*На правах рукописи*

**Ягфаров Олег Модорисович**

# ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Специальность 08.00 05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - АПК и сельское хозяйство)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва 2003

Диссертация выполнена на кафедре организации сельскохозяйственного производства Московской сельскохозяйственной академии имени К.А.Тимирязева

Научный руководитель- доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ **Грядов С.И.**

Официальные оппоненты:
доктор экономических наук, профессор **Тарасов Н.Г.**
кандидат экономических наук, профессор **Королев Ю.Б.**

Ведущая организация: Ульяновский научно-исследовательский институт сельского хозяйства

Защита диссертации состоится "3" ноября 2003г. в "14" час на заседании Диссертационного совета К -220.043.02 при Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева по адресу: 127550, г. Москва, ул. Тимирязевская, 49, Ученый совет

С диссертацией можно ознакомится в Центральной научной библиотеке МСХА

Автореферат разослан 1 октября 2003 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета Л.В. Постникова

2005-4
19485
910709

## Актуальность темы исследования

Кризис в котором оказалось в настоящее время сельское хозяйство России привел к недозагрузке производственных мощностей многих сельскохозяйственных предприятий, в результате чего значительные площади сельскохозяйственных угодий, многие производственные мощности и целые подразделения частично или полностью исключены из производственной деятельности. В результате этого происходят изменения внутренней среды предприятия, появляются значительные неиспользованные внутрипроизводственные резервы.

Особенности современного этапа развития отечественной экономики вызывают необходимость применения наиболее профессиональных и эффективных форм предпринимательства, прежде всего интрапренерства, которое представляет собой инициативную новаторскую деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей предприятия и личности предпринимателя. Поэтому на данном этапе развития сельской экономики необходимо совершенствование традиционных форм внутрихозяйственных экономических отношений в рамках сельскохозяйственных предприятий, которое должно обеспечивать развитие предпринимательства: разработка нормативно-правовой базы внутрихозяйственных отношений и механизма договорных отношений в рамках предприятий. Решение этих проблем предполагает сохранение каркаса крупного предприятия, ограничение деятельности многочисленных посредников, предоставление равных возможностей для реализации предпринимательских идей всем работникам предприятия.

Учитывая практически полное отсутствие разработок по совершенствованию внутрихозяйственных отношений на сельскохозяйственных предприятиях на основе интрапренерства, тема исследования в этих направлениях является актуальной как с теоретической точки зрения, так и с практических позиций.

Исследованием проблемы совершенствования внутрихозяйственных экономических отношений в АПК на разных уровнях занимались многие экономисты аграрники: Башмачников В.Ф., Громов М.Н., Грядов С.И., Мазлоев В.З., Тарасов Н.Г. , Тушканов М.П., Шакиров Ф.К., Шапиро Б.М., Швец В.В., Югай А.М. и другие. Однако такие вопросы как совер-

РОС... ...ЛЬНАЯ
Б... ...ЕКА
...ург
2005...

шенствование механизма взаиморасчетов, обеспечение договорной дисциплины, развитие внутреннего предпринимательства находится еще на стадии разработки, носят дискуссионный характер и требуют дальнейшего изучения.

**Цель** диссертации состоит в обосновании и оценке наиболее рациональных и эффективных форм внутрихозяйственных отношений на сельскохозяйственных предприятиях, в том числе проблемы интрапренерства.

**Задачи исследования**

- раскрыть сущность, условия становления и развития внутрихозяйственных отношений, обосновать их роль и место в системе хозяйствования на сельскохозяйственных предприятиях;
- изучить и обобщить отечественный и зарубежный опыт развития внутрипроизводственных отношений, в том числе внутреннего предпринимательства интрапренерства на сельскохозяйственных предприятиях, выявить наиболее приемлемые из них в современных условиях;
- изучить характер и тенденции развития внутрихозяйственных отношений, провести анализ экономического состояния аграрного сектора Ульяновской области;
- на базе методологических положений внутрихозяйственного расчета и интрапренерства, обосновать состав и параметры внутрихозяйственных подразделений с использованием экономико-математических методов;
- изучить и обосновать возможность применения на сельскохозяйственных предприятиях интрапренерства как прогрессивной формы внутрихозяйственных отношений;
- разработать механизм внутрихозяйственных отношений производственных, вспомогательных и обслуживающих подразделений сельскохозяйственных предприятий с предприятием и между собой на основе договорных отношений.
- обосновать распределительные механизмы при различных формах внутрихозяйственных отношений

В качестве **объекта исследования** приняты сельскохозяйственные предприятия разных организационно- правовых форм Ульяновской области на период с 1977 по 2001г.

Наиболее глубокие исследования проведены на материалах сельскохозяйственных предприятий Центральной зоны Ульяновской области, в том числе на базовом предприятии ПСК "Красная звезда" Ульяновского района.

**Предметом исследования** являются состояние и перспективы развития внутрихозяйственных отношений, в том числе: организационные, договорные и распределительные отношения.

**Методика исследования**. Диссертация основана на изучении и обобщении трудов ученых экономистов России и зарубежных стран, раскрывающих природу, характер и механизм развития внутрихозяйственных отношений на промышленных и сельскохозяйственных предприятиях. В процессе подготовки диссертации использованы следующие методы экономического исследования: монографический, статистические (метод средних и относительных величин, группировки), экономико-математический, расчетно-конструктивный, графический. Практическая реализация расчетов осуществлена с помощью табличного редактора EXCEL.

**Новизна работы состоит** в уточнении теоретических положений и разработок практических рекомендаций по совершенствованию внутрихозяйственных отношений на сельскохозяйственных предприятиях. Наиболее существенные результаты, характеризующие ее научную новизну, состоят в следующем:

- выявлены факторы, оказывающие положительное и отрицательное влияние на развитие внутрихозяйственных отношений на сельскохозяйственных предприятиях Ульяновской области;
- установлен состав условий, которые необходимы для развития инициативы и новаторской (инновационной) деятельности работников и руководителей отдельных структурных подразделений сельскохозяйственных предприятий;
- обоснованы мероприятия, обеспечивающие эффективное использование внепроизводственных и внутрипроизводственных резервов предприятия и его развитие на основе нововведений, в том числе за счет интрапренерства;
- уточнены методические подходы и обоснованы конкретные рекомендации по организации внутрихозяйственных отношений на принципах внутрипроизводственного предпринимательства;
- разработаны методические основы и конкретные рекомендации по организации внутрихозяйственных отношений на принципах интрапренерства с использованием наиболее приемлемых методик расчета трансфертных цен;

**Практическая значимость** результатов исследования состоит в разработке предложений и рекомендаций по совершенствованию традиционных форм внутрихозяйственных экономических отношений принятые на внедрение областным управлением сельского хозяйства Ульяновской области, рекомендаций по устранению недозагрузки производственных мощностей в ПСК "Красная звезда".

Методические рекомендации по обоснованию состава и параметров внутрихозяйственных подразделений на сельскохозяйственных предприятиях разной специализации, обоснованные на примере базового предприятия состав отраслей, их размеры, состав подразделений, деятельность которых может быть осуществлена на принципах интрапренерства, механизм работы таких подразделений могут быть использованы в решении вопросов совершенствования внутрихозяйственных отношений на сельскохозяйственных предприятиях страны. Практическое значение имеют рекомендации по совершенствованию договорных отношений при осуществлении взаимосвязей предпринимательских структур с учетом целей внутрихозяйственного предпринимательства на сельскохозяйственных предприятиях.

**Апробация результатов исследования**. Основные положения диссертации доложены, обсуждены и получили положительную оценку на семинарах, научно-практических конференциях профессоров и преподавателей Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии(1996-2002гг). По результатам исследования опубликованы 4 статьи.

**Объем диссертации**

Работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, изложена на 169 с. компьютерного текста, включает 34 таблицы, приложения, Библиографический список включает 145 наименований.

## Основное содержание работы

Во введении обоснована актуальность исследуемой проблемы, определены цели и задачи исследования, объект исследования, научная новизна, практическая значимость работы

В первой главе - "Теоретические основы развития внутрихозяйственных экономических отношений в сельском хозяй-

стве" - раскрыты сущность, место и роль внутрихозяйственных экономических отношений в сельскохозяйственном производстве, определены организационные условия становления и развития различных форм внутрихозяйственных отношений. Проведен анализ теоретических аспектов внутрихозяйственного предпринимательства, в частности рассмотрены сущность, условия и принципы организации интрапренерства.

Во второй главе "Современный уровень развития внутрихозяйственных экономических отношений на сельскохозяйственных предприятиях Ульяновской области"- выполнена оценка состояния и эффективности сельскохозяйственного производства на сельскохозяйственных предприятиях Ульяновской области. За период с 1977 по 2001г проведен экономико-статистический анализ характера и тенденций развития различных вариантов внутрихозяйственных отношений имевших место на сельскохозяйственных предприятиях Ульяновской области выявлены положительные и отрицательные стороны. Дана оценка уровня развития и результатов деятельности типичного сельскохозяйственного предприятия с развитым уровнем внутрихозяйственных отношений.

В третьей главе "Экономическое обоснование внутрихозяйственных отношений на сельскохозяйственном предприятии" - разработаны и обоснованы основные параметры внутрихозяйственных подразделений основного и вспомогательных производств, в частности, цехов по переработке сельскохозяйственной продукции. Обоснована возможность применения интрапренерства на сельскохозяйственных предприятиях с использованием во взаиморасчетах между подразделениями-интрапренерами, методик трансфертного ценообразования. На основании проведенного анализа состояния договорной системы на сельскохозяйственных предприятиях Ульяновской области, дано обоснование применения разных видов договоров, на различных стадиях формирования и развития внутрихозяйственных отношений. В заключении сформулированы основные выводы и предложения по проведенному исследованию.

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту**

*В диссертации обобщены теоретические основы сущности, условий становления и развития внутрихозяйственных отношений, обоснована их роль и место в системе хозяйствования.* Установлено, что внутрихозяйственные отношения занимают

ведущее место в создании условий для мотивации высокопроизводительного труда и личной заинтересованности каждого работника.

Содержательная сторона системы внутрихозяйственных отношений касается прежде всего отношений по поводу устойчивого присвоения результатов производства, то есть отношений собственности. Практически это требует определения предпочтительного варианта организации отношений по поводу пользования, владения и распоряжения.

Основу внутрихозяйственных отношений на сельскохозяйственных предприятиях составляют отношения в сферах производства, распределения, обмена и потребления между предприятием и его структурными подразделениями, между предприятием и работниками, между подразделениями, внутри подразделения между отдельными работниками.

Основные объекты внутрихозяйственных отношений на сельскохозяйственных предприятиях - земля, основные и оборотные средства, трудовые и финансовые ресурсы.

Субъектами внутрихозяйственных отношений согласно действующим нормативным актам признаются цех, бригада, звено с одной стороны, и администрация предприятия с другой.

Основными условиями становления и развития внутрихозяйственных отношений являются: локальные правовые акты, договорные отношения и ценовой механизм взаиморасчетов. Локальные правовые акты подразделяются на акты, нормы которых регулируют внутрихозяйственные отношения в сфере производства, внутрихозяйственные социальные отношения и внутрихозяйственные трудовые отношения. Среди локальных актов действующих в сельскохозяйственных предприятиях, наибольшую юридическую силу имеет Устав как акт конституционного характера по отношению к другим локальным актам. Организационные, хозяйственные и экономические отношения между внутрихозяйственными подразделениями работающих на условиях хозяйственного расчета, подряда, аренды регулируются договором сотрудничества. Единый договор сотрудничества заключают между собой все хозрасчетные подразделения сельскохозяйственного предприятия.

Важным вопросом взаимоотношений субъектов внутрихозяйственных отношений являются внутрихозяйственные цены. Главный принцип их формирования должен быть таков: цены

на всю продукцию, включая и продукцию внутрихозяйственного оборота, должны возмещать производственные затраты внутрихозяйственных подразделений и обеспечивать им гарантированную прибыль.

**Принципы организации внутрихозяйственных отношений**

↓

- Обеспечение эффективной деятельности структурных подразделений и предприятия в целом;
- Предоставление подразделениям экономической самостоятельности в части производства и реализации продукции, при условии сохранения целостности предприятия;
- Организация экономических взаимоотношений между подразделениями и службами на основе купли-продажи;
- Использование научно обоснованных методик при расчете внутрихозяйственных расчетных или трансфертных цен;
- Материальная ответственность сторон за нарушение договорной дисциплины;
- Материальная заинтересованность подразделений в улучшении производственных показателей, экономии материально-денежных затрат, лучшем использовании производственных ресурсов;
- Согласование и сочетание интересов работников с интересами коллективов подразделений и предприятия в целом;
- Развитие предприимчивости и внутреннего предпринимательства.

Рис.1. **Основные принципы организации внутрихозяйственных отношений на сельскохозяйственных предприятиях в условиях рынка**

В условиях рынка внутрихозяйственные отношения на сельскохозяйственных предприятиях, должны строиться с учетом принципов организации этих отношений (рис.1).

*В целях совершенствования традиционных форм внутрихозяйственных отношений на сельскохозяйственных предприяти-*

*ях проведено теоретическое обоснование организации внутрихозяйственного предпринимательства, рассмотрены сущность, условия и принципы организации интрапренерства.* В настоящее время в сельском хозяйстве предпринимательство не столь развито, как в промышленности, однако опыт промышленных предприятий в значительной степени должен быть учтен и для сельскохозяйственных предприятий. Развитие внутреннего предпринимательства на действующих промышленных предприятиях основано, прежде всего, на их реструктуризации. В 80 - е годы 20 столетия крупные промышленные фирмы осознали, что условием их выживания и сохранения выступает гибкость, в связи с чем заметно усилилась тенденция к децентрализации управления, созданию предпринимательских подразделений, "центров прибыли", распространению дивизиональных структур.

Помимо традиционного предпринимательства (антрепренерства), в эти годы получило развитие так называемое внутреннее предпринимательство (интрапренерство).

Появление интрапренерства связано с тем, что многие крупные производственные структуры переходят на предпринимательскую форму организации производства. Поскольку предпринимательство предполагает обязательное наличие свободы творчества, то подразделения целостных производственных структур получают право на установленную определенными рамками свободу действий, что подразумевает и наличие у них интракапитала, необходимого для реализации идей, лежащих в основе внутрифирменного предпринимательства.

Целью интрапренерства является повышение эффективности предприятия за счет:

- активизации и использования творческого потенциала работников;
- повышения эффективности использования ресурсов предприятия;
- быстрой реакции на изменение потребностей рынка;
- быстрой реализации всевозможных нововведений.

Основные условия для становления интрапренерства представлены на рис. 2.

Рис. 2. **Условия становления интрапренерства**

Главная идея создания внутренних предпринимательских структур состоит в том, чтобы они, оставаясь в рамках крупного предприятия, в то же время быстро внедряли новшества, оперативно реагировали на изменения в технике, технологии и организации производства и за счет добивались более высоких производственных и экономических результатов.

*Для обоснования характера, тенденций развития и эффективности внутрихозяйственных отношений проведен анализ экономического состояния и эффективности аграрного сектора Ульяновской области.*

Земельные ресурсы области составляют 3,7 млн. га, из которых 59% приходится на сельскохозяйственные угодья. Отрицательным моментом является сокращение площади пашни, за последние 7-8 лет она сократилась на 127 тыс. га, что свидетельствует о значительном выводе земель из сельскохозяйственного оборота.

По своему экономическому значению животноводство, было и остаётся важнейшей отраслью сельского хозяйства на

предприятиях исследуемого региона. Можно констатировать, что размеры отрасли за анализируемый период значительно сократились. Особенно ярко это выражено на сельскохозяйственных предприятиях, так поголовье коров сократилось на 60%, свиней на 80%, а овец на 95%.

В настоящее в целом состояние аграрного сектора Ульяновской области время стабилизируется. Сокращается число убыточных предприятий. В 2001 г. стоимость валовой продукции сельского хозяйства по сравнению с 1998 г. возросла в 4,4 раза, в том числе продукция растениеводств - в 5,6 раза. (табл 1)

*Таблица 1*

**Основные экономические показатели сельскохозяйственных предприятий Ульяновской области**

| Показатели | 1998г. | 1999г. | 2000г. | 2001г. | 2001г в %,( разах) к1998г |
|---|---|---|---|---|---|
| Число с-х предприятий на конец года | 389 | 395 | 396 | 382 | 98,2 |
| Их них прибыльных | 15 | 91 | 105 | 138 | 253 |
| Сумма полученной прибыли, млн. руб | 14,0 | 132,9 | 212,2 | 286,9 | В 20 раз |
| Число убыточных предприятий | 374 | 304 | 291 | 244 | 65,2 |
| Удельный вес убыточных предприятий в общем их количестве, % | 96,1 | 77,0 | 73,5 | 63,9 | -32,2 |
| Ими получено убытка, млн. руб | 881,5 | 382,0 | 449,4 | 285,3 | 32,4 |
| Финансовый результат (прибыль(+), убыток(-),млн. руб | - 867,5 | -249,1 | -237,2 | 1,6 | х |
| Продукция сельского хозяйства в сопоставимых ценах 1994 года, млн. руб | 2308,7 | 5546,0 | 7092,1 | 10093,8 | В 4,4 раза |
| В том числе: растениеводства | 1170,9 | 3591,6 | 4608,8 | 6516,5 | В 5,6 раза |
| животноводства | 1137,8 | 1954,4 | 2483,3 | 3577,3 | В 3,1 раза |
| Валовой доход(убыток) млн. руб | -467,4 | 215,5 | 336,1 | 756,1 | х |
| Уровень рентабельности(+),убыточности(-), % | -46,1 | -11,8 | -9,3 | 0,1 | +46,2 |

Валовой доход сельскохозяйственных предприятий в 2001г составил 756,1 млн. руб.

Однако уровень жизни самих сельских тружеников был и остаётся очень низким. Размер среднемесячной заработной платы по сельскому хозяйству в 2001г. составил 940 руб., тогда как в пищевой промышленности 2696 руб. К тому же заработная плата на предприятиях сельского хозяйства либо задерживается, либо носит в значительной степени натуральный характер.

Сельское хозяйство остается единственной убыточной отраслью АПК, хотя оно является основным, а порой и единственным поставщиком сырьевых ресурсов для других его отраслей. Таким образом, состояние аграрного сектора Ульяновской области остается достаточно сложным. На наш взгляд, ситуацию можно изменить лишь при увеличении потока инвестиций в отрасль, изменения ценовой политики, увеличения закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию, обеспечении дотациями убыточных отраслей, от которых зависит продовольственная безопасность страны.

В диссертации проанализированы характер и тенденции развития, а также эффективность различных вариантов внутрихозяйственных экономических отношений, применяемых на сельскохозяйственных предприятиях области. Предприятия Ульяновской области прошли все этапы становления и развития внутрихозяйственных экономических отношений области, при этом наилучших показателей добились предприятия, применяющие внутрихозяйственный расчет и аренду. Так, в совхозе "Волжанка" на арендном подряде работало одно звено на обслуживании дойного стада коров. Анализ эффективности работы арендного коллектива в сравнении с отраслью в целом показал, что арендаторы достигли более высоких результатов. Если в животноводстве предприятия на 1 работника было получено 13,33 тыс. руб. валовой сельскохозяйственной продукции в сопоставимых ценах 1983г., то в арендном коллективе - 16,4 тыс. руб., надой молока от 1 фуражной коровы на предприятии составил 2980 кг, а в коллективе Тарутоновой Н.П. - 3027 кг. (табл 2)

Мы выяснили, что аренда, хозрасчет во многих хозяйствах не прижились, а социальные ожидания от их внедрения не оправдались во многом по следующим причинам: -внедрение аренды и хозрасчета приняло характер очередной кампании,

*Таблица 2*

**Результаты работы арендного коллектива в совхозе "Волжанка" по производству молока (1989г.)**

| Показатели | В целом по предприятию | | Арендный коллектив Торутоновой Н.П. | |
|---|---|---|---|---|
| | план | факт | по договору | факт |
| Среднегодовая численность работников, чел. | 182 | 167 | 30 | 30 |
| Поголовье коров, гол. | 1100 | 1100 | 380 | 380 |
| Надой на 1 корову, кг | 2600 | 2980 | 2650 | 3027 |
| Выделено кормов, т корм.ед. | 7199 | 6295 | 1742 | 1730 |
| Реализация продукции, т | 2915 | 3219 | 946 | 1079 |
| Производство валовой сельскохозяйственной продукции в сопоставимых ценах, тыс. руб. | 1880 | 2227 | 424 | 492 |
| в т.ч. на 1 работника | 10,33 | 13,33 | 14,14 | 16,40 |
| Затраты всего, тыс. руб. | 1833 | 1804,2 | 283 | 255,9 |
| Фонд заработной платы всего, тыс. руб. | 436,0 | 425,4 | 97,4 | 104,8 |
| Среднегодовой заработок 1 работника, руб. | 2395 | 2545 | 3233 | 3493 |

при этом в большинстве случаев они существовал лишь формально ("на бумаге"); многие руководители оказались психологически не готовы к тому, что работники в случае достижения высоких производственных результатов могли получить за свой труд высокую заработную плату, иногда в несколько раз превышающую заработную плату руководителей.

Случалось, что руководители отказывались выплачивать подрядному коллективу обещанную долю хозрасчетного дохода.

*К числу защищаемых положений относится обоснование состава и параметров внутрихозяйственных подразделений*

*типичных сельскохозяйственных предприятий с использованием экономико-математических методов.* Состав хозрасчетных подразделений устанавливать с учетом размера предприятия, его специализации, территориальной рассредоточенности производства и объектов инфраструктуры, технической оснащенности и обеспеченности специалистами и управленческими кадрами. Размер подразделения определяется его специализацией и назначением подразделения а (основное, вспомогательное, обслуживающее), в случае обособления или выделения в самостоятельную предпринимательскую структуру размер подразделения зависит от размера земельной и имущественной доли работников, размер коллектива влияет на управляемость им.

При определении состава и параметров внутрихозяйственных подразделений в диссертации учтены следующие условия:

- добровольность вступления работников в коллектив и выхода из него;
- количество работников должно быть таким, чтобы основной объем работ они могли выполнять без привлечения наемной рабочей силы;
- размер земельного участка, выделяемого подразделению, должен обеспечивать полную занятость работников и загрузку тракторов и сельскохозяйственных машин, наиболее рациональное использование выделенных земельных ресурсов и создание экономически обоснованных севооборотов;
- поголовье животных должно обеспечивать проектную загрузку скотомест на ферме и составлять в расчете на одного работника не менее научно обоснованной нормы с учетом совмещения профессий отдельными членами трудового коллектива;
- уровень квалификации работников структурной единицы должен обеспечивать их полную взаимозаменяемость при проведении всех работ в оптимальные сроки.

На сельскохозяйственных предприятиях Ульяновской области животноводческие бригады состоят в среднем из 10-18 человек, звенья- 3-7 человек, растениеводческие бригады - из 18-20 человек, звенья- 8-10 человек. Количество работников в подразделениях при этом зависит от площади закрепленных угодий и поголовья скота, уровня механизации производственных процессов.

*К числу положений выносимых на защиту относится изучение и обоснование возможности применения на сельскохозяйственных предприятиях, интрапренерства, как прогрессивной формы внутрихозяйственных отношений.* Процесс становления интрапренерства представляет собой цепь действий, результатом которых является создание возможностей для предпринимательской деятельности.

В качестве интрапренерских структур в ПСК "Красная звезда" на наш взгляд можно выделить цехи по переработке мяса и молочный, в которых согласно решения экономико-математической модели, имеются существенные неиспользованные производственные резервы.

При организации интрапренерской структуры предложено учитывать следующие основные параметры:

организационно правовой статус интрапренера;

вид деятельности (специализация);

масштабы производства.

В качестве вариантов организационно-правого статуса интрапренера могут рассматриваться следующие виды:

хозрасчетное подразделение предприятия;

дочернее предприятие;

филиал предприятия.

Причем наиболее приемлемо использование хозрасчетных единиц, так как это в меньшей степени отразится на социальной обстановке коллектива. Выбор любого из перечисленных вариантов организационно- правового статуса интрапренера определяется тем, что партнерские отношения, вклад каждого участника и его права и обязанности (головного предприятия и интрапренера) строго фиксируются в договоре.

Внутрихозяйственное предпринимательство (интрапренерство) может развиваться, если отдельные предприимчивые работники или целые подразделения получают со стороны головного предприятия:

- свободу в распоряжении финансовыми и материально-техническими ресурсами;
- возможность проведения собственной кадровой политики и особой мотивации работников;
- гарантии принятия на себя части риска при осуществлении проекта;
- возможность четкого выполнения договорных обязательств.

Непосредственная интеграция нововведения путем создания интрапренерской структуры имеет большую стратегическую значимость и тесно связана с основным производством. В нашем конкретном случае при выделении интрапренерских структур, (цехов по переработке молока и мяса), их организационно-правовой статус определен как хозрасчетные единицы. (табл 3)

*Таблица3*

**Перспективные параметры цеха по переработке молока**

| Показатели | Фактически | Проект | Отклонение (+,-) |
|---|---|---|---|
| **Произведено продукции, ц :** | | | |
| **пакетированного молока** | 14000 | 37544 | 23544 |
| **масла** | 127 | 136 | +9 |
| **творога** | 48 | 48 | 0 |
| **сметаны** | 7 | 1454 | +1447 |
| **Реализовано, ц :** | | | |
| **пакетированного молока** | 14000 | 37544 | 23544 |
| **масла** | 127 | 136 | +9 |
| **творога** | 48 | 48 | 0 |
| **сметаны** | 7 | 1454 | +1447 |
| **Производственные мощности по переработке молока всего, ц** | 43800 | 43800 | - |
| **Уровень загруженности производственной мощности, %** | 32 | 95 | +63 |
| **Общие затраты материально-денежных средств на 1 ц, руб** | 130,2 | 66,5 | -63,7 |
| **Эксплуатационные затраты на 1 ц продукции, руб** | 25,1 | 24,4 | -0,7 |
| **Прибыль от реализации - всего, тыс. руб** | 3809 | 10681 | +6872 |

Например, при разработке предложений по преобразованию молочного цеха в интрапренерскую структуру, наибольшее внимание уделяют обоснованию параметров.

При полном использовании технологических возможностей имеющегося в цехе оборудования и с учетом ситуации на рынке в отношении средних реализационных цен можно получить значительную прибавку к общей массе прибыли предприятия.

При решении экономико-математической модели нами были предложены два варианта использования сырого молока при его переработке:

1. молоко-95% , масло-3,9% , творог-1,1%
2. молоко-95% , сметана-5%

Первый вариант дал наиболее приемлемый результат, и в результате увеличения процента загруженности работой молочного цеха с 32% до 95 % подразделение может отвечать всем требованиям , которые предъявляются к интрапренерским структурам:

- вовлечение в производство недоиспользованных внутрипроизводственных резервов, в частности, по производственным мощностям;
- за счет использования экономически обоснованных вариантов переработки молока подразделение имеет возможность увеличить выпуск наиболее выгодной продукции;
- за счет рационального использования имеющихся ресурсов сокращаются затраты на механизированный труд в расчете на 1 ц продукции;
- за счет практически полной загрузки оборудования общие затраты на 1 ц продукции сокращаются в 2 раза;
- в итоге по цеху может быть получено 10,7млн. руб. прибыли, что на 6,9 млн. руб больше чем было получено фактически всем предприятием.

Осуществление взаиморасчетов при организации интрапренерской структуры должно осуществляться с использованием наиболее приемлемых методик трансфертного ценообразования (табл 4).

Считаем, что на начальной стадии организации интрапренерской структуры предпочтительным может быть метод определения трансфертной цены на основе нормативных затрат. При этом в трансфертную цену можно закладывать норму рентабельности как единую для всех подразделений, так и индивидуальную с учетом их особенностей.

*На защиту выносится порядок применения договорных отношений внутрихозяйственных подразделений с предприятием и между собой.* Сельскохозяйственное предприятие - это це-

*Таблица 4*

**Влияние методов трансфертного ценообразования на прибыль при закупке сырья молочным цехом**

| Показатели | Методы ценообразования | | | |
|---|---|---|---|---|
| | рыночная цена | фактические затраты | нормативные затраты | договорная цена |
| Себестоимость 1 ц,руб | 258 | 258 | 258 | 258 |
| Цена за 1 ц ,руб | 437,6 | 346 | 333 | 437,5 |
| Доходы (поступления), тыс. руб | 16402 | 12968 | 12481 | 16397 |
| Расходы, тыс. руб | 12129 | 12129 | 12129 | 12129 |
| Операционная прибыль, тыс. руб | 4273 | 838 | 352 | 4268 |

лостный организм, в котором эффективность работы одного структурного подразделения часто полностью зависит от итогов работы другого. Таким образом, от качества договорных отношений напрямую зависит работа всех структурных подразделений и предприятия в целом.

Договорные отношения определяют всю организационную систему взаимосвязей и должны соответствовать следующим основным принципам: комплексность и целенаправленность, стабильность и динамичность, реальное исполнение, обязательность и ответственность, законность. Одним из основных принципов внутрихозяйственных договорных отношений является обязательность и ответственность сторон. Ответственность по договорам структурных внутрихозяйственных единиц перед предприятием и другими подразделениями должна осуществляться через систему претензий, предъявляемых к ним управленческими службами. Рынок требует более жесткой материальной ответственности к контрагентам за нарушение договорных обязательств. Поэтому предлагается за реальный ущерб, причиненный одним структурным подразделением другому к виновной стороне применять санкции в размере

полной стоимости потерянной продукции, погибших животных, испорченных основных средств или стоимости их ремонта по рыночным ценам.

*На защиту выносится предложение методики обоснования распределительных отношений в системе внутрихозяйственных отношений.* Основным моментом при организации расчетов между подразделениями с использованием внутрихозяйственных расчетных цен является использование нормативной себестоимости и нормативной прибыли. Нормативная себестоимость обосновывается по статьям затрат, а при определении нормативной прибыли необходимо исходить из того, что хозрасчетные подразделения, производящие продукцию для внутреннего потребления, на равные нормативные затраты должны получать такую же прибыль, как и те, которые производят продукцию на сторону.

Внутрихозяйственные расчетные цены должны быть стабильными на весь срок действия заключенных договоров подразделениями и могут пересматриваться в том случае, если выявлены значительные неточности при их установлении. Вместе с тем ввиду продолжающейся инфляции и постоянного роста цен на промышленную продукцию внутрихозяйственные расчетные цены должны периодически корректироваться.

Выводы, содержащиеся в диссертации, носят как теоретико-методологический, так и прикладной характер. Они представлены в автореферате при изложении содержания диссертации.

**Основные положения исследования отражены в публикациях:**

1. Ягфаров О.М. Проблемы аграрной реформы/ Совершенствование механизма хозяйствования АПК в условиях экономических реформ, Часть 2 Развитие кооперации и фермерских хозяйств: проблемы и перспективы. Сборник научных трудов, Ульяновск; УГСХА – 1999. – С. 3-5

2.Ягфаров О.М. Внутрипроизводственное предпринимательство в сельском хозяйстве/ Проблемы аграрного сектора экономики в условиях рынка. Тезисы докладов научной конференции " Молодые ученые- агропромышленному комплексу".Ульяновск. ГСХА. – 2001. С. 26-27

3. Ягфаров О.М., Хусаинова Т.Х. Состояние и пути совершенствования внутрипроизводственных экономических отношений в сельском хозяйстве/ Вестник УГСХА. - № 6. – 2001.-С. 149-153

4. Ягфаров О.М Оценка эффективности внутрипроизводственных экономических отношений/ Вестник УГСХА. - № 10. – 2002. – С. 53-59

Усл. п.л. 1,16. Зак. 443. Тир. 100 экз.

АНО «Издательство МСХА»
127550, Москва, Тимирязевская ул., 44

РНБ Русский фонд

2005-4
19485

09 ОКТ 2003