

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЦЕЛЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

**М.В. СЕЛЮКОВ**

*Белгородский  
государственный  
университет*

*e-mail:  
maxisel@mail.ru*

В статье рассматриваются региональные аспекты целевой организации процессов управления кооперативными организациями, особенности процесса формирования целей в организациях потребительской кооперации, его роль в функционировании системы управления. Описываются региональные особенности процессов согласования целей управления кооперативных организаций по вертикали и горизонтали.

Ключевые слова: цель, региональные аспекты целеполагания, целевые ориентиры потребительской кооперации, интеграционный потенциал целей, функционально-вертикальная и функционально-горизонтальная интеграция.

Интенсификация и диверсификация современного производства, внедрение новых управленческих структур, становление и развитие инфраструктуры рынка коренным образом изменили экономическую, информационную и правовую среду функционирования организаций. Эти изменения затронули все стороны деятельности субъектов рынка товаров и услуг, отразились на статусе и положении в системе общественного производства. Организации получили самостоятельность в управлении, право распоряжаться ресурсами и результатами труда, несут полную экономическую ответственность за эффективность производства, конкурентоспособность продукции и услуг.

Одним из субъектов экономики страны является система потребительской кооперации, роль которой в решении социально-экономических проблем общества в настоящее время значительно возрастает. Возможность выполнения потребительской кооперацией социальной миссии напрямую зависит от эффективности ее хозяйствования, целевой организации процессов управления, в первую очередь, на уровне регионов – облпотребсоюзов.

Особенности целеполагания в организациях потребительской кооперации характеризуются, с одной стороны, объективными свойствами этой социально-экономической системы, их большой инерционностью, неопределенностью, нелинейностью причинно-следственных связей, многоуровневой (а, значит, многоцелевой) структурой, статусом некоммерческой организации. С другой стороны, обусловлены сложностью мотивационного поля людей – клиентов и партнеров этой организации.

В потребительской кооперации на уровне региона общесистемные цели могут конкурировать с целями подсистем, а последние – между собой. Это свойство целей используется в практике целеполагания и воплощается в «дереве целей», подразумеваемом, что для каждого субъекта деятельности существует иерархия, в которой цель низшего уровня является средством (ступенью) достижения целей следующего иерархического уровня. В качестве базовых выступают экономические, социальные, организационные, технические и экологические цели. Социальные цели находят свое выражение в осуществлении социальной миссии кооперативных организаций. Экономические цели состоят в обеспечении определенных темпов экономического роста, в получении оптимальной прибыли (достаточной для самофинансирования экономики и решения социальных вопросов), достижения рентабельности капитала на уровне не ниже, чем у конкурентов. Организационные цели связаны с совершенствованием управления, организационной деятельности основного звена (магазинов и других предприятий). Технические цели представляют собой количественные и качественные требования к продукции производства и заготовок, а также к необходимому производственному потенциалу (технические установки, машины, технология). Экологические цели связаны с защитой окружающей среды.

В значительной мере проявляется взаимосвязь между целями расширения социальной миссии потребительской кооперации и экономическими результатами хозяйственной деятельности кооперативных организаций. Следует отметить, что за последние пять лет в целом по системе потребительской кооперации наблюдается тенденция роста полученного финансового результата (рис.1).

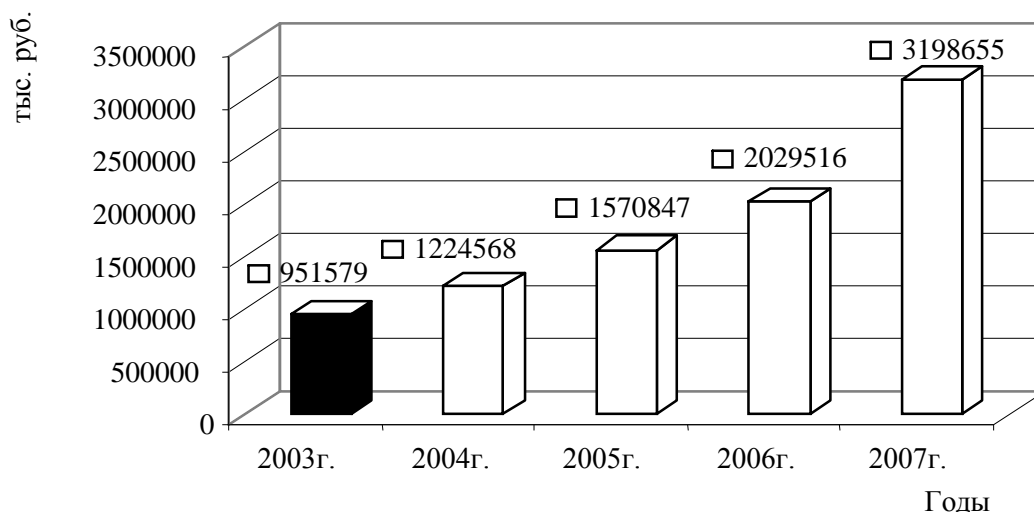


Рис. 1. Динамика финансовых результатов системы потребительской кооперации РФ за 2003-2007 гг.

Аналогичная тенденция наблюдается и в потребсоюзах Центрального федерального округа России (рис. 2). При этом следует отметить, что Курскому потребсоюзу удалось существенно увеличить полученную прибыль (почти в 4 раза) в 2007 году по сравнению с 2003 годом.

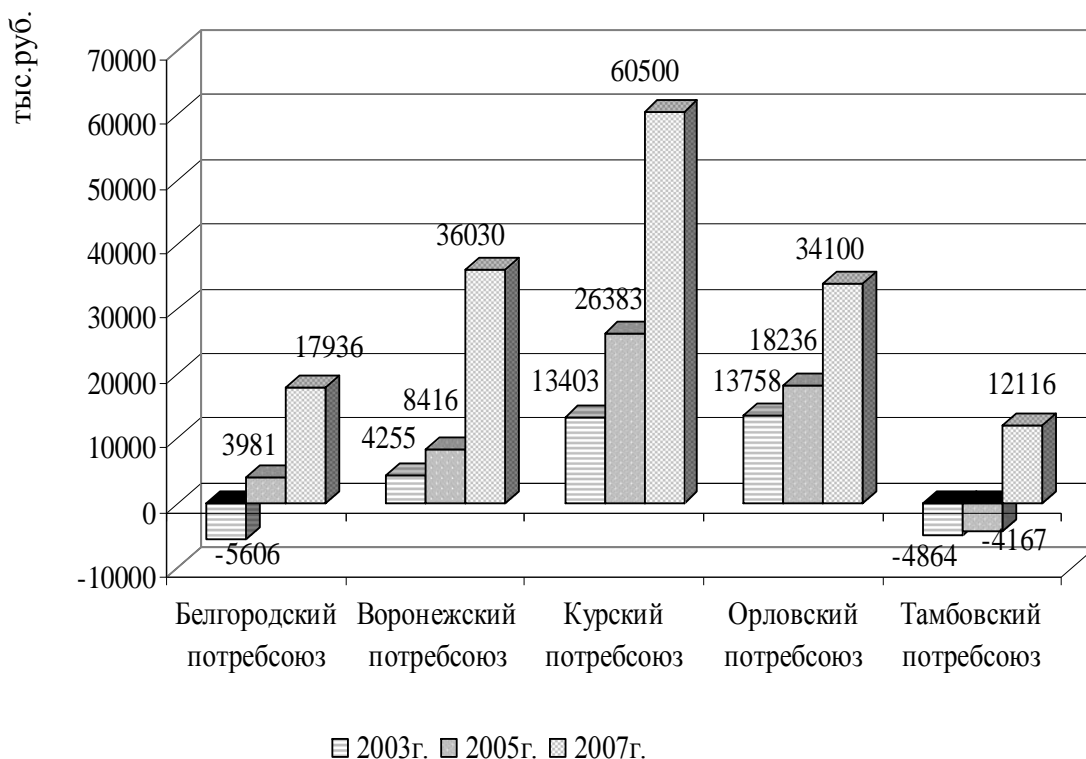


Рис. 2. Динамика финансовых результатов отдельных потребсоюзов Центрального федерального округа за 2003-2007 гг.

Отраслевой аспект установления и достижения экономических целей потребительской кооперации на уровне региона показал, что основным видом деятельности, которая приносит больше всего прибыли кооперативным организациям, остается торговля. Однако, следует отметить, что за последние пять лет набирают вес по результативности в системе потребительской кооперации такие виды деятельности, как промышленность и бытовые услуги.

В результате исследования всего спектра показателей, характеризующих достижение социальных целей, были выявлены негативные тенденции. Так, в частности, для организаций потребительской кооперации за последние три года характерна

тенденция снижения численности пайщиков (примерно на 40%) (рис. 3), сокращения количества созданных новых рабочих мест (примерно на 27%). Объем платных услуг сократился примерно на 30% (рис. 4). Это связано с ослаблением организационно-кооперативной работы и отсутствием научного подхода к разработке и реализации целевых программ.

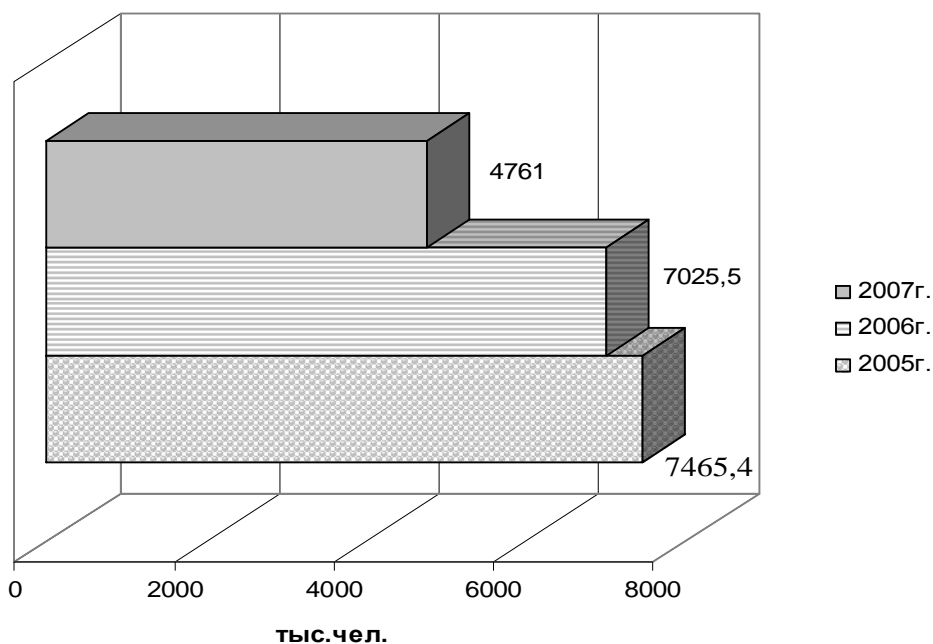


Рис. 3. Численность пайщиков в системе потребительской кооперации России за 2005-2007 гг.

Большинство кооперативных организаций на мезоуровне столкнулось с проблемой рациональной постановки целей, которые бы реально выполняли свое назначение интегрирующего фактора. Отсюда вытекают ограничения практического нормативно-целевого метода целеполагания, когда нормы-цели задаются сверху-вниз и строятся на убеждении, что руководители кооперативных организаций обладают большими знаниями, информацией, властными полномочиями. Вместе с тем, реализация этого метода со временем приобретает традиционность, характерную для устойчивых иерархических систем и обуславливающую консерватизм, непрофессиональный подход, этическую неполноценность высших управляющих. Альтернатива такому подходу, по нашему мнению, заложена в правильном использовании мотивационного управления. Она состоит в реальной, а не декларируемой, демократизации кооперации и профессионализации целеполагания, предполагающей вовлечение большого числа пайщиков в широкое обсуждение общесистемных стратегических моделей и целей развития на основе высокопрофессиональных разработок.

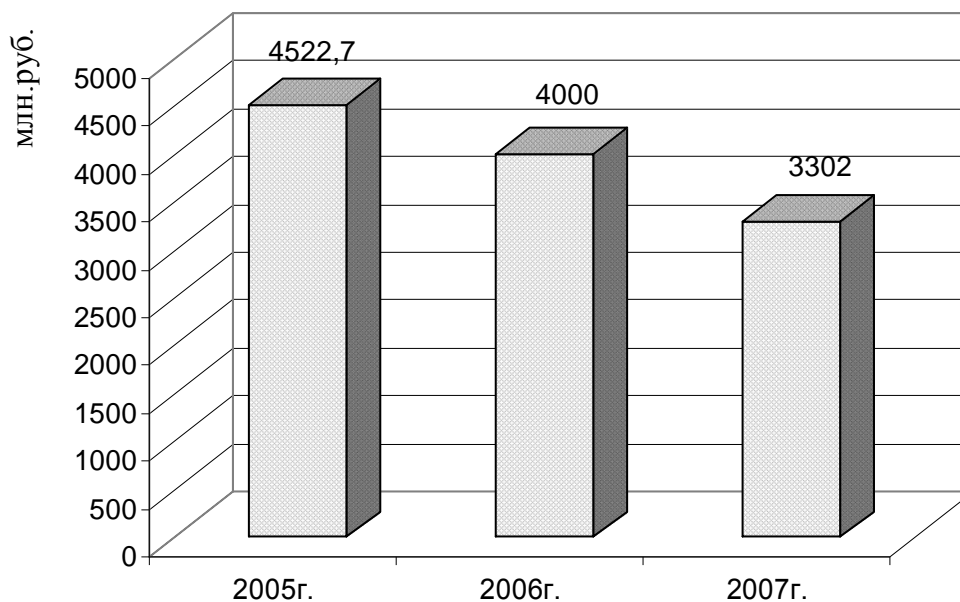


Рис. 4. Объем реализации платных услуг населению за 2005-2007 гг.

В настоящий момент перед системой потребительской кооперации стоит задача сбалансированного развития, устойчивого экономического роста и активной реализации социальной миссии. В этой связи во всех областных (краевых, республиканских) потребсоюзах возникает необходимость в рациональном процессе формирования целевых программ по достижению каждой кооперативной организацией такого состояния, при котором ее экономика станет эффективной и социально ответственной. При этом цели и траектории их достижения должны быть продуманы и сформулированы на глубоко научной основе для того, чтобы в результате их реализации достигался высокий экономический и мотивационный эффект. Первый состоит в получении оптимальной прибыли, достаточной для обеспечения социальной миссии потребительской кооперации, второй – в удовлетворении ожиданий пайщиков.

Данных эффектов (экономического и мотивационного), по нашему мнению, система потребительской кооперации сможет добиться, используя современные технологии в области целевого менеджмента, разрабатывая целевые ориентиры, отражающие общие интересы, объединяющие персонал кооперативной организации. На наш взгляд, так будет обеспечиваться функциональная интеграция управления организациями потребительской кооперации. Результатами функциональной интеграции будут расчеты, помогающие принимать решения в процессе достижения главной цели. Воплощаясь в реальных расчетах, функциональная интеграция позволит согласовывать связи как по горизонтали, так и по вертикали.

Если функциональную интеграцию можно определить как процесс охвата взаимосвязанных задач, направленных на поддержку исполнения должностных обязанностей аппаратом управления организаций потребительской кооперации, то функционально-вертикальная интеграция, кроме этого, предполагает согласование локальных целей и критериев деятельности функциональных подразделений для достижения главной цели управления кооперативной организацией. В общем виде согласование целей по вертикали в организациях потребительской кооперации должно достигаться в результате договоренности между пайщиками кооперативных организаций, институтами государства (региона) и работниками данных кооперативных организаций (рис. 5).

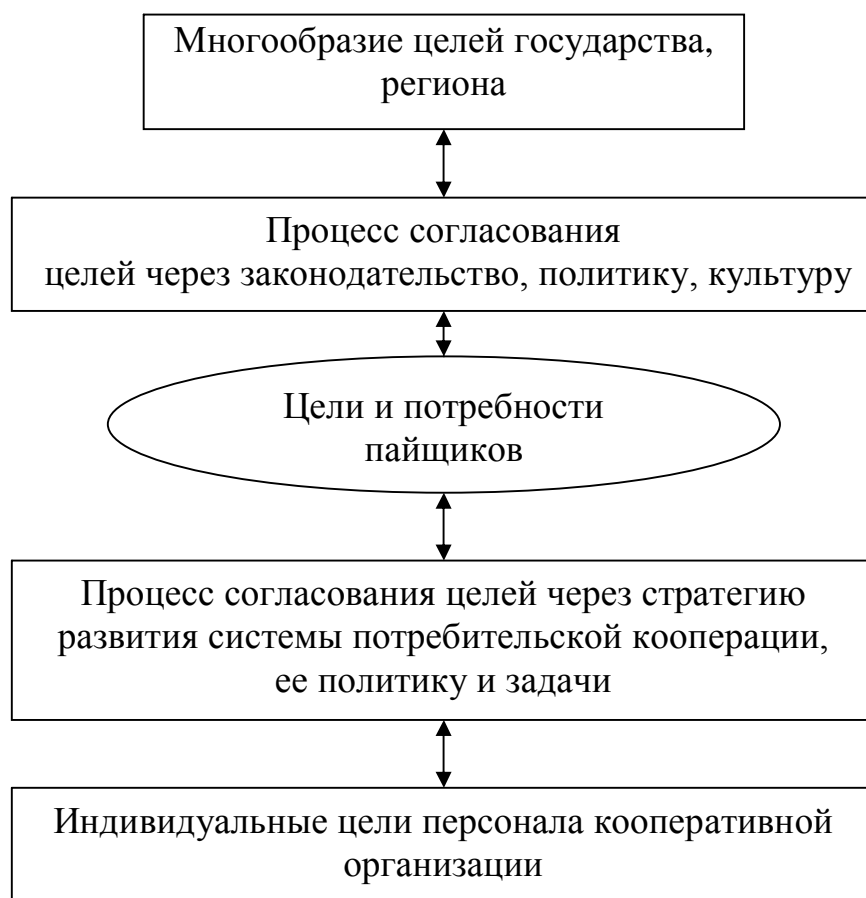


Рис. 5. Согласование целей управления в кооперативной организации по вертикали

Работники кооперативной организации заняты социально-экономической деятельностью, организация является частью системы потребительской кооперации, существующей в государстве, в конкретном регионе. Данная логика подтверждает, что такое положение сторон делает цели одной из них подцелями другой. Цели государства и региона многообразны и сложны, иногда находятся в противоречии и между собой, и с целями кооперативной организации, поэтому необходимо искать компромиссы, например, через процесс переговоров, принятия соответствующих законов, отвечающих миссии и целям системы потребительской кооперации.

Принципиальная особенность функциональной вертикальной интеграции в конкретной кооперативной организации состоит в том, что системный эффект будет достигаться за счет увязки всех подцелей, которая хотя и будет, по нашему мнению, вести к ухудшению отдельных экономических показателей, но в целом обеспечит эффективное достижение главной цели управления.

Функциональная горизонтальная интеграция предназначена для формирования решения и последовательности обучающих или консультирующих процедур, поддерживающих этот процесс. Термин «горизонтальная» означает, что формирование решения состоит из ряда этапов, каждый из которых поддерживается одним и тем же параллельно подключаемым, в случае надобности, обучающим блоком. Эффект возникает в результате оперативности и своевременности такой поддержки, сокращения затрат на получение необходимых знаний, иными словами, – за счет сокращения затрат на формирование решений и улучшения качества принимаемого решения.

На практике согласование целей в кооперативных организациях по горизонтали должно достигаться, по нашему мнению, путем договоренности по организационным целям между подразделениями функциональной, технологической или производственной цепочки (рис. 6). Таким образом, основной задачей управленческого персонала организаций потребительской кооперации должно стать интегрирование этой цепочки подцелей в общую цель, которую они должны четко представлять.



Рис. 6. Согласование целей управления в кооперативной организации по горизонтали

Реализация данной задачи имеет несколько путей решения:

- авторитарно, централизованным образом установить место и роль каждого из указанных подразделений в общей цели, полагаясь на желание подразделений не нарушать стабильности своей работы и выполнять все указания руководства организации;
- использовать эффективные механизмы горизонтальных связей (сквозное решение, целевые группы, советы, комитеты и т.п.), где представители различных подразделений будут организационно объединены одной целью;
- действовать методом «переключения внимания», направляя ресурсы на те участки работы, которые сегодня являются наиболее важными для выполнения главной цели управления кооперативной организацией.

Получаемый, таким образом, эффект эмерджентности, в результате двух видов интеграции – вертикальной и горизонтальной – есть не что иное, как переход системы в новое качество. Его количественная оценка может базироваться на расчете разницы между эффективностью системы, рассматриваемой в качестве суммы частных эффектов, получаемых в результате выполнения локальных, то есть не связанных между собой, расчетов, и эффективностью, получаемой в результате применения функционально-интегрированных расчетов.

Таким образом, социально-экономический эффект, который можно получить в результате предлагаемого нами процесса интеграции целей управления, будет способствовать совершенствованию целевой организации процессов управления в кооперативных организациях на уровне региона (облпотребсоюзах), оптимизирует процесс достижения ими поставленных целей, а значит, будет достигаться высокий социальный и экономический эффект деятельности отечественной системы потребительской кооперации в целом.

## **REGIONAL ASPECTS OF TARGET ORGANIZATION OF MANAGERIAL PROCESS IN CONSUMERS` CO-OPERATIVE SOCIETY SYSTEM**

M.V. SELYUKOV

*Belgorod  
State University*

*e-mail:  
maxisel@mail.ru*

In article regional aspects of the target organization of managerial processes by the co-operative organizations, features of process of formation of the purposes in the consumers' co-operative society organizations, its role in control system functioning are considered. Regional features of processes of the coordination of the purposes of management of the co-operative organizations on a vertical and a horizontal are described.

Keywords: the purpose, regional aspects of formation of the purposes, target reference points of consumers' co-operative society, integration potential of the purposes, is functional-vertical and is functional-horizontal integration.