

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

МИХАРЕВА ВАЛЕНТИНА АЛЕКСЕЕВНА

УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ СОБСТВЕННЫХ  
ТОВАРНЫХ РЕСУРСОВ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Об.Об.Об - экономика, планирование, организация  
управления народным хозяйством и  
его отраслями

**А В Т О Р Е Ф Р А Т**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Минск 1976

Работа выполнена в Белорусском государственном  
экономическом университете  
ва образования и науки Республики Беларусь

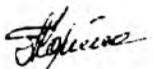
- Научный руководитель - доктор экономических наук,  
профессор Короленок Г. А.
- Официальные оппоненты - доктор экономических наук,  
профессор Акулич И. Л.
- кандидат экономических наук,  
с.н.с. Петрович М.В.
- Оппонирующая организация - Научно-исследовательский институт  
потребительской кооперации  
Республики Беларусь

Защита состоится "28" декабря 1995 г. в 14 час.15 мин.  
на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02  
в Белорусском государственном экономическом университете  
Республики Беларусь по адресу: 220072, г.Минск,Партизанский  
проспект,26 зал заседаний совета

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского  
государственного экономического университета

Автореферат разослан "28" ноября 1995 г.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций,  
доктор экономических наук

 Г. А. Короленок

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы** В условиях перехода к рыночным отношениям происходят радикальные преобразования во всех сферах экономики, в том числе и в потребительской кооперации. Возникновение конкуренции, усложнение условий хозяйственной деятельности, снижение предсказуемости результатов предопределили необходимость выработки новых концептуальных подходов к проблеме управления процессом формирования собственных товарных ресурсов потребительской кооперации.

Переход к рыночному механизму хозяйствования сопровождается коренными изменениями в системе формирования товарных ресурсов, усложнением задач, связанных с управлением, изменением их содержания.

Развитие рыночных структур ставит систему потребительской кооперации перед необходимостью существенного повышения степени использования своего экономического и социального потенциала, что предопределяет необходимость разработки новой концепции развития, в том числе и концепции управления формированием собственных товарных ресурсов, в целях повышения конкурентоспособности потребительской кооперации.

Управление формированием собственных товарных ресурсов потребительской кооперации имеет свои особенности, обусловленные многочисленностью объектов управления, многообразием организационных форм управления, большим диапазоном влияния факторов внешней и внутренней среды, находящихся в сложной взаимозависимости.

Формированию товарных ресурсов, изучению источников их образования, посвящены исследования многих ученых-экономистов: Зимы Б.А., Курака С.В., Локшина Р.А., Мильштейна С.З., Писаренко Н.П., Пушкиной С.Е., Савинского А.И., Семенова А.К., Фастовец А.А., Шадиева Х.А. и др.

Вместе с тем, в данных работах товарные ресурсы рассматривались, в основном, в условиях централизованно-директивного управления экономикой. Современные условия требуют совершенно иного подхода к решению проблем формирования товарных ресурсов, что не получило должного освещения в научных исследованиях последних лет.

Требуют дальнейшего изучения теория и практики создания системы управления формированием собственных товарных ресурсов предприятий в быстро меняющихся условиях хозяйствования; реформирования собственности потребительской кооперации, выбора новых организационных форм предприятий на всех уровнях управления, создания новых организационных структур, ориентированных на удовлетворение покупательских потребностей и конкурентоспособных в условиях рынка.

**Связь работы с крупными программами, темами и личный вклад соискателя**

Диссертационное исследование осуществлялось во взаимосвязи с работой Научно-исследовательского института потребительской кооперации Республики Беларусь по теме "Потребительская кооперация Республики Беларусь. Итоги и перспективы".

Автор принимал непосредственное участие в научно-исследовательской работе по темам: "Разработка схем развития и размещения сети сельскопромышленных предприятий в системе потребительской кооперации", "Состояние и перспективы развития холодильного хозяйства потребительской кооперации Белоруссии." Рег. NO1870.0 046377

**Цель и задачи исследования**

Цель диссертационной работы состоит в разработке предложений по совершенствованию системы управления формированием собственных товарных ресурсов потребительской кооперации, соответствующей рыночным отношениям и направленной на их увеличение.

В соответствии с поставленной целью в исследовании решаются следующие задачи:

а) теоретико-методические - исследование сущности и содержания товарных ресурсов в условиях перехода к рыночным отношениям с учетом нового подхода к понятию собственных товарных ресурсов; оценка имеющейся системы формирования собственных товарных ресурсов; определение места и роли собственных товарных ресурсов потребительской кооперации в товарных ресурсах республики; определение стратегии развития потребительской кооперации на перспективу; разработка концептуальных подходов к созданию новых организационных структур управления, соответствующих развитию рыночных отношений;

б) прикладные, практические - комплексная оценка современного состояния, объема и структуры собственных товарных ресурсов; выявление тенденций в формировании товарных ресурсов; анализ

Требуют дальнейшего изучения теория и практика создания системы управления формированием собственных товарных ресурсов предприятий в быстро меняющихся условиях хозяйствования; реформирования собственности потребительской кооперации, выбора новых организационных форм предприятий на всех уровнях управления, создания новых организационных структур, ориентированных на удовлетворение покупательских потребностей и конкурентоспособных в условиях рынка.

**Связь работы с крупными программами, темами и личный вклад соискателя**

Диссертационное исследование осуществлялось во взаимодействии с работой Научно-исследовательского института потребительской кооперации Республики Беларусь по теме "Потребительская кооперация Республики Беларусь. Итоги и перспективы".

Автор принимал непосредственное участие в научно-исследовательской работе по темам: "Разработка схем развития и размещения сети сельскокооперативов в системе потребкооперации", "Состояние и перспективы развития холодильного хозяйства потребительской кооперации Белоруссии." Рег. NO1870.0 046377

**Цель и задачи исследования**

Цель диссертационной работы состоит в разработке предложений по совершенствованию системы управления формированием собственных товарных ресурсов потребительской кооперации, соответствующей рыночным отношениям и направленной на их увеличение.

В соответствии с поставленной целью в исследовании решаются следующие задачи:

а) теоретико-методические - исследование сущности и содержания товарных ресурсов в условиях перехода к рыночным отношениям с учетом нового подхода к понятию собственных товарных ресурсов; оценка имеющейся системы формирования собственных товарных ресурсов; определение места и роли собственных товарных ресурсов потребкооперации в товарных ресурсах республики; определение стратегии развития потребительской кооперации на перспективу; разработка концептуальных подходов к созданию новых организационных структур управления, соответствующих развитию рыночных отношений;

б) прикладные, практические - комплексная оценка современного состояния, объема и структуры собственных товарных ресурсов; выявление тенденций в формировании товарных ресурсов; анализ

материально-технической базы и оценка ее влияния на формирование товарных ресурсов; исследование влияния внешних и внутренних факторов на процесс управления формированием собственных товарных ресурсов; обоснование и разработка мероприятий, направленных на увеличение собственных товарных ресурсов в потребительской кооперации Республики Беларусь;

в) методические - определение методических подходов к разработке маркетинговой стратегии формирования оптимальной структуры собственных товарных ресурсов для предприятий потребительской кооперации.

#### **Научная новизна полученных результатов**

К наиболее существенным результатам исследования, содержащим элементы научной новизны, относятся следующие:

1. Разработан и предложен новый концептуальный подход к созданию организационных структур управления, который позволит эффективно решать проблемы оптимального управления формированием собственных товарных ресурсов потребительской кооперации. По сравнению с существующей структурой управления он позволяет:

- осуществить малозатратную и в сжатые сроки трансформацию системы управления с целью повышения эффективности, деятельности и конкурентоспособности предприятий потребительской кооперации;

- заменить элементы действующей структуры управления, обеспечив при этом переход от преимущественно административных методов управления к смешанным, присущим рыночной экономике;

- предусмотреть четкое разделение функций между уровнями управления с делегированием полномочий сверху вниз, что обеспечит повышение эффективности всей системы управления;

- обеспечить приоритетное положение маркетинга, как глобальной функции управления, и осуществить на этой основе единые подходы в проведении экономической политики предприятий, ориентированной на удовлетворение потребностей обслуживаемого населения.

2. Предложены направления совершенствования деятельности потребительской кооперации на основе создания новых организационных форм предприятий в виде акционерных обществ открытого типа, что позволит:

- воссоздать подлинно кооперативные начала в деятельности потребительской кооперации за счет создания условий для повышения экономической заинтересованности пащиков и использования

ими прав собственника ( в размере конкретной доли ) для получения прибыли;

- привлечь финансовые ресурсы для развития заготовительной, производственной и торговой деятельности, концентрируя их на наиболее перспективных направлениях;

- максимально использовать потенциальные возможности потребительской кооперации и ее специфику для удовлетворения потребностей обслуживаемого населения.

3. Разработаны практические рекомендации по увеличению собственных товарных ресурсов в условиях рыночных отношений с учетом сложившейся кризисной ситуации в потребительской кооперации. Их суть состоит в определении конкретных направлений развития действующих предприятий и их перепрофилировании, что позволит повысить эффективность использования производственного и ресурсного потенциала предприятий потребительской кооперации.

4. Предложены новые по форме и содержанию методические подходы к разработке маркетинговой стратегии формирования оптимальной структуры собственных товарных ресурсов для предприятий потребительской кооперации, позволяющие определить оптимальную долю и структуру собственных товарных ресурсов, ориентированных на потребности рынка на основе привлекательности товаров и конкурентного статуса заготовительно-перерабатывающих комплексов.

#### **Практическая значимость и апробация результатов диссертации**

Использование изложенных в работе рекомендаций и предложений по управлению процессом формирования собственных товарных ресурсов в практической деятельности потребительской кооперации в условиях перехода к рынку будет способствовать более полному удовлетворению потребностей обслуживаемого населения и обеспечению конкурентоспособности системы.

Ряд положений может быть использован при реформировании потребительской кооперации, и в частности, при реорганизации управленческих структур, адаптации их к новым условиям хозяйствования.

Результаты финансового анализа использовались в практической деятельности потребительских союзов. Анализ подготовлен с помощью пакета прикладных программ.

Проведенные исследования легли в основу курса "Товарные ресурсы", который введен в учебный план специальности Э 02 01 07 "Коммерческая деятельность и товароведение продоволь-

ственных товаров". Основные положения диссертационной работы доложены автором на конференциях: "Проблемы и перспективы становления рынка" (Новосибирск, 1991 г.), "Проблемы развития рынка потребительских товаров" (Новосибирск, 1995 г.), а также в Московском университете потребительской кооперации (в 1992-1993 г.г.), Гомельском кооперативном институте (в 1993-1995 г.г.).

#### **Экономическая значимость полученных результатов**

Результаты исследования использованы для разработки методических рекомендаций по совершенствованию управления формированием собственных товарных ресурсов в потребительской кооперации, совершенствованию организационных структур управления, а также при проведении маркетинговых исследований, что может заинтересовать как потребительские союзы, так и предприятия государственного сектора, коммерческие структуры.

#### **Основные положения, выносимые на защиту:**

- задачи и цели формирования собственных товарных ресурсов потребительской кооперации, обеспечивающие удовлетворение потребностей обслуживаемого населения в условиях перехода к рыночным отношениям;
- особенности рационализации управления формированием собственных товарных ресурсов потребительской кооперации;
- отдельные положения концепции совершенствования организационной структуры управления формированием собственных товарных ресурсов потребительской кооперации, позволяющей за счет создания новых организационных форм предприятий максимально использовать ее потенциальные возможности;
- проект новой организационной структуры управления заготовительно-перерабатывающим комплексом потребительской кооперации, обеспечивающей использование маркетинговых подходов;
- методика определения оптимальной структуры собственных товарных ресурсов для предприятий потребительской кооперации;
- практические рекомендации по увеличению собственных товарных ресурсов потребительской кооперации

#### **Обобщенность результатов**

По результатам диссертационного исследования опубликовано 4 научных работы объемом 2,0 печатного листа.

#### **Структура и объем диссертации**

Диссертация состоит из введения, общей характеристики, трех глав, вывода, списка использованных источников, приложений; со-

держит 105 страниц машинописного текста. Объем, занимаемый иллюстрациями (13 таблиц, 12 рисунков, 42 приложения), - 81 страница. Список использованных источников содержит 164 наименования.

### ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе - "Концепция маркетинга в формировании собственных товарных ресурсов потребительской кооперации" - исследуется сущность и содержание собственных товарных ресурсов потребительской кооперации, проводится ретроспективный анализ сложившейся системы их формирования, рассматривается необходимость использования концепции маркетинга как основы определения стратегического развития потребительской кооперации.

Формирование рыночного механизма хозяйствования коренным образом изменило систему формирования товарных ресурсов вообще, и в потребительской кооперации в частности.

Проведенный ретроспективный анализ показал, что процесс управления формированием собственных товарных ресурсов должен быть адекватен конкретному этапу социально-экономического развития страны. Поэтому развитие рыночных отношений требует разработки новых концептуальных подходов к управлению формированием собственных товарных ресурсов потребительской кооперации, поскольку последние не могут служить простым отражением складывающегося объема и структуры производства предметов потребления, с одной стороны, и пассивно следовать за любыми изменениями потребностей (предъявляемыми в форме платежеспособного спроса на товары). с другой, но и должны играть по отношению к ним активную роль.

Вместе с тем, формирование собственных товарных ресурсов происходит под влиянием целого ряда факторов, совокупность которых образует сложную целостную систему. Следует выделить такие факторы как:

- финансы и наличность (недостаточный капитал, дефицит наличности, высокие процентные ставки, неблагоприятное соотношение собственного и привлеченного капитала и т.д.);
- поставки товаров (недостаточные или нерегулярные поставки, потеря важных поставщиков и т.д.);
- спрос (сокращение объема сбыта и прибыли из-за снижения покупательной способности, слабая ориентация на рынок и

- потребителя, потеря важных потребителей и т.д.);
- макроэкономическая ситуация (политическая нестабильность, экономическая нестабильность и т.д.);
- персонал (отсутствие квалифицированных кадров и т.д.);
- отсутствие своевременной, полной и достоверной информации как о состоянии предприятия, так и внешних условиях.

В процессе образования товарных ресурсов каждый из этих факторов имеет различное влияние, но в целом они в значительной мере определяют потенциальные возможности предприятий потребительской кооперации по оптимальному формированию товарных ресурсов в соответствии с потребностями населения.

Изменения как во внешней, так и во внутренней среде, обуславливают необходимость разработки новых подходов к управлению товарными ресурсами.

Гибкость и целесообразность в управлении, умение быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, не упустить новые возможности, открываемые рынком, становятся все более важными.

Максимальное использование потенциальных возможностей потребительской кооперации, ее специфика, при решении проблем управления формированием собственных товарных ресурсов возможно при использовании маркетинговых подходов, адаптированных к отечественным условиям.

Результатом должна стать такая комбинация заготовленных ресурсов и произведенных товаров, которая обеспечит бы устойчивое функционирование предприятий потребительской кооперации при постоянном изменении внешних и внутренних условий посредством:

- достижения максимального соответствия продукции, заготавливаемой и вырабатываемой на предприятиях потребностям обслуживаемого населения; повышение полезности потребительской кооперации для своих участников;

- систематического процесса планирования и принятия решений на различных уровнях в целях повышения эффективности деятельности;

- поиском творческого и инновационного решения проблем;
- интеграцией различных видов деятельности и адаптацией их к окружающей среде.

Вторая глава - "Анализ формирования собственных товарных ресурсов в потребительской кооперации" представляет исследование состояния, объема и структуры собственных товарных ресурсов

потребкооперации, материально-технической базы и структуры управления их формированием.

На основании обширного статистического материала, законодательных документов, действующего механизма управления определены основные тенденции и особенности формирования товарных ресурсов.

Наблюдается значительное сокращение физического объема производства и заготовок большинства видов продукции (только в 1994 году по сравнению с 1993 годом заготовительный оборот снизился на 13,5%) при значительных изменениях в ассортиментной структуре, вызванных как изменениями конъюнктуры рынка, снижением объема производства сельскохозяйственной продукции, изменениями в хозяйственных связях, так и сдерживающим влиянием системы переработки и торговли сельскохозяйственной продукции.

Уровень освоения сельскохозяйственной продукции у населения по-прежнему остается низким (38,4% в общей сумме заготовок) в силу целого ряда причин: высокой издержкоемкости, транспортных расходов, нерационального размещения заготовительных организаций, низкого уровня управления процессом формирования собственных товарных ресурсов, усиливающейся конкуренцией.

В результате за анализируемый период значительно снизились показатели заготовок продукции в расчете на 1 человека, обслуживаемого потребкооперацией. Например, по олощам этот показатель составил соответственно в 1988 г. - 37,7 кг, в 1993 г. - 12,2 кг, в 1994 г. - 2,3 кг. Причем наблюдаются существенные колебания данного показателя в разрезе областных потребсоюзов, что можно объяснить неготовностью организаций потребкооперации к работе в условиях перехода к рыночным отношениям.

За период реформирования экономики потребительская кооперация потеряла свое монопольное положение на сельском рынке. Произошло снижение ее удельного веса в общем объеме товарооборота всех торгующих систем с 38,7% в 1988 году до 18,5% в 1994 году.

Наблюдаемое усиление конкуренции и постепенное вытеснение потребкооперации с ее традиционных рынков, резкое ухудшение финансового состояния осложняется тем, что сохранились прежние формы работы и структуры управления.

Сложность и разнообразие содержания в структуре системы управления потребительской кооперацией обусловлено многозначностью и многоотраслевым характером. В системе управления отсутствует

гибкости, не преодолена внутриведомственная разобщенность, не учитываются специфика регионов. Существенно ослабляется экономический потенциал потребительской кооперации из-за несогласованности в работе смежных отраслей деятельности при формировании собственных товарных ресурсов.

Очевидно, что сохраняя старые организационные структуры, потребительская кооперация не в состоянии преодолеть кризис и оптимально формировать собственные товарные ресурсы.

Материальная база и кадровый потенциал заготовительных и промышленных отраслей используется неаффективно. Как показали проведенные исследования, несмотря на то, что в системе сформировалась многочисленная и разнообразная материально-техническая база по формированию товарных ресурсов, проблема ее создания еще далеко не решена ни в количественном, ни в качественном отношении (недостаточные мощности, невысокий общий технический и технологический уровень, высокая доля ручного труда, превышение коэффициента износа над коэффициентом годности основных фондов).

Поэтому управление формированием собственных товарных ресурсов нуждается в радикальном реформировании.

В третьей главе "Экономико-организационные факторы и пути усиления собственных товарных ресурсов" предложены направления совершенствования управления процессом формирования собственных товарных ресурсов потребительской кооперации, концептуальные подходы к созданию новых организационных структур и определению оптимальной структуры собственных товарных ресурсов для предприятий потребительской кооперации.

В сложившейся ситуации главная цель реформирования потребительской кооперации заключается в структурной перестройке организации управления, переходе на принципиально новые экономические отношения между потребительскими союзами.

Одним из ключевых моментов реорганизации и совершенствования управления формированием собственных товарных ресурсов является проблема совершенствования отношения собственности и разграничения функций между потребительскими союзами.

Восстановление подлинно кооперативных начал в деятельности потребительской кооперации возможно на основе действительного интереса laikиков, который должен базироваться на прочной материальной основе. В то же время создание условий для резкой активизации участия laikиков в работе потребительской кооперации яв-

ляется главным условием сохранения ее целостности как системы.

Организационные формы хозяйствования должны обеспечить возможность мобилизации финансовых средств между отраслями; концентрацию их на наиболее перспективных направлениях деятельности; привлечение пайщиков к решению важных вопросов формирования собственных товарных ресурсов, учет их интересов; предоставление пайщикам возможности использовать свои права собственника (в размере конкретной доли) для получения прибыли.

Создание новых организационных форм хозяйствования позволяет разработать и реализовать стратегические программы деятельности в целях более эффективного управления формированием собственных товарных ресурсов за счет:

- изменения инвестиционной политики;
- создания заготовительно-перерабатывающих комплексов на принципиально новой экономической основе;
- совершенствования организационной структуры управления;
- использования новых концептуальных подходов к определению объема и структуры собственных товарных ресурсов с учетом специфики регионов.

Необходимость выживания и в дальнейшем повышения конкурентоспособности системы в условиях перехода к рыночным отношениям требует ответа на стратегический вопрос при управлении формированием собственных товарных ресурсов - определение оптимальной доли и структуры собственных товарных ресурсов в розничном обороте каждого конкретного райпобсервоаа (региона).

Оптимальная доля и структура собственных товарных ресурсов должна меняться в зависимости от изменяющихся условий внешней среды и различных факторов, действующих внутри предприятия. Это предполагает разработку принципиально новой концепции формирования собственных товарных ресурсов, основанной на принципах рыночной экономики, результатах маркетинговых исследований и ориентированной на покупательские потребности.

## ВЫВОДЫ

Проведенное нами исследование процесса управления собственными товарными ресурсами потребительской кооперации в Республике Беларусь позволяет сделать следующие теоретико-методологические, методические и практические выводы:

1. Товарные ресурсы, благодаря которым удовлетворяются потребности населения, являются неотъемлемой частью современной экономической жизни страны,

Развитие рыночных отношений, появление хозяйственных структур различных форм собственности, существенные изменения экономической политики государства - все это диктует актуальность новых подходов к проблеме управления формированием собственных товарных ресурсов потребительской кооперации. Утверждающиеся рыночные отношения ставят потребительскую кооперацию перед необходимостью такого решения проблем управления собственными товарными ресурсами, которое обеспечивало бы стабильное и эффективное функционирование.

В этой связи формирование товарных ресурсов необходимо рассматривать как комплексную проблему, включающую такие глобальные вопросы развития потребительской кооперации, как:

- управление маркетинговыми исследованиями;
- управление заготовками и производством;
- управление сбытом (потреблением).

Комплексный подход к управлению формированием собственных товарных ресурсов создаст предпосылки для:

- повышения эффективности управления;
- обеспечения конкурентоспособности системы на рынке;
- определения перспектив развития потребительской кооперации.

2. Изменение приоритетов при разработке стратегии формирования собственных товарных ресурсов является одним из основных условий эффективного функционирования потребительской кооперации в условиях рынка, обеспечения ее конкурентоспособности. Эта проблема приобретает особую актуальность в связи с резким ухудшением финансового состояния, усилением конкуренции на сельском рынке, изменением внешней среды.

Исходным моментом при формировании собственных товарных ресурсов должна быть ориентация на покупательские потребности.

Системный подход к управлению всей совокупностью видов деятельности, связанных с удовлетворением покупательских потребностей путем предоставления соответствующих товаров и услуг и получением доходов и прибыли, позволяет обеспечить концепция маркетинга.

Результаты проведенных исследований показали, что использование зарубежного опыта маркетинговой деятельности и адаптация

его к отечественным условиям является объективно необходимой и целесообразной. В тоже время, наличие определенных предпосылок, связанных со спецификой деятельности потребительской кооперации, позволяет надеяться на положительные конечные результаты.

3. Политика совершенствования управления формируемым собственными товарными ресурсами должна быть направлена на создание системы управления демократического типа, основанной на стремлении пайщиков и работников потребительской кооперации работать на самих себя.

Собственность потребительской кооперации по своей природе уже является коллективной, поэтому не подлежит разгосударствлению и приватизации. Вместе с тем, существующие противоречия внутрисистемного характера усугубляют кризисные явления и не способствуют рациональному управлению формируемыми собственными товарными ресурсами.

Повышение экономической заинтересованности работников потребительской кооперации возможно при наделении пайщиков и работников конкретными долями собственности, с одной стороны, и создании условий для ее эффективного использования, с другой. Причем создание условий для резкой активизации участия пайщиков в работе потребительской кооперации является, на наш взгляд, главным условием сохранения целостности потребительской кооперации как системы.

Мы полагаем, что пайщик должен стать настоящим собственником, получив право на свою долю в имуществе - имущественный пай, величина которого должна зависеть от стажа пребывания в системе и годового вклада.

Пайщик должен сам распорядиться своим имущественным паем: получить имущество в натуральном выражении для организации индивидуального частного предприятия; продать; подарить; передать по наследству; передать в доверительное пользование или совершить с ним иные действия, не противоречащие законодательству.

Хотя отдельные имущественные паи могут достигать большой величины, рассчитывать на создание собственного предприятия, используя лишь один имущественный пай, трудно. Поэтому предполагается, что большинство новых предприятий будет создано на основе объединения имущественных паев, а чем собственно и заключается идея потребительской кооперации.

Поэтому в диссертационной работе мы предлагаем создать

предприятия в форме акционерных обществ открытого типа. С одной стороны, это, в определенной мере, сохранит целостность системы, а с другой - даст возможность привлечь капиталы для оптимального формирования собственных товарных ресурсов и использовать пайщикам свои права собственника (в размере конкретной доли) для получения прибыли.

Создание акционерных обществ открытого типа является одним из способов объединения имущественных паев. Как раз акционерной собственности присуща специфическая структура интересов. Существуют отдельные интересы каждого акционера (как индивидуума, так и ассоциированного - предприятий и государства), а также их единый коллективный интерес, обусловленный тем, что прибыльность или убыточность акционерного предприятия распределяется между всеми его участниками пропорционально их вкладу. Размещение ценных бумаг среди пайщиков обеспечивало бы им определенный доход на вложенный капитал и определяло бы долю собственности каждого в имуществе предприятия в целом.

Объединение в АО открытого типа поставщиков и потребителей товарных ресурсов (колхозов, совхозов, промышленных, оптово-розничных предприятий), банков, населения было бы эффективным с точки зрения интересов всех сторон.

Основными факторами улучшения управления формированием собственных товарных ресурсов при акционировании могут быть:

- усиление мотивации труда всех работников;
- увеличение вложений в развитие заготовительной и производственной и торговой деятельности из прибыли;
- повышение активности работников в управлении производством.
- появление возможностей для внедрения достижений НТП.

Наиболее перспективными направлениями деятельности акционерных обществ по увеличению товарных ресурсов может быть:

1. Развитие сети перерабатывающих предприятий, создание малых производств.
2. Развитие нетрадиционных для потребительской кооперации видов деятельности.
3. Создание заготовительно-перерабатывающих комплексов.
4. Перепрофилирование имеющихся производств потребительской кооперации по таким направлениям как:
  - а) совершенствование ассортимента уже вырабатываемых товаров, с ориентацией на покупательские потребности;

- б) возрождение народных промыслов,
- в) развитие производства товаров хозяйственно-бытового назначения из местного сырья, выпуск которых выгоднее, чем закупка в других регионах;
- г) предоставление услуг, в первую очередь сельским жителям, способствующих развитию садоводства и огородничества;
- д) ориентация деятельности на внешний рынок.

4. При создании предприятий, основанных на различных формах собственности, решающее значение для их успешного функционирования имеет построение оптимальной организационной структуры управления.

Промежные исследования показали, что несмотря на изменение целей и задач, стоящих перед потребительской кооперацией по управлению формированием собственных товарных ресурсов, практически не претерпела изменения организационная структура управления, которая должна базироваться на гибкой, эффективно действующей вертикали и стабильных, устойчивых горизонтальных связях. Сохраняя прежние формы работы и стиль управления, потребительская кооперация не в состоянии преодолеть кризис. Свидетельством этого является существенная потеря доли рынка, наблюдаемые тенденции к сокращению заготовительной и производственной деятельности.

5. Решающее значение для использования имеющихся резервов по увеличению собственных товарных ресурсов, устранению несогласованности в работе имеет сбалансированное и взаимовыгодное развитие заготовительной и перерабатывающих отраслей в виде единого комплекса. Этот процесс связан с пересмотром имеющейся и созданием новой организационной структуры управления на всех уровнях.

Принципиальным отличием таких комплексов (от уже имеющихся) должен стать механизм управления ими.

Считаем целесообразным создание заготовительно-перерабатывающих комплексов на базе действующих районных комбиколов кооперативной промышленности и райзаготконтор (райзаготпромов) с использованием существующей системы управления и переориентацией ее на новые функции с учетом рыночных отношений.

Мы предлагаем структуру, которая в условиях рынка позволит устранить существующую разобщенность в управлении формированием собственных товарных ресурсов и дублирование отдельных функций, ориентировать всю деятельность на максимальный учет потреб-

ностей рынка, потребителей.

Сложность предстоящей задачи обуславливает поэтапную реализацию новой концепции.

- 1 этап - добавление к традиционным функциям штатных работников соответствующих маркетинговых функций и их практическая реализация.
- 2 этап - реформирование существующих структурных подразделений с ориентацией их на выполнение новых маркетинговых функций. Предусматривается создание планово-экономической, производственной служб, службы снабжения и сбыта.
- 3 этап - завершение становления организационной структуры, особенностью которой является отсутствие традиционных функциональных подразделений.

Для эффективности такой структуры необходимо усилить роль маркетинга как глобальной функции управления, по сравнению со всеми остальными многоцелевыми специальными функциями и целевыми подсистемами, такими, как управление выполнением плана заготовок, производства и сбыта, качеством продукции, регулирование затрат и управление ресурсами, управление развитием производства и его совершенствованием.

В то же время, эффективность новой организационной структуры заготовительно-перерабатывающего комплекса будет зависеть от решения следующих проблем:

- реформирования потребкооперации (совершенствования отношений собственности потребкооперации и реорганизации всех ее структур);
- разграничения функций между потребительскими союзами всех уровней, делегированием полномочий сверху вниз;
- обеспечения кадрами, способными на высоком профессиональном уровне решать вопросы разработки стратегии и тактики управления формированием собственных товарных ресурсов и претворять их в жизнь.

Распределение функций между заготовительно-перерабатывающим комплексом и потребительскими союзами должно регулироваться взаимной ответственностью, требованием разделения стратегических и тактических целей, необходимостью формирования полного набора управленческих функций в заготовительно-перерабатывающем комплексе, экономической (или другой) целесообразностью централизации

функций.

6. Управление формированием собственных товарных ресурсов становится все более сложным, так как область воздействия охватывает не только производство, обмен, распределение, финансирование, а также те каналы и коммуникации, посредством которых осуществляются эти процессы. В таких условиях разработка управленческих решений требует анализа конкретных ситуаций по всем перечисленным факторам, оценки их воздействия на деятельность предприятия и результаты его функционирования.

Учитывая различия в условиях хозяйствования и возможностях предприятий потребительской кооперации по формированию собственных товарных ресурсов (месторасположение, имеющиеся ресурсы, наличие и состояние материально-технической базы, система сбыта, конкурентная среда и т.д.), мы полагаем, что оптимальная доля и структура собственных товарных ресурсов должна определяться с учетом целей, основных направлений деятельности в рамках программ, принятых потребительской кооперацией, в зависимости от потребностей рынка.

В диссертационной работе предложены методические подходы по разработке маркетинговой стратегии формирования оптимальной структуры собственных товарных ресурсов для предприятий потребительской кооперации. Поэтапная разработка стратегии включает:

1. Определение фазы (стадии) жизненного цикла заготавливаемых и производимых товаров, которое позволит определить по изменениям темпов продаж и прибыли соотношение товарного предложения и спроса на заготавливаемые и производимые товары и эффективно прогнозировать возможные изменения.

2. Определение характера рынка товара, которое предусматривает:

- а) комплексное исследование рынка по предложенной в работе системе показателей, предусматривающих:
  - определение емкости рынка и (или) отдельных его сегментов;
  - конъюнктурные и прогнозные исследования сбыта;
  - исследование поведения покупателей;
  - исследование предполагаемой реакции на введение нового товара;
  - изучение практики деятельности конкурентов.

б) оценка предпочтений покупателей и экспертов, позволяющая определить привлекательность товаров для заготовительно-перерабатывающих комплексов.

3. Определение конкурентного статуса заготовительно-перерабатывающего комплекса на рынке данного товара. Применительно к деятельности заготовительно-перерабатывающих комплексов для такой оценки в работе предложены показатели, оценивающие состояние финансов, производства и заготовок, организации и управления предприятием, маркетинга, состав рабочей силы и стимулы к труду.

4. Формирование оптимального ассортимента собственных товарных ресурсов. Совокупное использование рассмотренных выше этапов дает возможность разработать теоретическую базу для стратегии формирования структуры собственных товарных ресурсов. Итогом является позиционирование заготавливаемых и производимых товаров по квадратам АТ- матрицы, позволяющее определить принципы и очередность включения товаров в ассортимент с учетом привлекательности товаров и конкурентного статуса заготовительно-перерабатывающего комплекса по данному товару.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ АВТОРОМ РАБОТ  
ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Состояние и перспективы развития холодильного хозяйства потребительской кооперации Белоруссии: Отчет о НИР (заключ.), Всесоюз. науч. центр технической информации; Руководитель работы - Кольцова Р.Н.; N ГР 01870.0 048377. - Москва, 1988. - 83 с.
2. Богущая Л.Р., Михарева В.А. Пути формирования товарных ресурсов потребительской кооперации за счет местного сырья // Проблемы и перспективы становления рынка: Материалы научно-практической конференции. - Новосибирск, 1991. - ч.2, С. 55-66.
3. Михарева В.А. Анализ финансов в Гомельском ОПС // Проблемы развития рынка потребительских товаров: Материалы научно-практической конференции. - Новосибирск, 1995. - с.21-23.
4. Михарева В.А. Потребительская кооперация Белоруссии: проблемы формирования собственных товарных ресурсов в условиях перехода к рыночным отношениям. - Москва, 1995. - 1.8 п. л. - Деп. в ИНИОН РАН 06.07.95 N 50576.



Міхарава Валянціна Аляксееўна

КІРАВАННЕ ФАРМІРАВАННЕМ УЛАСНЫХ ТАВАРНЫХ  
РЭСУРСАЎ У СПАЖЫВЕЦКАЙ КААПЕРАЦЫІ  
РЭСПУБЛІКІ БЕЛАРУСЬ

Спажывецкая кааперацыя, уласныя таварныя рэсурсы, арганізацыйныя структуры кіравання, маркетынг, акадыміраванне.

Аб'ектам даследавання з'яўляюцца прадпрыемствы спажывецкай кааперацыі, якія ажыццяўляюць фарміраванне ўласных таварных рэсурсаў.

Мэта дысертацыйнага даследавання заключаецца ў распрацоўцы прапанов па дасканальванню сістэмы кіравання фарміраваннем уласных таварных рэсурсаў спажывецкай кааперацыі, адпавядаючых рыначным адносінам і накіраваным на іх павелічэнне.

У працэсе даследавання прымяняліся метады лагічнага, эканоміка-матэматычнага, параўнальнага аналізу, экспертных ацэнак, нарматыўна-метады метадаў, пакеты прыкладных праграм і інш.

Да найбольш значных вынікаў, якія ўтрымліваюць навуковую навізну, можна аднесці наступныя: дадаення комплексная ацэнка тэндэнцый у фарміраванні ўласных таварных рэсурсаў спажывецкай кааперацыі; абгрунтаваны шляхі павелічэння ўласных таварных рэсурсаў; прапанаваны напрамкі па ўдасканальванню дзейнасці спажывецкай кааперацыі на падставе стварэння новых арганізацыйных форм прадпрыемстваў; распрацаваны канцэптуальны падыход да стварэння новых арганізацыйных структур; прапанаваны метадычныя падыходы па распрацоўцы маркетынгавай стратэгіі стварэння аптымальнай структуры ўласных таварных рэсурсаў спажывецкай кааперацыі.

Дысертацыйнае даследаванне ажыццяўлялася ва ўзаемасувязі з буйнымі навуковымі праграмамі, вынікі працы выкарыстоўваліся пры падрыхтоўцы лекцый па курсах "Таварныя рэсурсы спажывецкай кааперацыі" і "Асновы маркетынгу" для студэнтаў камерцыйных факультэтаў вышэйшых навучальных устаноў.

Вынікі даследавання могуць прымяняцца у практычнай дзейнасці Белкаапсаюза і яго падраздзяленняў.

## РЕЗЮМЕ

Михарева Валентина Алексеевна

УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ СОБСТВЕННЫХ ТОВАРНЫХ  
РЕСУРСОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Потребительская кооперация, собственные товарные ресурсы, организационные структуры управления, маркетинг, акционирование.

Объектом исследования являются предприятия потребительской кооперации, осуществляющие формирование собственных товарных ресурсов.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке предложений по совершенствованию системы управления формированием собственных товарных ресурсов потребительской кооперации, соответствующей рыночным отношениям и направленной на их увеличение.

В процессе исследования применялись методы логического, экономико-математического, сравнительного анализа, экспертных оценок, нормативно-целевой метод, пакеты прикладных программ и др.

К наиболее существенным результатам, содержащим научную новизну, можно отнести следующие: дана комплексная оценка тенденций формирования собственных товарных ресурсов потребительской кооперации; обоснованы пути увеличения собственных товарных ресурсов; предложены направления совершенствования деятельности потребительской кооперации на основе создания новых организационных форм предприятий; разработан концептуальный подход к созданию новых организационных структур; предложены методические подходы по разработке маркетинговой стратегии формирования оптимальной структуры собственных товарных ресурсов потребительской кооперации.

Диссертационное исследование осуществлялось во взаимосвязи с крупными научными программами, результаты работы использовались при подготовке лекций по курсам "Товарные ресурсы потребительской кооперации" и "Основы маркетинга" для студентов коммерческих факультетов высших учебных заведений.

Результаты исследования могут применяться в практической деятельности Белкоопсоюза и его подразделений.

Mikhareva Valentina Alekseevna

MANAGEMENT OF THE FORMATION OF THE OWN COMMODITY  
RESOURCES OF CONSUMER CO-OPERATIVES OF THE  
REPUBLIC OF BELARUS

Consumer co-operatives, own commodity resources, the organizational structures of management, marketing, share-holding associations formation.

The research object is the enterprises of the consumer co-operatives, carrying out the formation of the own commodity resources.

The purpose of this thesis is the elaboration of the suggestions on the improvement of the system of management of formation of the own commodity resources of the consumer co-operatives corresponding to market relations.

During this study the methods of logical, economic and comparative analysis, expert assessments, normative-aimed method, packets of software were used.

The most important results of the thesis having a scientific novelty are the following: the integrated assessment of the tendencies in the formation of the own commodity resources of the consumer co-operatives is given; substantiated the ways of increase of in the own commodity resources; are stated the directions of the improvement of the activities of the consumer co-operatives on the basis of creation of new organizational forms of enterprises are proposed; worked out a conceptual approach to the creation of the new organizational structures is worked out; the methodics approaches on elaboration of marketing strategy of the creation of optimum structure of the own commodity resources of the consumer co-operatives are suggested.

The thesis research was carried out in the interconnection with large-scale scientific programs, the result of this thesis has been used during the preparation of lectures for the students of commercial department of higher education establishments on the topics "The commodity resources of the consumer co-operatives" and "The Fundamentals of marketing."

The results of this thesis can be used in the practical activities of Belkoopsoyuz and its subdivisions.

Подписано в печать 24.II.95.  
Формат 60x84/16. Объем I п.л.  
Тираж 100 экз. Заказ 430  
Отпечатано на роталпринте БГЗУ  
220672, г. Минск-70, пр. Партизанский, 26