атрибут социально-экономического поведения участников хозрасчетных отношений по вертикали и горизонтали в направлении формирования новых активных свойств потенциала организации и достижения эффекта синергии.

Рыночно-ориентированная трансформация традиционного внутрихозяйственного расчета до предпринимательского представляет собой включение в его систему новых структурно-функциональных элементов, формируемых на соответствующих принципах и формирующих новые свойства организации, позволяющие получить эффект дальнейшего развития потенциала организации.

Для сравнения традиционного и предпринимательского расчета использована бальная оценка каждого элемента системы с крайними значениями, в зависимости от формируемых свойств: минимальная — 5; максимальная — 10 баллов (табл. 1).

Как следует из сравнительной характеристики и оценки, предпринимательский хозрасчет отличается от традиционного по следующим признакам:

- наличием большого количества функциональных элементов, что придает предпринимательскому хозрасчету необходимую системность формирования и устойчивость функционирования;

- большим разнообразием используемых при формировании системы предпринимательского хозрасчета принципов организации как необходимых требований, соблюдение которых обеспечивает повышение потенциала организации (1; гл. 3.1.2);

- большим разнообразием формируемых свойств организации, в совокупности отражающих потенциал предпринимательского хозрасчета как системы (1; гл. 3.3.3);

В результате организационный потенциал предпринимательского хозрасчета (по бальной оценке) почти в 2 раза превышает возмужности традиционного.

Для достижения необходимого эффекта от внедрения системы предпринимательского хозрасчета необходимо прежде избавиться от проблемных точек в организации производства на предприятии, следуя логике организационного инструментария: исследование — воздействие. (Данный подход, обладая свойством перманентности, актуален и в процессе освоения и реализации предпринимательского хозрасчета).

На данном (подготовительном) этапе исследование ставит своей целью выявить причинно-следственные проблемы общего характера, воздействие — устранить их, упорядочить организацию и привести в систему, тем самым создать общий фон, благоприятный для внедрения предпринимательского хозрасчета, повышения потенциала организации и получения синергетического эффекта.

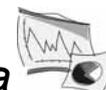
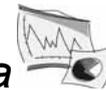


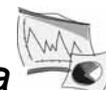
Таблица 1

Сравнительная характеристика и оценка систем традиционного и предпринимательского внутрихозяйственного расчета

Элемент внутрихозяйственного расчета	Принцип формирования	Формулируемое свойство	Система внутрихозяйственного расчета			
			традиционная		предпринимательская	
			наличие или отсутствие элемента	бальная оценка	наличие или отсутствие элемента	бальная оценка
<b>Организационная составляющая</b>						
Хозрасчетные подразделения со статусом самоорганизации и самоуправления	Единства формы и содержания Обратной связи Оперативности и гибкости Толерантности	Целенаправленность Гибкость Корпоративность Коммуникационность Ингрессивность Корреляционность Эмерджентность Композиционность Эгрессивность	Отсутствует	–	Присутствует	10
Хозрасчетные отношения по вертикали и горизонтали на договорных началах	Системности Единства формы и содержания Распределения и специализации Компенсации противодействия	Целенаправленность Дискретность Корпоративность Корреляционность Эгрессивность Композиционность	Присутствует	6	Присутствует	6
Взаимные обязательства по вертикали и горизонтали	Системности Единства формы и содержания Распределения и специализации Обратной связи Непрерывности и ритмичности	Целенаправленность Цикличность Корпоративность Коммуникационность Корреляционность Коньюгированность	Присутствует	10	Присутствует	10
Разъяснительные действия о сущности хозрасчета (инструктивные)	Целевой адаптации Адекватности воздействия Единства формы и содержания	Целенаправленность Корпоративность Корреляционность Селективность Эгрессивность	Присутствует	8	Присутствует	8
Ежемесячная оценка деятельности подразделений через призму адекватности размера заработка и результатов их хозрасчетной деятельности (в процессе внедрения)	Целевой адаптации Перманентности целеполагания Конструктивности Единства формы и содержания Обратной связи Адекватности воздействия Толерантности	Целенаправленность Перманентность Селективность Корреляционность Ингрессивность Коньюгированность Эгрессивность	Отсутствует	–	Присутствует	9
Восприимчивость и побуждение к реализации ресурсосберегающих решений	Дерева целей Стратегического планирования Системности Главного звена Адекватности воздействия Толерантности	Целенаправленность Перманентность Селективность Корреляционность Ингрессивность Коньюгированность Эгрессивность	Отсутствует	–	Присутствует	10
Итого — организационная составляющая		–	–	24	–	53
<b>Экономическая составляющая</b>						
Нормативная база хозрасчетных отношений (натуральная и стоимостная составляющие)	Системности Конструктивности Единства формы и содержания	Целенаправленность Корпоративность Корреляционность Коньюгированность	Присутствует	6	Присутствует	6



Разъяснительные действия о сущности хозрасчета (инструктивные)	Целевой адаптации Адекватности воздействия Единства формы и содержания	Целенаправленность Корпоративность Корреляционность Селективность Эгрессивность	Присутствует	8	Присутствует	8
Ежемесячная оценка деятельности подразделений через призму адекватности размера заработка и результатов их хозрасчетной деятельности (в процессе внедрения)	Целевой адаптации Перманентности целеполагания Конструктивности Единства формы и содержания Обратной связи Адекватности воздействия Толерантности	Целенаправленность Перманентность Селективность Корреляционность Ингрессивность Коньюгированность Эгрессивность	Отсутствует	–	Присутствует	9
Восприимчивость и побуждение к реализации ресурсосберегающих решений	Дерева целей Стратегического планирования Системности Главного звена Адекватности воздействия Толерантности	Целенаправленность Перманентность Селективность Корреляционность Ингрессивность Коньюгированность Эгрессивность	Отсутствует	–	Присутствует	10
Итого — организационная составляющая		–	–	24	–	53
Экономическая составляющая						
Нормативная база хозрасчетных отношений (натуральная и стоимостная составляющие)	Системности Конструктивности Единства формы и содержания	Целенаправленность Корпоративность Корреляционность Коньюгированность	Присутствует	6	Присутствует	6
Система взаимной экономической ответственности за выполнение договорных обязательств по вертикали и горизонтали	Целевой адаптации Системности Обратной связи Адекватности воздействия Компенсации противодействия	Целенаправленность Перманентность Гибкость Корпоративность Корреляционность Ингрессивность Эмерджентность Эгрессивность	Отсутствует	–	Присутствует	10
Система оперативного контроля: — деятельности подразделений и служб	Целевой адаптации Перманентности целеполагания Системности Единства формы и содержания Обратной связи Оперативности и гибкости Толерантности	Целенаправленность Перманентность Цикличность Гибкость Корреляционность Ингрессивность Эмерджентность Реверсивность Эгрессивность	Присутствует	6	Присутствует	6
— использования средств производства			Отсутствует	–	Присутствует	8
Система оплаты труда в подразделениях: — по твердым расценкам — по дифференцированным расценкам с учетом продуктивности и качества продукции — по нормативу от выручки	Адекватности воздействия	Корреляционность	Присутствует	5	Отсутствует	–
	Целевой адаптации Адекватности воздействия	Целенаправленность Корреляционность	Присутствует	6	Отсутствует	–
	Целевой адаптации Адекватности воздействия	Целенаправленность Корреляционность Корпоративность Ингрессивность	Отсутствует	–	Отсутствует	–



— по нормативу от валового дохода	Дерева цели Целевой адаптации Системности Универсальности Единства формы и содержания Адекватности воздействия главного звена Толерантности	Целенаправленность Перманентность Гибкость Ингрессивность Корреляционность Эмерджентность Эгрессивность	Отсутствует	–	Присутствует	10
Система оплаты труда работников управления: — окладная	Иерархичности Целевой адаптации Перманентности Адекватности воздействия	Целенаправленность Корпоративность	Присутствует	5	Отсутствует	–
— по нормативу от выручки	Целевой адаптации Перманентности Стратегического планирования Системности	Целенаправленность Корпоративность Ингрессивность	Отсутствует	–	Отсутствует	–
— по нормативу от валового дохода	Универсальности Единства формы и содержания Адекватности воздействия Толерантности	Целенаправленность Перманентность Гибкость Корпоративность Селективность Конъюгированность Эмерджентность Эгрессивность	Отсутствует	–	Присутствует	10
Итого — экономическая составляющая		–	–	28	–	50
Всего баллов		–	–	52	–	103

Учитывая, что объекты ресурсного потенциала (тракторный и автомобильный парк, земля, продуктивный скот и другие активные средства труда) являются не только необходимыми, но и самыми затратоносными, текущая и оперативная оценка их использования является необходимым условием достижения информированности и предсказуемости развития событий, своевременного принятия адекватных управленческих решений по устранению возникших диспропорций и отклонений от нормального хода производства.

Для оценки эффективности использования ресурсного потенциала целесообразно применять, в отличие от известных, рыночно-ориентированный интегральный подход, синтезирующий в себе одновременно натуральную (производительную) и стоимостную (затратную) составляющие [2].

По результатам проведенной оценки часто напрашивается необходимость в корректировке состава машинно-тракторного парка (или перераспределении между тракторами и автомобилями выполняемых ими работ по видам), структуры зернового клина и др. Эффект подобной корректировки состоит в исключении из оборота машин с недостаточной эффективностью использования (и с запредельным сроком эксплуатации), в сокращении затрат на содержание машинно-тракторного парка, повышения эффективности использования земли.

Обобщающим показателем оценки потенциала предприятия является устойчивость его экономического развития через призму соотношения валового дохода и начисленного заработка.

Одним из отличительных и характерных свойств потенциала предпринимательского хозрасчета как

функциональной системы является статус хозрасчетных подразделений, формируемых и функционирующих с полномочиями самоорганизации и самоуправления, позволяющих достичь гармонии между формальной и неформальной организацией.

Механизм формирования и закрепления такого статуса за хозрасчетными подразделениями предприятия представляет собой целенаправленный процесс делегирования функций оперативного управления (полномочий) «сверху-вниз» как проявление децентрализации в управлении (табл. 2).

Формирование таких важнейших свойств предпринимательского хозрасчета как системы: целенаправленность, корпоративность, коммуникационность, корреляционность и конъюгированность (1; гл. 3.3.3) изначально и во многом определяется характером взаимных договорных обязательств и экономической ответственности, принимаемых на себя администрацией и хозрасчетными подразделениями предприятия в процессе их взаимосвязи и взаимодействия по вертикали и горизонтали (табл. 3, 4).

Связующим рыночно-ориентированным противозатратным инструментом повышения потенциала предпринимательского хозрасчета на предприятии как функциональной системы является оплата труда по нормативу от валового дохода. Без этого любая форма хозрасчета, а тем более предпринимательского, является незавершенной, практически «половинчатой».

Как универсальный инструмент целенаправленного экономического воздействия на поведение работников на производстве (и действующий по принципу сообщающихся сосудов) механизм оплаты труда от валового дохода можно отразить в виде алгоритма, представленного на рис. 1 [2].



Таблица 2

**Распределение полномочий между общехозяйственным аппаратом управления и хозрасчетными подразделениями со статусом самоорганизации и самоуправления в условиях предпринимательского хозрасчета**

Общехозяйственный аппарат управления	Хозрасчетное подразделение предприятия	Цель (результат) взаимодействия
Разработка Положения о предпринимательском хозрасчете Разработка Положения о Совете хозрасчетного подразделения Разработка Должностной инструкции руководителя хозрасчетного подразделения Заключение Договора между администрацией предприятия и хозрасчетными подразделениями		
Доведение до подразделений заказа на производство товарной продукции. Реализация продукции на основе оценки конъюнктуры рынка. Разработка и согласование с подразделениями нормативной базы регулирования хозрасчетных отношений по вертикали и горизонтали. Ведение лицевого счетов по доходам и расходам по каждому хозрасчетному подразделению. Методическое сопровождение процессов освоения хозрасчета, участие в подведении итогов деятельности подразделений ежемесячно. Разработка и реализация плана ресурсосбережения на основе внедрения инновационных решений	Выбор состава Совета и руководителя хозрасчетного подразделения. Планирование (оперативное) и организация процессов производства работ и продукции. Оперативный контроль за ходом проведения работ и производства продукции. Обеспечение трудовой и технологической дисциплины в подразделении. Оперативный учет и контроль за использованием ресурсов. Учет объемов и качества выполняемых работ и произведенной продукции, текущих затрат в подразделении. Текущий и помесячный учет доходов и расходов. Начисление и распределение заработной платы. Постоянный контроль за соблюдением требований охраны труда и техники безопасности, противопожарных и экологических требований. Подведение итогов деятельности подразделения за месяц. Утверждение суммы дивидендов, распределение ее между работниками. Ежемесячная отчетность Совета и руководителя подразделения при подведении итогов за месяц.	Формирование автономности функционирования и развития подразделений и предприятия в целом. Механизм организации как системы принимает завершённую форму (самоорганизации). Развитие корпоративной заинтересованности и ответственности в процессе взаимодействия между работниками подразделения. Создаются условия для формирования у работников экономического мышления и предпринимательской среды в подразделении.



Рисунок 1  
Механизм формирования и распределения валового дохода

Валовой доход служит единственным собственным источником средств на оплату труда и на развитие производства; тем самым отражает воспроизводственные возможности предприятия и его подразделений (состояние, при котором сумма начисленного заработка превышает сумму валового дохода, оценивается как «самопроедание»).

Исходя из этого, рассмотрим в систематизированном порядке важнейшие составляющие формирования выручки от реализации продукции и материальных затрат на ее производство по уровням ответственности за их соотношение (табл. 5).

Из приведенной систематизации следует, что направленность воздействия (позитивная или негативная) на формирование выручки и материальных затрат, а следовательно и валового дохода лежит в зо-

нах ответственности как хозрасчетных подразделений, так общехозяйственного аппарата управления.

Валовой доход — важнейший обобщающий критерий эффективности хозяйствования, источник формирования и наращивания воспроизводственных возможностей предприятия. Оплата труда от валового дохода служит мотиватором увеличения выручки и сокращения материальных затрат со стороны как хозрасчетных подразделений, так и общехозяйственного аппарата управления, служит венцом предпринимательского хозрасчета как функциональной системы.

Объектами «привязки» оплаты труда от валового дохода являются хозрасчетные подразделения и общехозяйственный аппарат управления предприятия. Для каждого из них обосновывается норматив

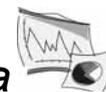


Таблица 3

**Взаимные обязательства в процессе взаимоотношений участников внутрихозяйственного предпринимательского расчета**

По вертикали		По горизонтали (в процессе координации)						
общехозяйственный аппарат управления	хозрасчетное подразделение	подразделение основного производства		обслуживающее подразделение				
		в растениеводстве	в животноводстве	ремонтная мастерская	автогараж	энергоцех	стройцех	цех общехозяйственных работ
<p>Материально-техническое обеспечение заказа по производству товарной продукции по натуральным нормам. Формирование нормативной базы регулирования хозрасчетных отношений. Маркетинговые исследования и сбыт продукции. Перманентное консультативное обслуживание и методическое сопровождение внедрения и освоения хозрасчета.</p>	<p>Безусловное выполнение заказа администрации по ассортименту и объемам товарной продукции, обеспечение ее высокого качества. Своевременная оплата поставляемых материальных ресурсов. Соблюдение технологических требований при выполнении работ и производстве продукции. Информирование руководства о проблемах, возникающих в хозрасчетной деятельности</p>	<p>Согласования заказа на производство кормов, в т. ч. организации зеленого конвейера.</p> <p>Своевременная приемка-передача кормов с учетом их качества.</p> <p>Своевременная подача заявок на выполнение транспортных, ремонтно-технических работ, строительно-монтажных и ремонтных, общехозяйственных работ.</p>	<p>Доведение до подразделений календарного плана ремонтно-технического обслуживания.</p> <p>Обеспечение высокого качества ремонтно-технических работ и сроков их проведения.</p> <p>Обеспечение подразделений запчастями и ремонтными материалами, необходимыми при аварийных ремонтах.</p>	<p>Подготовка автомобилей для перевозки урожая с поля.</p> <p>Своевременное выделение автотранспорта подразделениям-заказчикам.</p> <p>Своевременная доставка автомобилей в ремонтную мастерскую в соответствии с календарным планом.</p>	<p>Обеспечение подразделений топливом, электроэнергией, теплом, водой, газом и др.</p> <p>Заправка агрегатов топливом в поле в периоды проведения полевых работ.</p> <p>Применение в энергетике ресурсосберегающих технологий.</p>	<p>Своевременное и качественное выполнение в хозрасчетных подразделениях: — строительно-монтажных работ; — ремонтно-строительных работ.</p>	<p>Своевременное и качественное выполнение в хозрасчетных подразделениях общехозяйственных работ (доставка грузов на предприятие, вывозка на поля органических удобрений, благоустройство, отчистка дорог от снега и др.).</p> <p>Оказание помощи при проведении уборочных работ.</p>	
		<p>Своевременная оплата поставленных машин в ремонтную мастерскую</p>	<p>Своевременная оплата за поставленные корма с учетом их качества</p>	<p>Своевременная оплата взаимооказываемых производственно-технических услуг в процессе взаимодействия подразделений.</p> <p>Профилактика и поддержание в постоянной технической готовности объектов инфраструктуры.</p>				
		<p>Выполнение решений, принимаемых совместно всеми участниками хозрасчетных отношений в процессе освоения и отработки механизма организации предпринимательского хозрасчета.</p> <p>Строгое соблюдение и выполнение взаимных обязательств, регулирующих взаимодействие участников хозрасчетных отношений по вертикали и горизонтали.</p> <p>Возмещение ущерба (в т. ч. упущенной выгоды) причиненного одними участниками другим участникам хозрасчетного взаимодействия (по вертикали и горизонтали).</p>						

(доля в процентах) оплаты труда от валового дохода на предстоящий хозяйственный год, который используется для начисления по ним заработка по фактическим результатам хозяйственной деятельности [2].

Внедрение предпринимательского хозрасчета (как и любой другой новации) носит перманентный характер, в основе которого лежит оперативный контроль за ходом производства и использования ресурсов, чтобы своевременно обнаруживать возникающие диспропорции и отклонения и осуществлять адекватные воздействия, владеть ситуацией, достигая предсказуемости ее развития.

Чтобы не оказаться в плену неопределенности и непредсказуемости, важным элементом предпринимательского хозрасчета должна стать система оперативного контроля и анализа на предприятии (табл. 6).

Результат оперативного контроля и анализа должен стать предметом ежемесячного подведения и обсуждения итогов деятельности каждого хозрасчетного подразделения, эффективности координации между ними, каждого работника общехозяйственного аппарата управления. Это особенно важно на первых порах освоения предпринимательского хозрасчета, адаптации к новым условиям.

Процедура проведения таких собраний в подразделениях должна отличаться от традиционного протокола, чтобы у участников развивался интерес ко всему происходящему.

Вся риторика делового обсуждения должна быть представлена через призму зависимости начисленного за месяц заработка от результатов хозяйственной деятельности хозрасчетного подразделения, что затрагивает кровные интересы каждого работника,

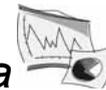


Таблица 4  
Система хозрасчетных претензий по возмещению причиненного ущерба в условиях  
внутрихозяйственного предпринимательского расчета

Вероятная причина возникновения ущерба	Ответчик	Способ возмещения ущерба	Источник возмещения ущерба
<u>По вертикали</u>			
Несвоевременная поставка или недопоставка материальных ресурсов	Общехозяйственный аппарат управления	Уплата потерпевшей стороне неустойки в размере стоимости недополученных ее ресурсов (или упущенной выгоды — стоимость недополученной продукции)	За счет фонда оплаты труда по общехозяйственному аппарату управления
Несвоевременное или недобросовестное формирование нормативной базы хозрасчетных отношений		Уплата неустойки в размере 0,1 % от фонда оплаты труда в резервный фонд предприятия	За счет фонда оплаты труда по общехозяйственному аппарату управления
Снижение цены реализуемой продукции из-за слабого владения конъюнктурой рынка		Уплата недоимки из-за разницы в цене в резервный фонд предприятия	За счет фонда оплаты труда по общехозяйственному аппарату управления
Отсутствие или недостаток систематического консультативного и методического сопровождения в процессе освоения хозрасчета		Уплата неустойки в размере 0,1 % от фонда оплаты труда в резервный фонд предприятия	За счет фонда оплаты труда по общехозяйственному аппарату управления
Отсутствие инициативы и внятной политики ресурсосбережения на предприятии		Уплата неустойки в размере 0,1 % от фонда оплаты труда в резервный фонд предприятия	За счет фонда оплаты труда по общехозяйственному аппарату управления
Отсутствие реакции на сообщения руководителей подразделений о проблемах, снижающих эффективность деятельности		Уплата неустойки в размере 0,1 % от фонда оплаты труда в резервный фонд предприятия	За счет фонда оплаты труда по общехозяйственному аппарату управления
Невыполнение заказа администрации по производству товарной продукции	Товаропроизводящие подразделения основного производства	Возмещение на счет аппарата управления неустойки в размере стоимости недополученной продукции	За счет выручки конкретного товаропроизводящего подразделения
Низкий уровень трудовой и технологической дисциплины, снижение качества производимой продукции		Возмещение неустойки на счет аппарата управления в размере недоимки из-за разницы в цене	За счет выручки конкретного товаропроизводящего подразделения
Несвоевременная оплата поставленных материальных и энергетических ресурсов	Товаропроизводящие подразделения основного производства	Уплата на счет аппарата управления пени в размере, утвержденном Советом предприятия	За счет выручки конкретного товаропроизводящего подразделения
Неинформирование руководства предприятия о проблемах технического и организационно-экономического характера, снижающих эффективность производства в подразделениях		Уплата неустойки в размере 0,1 % от выручки в резервный фонд предприятия	За счет выручки конкретного товаропроизводящего подразделения
<u>По горизонтали</u>			
Невыполнение заказа на производство кормов	Тракторно-полеводческая бригада	Уплата неустойки в размере стоимости недополученной продукции животноводства на счет животноводческой фермы	За счет выручки конкретной тракторно-полеводческой бригады
Несвоевременная поставка в ремонтную мастерскую тракторов и сельхозмашин, автомобилей стационарного оборудования	Тракторно-полеводческие бригады, животноводческие фермы, автогараж, цех по выполнению общехозяйственных работ	Уплата на счет ремонтной мастерской штрафа в размере стоимости 1 часа ремонтных услуг за каждый день просрочки	За счет выручки конкретных заказчиков ремонтно-технических услуг



Простои выделенных заказчику автотранспорта и других машин	Тракторно-полевые бригады, животноводческие фермы и другие заказчики	Уплата на счет автогаража штрафа в размере стоимости 1 часа автотранспортных услуг за каждый час простоя	За счет выручки конкретного заказчика автоуслуг
Несвоевременная подача автотранспорта заказчиком, как требовалось по заявке	Автогараж	Уплата на счет заказчика штрафа в размере стоимости 1 часа автотранспортных услуг за каждый час задержки	За счет дохода автогаража
Передержка техники в ремонте против нормативного срока	Ремонтная мастерская	Уплата заказчику неустойки в размере стоимости 1 часа ремонтно-технической услуги за каждый час передержки	За счет дохода ремонтной мастерской
Отказ отремонтированной техники из-за низкого качества ремонта	Ремонтная мастерская	Повторный ремонт за счет ответчика	За счет дохода ремонтной мастерской
Сбои в работе подразделений предприятия по причине отсутствия электроэнергии, горюче-смазочных материалов, воды и др.	Энергоцех	Уплата неустойки на счет потерпевших подразделений в размере стоимости потерь в виде недополученной продукции	За счет дохода энергоцеха
Несвоевременная оплата оказанных производственно-технических услуг и предоставленных энергетических ресурсов	Подразделения — потребители услуг и ресурсов	Уплата пени на счет соответствующего подразделения — поставщика услуг и энергоресурсов в размере 0,1 % от суммы недоимки	За счет выручки (дохода) конкретного подразделения — должника

Примечание: в процессе внедрения хозрасчета целесообразно использовать поощрительную систему для должностных лиц общехозяйственного аппарата управления и руководителей хозрасчетных подразделений, активно содействующих формированию, внедрению и развитию внутрихозяйственного расчета, внедрению ресурсосберегающих технико-технологических решений (скажем, в размере 20 % от прямого заработка).

Таблица 5  
Слагаемые и уровни ответственности за формирование валового дохода

Исходная составляющая	Ее слагаемые	Фактор, ее обуславливающий	Уровень и зона ответственности	
			подразделение	общехозяйственный аппарат управления
Выручка	Объемы продаж продукции	Урожайность Продуктивность	Соблюдение технологических требований производства Координация в процессе взаимодействия	Обеспечение необходимыми материальными ресурсами Техническое состояние МТП и стационарного оборудования
		Цена реализации	Качество продукции	Соблюдение технологических и санитарных требований
	Каналы реализации продукции		—	Владение конъюнктурой рынка при формировании миссии предприятия
Материальные затраты	Удельный расход ресурсов	Качество ресурсов собственного производства (корма, семена)	Соблюдение технологических требований их производства Оперативный контроль при осуществлении технологических процессов	Техническое состояние МТП Мотивация работников Оперативный контроль при осуществлении технологических процессов
		Эффективность использования машин и оборудования	Оперативный контроль за использованием МТП	Сроки эксплуатации и изношенности МТП Оперативный контроль за использованием ресурсов
		Уровень технико-технологической инновационности	Владение навыками эксплуатации ресурсосберегающих машин и оборудования	Восприимчивость к новациям в целях снижения энергоемкости и трудоемкости, затратности производства



Таблица 6

Система оперативного контроля и анализа в условиях предпринимательского хозрасчета на предприятии

Объект оперативного контроля	Периодичность контроля	Контролируемый показатель							
		Темпы и ритмичность проведения полевых работ		Качество выполнения технологических операций	Темпы, сроки и качество проведения				
Растениеводческие подразделения	Ежедневно — в периоды посевных и уборочных работ					весенне-полевых работ	уборки урожая	заготовки кормов	
Животноводческие фермы	Ежемесячно	Продуктивность	Выход приплода	Расход кормов, цк. ед.		Себестоимость единицы продукции, руб.	Доля молока высшего сорта, %	Средняя цена реализации 1 ц, руб.	Выручка, тыс. руб.
				на одну голову	на единицу продукции				
Тракторный парк	Ежемесячно	Выработка на один трактор			Расход топлива на один условный эталонный гектар	Себестоимость одного условного эталонного гектара, руб.			
		машино-дней							
Автопарк	Ежемесячно	Выработка на один автомобиль			Коэффициент полезного пробега с грузом	Расход топлива на 100 тонно-километров, кг	Себестоимость одного тонно-километра, руб.		
		машино-дней		тонно-километров					
Ремонтно-техническая мастерская	Ежемесячно	Соблюдение графика		Сроки пребывания техники в ремонте	Отказ машины в работе, ее повторный ремонт	Стоимость ремонтно-технических работ по каждой машине, руб.			
		постановки в ремонт	ремонта			капитальный	текущий	техобслуживание	
В целом по предприятию	Ежемесячно	Выручка тыс. руб.	Материальные затраты, тыс. руб.	Валовой доход, тыс. руб.	Начислено оплаты труда, тыс. руб.	Доля оплаты труда в валовом доходе, %		Окупаемость производства	

исподволь формирует у него расчетливость в практических действиях (и в отношениях с другими), экономическое мышление и предпринимательскую среду в трудовом коллективе.

По результатам обсуждения (чтобы не считали его как напрасно проведенное время) у всех участников должно сформироваться представление о том, какие упущения были допущены за рассматриваемый месяц, сколько это «стоило» в переводе на заработок; что из этого зависит от работников подразделения, других подразделений, конкретных работников управления, чтобы избежать подобных отклонений и, более того, наверстать упущенное в последующие периоды года.

Подобная процедура коллективного обсуждения — это не только подведение итогов деятельности подразделений, но и экономический «ликбез» для всех участников в ненавязчивой форме. Это позволяет полнее использовать потенциал предпринимательского хозрасчета.

Представленный механизм организации предпринимательского хозрасчета может служить для менеджмента организации некоторым методическим инструментарием к обоснованию организационной и экономической составляющих в процессе его формирования, функционирования и развития.

**Литература**

1. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации : учеб. для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. СПб. : Питер-Пресс. 2008. 464 с.
2. Норин И. А. Методические и практические подходы к оценке эффективности использования ресурсного потенциала предприятия и обоснованию механизма по обеспечению устойчивости его экономического развития : учебное пособие. Екатеринбург : Урал. аграрн. изд., 2013. 95 с.
3. Норин И. А. Механизм оптимизации решений по формированию беспривязной системы организации молочного производства // Аграрный вестник Урала. 2014. № 4 (122). С. 85–89

**References**

1. Latfullin G. R., Raychenko A. V. Theory of the organization : studies for higher education institutions. 2nd ed., corr. and ext. St. Petersburg : Petersburg Press, 2008. 464 p.
2. Norin I. A. Methodical and practical approaches to an assessment of efficiency of use resource's capacity of enterprise and justification of the mechanism on ensuring stability of its economic development : education guidance. Ekaterinburg : Urals agrarian publ., 2013. 95 p.
3. Norin I. A. The optimization mechanism of decisions on formation of loose housing system of the organization of dairy production // Agrarian bulletin of the Urals. 2014. № 4 (122). P. 85–89.