

структурой и расчетом товарного обеспечения плана розничного товарооборота.

4. Одним из основных факторов действенности бригадного подряда было и остается своевременное и полное выполнение администрацией договорных обязательств перед бригадой.

Н. И. Кабушкин, Л. А. Кондратова, И. Б. Тимошенко

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АРЕНДНОГО ПОДРЯДА В ТОРГОВЛЕ

На предприятиях и в организациях торговли и общественного питания Министерства торговли Белорусской ССР с 1 июля 1988 г. проводится экономический эксперимент по внедрению арендного подряда.

Опыт работы в условиях перехода торговых единиц на арендный подряд в магазинах выявил 3 основные проблемы: границы применения арендного подряда; взаимоотношения между торгами¹ и торговыми единицами²; отношения торговых единиц — системы банков — форм расчета.

Имеющиеся организационно-экономические проблемы тормозят дальнейшее развитие и внедрение арендного подряда. В преобладающем большинстве торгов республики действующая аренда только по форме, а не по содержанию соответствует смыслу проводимой в отрасли хозяйственной реформы.

Разработка и создание условий для углубления принципов хозяйственного расчета, самокупаемости и самофинансирования, распределения полномочий между арендатором и арендодателем оказались достаточно сложными. Это касается прежде всего сбалансированности технологических, экономических, технологических, социально-психологических, организационных и правовых условий деятельности арендаторов.

Однако, несмотря на все трудности, арендный подряд дает положительные экономические результаты, о чем свидетельствуют данные табл. 1.

Анализ материалов табл. 1 показывает, что после перевода магазина на арендный подряд улучшились практически все экономические показатели: обеспечен рост товарооборота (общий и в расчете на одного работника магазина, на 1 м² торговой площади); сократились издержки обращения (материальные затраты), среднесписочная численность работников; увеличился фонд оплаты труда, а соответственно и заработная плата. В новых условиях все члены бригады ориентируются на конечные результаты. Обеспечиваются экономическая и организационная взаимозависимость. Коллективная заинтересованность работников в результатах общего

¹ В дальнейшем арендодатель.

² В дальнейшем арендатор.

Табл. 1. Сравнительные результаты работы магазинов до и после перевода на арендный подряд*

Показатели работы магазинов	Годы	Магазины					
		№ 3 Советский РПТ	№ 9 Советский РПТ	№ 32 Ленинский РПТ	№ 13 Центральный РПТ	№ 1 Центральный РПТ	№ 11 Промтог № 2
Общий объем розничного товарооборота, тыс. р.	1987	2213,1	3893,0	915,4	2913,6	146,4	368,1
	1988	2224,1	3900,2	963,1	3069,8	161,2	407,3
Общий объем розничного товарооборота на одного работника, тыс. р.	1987	20,8	21,56	17,8	28,09	8,6	25,2
	1988	22,0	21,65	18,9	30,07	8,86	29,4
Товарооборот на 1 м ² торговой площади, тыс. р.	1987	3,14	3,24	2,35	2,77	2,11	0,83
	1988	3,15	3,30	2,47	2,92	2,19	0,9
Доходы, тыс. р.	1987	104,5	186,7	54,0	143,9	4,4	68,4
	1988	116,5	199,6	60,6	158,2	11,1	68,4
Издержки обращения, тыс. р.	1987	38,49	108,2	35,5	120,7	4,42	18,3
	1988	52,04	102,4	34,0	103,6	3,63	18,7
Среднесписочная численность работников, чел.	1987	106,4	180,6	51,3	177,5	17	41,5
	1988	101,3	182,9	50,9	182	17	39,5
Фонд оплаты труда, тыс. р.							
	начисленный	1987	44,4	85,4	30,6	75,6	1,9
	1988	61,1	106,2	38,6	91,8	3,59	19,5
выплаченный	1987	44,1	78,8	29,2	76,6	2,2	17,0
	1988	49,4	87,5	32,5	87,4	2,39	19,0
Среднесписочная заработная плата одного работника магазина, р.	1987	138	145	141,7	150	128	137
	1988	162	159	159,5	160	131	160

* Составлена по итогам работы магазинов г. Минска в IV квартале 1987 г. (до перевода на арендный подряд) и в IV квартале 1988 г. (после перевода на арендный подряд).

труда объективно требует освоения смежных профессий, а оплата за общий результат способствует постоянному росту квалификации и профессионального мастерства членов арендной бригады, укрепляет трудовую дисциплину.

Принципиальное значение для эффективного функционирования отрасли в новых условиях хозяйствования имеют дальнейшее развитие и совершенствование хозрасчетных отношений не только на уровне торгового предприятия, но и торговых единиц. Для торговли это имеет особое значение, так как большинство магазинов, осуществляющих непосредственно торговую и хозяйственную деятельность, находится на внутреннем хозрасчете.

Для реального внедрения системы внутреннего хозрасчета необходимо, чтобы все принципы хозяйственного расчета в той или иной мере нашли свое применение на уровне торговых единиц и их подразделений. Без соблюдения этого условия невозможно осуществление хозрасчета на уровне торгового предприятия (объединения). Если у работников торговых единиц не будут повышены материальная заинтересованность и ответственность за достижение высоких конечных результатов, то и торговля в целом не сможет их добиться. В частности, принцип самофинансирования, на котором построена вся система хозяйственного расчета, в новых условиях может осуществляться лишь при заинтересованности торговых единиц в увеличении получаемых доходов. Развитие хозрасчетных отношений должно нацеливать на получение высоких экономических результатов.

Однако существующая система внутреннего хозрасчета не отвечает этому требованию. В настоящее время внедрение внутреннего хозрасчета сведено к совершенствованию оплаты труда, в то время как механизм взаимодействия интересов торговых единиц, предприятия (объединения) включает в себя не только оплату труда, а целую систему экономических и социальных факторов. В новых условиях хозяйствования доходами, остающимися в распоряжении торговых единиц, практически является фонд оплаты труда. Причем методика его определения не стимулирует достижения высоких конечных результатов, не заинтересовывает работников в экономии материальных затрат, в повышении доходов, в росте производительности труда, а ведь именно на это должна нацеливать организация внутреннего хозрасчета. Кроме того, необходимо, чтобы не только оплата труда, но и возможность удовлетворения социальных и культурно-бытовых потребностей трудового коллектива (арендатора) были поставлены в зависимость от результатов хозяйственной деятельности каждой торговой единицы.

Решению этих проблем во многом способствует внедрение арендного подряда. Это обусловлено тем, что его применение обеспечивает наиболее полное осуществление принципов хозяйственного расчета на уровне магазина. При арендном подряде у торговой единицы образуется не только фонд оплаты труда, но и фонд производственного и социального развития. Причем

эти фонды арендатор создает самостоятельно без ограничивающих нормативов. В целях оптимального соотношения между фондом оплаты труда и фондом производственного и социального развития целесообразно в договорах аренды предусмотреть увеличение суммы фонда производственного и социального развития не менее чем на 5 % в год. Это повысит материальную заинтересованность коллектива в увеличении розничного товарооборота и повышении уровня доходности.

Для создания равных условий торговым единицам рекомендуется применять в торговле единую форму подряда для всех магазинов. В связи с различными условиями и спецификой хозяйственной деятельности торговых единиц следует использовать две модели арендного подряда. Первая модель, которая предполагает открытие расчетного счета, приемлема для крупных магазинов, а вторая (без открытия расчетного счета) — для средних и мелких магазинов. Надо иметь в виду, что в торговых единицах, переведенных на первую модель арендного подряда, действует принцип самофинансирования, так как не только оплата труда, но и производственное и социальное развитие финансируются за счет хозрасчетного дохода. При второй модели этот принцип носит ограниченный характер, поскольку в распоряжении арендатора остаются средства на оплату труда и социальное развитие. Производственное развитие этих магазинов осуществляется за счет централизованного фонда производственного и социального развития торгового предприятия (объединения).

Эффективность внедрения арендного подряда во многом зависит от экономического обоснования применяемых нормативов, которые должны ориентировать структурные единицы на достижение высоких конечных результатов и носить стабильный характер. Однако используемые в настоящее время нормативы не вполне отвечают этим требованиям. Нормативы устанавливаются исходя из сложившегося уровня, т. е. по принципу «от достигнутого». При этом получается, что магазин, добившийся высоких результатов, ставится этими нормативами в более «жесткие» экономические условия и наоборот. С целью повышения уровня экономической обоснованности и достижения стабильности нормативов представляется целесообразным производить их расчет для арендаторов исходя из нормативов, установленных на пятилетку для арендодателя с учетом специфики деятельности магазинов (различий в уровнях торговых скидок, материальных затрат, трудоемкости). При этом нормативы для торговых единиц определяются с помощью корректировочных коэффициентов с учетом оптимальной структуры товарооборота и штатов.

Нормативы, исчисленные по такой методике, являются стабильными, не ориентируют на сложившийся уровень и отражают интересы как торгового предприятия, так и магазинов. Кроме того, они обеспечивают экономические условия для самофинансирования предприятия (объединения) и отрасли в целом.

На наш взгляд, нормативы отчислений арендодателю следует

устанавливать в процентах не от дохода, а от валового дохода арендатора, что в большей мере способствует противозатратному механизму в отрасли. В противном случае нормативы будут ориентированы на сложившийся уровень доходности при определенном уровне материальных затрат. В результате магазины с более высоким уровнем материальных затрат получат более низкий норматив отчислений от дохода, что снижает материальную заинтересованность трудовых коллективов в осуществлении режима экономии.

При установлении норматива отчислений от валового дохода представляется целесообразным централизовать косвенные статьи материальных затрат, непосредственно не зависящие от деятельности арендатора. Для торговых единиц, применяющих первую модель аренды, помимо норматива отчислений в процентах от валового дохода, следует определять также фиксированный платеж, который включает в себя арендную плату и амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов. Распределение валового дохода арендатора будет иметь следующий вид (рис. 1). Фонды оплаты труда и производственного и социального развития арендатор формирует только после всех других отчислений, предусмотренных договором.

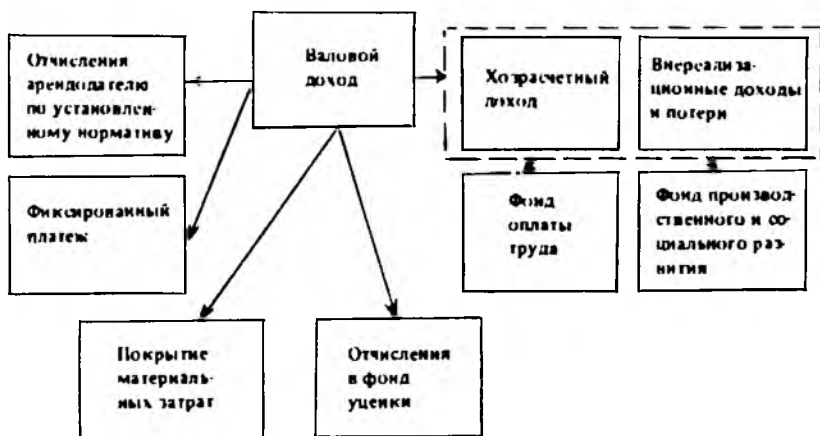


Рис. 1. Распределение валового дохода арендатора

Перевод магазинов на арендный подряд предполагает образование у арендодателя централизованного фонда производственного и социального развития. Средства этого фонда могут направляться на накопления для строительства новых магазинов; реконструкцию и техническое перевооружение магазинов, применяющих вторую модель арендного подряда; на оказание финансовой помощи арендаторам, испытывающим временные финансовые затруднения, путем выдачи возвратных ссуд; на содержание объектов непромышленной сферы; на социальное развитие коллектива аппарата торгового и т. д.

Переход торговых единиц на арендный подряд ставит вопрос о переводе коммерческих, экономических, технических и других служб арендодателя на подрядные формы взаимоотношений с арендаторами. При этом особое внимание уделяется соотношению централизации и децентрализации, распределению полномочий и ответственности между арендатором и арендодателем. В общем виде соотношение централизации и децентрализации в торге можно сформулировать следующим образом: осуществление принятия важнейших (стратегических) решений и контроля за основными показателями функционирования системы на уровне торга при одновременной передаче арендатору права принятия оперативных (тактических) решений в пределах возложенных на него функций. Нами исследовалась структура управления в спорткультурторге г. Минска.

Распределение функциональных обязанностей в аппарате управления между отдельными категориями управленческих работников и специалистов в сложившейся организационной структуре не рационально. Многие управленческие функции должны быть переданы руководителям основного организационного звена — магазинам, но они по-прежнему остаются за работниками аппарата торга. Это ограничивает хозяйственную самостоятельность торговых единиц, сужает возможности социалистического самоуправления, ведет к дальнейшему использованию административно-командных методов управления, уменьшает социальную и экономическую защищенность работников низового звена торговли.

В настоящее время кадровый потенциал торга не полностью включен в систему новых экономических связей и отношений, результаты его деятельности не увязаны тесно с хозяйственными результатами работы магазинов.

В сложившейся структуре торга кадры управления и специалисты начинают порой тормозить дальнейшее развитие и совершенствование трудовых процессов в условиях перехода торговли на хозрасчет, самокупаемость и самофинансирование (перехода предприятий на арендный подряд).

Главный недостаток организационной структуры управления в торге состоит в том, что такие его отделы, как торговый, плановый, организации торговли, бухгалтерия и некоторые другие службы, осуществляют свою деятельность замкнуто, не согласуя ее часто с деятельностью смежных отделов. При этом некоторые структурные подразделения формируются в автономные системы управления. В результате обязанности и ответственность по функциям управления (планирование, организация, регулирование, учет и контроль, прогнозирование, коммерческие функции) не имеют четкого очертания.

Анализируя состояние дел в торге, можно сделать вывод о том, что даже в условиях хозрасчета уровень организации торговли не соответствует предъявляемым к ней требованиям. Главным в сложившихся условиях является не столько удовлетворение покупательского спроса, сколько выполнение ничего не говорящего

покупателю плана товарооборота. В этой связи торг должен изменить свою деятельность, стать по-настоящему деловым партнером, а специалисты торго должны получать заработную плату за работу, выполненную на основе заключенного договора.

Методологические подходы к проектированию организационной структуры управления торго можно условно объединить в три группы: 1) нормативно-функциональную; 2) функционально-технологическую; 3) системно-целевую.

В процессе проектирования новой функциональной структуры управления арендодателя (спорткультторга) последовательно решались следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений аппарата управления и иерархических уровней, численности персонала по подразделениям; установление соподчиненности и взаимосвязей; подсчет затрат на содержание аппарата управления и источников его финансирования.

При построении организационно-экономической модели арендодателя исходили из требований Закона СССР о государственном предприятии (объединении): деятельность торговых предприятий в условиях полного хозрасчета, самоокупаемости и самофинансирования осуществляется в соответствии с принципами социалистического самоуправления. С учетом этого коллективы на деле получают оперативную и хозяйственную самостоятельность, ликвидируются многочисленные экономические и административные барьеры зависимости.

С учетом изменения видов управленческого и специального труда разработана новая структура управления арендодателя. В ее основе лежит разделение труда по функциям (коммерческим, учетно-экономическим, организационным, обслуживающим). Эта функциональная структура обеспечивает переход от централизованного управления к децентрализованному.

Внедрение арендного подряда будет способствовать дальнейшему развитию и совершенствованию хозяйственного расчета, последовательной реализации его принципов, реальному осуществлению самофинансирования, повышению эффективности функционирования отрасли.

В. Н. Войтик

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ МАГАЗИНОВ САМООБСЛУЖИВАНИЯ

В условиях ускорения социально-экономического развития страны важнейшей задачей торговли являются обеспечение эффективности работы торговых предприятий и улучшение торгового обслуживания населения на базе развития и совершенствования прогрессивных форм обслуживания.

Основным направлением в развитии прогрессивных форм тор-