

С. А. Дещеня (deschenya@i-bteu.by),
кандидат экономических наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

О. Л. Ракицкая (rakickaya07@mail.ru),
кандидат экономических наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Д. А. Степаненко (stepan301076@tut.by),
старший преподаватель
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

НАПРАВЛЕНИЯ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАГОТОВИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Статья подготовлена по результатам выполнения научно-исследовательской темы № ГР 20122393 «Исследовать организационные и управленческие процессы заготовительной и перерабатывающей деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь и разработать методические рекомендации по их рационализации». На основе системы критериев выбора модели управления по внешним и внутренним факторам обосновываются направления рационализации организационных структур управления в заготовительной отрасли потребительской кооперации Республики Беларусь. Статья предназначена для студентов, слушателей учреждений последипломного образования, практических работников заготовительной отрасли потребительской кооперации.

The article was prepared according to results of executing of research project № ГР 20122393 «To research organizational and management processes of procuring and processing activities of consumer cooperatives of the Republic of Belarus, and to develop methodical recommendations for their rationalization». Trends of rationalization of organizational structures of management in procuring sector of consumer cooperatives of the Republic of Belarus are substantiated on the basis of criteria selection system of management model on internal and external factors. The article is intended to students, retrainees of institutions of postgraduate education, practitioners of procuring sector of consumer cooperatives.

Ключевые слова: потребительская кооперация; заготовительная отрасль; организационная структура управления; эффективность; рейтинговый анализ.

Key words: consumer cooperatives; procuring sector; organizational structure of management; efficiency; ranking analysis.

Введение

В современных условиях потребительская кооперация является крупным многоотраслевым хозяйственным комплексом. Она осуществляет торговое обслуживание сельского населения, производит товары народного потребления, закупает сельскохозяйственную продукцию на селе, имеет организации общественного питания, занимается строительством, имеет свой транспорт и др. Соответственно система управления в потребительской кооперации отличается сложностью и разнообразием содержания.

В своей деятельности потребительская кооперация должна сочетать удовлетворение потребностей сельского населения и обеспечение рентабельности в работе. Объединить два направления в деятельности весьма сложно, но в то же время необходимо. В противном случае потребительская кооперация не выживет в условия конкуренции с субъектами хозяйствования других форм собственности. При этом в конкурентной борьбе на селе по сравнению с частными заготовительными и торговыми организациями потребительская кооперация имеет определенные конкурентные преимущества, представленные материальной базой и наличием квалифицированных кадров.

В настоящее время для заготовительной и перерабатывающей отраслей остро стоит проблема эффективного выполнения своих функций, вызванная нерациональностью формирования организационных структур управления и применения логистических подходов. В этой связи необходимость обоснования направлений рационального управления и организации заготовок, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции во взаимосвязи обусловили актуальность выбранной темы исследования.

В результате выборочного исследования путем анкетирования 70 субъектов хозяйствования (59 райпо Брестского, Витебского, Гомельского, Минского и Могилевского облпотребсоюзов и 11 филиалов Гродненского облпотребобщества), что составило 61,4% от общего числа райпо и филиалов системы Белкоопсоюза, а также рейтингового анализа результатов хозяйственно-финансовой деятельности в заготовках было установлено, что наиболее рациональными организационными структурами управления заготовительной отраслью на региональном уровне потребительской кооперации на современном этапе ее развития являются следующие модели:

- 1-я модель – райпо (филиалы), в которых работа заготовительной отрасли организована без самостоятельного баланса с одноуровневым управлением (заместитель председателя правления по заготовкам);

- 2-я модель – райпо (филиалы), в которых работа заготовительной отрасли организована с выделением на самостоятельный баланс с двухуровневым управлением (1-й уровень – заместитель председателя правления по заготовкам, 2-й уровень – руководитель юридического лица);

- 3-я модель – райпо (филиалы), в которых работа заготовительной отрасли организована с выделением на самостоятельный баланс с одноуровневым управлением (заместитель председателя правления по заготовкам).

Для обоснования принятия решения об изменении организационных структур управления заготовительной отраслью в райпо и филиалах рекомендуется следующая система критериев выбора модели по внешним и внутренним факторам, представленная на нижеприведенном рисунке.



Критерии выбора модели организационных структур управления заготовительной отраслью

На основании данных Национального статистического комитета Республики Беларусь и Республиканского научного унитарного предприятия «Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси» [1–4] были рассчитаны средние значения критериев по внешним факторам для моделей управления за 2007–2011 годы (таблица 1).

Таблица 1 – Критерии выбора модели организационных структур управления заготовительной отраслью о внешним факторам в среднем на одно райпо (филиал)

Внешние критерии выбора модели	Среднее значение критерия		
	1-я модель	2-я модель	3-я модель
1. Численность населения на 01.01.2012 г., тыс. чел.:			
городского	14,6	31,2	25,6
сельского	19,2	20,7	20,5
2. Валовой сбор в хозяйствах населения, тыс. т:			
картофеля	59,0	62,5	76,3
овощей	15,9	15,2	13,0
3. Численность скота, тыс. голов:			
в сельскохозяйственных организациях:			
крупного рогатого скота	31,0	35,4	32,0
свиней	26,1	8,5	13,0
в хозяйствах населения:			
крупного рогатого скота	2,8	3,6	2,2
свиней	8,0	12,2	10,0
4. Реализация скота и птицы на убой в живом весе, тыс. т:			
в сельскохозяйственных организациях	9,9	5,3	7,2
в хозяйствах населения	1,5	1,8	2,2
5. Число хозяйств в сельской местности, не содержащих скот (из числа постоянно проживающих), тыс. ед.:			
крупного рогатого скота	7,3	7,6	8,9
свиней	5,8	5,6	5,3
6. Удельный вес домохозяйств в сельской местности, не содержащих скот, в % к общему наличию домохозяйств:			
крупного рогатого скота	76,0	71,1	81,4
свиней	58,3	47,9	48,2

На основании данных Белкоопсоюза о наличии материально-технической базы по заготовкам сельскохозяйственной продукции и сырья на 1 января 2012 года (отчет формы № 16 (потребсоюз)) и составе кооперативных кадров (отчет формы 72-к (потребсоюз) с приложением № 71), были рассчитаны средние значения критериев по внутренним факторам для рекомендуемых моделей управления (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии выбора модели организационных структур управления заготовительной отраслью о внутренним факторам в среднем на одно райпо (филиал)

Внутренние критерии выбора модели	Среднее значение критерия		
	1-я модель	2-я модель	3-я модель
1. Приемозаготовительные пункты, всего, ед.	5	6	4
В том числе расположенные в сельской местности	4	3	2
2. Единоновременная емкость овощекартофелехранилища, т	357	398	615
3. Мощность скотобойного пункта, голов в смену	13	16	15
4. Единоновременная емкость холодильника, т	125	125	190
5. Единоновременная площадь склада вторичного сырья, м ²	517	338	716
6. Единоновременная площадь склада животноводческого сырья и пушнины, м ²	223	296	432
7. Единоновременная мощность квасильно-засолочного пункта, т	80	33	101
8. Численность работников заготовительной отрасли на 1.01.2012 г., всего, чел.	15	29	13
В том числе заготовителей	3	8	3

С целью сопоставления рекомендуемых значений критериев с показателями райпо и филиалов был рассчитан коэффициент сравнения характеристик ($K_{cp/x}$) по нижеприведенной формуле:

$$K_{cp/x} = \frac{\sum \sqrt{\left(1 - \frac{X_{факт}}{X_{рек}}\right)^2}}{n},$$

где $X_{факт}$ – фактическое значение критерия для райпо (филиала);

$X_{рек}$ – рекомендуемое значение критерия для определенной модели организационной структуры управления заготовительной отраслью.

Если $K_{cp/x}$ меньше 1 и стремится к 0, то можно с высокой точностью утверждать, что рекомендуемая модель организационной структуры управления заготовительной отраслью соответствует по своим характеристикам исследуемому райпо (филиалу) и может быть применена в данном субъекте хозяйствования. И напротив, если $K_{cp/x}$ больше 1, то предлагаемая модель не может быть рекомендована к использованию в исследуемом райпо (филиале).

Проведенный анализ анкетирования позволил сделать вывод о том, что 19 субъектов хозяйствования из 70 опрошенных уже имеют рекомендуемую организационную структуру управления заготовительной отраслью по одной из моделей, а именно 1, 2 или 3-й модели. Для остальных 51 райпо (филиалов) были рассчитаны коэффициенты сравнения характеристик. Результаты расчетов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Коэффициенты сравнения характеристик и рекомендации по реорганизации организационных структур управления заготовительной отраслью потребительской кооперации в райпо (филиалах), принявших участие в анкетировании

Наименование субъекта хозяйствования	Коэффициент сравнения характеристик			Рекомендуемая модель
	с 1-й моделью	со 2-й моделью	с 3-й моделью	
1. Малоритское райпо	0,38	0,44	0,47	1
2. Бешенковичское райпо	0,41	0,49	0,55	1
3. Верхнедвинское райпо	0,39	0,48	0,44	1
4. Городокское райпо	0,43	0,72	0,60	1
5. Россонское райпо	0,80	0,86	1,00	1
6. Толочинское райпо	0,41	0,62	0,55	1
7. Ушачское райпо	0,51	0,59	0,57	1
8. Брагинское райпо	0,53	0,56	0,56	1
9. Буда-Кошелевское райпо	0,44	0,51	0,46	1
10. Ельское райпо	0,49	0,57	0,64	1
11. Кормяное райпо	0,49	0,56	0,60	1
12. ЧУП «Гомельская универсальная база» (с 1.04.2011 г. присоединено Чечерское райпо) ¹	0,58	0,62	0,61	1
13. Берестовицкий филиал	0,38	0,74	0,52	1
14. Островецкий филиал	0,43	0,50	0,44	1
15. Свислочский филиал	0,40	0,52	0,45	1
16. Слонимский филиал	0,51	0,84	0,52	1
17. Березинское райпо	0,40	0,68	0,47	1
18. Клецкое райпо	0,39	0,51	0,50	1
19. Логойское райпо	0,28	0,45	0,41	1
20. Мядельское райпо	0,33	0,48	0,42	1
21. Несвижское райпо	0,61	0,86	0,66	1
22. Столбцовское райпо	0,41	0,59	0,52	1
23. Узденское райпо	0,40	0,70	0,56	1
24. Червенское райпо	0,38	0,41	0,51	1
25. Бельничское райпо	0,36	0,52	0,47	1
26. Дрибинское райпо	0,56	0,60	0,57	1

¹ Оценка осуществлялась на основе смыкания рядов динамики.

Окончание таблицы 3

Наименование субъекта хозяйствования	Коэффициент сравнения характеристик			Рекомендуемая модель
	с 1-й моделью	со 2-й моделью	с 3-й моделью	
27. Кличевское райпо	0,50	0,53	0,52	1
28. Краснопольское райпо	0,76	0,76	0,77	1
29. Мстиславское райпо	0,35	0,48	0,42	1
30. Славгородское райпо	0,52	0,66	0,60	1
31. Хотимское райпо	0,60	0,69	0,62	1
32. Калинковичское райпо	0,68	0,46	0,61	2
33. Октябрьское райпо	0,57	0,48	0,69	2
34. Светлогорское райпо	0,48	0,44	0,52	2
35. Пружанское райпо	0,51	0,60	0,38	3
36. Браславское райпо	0,33	0,39	0,31	3
37. Лепельское райпо	0,42	0,70	0,31	3
38. Добрушское райпо	0,37	0,34	0,33	3
39. Житковичское райпо	0,48	0,44	0,41	3
40. Жлобинское райпо	0,57	0,62	0,48	3
41. ЧУП «Припятский Альянс» (с 1.09.2011 г. присоединено Мозырское райпо) ¹	0,71	0,65	0,65	3
42. Наровлянское райпо	0,72	0,73	0,70	3
43. Волковысский филиал	0,47	0,60	0,47	3
44. Мостовский филиал	0,46	0,90	0,43	3
45. Крупское райпо	0,38	0,47	0,38	3
46. Молодечненское райпо	0,76	0,75	0,68	3
47. Костюковичское райпо	0,40	0,49	0,38	3
48. Борисовское райпо	1,01	1,03	1,06	–
49. Минское райпо	1,69	1,64	1,86	–
50. Могилевское райпо	1,76	1,69	1,49	–
51. Поставское райпо	1,03	1,51	0,85	–

Данные таблицы 3 показывают, что из 51 объекта исследования (респондента) к 1-й модели можно отнести 31 объект, ко 2-й модели – 3 объекта и к 3-й модели – 13 объектов. В четырех хозяйствующих субъектах (Борисовское, Минское, Могилевское и Поставское райпо) коэффициент сравнения характеристик превышает 1. Поэтому для них целесообразно сохранить ранее действовавшие модели организационных структур управления заготовительной отраслью, то есть в Борисовском, Минском и Могилевском райпо – модель райпо (филиала), в котором организована деятельность заготовительной отрасли без самостоятельного баланса с двухуровневым управлением (1-й уровень – заместитель председателя правления по заготовкам, 2-й уровень – начальник отдела либо руководитель нехозрасчетного участка), а в Поставском райпо – модель райпо (филиала), в котором работа заготовительной отрасли организована с выделением на самостоятельный баланс с одноуровневым управлением (руководитель юридического лица).

С целью оценки эффективности предлагаемой реорганизации было проведено сравнение между средними фактическими объемами закупок сельскохозяйственной продукции и сырья в целом и у населения в 2011 году по 70 респондентам до реорганизации и расчетными показателями (после возможной реорганизации). При этом для райпо (филиалов), которым рекомендована реорганизация, расчет осуществлялся на основании средних значений по 1, 2 и 3-й моделям (таблица 4).

Таблица 4 – Прогнозные темпы роста по показателям деятельности заготовительной отрасли при рекомендуемой реорганизации организационных структур управления потребительской операции в райпо (филиалах), принявших участие в анкетировании

Показатели	Прогнозный темп роста, %	
	в целом	в том числе у населения
1. Количество заготавливаемой сельскохозяйственной продукции и сырья:		
картофеля	110,0	111,0
овощей	109,4	107,1
плодов и ягод	81,9	80,0

Окончание таблицы 4

Показатели	Прогнозный темп роста, %	
	в целом	в том числе у населения
зерна	227,8	279,2
дикорастущих плодов и ягод	131,7	131,7
грибов	53,7	53,7
мяса и мясопродуктов	116,8	134,3
молока	55,6	55,6
меда	118,5	118,5
крупного кожевенного сырья	122,9	82,5
мелкого кожевенного сырья	108,0	78,6
лома черных металлов	107,8	107,8
лома цветных металлов	68,1	93,6
вторичных текстильных материалов	129,8	117,6
макулатуры	108,6	113,0
вторичного полимерного сырья	111,3	122,8
стеклобоя	101,1	100,7
растительного сырья	81,1	99,7
2. Заготовительный оборот	113,6	109,0

Проведенные расчеты показывают, что имеется вероятность снижения физических объемов закупок плодов и ягод, грибов, молока, лома цветных металлов, растительного сырья. В связи с тем, что закупка грибов, молока, лома цветных металлов и растительного сырья в 2011 году занимала в заготовительном обороте менее 2%, данное снижение существенного влияния на темпы роста объемов заготовительной деятельности не окажет. При этом закупка плодов, ягод и грибов сильно подвержена влиянию природно-климатических факторов. Так, в 2011 году по сравнению с 2010 годом физический объем закупок плодов и ягод по Белкоопсоюзу снизился на 40,8%, грибов – на 28,9%,

Вместе с тем объем заготовительного оборота в случае рекомендуемой реорганизации организационных структур управления заготовительной отраслью, субъектов, принявших участие в выборочном исследовании, на региональном уровне в системе потребительской кооперации может увеличиться на 13,6%, в том числе у населения – на 9%. Возможное увеличение основных компонентов заготовительного оборота (физических объемов закупок) будет следующим: зерна – в 2,3 раза, картофеля – на 10%, овощей – на 9,4, дикорастущих плодов и ягод – на 31,7, мяса и мясопродуктов – на 16,8, лома черных металлов – на 7,8, вторичных текстильных материалов – на 29,8, макулатуры – на 8,6%.

Заключение

Таким образом, оценка преимущества модели при принятии решения о реорганизации организационной структуры управления заготовительной отраслью может осуществляться на основании сравнительной характеристики рекомендуемых значений критериев по внешним и внутренним факторам. К внешним факторам, имеющим цифровую нагрузку, относятся: численность городского и сельского населения, сведения о валовом сборе картофеля и овощей в хозяйствах населения, данные о поголовье крупного рогатого скота и свиней и реализации скота и птицы на убой в живом весе по сельскохозяйственным организациям и личным хозяйствам граждан, а также информация о хозяйствах в сельской местности, не содержащих скот. К внутренним факторам – сведения о наличии материально-технической базы по заготовкам сельскохозяйственной продукции и сырья и кадровом потенциале заготовительной отрасли.

Полученные результаты выборочного исследования позволяют рекомендовать частичную структурную реорганизацию управления заготовительной отраслью системы потребительской кооперации. В результате рекомендуемой реорганизации организационных структур управления заготовительной отраслью потребительской кооперации на региональном уровне ожидается существенное увеличение объема заготовительного оборота в целом, в том числе у населения.

Считаем необходимым сделать акцент на том, что предложения по изменению организационных структур управления заготовительной отраслью в районных потребительских обществах основаны на использовании усредненных характеристик и носят сугубо рекомендательный характер. При принятии окончательного решения о проведении реорганизации следует учитывать географические,

демографические и исторические факторы, которые обуславливают индивидуальные особенности функционирования райпо (филиала).

Список литературы

1. **Регионы** Республики Беларусь : стат. сб. : В 2 т. // Официальный сайт Нац. стат. ком. Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://belstat.gov.by/homep/ru/publications/regions/2012/about.php>. – Дата доступа : 05.03.2013. – Т. 1 : Социально-экономические показатели.

2. **Сельское хозяйство** Республики Беларусь : стат. сб. // Официальный сайт Нац. стат. ком. Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://belstat.gov.by/homep/ru/publications/agro/2012/about.php>. – Дата доступа : 05.03.2013.

3. **Демографический** ежегодник Республики Беларусь : стат. сб. // Официальный сайт Нац. стат. ком. Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://belstat.gov.by/homep/ru/publications/demographic_yearbook/2012/about.php. – Дата доступа : 05.03.2013.

4. **Основные** показатели по личным подсобным хозяйствам граждан Республики Беларусь / Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси». – Минск, 2010. – 111 с.

Получено 19.03.2013 г.