

УДК 334.735:338.2

## ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В ПОТРЕБКООПЕРАЦИИ

**Т.В. ЕМЕЛЬЯНОВА, Л.В. МИСНИКОВА**

*Учреждение образования Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации*

Одна из задач обеспечения эффективности деятельности новых организационных структур районного звена потребительской кооперации – оптимизация структуры работников с различным функциональным содержанием труда. Решали эту задачу районные потребительские общества по-разному. В одних, в процессе приведения структуры в соответствие с требованиями Гражданского кодекса имела место децентрализация функций управления, в других – их централизация. Тем не менее, заметного сокращения численности аппарата управления (АУП) в системе потребительской кооперации при этом не произошло. Если на 1.01.1999г. численность руководителей и специалистов по системе Белкоопсоюза составляла 27104 человека, то на 01.01.2001г. – уже 28094 человека.

В ближайшие годы ставится задача рационализации численности работников, в том числе аппарата управления. Рекомендуемый Белкоопсоюзом удельный вес АУП в общей численности работников составляет 16 %. В связи с этим существенный интерес представляют результаты исследования, представленные ниже.

В рамках исследования действующих моделей управления в системе потребительской кооперации Республики Беларусь было проведено изучение их результативности на основе анализа статистической отчетности и анкетирования председателей правлений райпо. Анкеты были разосланы во все 120 потребительских обществ республики (118 районных и 2 потребительских общества, не имеющие статуса районных). Возвращено – 100 анкет, или 83,3 %, что подтверждает репрезентативность выборки.

В настоящее время в системе Белкоопсоюза используется четыре модели управления:

- модель 1 – райпо без филиалов и унитарных предприятий (УП);
- модель 2 – райпо с унитарными предприятиями, без филиалов;
- модель 3 – райпо с филиалами, без унитарных предприятий;
- модель 4 – райпо с филиалами и унитарными предприятиями.

Наиболее распространенной является четвертая модель управления: райпо с филиалами и унитарными предприятиями. В исследованных райпо она используется в 41 райпо из 100.

Вторая модель управления (райпо с унитарными предприятиями без филиалов) применяется в 30% исследованных райпо. Несколько в меньшей степени, в 25 % райпо, распространена модель 3 (райпо с филиалами без унитарных предприятий). Модель 1 используют только 4 опрошенных респондента (три райпо в Гомельской области и 1 райпо в Могилевской области). Она наименее распространена (4%).

Анализ ответов респондентов по вопросу о причинах выбора той или иной модели управления показал, что основными целями выбора организационных структур после цели улучшения управляемости, были экономические цели, в частности, кон-

центрация материальных ресурсов и повышение степени их маневренности и обеспечение рентабельной работы.

В то же время более трех четвертей опрошенных считают, что организационная структура управления не имела влияния на результаты хозяйственно-финансовой деятельности за 2000 год, или имела незначительное влияние на эти результаты. Выше средней получена оценка взаимосвязи организационной структуры управления и конечных результатов хозяйственной деятельности по 2 и 3 модели (райпо с унитарными предприятиями, райпо с филиалами).

Несмотря на мнение респондентов о том, что организационная структура управления не оказывает существенного влияния на финансово-экономические показатели, анализ результатов работы райпо Белкоопсоюза за 2000 г. во взаимосвязи с применяемой моделью управления позволил выявить некоторую закономерность. *Наилучшие экономические результаты по методике, применяемой Белкоопсоюзом для подведения итогов и определения мест, обеспечены по райпо, применяющим модель 2 – райпо с унитарными предприятиями* (табл.1). Использование данной методики предполагает анализ четырех показателей. Среди них: темпы роста товарооборота и платных услуг в действующих ценах по отношению к 1999 г. и в сопоставимых ценах к 1990 г., коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент текущей ликвидности. Так, первые четыре места занимают Сенненское, Дубровенское, Лепельское и Узденское райпо со второй моделью управления.

Таблица 1

**Оценка взаимосвязи модели управления и итогов хозяйственной деятельности райпо системы Белкоопсоюза за 2000 г.**

Модель	Количество райпо*	Сумма мест	Позиция в среднем на одно райпо	Место
1	4	237	59	2
2	29	1250	43	1
3	25	1745	70	4
4	40	2655	66	3

\* не учитываются при подведении итогов потребительские общества, не имеющие статуса районных.

Нами была проведена аналогичная оценка взаимосвязи моделей и конечных финансовых результатов хозяйственной деятельности в разрезе отраслей. По торговле, общественному питанию и заготовкам анализировались показатели: коэффициент текущей ликвидности, доля собственных оборотных средств в запасах, уровень валовых доходов, уровень издержек обращения, рентабельность товарооборота. По промышленности оценивались коэффициент текущей ликвидности, доля собственных оборотных средств в запасах, а также показатель рентабельности, а в целом по райпо – первые два из названных показателей.

Самый высокий уровень издержек обращения в торговле получен по модели 1. По модели 4 уровень издержек обращения самый низкий, он составил в среднем 18,31 %. Прибыльная работа была обеспечена в райпо, использующих модель 3 (+ 0,24%) и 2 (+ 0,07%). Наибольшая убыточность получена по модели 1 (– 0,94%).

В общественном питании финансовые показатели в зависимости от модели управления различаются следующим образом. По коэффициенту текущей ликвидности наиболее высокий показатель (1,29) обеспечен в райпо со второй моделью управления, а также в райпо с третьей моделью управления (1,11). Наиболее низкий

коэффициент текущей ликвидности в райпо четвертой модели (1,06). По показателю доли собственных оборотных средств в запасах наибольшее значение отмечается в райпо, работающих по модели 1 (11,5 %) и 2 (7,75 %). Финансовые результаты в зависимости от модели управления различаются незначительно. Так, уровень валовых доходов в общественном питании по райпо модели 1 составляет 30,01 %, модели 4 – 29,68 %, модели 2 – 28,71 %, модели 3 – 26,78 %, т.е. уровень дохода снижается от модели 1 к 4,2,3. Наблюдается обратная взаимосвязь уровня издержек и модели управления. Наименьший уровень издержек обращения по общественному питанию в райпо, использующих третью модель (26,77 %), а также вторую модель (29,49 %), а наибольший в райпо первой модели (31,9 %). Прибыльной по совокупности доходов и расходов оказалась в общественном питании только модель 2 (+0,34 %), а наиболее убыточной – модель 1, когда не обеспечивается децентрализация управленческих функций по этой специфической отрасли системы потребительской кооперации.

В заготовительной отрасли по показателю коэффициента текущей ликвидности наиболее высокий уровень наблюдался в райпо второй модели (1,17) и первой модели (1,17). Соответственно и доля собственных оборотных средств в запасах по заготовкам наибольшая в райпо по модели 2 (22 %). По модели 1 этот показатель составляет – 11 %, по моделям 3 и 4 – около 8 %. Противоположная тенденция наблюдается по уровню издержек обращения. Самый низкий уровень издержек в райпо первой модели (25,39 %), чуть выше – по модели 2 (26,88 %). С учетом внереализационных доходов и расходов уровень рентабельности в заготовках колеблется. Наиболее высокий уровень рентабельности сложился по райпо модели 1 (2,92) и модели 2 (2,83), более низкий – по модели 4 (1,75) и модели 3 (1,21). По показателю рентабельности имеет место очень высокий разброс значений: от убыточной до прибыльной работы в райпо всех моделей.

В промышленности по коэффициенту текущей ликвидности более высокие показатели сложились в райпо, применяющих модель 3 (1,53). Для райпо с первой моделью управления характерна более высокая доля собственных оборотных средств в запасах – 19,41%. Эта же модель является и наиболее эффективной с точки зрения рентабельности (3,06 %). Уровень рентабельности в райпо, применяющих вторую модель, – 2,97 %.

Была проведена также оценка показателей коэффициента финансовой устойчивости и доли собственных оборотных средств в запасах в целом по райпо. Наиболее финансово устойчивыми по этим двум показателям явились райпо второй модели управления, а затем – модели 1. Так, коэффициент текущей ликвидности по модели 2 составил 1,11, по модели 1 – 1,09, модели 3 – 1,07, модели 4 – 1,04. Удельный вес собственных оборотных средств в запасах равен: по райпо второй модели – 12,49%, первой модели – 10,77%, третьей модели – 7,78%, четвертой модели – 5,62%.

С использованием результатов анализа методом ранжирования мест была дана оценка моделей управления по отраслям. В торговле более эффективно осуществлялась деятельность унитарных предприятий в райпо, работающих по второй модели. Аналогичный анализ по общественному питанию также показал преимущества второй модели управления, т.е. организации общественного питания в рамках унитарных предприятий. В заготовках наиболее результативной оказалась деятельность в рамках первой модели управления, хотя следует отметить довольно высокую рейтинговую оценку второй модели. В промышленности результаты расчетов схожи с итогами в заготовках. Первое место получила первая модель, второе – вторая. Итоговая оценка результативности отдельных моделей управления проведена на основе совокупного ранжирования мест по отраслям. *Расчеты подтвердили большую эф-*

фektivность деятельности райпо, избравших вторую модель организационной структуры управления (табл.2).

Таблица 2

**Распределение мест по их совокупному ранжированию по отраслям**

Мо- дель	Торгов- ля	Обще- ствен- ное пита- ние	Заготовки	Промышлен- ность	Сумма мест	Итоговое место
1	3	2,5	1	1	6,5	2
2	1	1	2	2	6	1
3	2	2,5	4	3	11,5	3
4	4	4	3	4	15	4

Мы связываем это с тем, что выбор второй модели управления – райпо с унитарными предприятиями, позволяет передать часть полномочий на низшие уровни управления, т.е. в унитарные предприятия, что дает возможность повысить оперативность управления, заинтересованность работников в конечном результате, а также способствует снижению нагрузки на руководителей высшего уровня и подготовке резерва руководящих кадров.

Мы проанализировали общую численность работников и работников аппарата управления в унитарных предприятиях и филиалах. Результаты анализа свидетельствует о том, что на унитарных предприятиях работает большее количество персонала как в райпо, использующих вторую, так и четвертую модель – в основном более 100 человек. Для управления более крупными унитарными предприятиями применяется большее количество аппарата управления, но удельный вес АУП в общей численности работников в унитарных предприятиях по модели 2 ниже, чем в филиалах по модели 3. По модели 2 среднее число унитарных предприятий на одно райпо – 4,7. Среднее число работников унитарного предприятия – 136,5 человек, в том числе АУП – 18,5 человек (табл. 3).

Таблица 3

**Среднее число унитарных предприятий, работников в них и АУП по райпо**

Модели	Среднее число филиалов в расчете на 1 райпо	Среднее число работников в расчете на 1 филиал, чел.	Среднее число АУП в расчете на 1 филиал, чел.	Уд. вес АУП в общей численности работников, %
2	4,7	136,5	18,5	13,6
4	3,3	132	19	14,4

Рассмотрим, как варьируется число унитарных предприятий для райпо, применяющих модель 4. Если по модели 2, райпо с унитарными предприятиями, в среднем на одно райпо приходится 4,7 унитарных предприятия с численностью 136,5 чел. и АУП 18,5 чел., то по модели 4 на одно райпо приходится 3,3 унитарных предприятия с численностью работающих 132 чел. и АУП – 19 чел. При этом удельный вес АУП в общей численности работников унитарных предприятий составляет по модели 14,4%. Это несколько выше, чем по модели 2.

В райпо с филиалами (модели 3,4) в среднем на одно райпо приходится 8 – 9 филиалов со средней численностью работников филиала 123 человек, средней численностью административно-управленческого персонала почти 19 человек (табл. 4). Следовательно, соотношение работников филиала и АУП составляет в среднем 6,5 человек: 1. Удельный вес АУП в общей численности работников филиалов в среднем по модели 3 – 15,4 %.

Таблица 4

## Среднее число филиалов, работников в них и АУП по райпо

Модели	Среднее число филиалов в расчете на 1 райпо	Среднее число работников в расчете на 1 филиал, чел.	Среднее число АУП в расчете на 1 филиал, чел.	Уд. вес АУП в общей численности работников, %
3	8,3	123	19	15,4
4	3,5	96	13,1	13,6

В райпо с четвертой моделью управления в дополнение к унитарным предприятиям создается в основном лишь один – два филиала (13 райпо из 21 с данной моделью управления, или 61,9). Среднее число филиалов при этой же модели управления – 3,5. Средняя численность работников на один филиал составляет 96 человек, что ниже соответствующего показателя для райпо, использующих третью модель. Аналогичная тенденция характерна и для средней численности АУП на один филиал. Этот показатель составляет 13 человек, в то время как по третьей модели – 19. Сопоставление анализируемых показателей позволяет сделать вывод о том, что в райпо, применяющих четвертую модель, средняя численность работников и АУП, а, следовательно, и средний размер филиала, в основном значительно ниже. Это можно объяснить тем, что наиболее крупные объекты при четвертой модели управления получили статус унитарных предприятий, а более мелкие – статус филиалов.

Таким образом, для управления унитарными предприятиями применяется относительно большее количество аппарата управления. Очевидно, это связано с тем, что унитарные предприятия создаются для организации производственной, заготовительной деятельности, где выполняются специфические управленческие функции.

В заключение следует отметить, что данные анализа показали наибольшую эффективность второй модели управления райпо, т.е. выделения в составе райпо унитарных предприятий. Эта модель позволяет также рационально использовать численность и экономить расходы на содержание аппарата управления.

Получено 19.12.2002 г.