

существующие проблемы. В данный момент наиболее принципиальными вопросами являются: введение единого тарифа для всех без исключения гостей; широкое использование дифференцированных цен в зависимости от сезона или деловой активности в регионе и от социального положения гостей; создание благоприятных условий для развития частной и иностранной инициативы в отношении малых и средних гостиниц; увеличение числа сертифицированных предприятий для повышения уровня комфортности за счет реконструкции гостиниц и увеличения площади номеров, а также расширения набора предоставляемых услуг. Осуществление указанных мероприятий позволит предлагать гостям качественный гостиничный продукт с оптимальным соотношением «цена — качество». Такой подход к развитию конкурентоспособного национального туристического продукта позволит изменить ситуацию по въездному и внутреннему туризму в лучшую сторону и сделать нашу страну действительно привлекательной для туристов.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. О туризме: Закон Респ. Беларусь, 25 ноября 1999 г., № 326-З; В ред. Закона Респ. Беларусь от 15.12.2003 №257-З [Электрон. ресурс] / Нац. агентство по туризму Респ. Беларусь. — 12 мая 2006 г. — Режим доступа: <http://www.touragency.by/ru/tourbusiness/law/tourism-law/>.
2. О средствах размещения туристов и других лиц за 2004 год. — Минск: М-во статистики и анализа Респ. Беларусь, 2005.
3. *Квартальнов, В.А.* Туризм: учеб. / В.А. Квартальнов. — М.: Финансы и статистика, 2000.
4. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2004: стат. сб. — Минск: М-во статистики и анализа Респ. Беларусь, 2004.
5. О деятельности туристских организаций, средствах размещения туристов и других лиц за 2005 год. — Минск: М-во статистики и анализа Респ. Беларусь, 2006.
6. Российская гостиничная ассоциация [Электрон. ресурс] / Сайт ОАО «ГАО «Москва». — 27 марта 2006. — Режим доступа: <http://www.gaomskva.ru/index.php?mid=257>.
7. Профессиональный бизнес-клуб предприятий гостинично-туристского комплекса г. Москвы. Некоммерческое партнерство «Отель-клуб» [Электрон. ресурс] / Сайт ОАО «ГАО «Москва». — 27 марта 2006 г. — Режим доступа: <http://www.gaomskva.ru/index.php?mid=73>.
8. *Библис, В.К.* Реклама национального туристского продукта Беларуси за рубежом // Коммуникативные технологии в системе современных экономических отношений: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 1—2 февраля 2006 г.) / В.К. Библис. — Минск: БГЭУ, 2006.
9. *Байлик, С.И.* Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание: учеб. пособие / С.И. Байлик. — Киев: ВИРА-Р, 2002.
10. В Беларуси только 11 гостиниц получили «звезды» [Электрон. ресурс] / Сайт Акавиты. — 12 мая 2006 г. — Режим доступа: <http://news.akavita.by/ru/show/63793/>.
11. *Владыко, А.* Гостиничные «звезды» с неба не падают [Электрон. ресурс] / Центр Курорт. — 12 мая 2006 г. — Режим доступа: <http://www.otpusk.by/ru/news/228/detail/114/back.html>.

**А.В. МИКУЛИЧ, Е.Г. РУДЕНОК**

## РАЗВИТИЕ ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

В хозрасчете при прежней системе хозяйствования принципы самокупаемости, самофинансирования, самоуправления и экономической заинтересованности в конечных результатах только декларировались, а в рыночной экономи-

---

*Алексей Васильевич МИКУЛИЧ, кандидат экономических наук, доцент Пинского филиала Белорусского государственного экономического университета;  
Елена Григорьевна РУДЕНОК, ассистент кафедры экономики и организации производства Могилевского государственного университета продовольствия.*

ке при коммерческом расчете они становятся основой деятельности организации [1, 28]. При этом должны происходить изменения и на внутрихозяйственном уровне, возникает необходимость строить товарно-денежные отношения внутри каждой организации. Из сложившейся практики выделяются 3 модели внутрихозяйственных отношений [2, 107]. Первые две связаны с разной степенью экономической самостоятельности внутренних подразделений. Третья — это модель предпринимательского расчета.

При первой модели внутрихозяйственных отношений подразделения наделяются правами частичной самостоятельности, они не имеют права вступать в производственные взаимоотношения с другими организациями, иметь свой внутрихозяйственный баланс и расчетный счет. Им доводятся плановые показатели деятельности, за выполнение которых их материально стимулируют. Их экономические отношения осуществляются в соответствии с Положением о внутрихозяйственном расчете, и подразделения отвечают за окупаемость текущих затрат. Данная модель хозрасчета применяется в цехах промышленного производства (водка и спирт) КУПП «Маньковичи» Столинского района. Следует отметить, что в этом хозяйстве с 1999 г. данная модель внутреннего хозрасчета действует и для других его подразделений (растениеводство и животноводство). В целом по хозяйству за прошедшие годы объемы производства возросли не только по промышленному, но и сельскохозяйственному производству (зерно и молоко), возросла рентабельность. Этому способствовало развитие внутрихозяйственного расчета и создание своего промышленного производства. Однако необходимо подчеркнуть, что данная модель представляет переходный этап к более глубоким формам экономической самостоятельности подразделений.

При второй модели внутрихозяйственного расчета подразделениям предоставляется право распоряжаться частью или всей произведенной продукцией, самостоятельно вести расширенное воспроизводство за счет остающейся у них чистой прибыли, остающейся в подразделениях. В этом случае промышленное производство (спиртоводочное) будет представлять союз растениеводческих подразделений (производство зерна), вспомогательных и обслуживающих хозяйств, совместная производственная деятельность которых будет нацелена на снижение затрат и обеспечение наибольших экономических результатов. Отношения собственности реализуются посредством закрепления за подразделениями основных средств производства. Эти отношения могут строиться и на основе использования внутрихозяйственной аренды имущества.

Реализация экономических взаимоотношений достигается путем использования во внутрихозяйственном обороте расчетных цен, включающих определенный размер прибыли, рассчитанный с учетом среднего нормативного уровня рентабельности. Внутренние подразделения не являются юридическими лицами, но могут иметь расчетный счет в финансово-расчетном центре (ФРЦ) в бухгалтерии предприятия [2, 115]. ФРЦ целесообразно создавать на предприятии, так как под его руководством будет совершенствоваться внутренний хозрасчет, проводиться реструктуризация — непрерывный процесс совершенствования организации производства.

Третья модель внутреннего хозрасчета называется предпринимательским расчетом. Она характеризуется наиболее полной экономической самостоятельностью подразделений, взаимоотношения между которыми организуются так же, как с внешними партнерами. Отношения собственности при данной модели строятся на владении, аренде и покупке средств производства. Этот вариант внутреннего хозрасчета может быть в акционерных обществах, на госпредприятиях, к которым присоединены убыточные сельскохозяйственные организации. Здесь взаимоотношения между подразделениями должны строиться на основе договоров. Внутренней организационно-правовой формой хозяйствования

ния могут быть общества с ограниченной ответственностью (ОАО). Они должны иметь уставы, самостоятельные балансы и расчетные счета, обособленную часть имущества. ОАО выступает в роли головной организации, владеет контрольным пакетом акций входящих в нее самостоятельных организаций. Головная организация наделена функциями общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля.

В КУПП “Маньковичи” руководство уделяет особое внимание совершенствованию внутривладельческих отношений. Поэтому считаем целесообразным на предприятии перейти на вторую модель хозрасчета не только по промышленному, но и сельскохозяйственному производству. Вместо цехов создаются специализированные производственные подразделения (так называемые производства), в основе которых лежит экономическая самостоятельность. Существенных затрат это не потребует, поскольку они уже есть на предприятии, необходимо только усовершенствовать их планирование, учет и оценку деятельности. Для этого следует перейти от цехового к производственному планированию, учету и стимулированию. На предприятии можно сформировать 7 производств: спиртоводочное, продукции растениеводства, продукции животноводства, механизации сельскохозяйственных работ (объединить цех механизации трудоемких процессов и ремонтную мастерскую), энергообеспечения, строительных работ, транспортное хозяйство. Каждое производство возглавляет главный специалист или исполнительный директор. С участием своего коллектива он самостоятельно управляет имуществом и использованием ресурсов, несет ответственность за безубыточную производственно-финансовую деятельность производства.

Каждое специализированное производство имеет свой расчетный счет в ФРЦ, который, по сути, выполняет роль банка для внутренних подразделений. Ежеквартально по каждому производству составляется баланс по приходной и расходной части. Если производство оказывает услуги другим подразделениям, то ФРЦ выделяет кредит на основе представленного объема выполняемых работ, калькулирования их себестоимости и расчета внутренней цены.

В случае, если исполнительному директору необходимо выйти на хозяйственные связи со сторонними организациями, он подготавливает проект договора, согласовывает его с руководителями централизованных служб (юрисконсульт, планово-экономическая и бухгалтерская службы) и представляет генеральному директору для принятия решения и подписания.

Для соизмерения производственных и хозяйственных расходов с полученными доходами ежеквартально составляется баланс:

$$ВР + ТЗ + ПД = МЗ + ОТ + СН + ПК + ПР + \Delta С,$$

где ВР — выручка от реализации продукции, работ, услуг; ТЗ — запасы товарной продукции, произведенной в данный период и предназначенной для реализации в последующий период; ПД — прочие доходы; МЗ — материальные и приравненные к ним затраты; ОТ — оплата труда; СН — отчисления на социальные нужды и в Чернобыльский фонд; ПК — платежи по кредитам; ПР — прочие расходы (арендная плата и другие расходы);  $\Delta С$  — прирост основных средств производства или прибыль, направляемая на прирост основных средств.

Если результат положительный (приток денежных средств больше их оттока), то у хозрасчетного производства есть остаток денежных средств на конец периода (“+”), а если отрицательный, с минусом, то имеется нехватка денежных средств, которая может быть покрыта за счет кредита, выданного головной организацией (администрация КУПП “Маньковичи”) под определенный процент.

Необходимые оборотные средства и услуги специализированным производствам предоставляются по определенным внутрихозяйственным ценам. Купленные вне хозяйства оборотные средства приобретаются подразделениями у администрации по фактически сложившимся для предприятия ценам, включающим стоимость покупки, доставки и хранения. Эти производства имеют право за счет своих доходов покупать любые оборотные средства самостоятельно, оформляя покупку в установленном порядке через бухгалтерию хозяйства.

Распорядителем имущества предприятия является руководитель, который должен решать, кому и на каких условиях передать вверенные ему основные средства. Удобнее передавать эти средства специализированным производствам на условиях аренды, чтобы последние полностью отвечали за их сохранность и рациональное использование. Они должны брать в аренду только те средства, которые необходимы им для организации производства. Все излишки должны оставаться у администрации, решающей, что делать с ними: продать, списать или организовать новое производство и т. п. Если производству нужны новые средства, то оно оформляет заявку и представляет ее администрации. Если администрация приобретет основные средства, то она передаст их в аренду заявителю. Если основные средства приобретаются за счет прибыли, остающейся в распоряжении хозрасчетного подразделения, то за эти средства арендная плата не производится.

В специализированном спиртоводочном производстве выделяются 3 уровня внутрихозяйственных экономических отношений:

- 1) отношения между специализированными производствами (по вопросам поставки зерна, энергоресурсов, ремонта оборудования и др.), общехозяйственными подразделениями и аппаратом управления предприятием;
- 2) отношения внутри специализированного производства между цехами и аппаратом управления;
- 3) отношения внутри цеха между аппаратом управления и рабочими.

Экономические отношения первого уровня устанавливаются и регулируются на основе договора сотрудничества. Второй уровень — это уровень внутри субъектов первого уровня, он функционирует благодаря установлению сделных расценок, премиальных систем, а также возможно применение договора сотрудничества. Третий уровень составляют отношения внутри субъектов второго уровня, т.е. внутри производственных участков (или бригад) и цехового аппарата управления. Они характеризуются как отношения технологических, а не хозрасчетных коллективов, устанавливаются и регламентируются на основе производственных программ или оперативных планов. Стимулирование сотрудников здесь производится за качественное и своевременное выполнение работ путем премирования.

Хозрасчетное производство представляет собой относительно обособленное подразделение организации, коллектив которой, используя находящиеся в его собственности, в аренде либо оперативном управлении средства производства, осуществляет на основе внутрихозяйственного расчета производственно-хозяйственную деятельность, направленную на то, чтобы обеспечить выпуск продукции с наименьшими затратами [3, 275]. Производственный цех в организации — первичная хозяйственная ячейка. Именно здесь производится продукция, формируется ее качество, определяются затраты на изготовление. Здесь смыкаются экономические интересы организации, производств, цехов и отдельных работников.

По сравнению с организацией выделенное специализированное производство имеет существенные особенности. Прежде всего оно является внутренним подразделением организации и потому непосредственно не выходит в область “внешних” отношений, хотя организация может поручить ему решение отдель-

ных вопросов. Оно, как известно, не имеет самостоятельного баланса и расчетного счета в банке, непосредственно не вступает в отношения с государственным бюджетом, не является юридическим лицом, не вступает в договорные отношения с другими организациями, не занимается реализацией своей продукции потребителям и т.д. Все эти функции сосредоточены на уровне организации, но, как выше отмечалось, в КУПП “Маньковичи” может быть создан ФРЦ и открыты текущие счета для производств. Однако различия в положении хозрасчетного подразделения и организации очевидны.

Имущественные отношения хозрасчетных подразделений ограничены рамками производства. За внутрихозяйственными подразделениями закреплены соответствующие производственные ресурсы (здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование), транспортные средства, оборотные фонды (сырье и материалы, топливо, тара и т.д.). Закрепление имущества за подразделениями отражается в общем балансе и бухгалтерском учете организации. Таким образом, хозрасчетные подразделения имеют имущественную обособленность. Однако степень и цель этого обособления несколько иного направления по сравнению с организацией. С точки зрения отношений собственности они не имеют права распоряжения закрепленными за ними основными и оборотными средствами, т.е. не могут их продавать без согласия администрации организации. Они реализуют лишь одну функцию собственности — пользование, которое представляет собой извлечение из вещей полезных свойств и доходов.

Преимущественно на уровне организации решаются вопросы по подбору, расстановке и повышению квалификации кадров; комплексной реконструкции производства; определяются основные направления развития организации; устанавливаются нормативы использования материальных и трудовых ресурсов, основные показатели деятельности внутрихозяйственных подразделений, порядок расчетов между ними и т.д. На уровне хозрасчетных производств решаются те вопросы, которые имеют достаточно выраженную внутрипроизводственную специфику. Это нужно для того, чтобы по возможности учесть все их особенности, развивать инициативу непосредственных исполнителей и тем самым способствовать достижению организацией в целом лучших конечных результатов.

Внутрихозяйственные подразделения имеют оперативно-хозяйственную самостоятельность, им предоставлено право планировать собственные расчетные показатели и устанавливать показатели деятельности цеховым подразделениям. Хозрасчетные подразделения непосредственно разрабатывают и внедряют организационно-технические и другие мероприятия, направленные на выполнение планов. Необходимость введения именно системы показателей оценки деятельности, а не отдельных показателей обусловливается тем, что экономические отношения, складывающиеся между организацией, коллективами внутрихозяйственных подразделений, отдельными работниками, многогранны и сложны [4, 179].

Значение различных показателей планирования деятельности подразделений неодинаково. С точки зрения интересов организации одни из них имеют большее, другие — меньшее значение. Кроме того, учитывая, что хозрасчетным подразделениям должен быть предоставлен достаточно широкий простор для оперативно-хозяйственной самостоятельности, им необходимо утверждать не все плановые показатели, а лишь наиболее важные. Исходя из этого, показатели планирования разделяются на утверждаемые и расчетные.

Утверждаемые плановые показатели являются обязательными для выполнения и служат основой для оценки работы подразделения. Расчетные показатели используются только для обоснования утверждаемых показателей [3, 277; 5, 136]. Среди утверждаемых показателей целесообразно прежде всего

выделить те, которые применяются для оценки деятельности внутрипроизводственных подразделений [4, 181; 5, 136–137]. Оценочные показатели нужны для того, чтобы направлять усилия внутренних подразделений организации на создание максимума продукции при минимуме затрат. В свою очередь они служат основой для материального стимулирования работников, призваны создать такой конкретный механизм распределения доходов, который укрепляет хозяйственный расчет.

В целом система оценочных показателей должна быть достаточно устойчивой и одновременно гибкой, а применительно к подразделениям — служить надежным рычагом централизованного руководства ими со стороны организации и создавать широкий простор хозяйственной инициативе непосредственных исполнителей.

Длительное время для внутрихозяйственных подразделений валовая (товарная) продукция была одним из основных утверждаемых оценочных показателей. Ныне его следует относить к числу расчетных, так как он не заинтересовывает коллективы в выполнении плана по готовой и реализуемой продукции. Для специализированных производств целесообразно планировать ассортимент выпускаемой продукции. Во-первых, он отражает действительную картину реализации продукции как общественной потребительной стоимости, так как эта продукция не передается последующим специализированным производствам, а предназначена для реализации. В этом плане служба сбыта КУПП «Маньковичи» относится к спиртоводочному производству. Во-вторых, ассортимент выпускаемой продукции является расчетным и оценочным показателем, поскольку на его основе определяется сделная расценка производства спирта-ректификата и белой водки.

Во внутрихозяйственных подразделениях организаций широко применяются стоимостные измерители, для чего необходимы внутрипроизводственные плановые цены, отражающие иные производственные отношения, чем цены, действующие в системе товарного обращения. Цены, устанавливаемые внутри организации, являются категорией внутрихозяйственного планирования. Главное их назначение состоит в том, чтобы служить стоимостным измерителем объема продукции внутрихозяйственного подразделения вспомогательного и обслуживающего производства, полностью возмещать все его нормативные затраты на производство работ и услуг, позволять более достоверно и объективно определять конечные результаты их деятельности по таким важнейшим показателям, как прибыль и рентабельность, создавая тем самым для них равную экономическую основу при построении эффективной системы материального стимулирования.

Однако для спиртоводочного производства КУПП «Маньковичи» нет необходимости в определении расчетных цен, поскольку производство специализированное и вся выпускаемая продукция идет на реализацию. Поэтому цены, по которым продукция реализуется, используются и для оценки деятельности внутрипроизводственных подразделений.

Использование показателя «прибыль» во внутренних подразделениях организаций вполне правомерно, так как она (прибыль) представляет собой одну из форм прибавочного продукта, который создается работниками хозрасчетных подразделений. Этот показатель прямо зависит от снижения себестоимости продукции, увеличения ее объема, улучшения использования трудовых и материальных ресурсов. Прибыль отражает результаты коллективных усилий подразделений как относительно обособленных звеньев производства, обеспечивает прямую связь между планированием, оценкой и стимулированием деятельности хозрасчетных подразделений, является одновременно и оценочным показателем, и источником средств для образования различных фондов [6, 118].

Отношение прибыли к потребленным производственным ресурсам характеризует эффективность использования производственных средств (капитала), закрепленных за подразделением, показывает, с помощью каких производственных средств получена прибыль, каков ее объем, получаемый подразделением с одного рубля основных производственных и оборотных средств. Увеличение рентабельности можно рассматривать как максимизацию массы прибыли с одного рубля производственных средств. Чем больше объем прибыли и меньше стоимость основных производственных и оборотных средств, закрепленных за хозяйственным подразделением, тем выше при прочих равных условиях эффективность производства, так как уровень рентабельности растет при увеличении прибыли (за счет улучшения качества, роста объема продукции, снижения ее себестоимости).

Помимо показателя рентабельности капитала необходим, порой, показатель, который бы достаточно полно и объективно отражал эффективность использования в подразделениях материальных и трудовых затрат. Себестоимость товарной продукции является важным расчетным показателем деятельности [7, 85 – 89]. Однако его нельзя рекомендовать в качестве утверждаемого оценочного показателя. Даже показатель затрат на 1 р. товарной продукции не характеризует эффективность производства, т.е. он фиксирует преимущественно удельные затраты, а не отношение результатов к затратам. Для оценки эффективности использования текущих материальных, трудовых и других затрат наиболее приемлем показателем рентабельности, получаемый в результате отношения прибыли к себестоимости продукции или к выручке от реализации. Он отражает, какой объем прибыли получает хозяйственное подразделение с каждого рубля затрат (или проданной продукции), использованных им на производство продукции.

Рекомендуемый показатель прямо отражает не только издержки производства, но и прибыль, т.е. весьма важную часть собственных результатов работы подразделения. В этом показателе любое изменение текущих затрат непосредственно и полностью фиксируется в знаменателе дроби, а рост или снижение прибыли за счет собственного снижения или увеличения материальных, трудовых и других затрат учитывается в числителе дроби. Здесь между себестоимостью продукции и рентабельностью использования текущих затрат устанавливается соразмерная тесная обратная зависимость: с ростом удельных затрат рентабельность уменьшается, и наоборот. Эффективность использования текущих затрат этот показатель характеризует гораздо точнее, чем другие. Данная особенность позволяет рекомендовать его для применения в практике внутрихозяйственного планирования в качестве оценочного утверждаемого показателя.

Производительность труда характеризует эффективность живого труда, она исчисляется путем деления запланированного объема продукции на среднесписочную численность работников. Достоверность такого определения во многом зависит от того, какой объемный показатель положен в основу ее исчисления. В КУПП “Маньковичи” имелся опыт измерения производительности труда по подразделениям на основе такого показателя, как валовой доход. Он представляет собой разность между объемом товарной (реализуемой) продукции в действующих ценах и материальными затратами.

Если по промышленному подразделению достигается рост реализации продукции, выполнение номенклатурного плана, обеспечивается рост производительности труда, рентабельности продаж и капитала (основного и оборотного), то действующая система материального поощрения (премирования) является эффективной.