СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Потребительские кооперативы: создание, организация, функционирование 5

1.1. Законодательное регулирование потребительских кооперативов 5

1.2. Среда функционирования предприятий и ее влияние на финансовые показатели деятельности 9

1.3. Современное состояние и развитие потребительской кооперации 14

2. Оценка деятельности потребительского общества 23

2.1. Управление потребительским кооперативом. Культура организации 23

2.2. Цели и задачи развития Куженерского райпо 32

2.3. Направления повышения управлением деятельностью потребительского общества 35

3. Функционирование потребительской кооперации в условиях экономической трансформации 43

3.1. Внешняя среда развития потребительской кооперации. Государственно-правовая поддержка кооперативов 43

3.2. Мероприятия по укреплению позиций потребительской кооперации в регионе 50

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 55

Список использованных источников 59

ВВЕДЕНИЕ

На фоне общеэкономического кризиса в России отмечается развитие некоторых отраслей хозяйствования и экономических систем, которые самостоятельно ищут пути выживания, сохранения своих позиций на рынке на основе использования даже небольших конкурентных преимуществ. К одной из многоотраслевых экономических систем относиться потребительская кооперация, также испытывающая значительные финансовые затруднения этапа реформирования экономических отношений.

Правовой статус кооперативов представлен в ГК РФ (Часть первая) в общих чертах. Производственных - несколько детальнее, потребительских - совсем скудно. В полном объеме правовое положение кооперативов, права и обязанности их членов должны быть урегулированы законами о производственных кооперативах, законами о потребительских кооперативах.

Сегодня мы испытываем сложности в законотворчестве и правоприменительной практике по проблемам кооперации потому, что у государства нет вполне ясной программы поддержки кооперативного сектора, четкого представления о направлениях его развития.

Во всем мире кооперативы выполняют большие социальные задачи. Они помогают бороться с нищетой, безработицей, создавая новые рабочие места, способствуют поднятию образовательного, культурного уровня своих членов, обеспечивают повышение жизненного уровня бедных слоев населения.

Пришло время и России сойти с обочины мирового кооперативного движения. Необходимо, чтобы и у нас как власть предержащие, так и общественность, средства массовой информации осознали, что подлинные кооперативы, использующие в своей деятельности выработанные 150 лет назад и живущие до сих пор принципы и ценности кооперативной демократии, способны внести свой весомый вклад в решение многих экономических и социальных проблем страны. Кооперативам, конечно, нужна поддержка государства так же, как и малому предпринимательству. Но еще больше им нужно, чтобы не мешали, не ставили палки в колеса, преграды на пути объединения людей в организации, основным девизом которых являются совместное участие и взаимопомощь, демократия и разумная экономическая выгода. По мере дальнейшего развития рыночных отношений и соблюдения классических кооперативных принципов будут формироваться необходимые условия, при которых потребительская кооперация станет для населения основной реальной формой удовлетворения своих экономических и культурных потребностей.

В центре внимания данной работы стало изучение потребительского кооператива как субъекта предпринимательской деятельности.

Объектом исследования является внутренняя и внешняя среда Куженерского районного потребительского общества (Куженерское райпо).

Целью данной работы является изучение деятельности Куженерского райпо во взаимодействии с внутренней и внешней средой.

 Исходя из цели работы ставятся следующие задачи:

* изучение современного состояния и проблем развития потребительской кооперации как в целом по стране, так и в Республике Марий Эл;
* оценка системы управления и среды деятельности Куженерского райпо;
* оценка позиций потребительской кооперации в регионе и перспектив ее развития;
* оценка работы Куженерского райпо, выявление резервов повышения эффективности деятельности с разработкой программы мероприятий.

 Усиление позиций потребительской кооперации в конкурентной борьбе зависит от качества управления. В связи с этим крайне актуальной является проблема рассмотрения предприятия как объекта управления его внутренней и внешней средой. Поэтому в раскрытии темы работы приоритетным является подход к рассмотрению управления организацией с позиций наиболее эффективного использования человеческого потенциала, для успешного выживания в долгосрочной перспективе в динамично меняющимся окружении.

## 1. Потребительские кооперативы: создание, организация, функционирование

## 1.1. Законодательное регулирование потребительских кооперативов

Общее понятие кооператива дано, например, в заявлении Международного кооперативного альянса о кооперативной идентичности (принято на Международном конгрессе, посвященном 100-летию МКА): кооперативы — это автономная ассоциация людей, объединившихся добровольно для удовлетворения своих общественно-экономических, социальных и культурных потребностей посредством совместно владеемого и демократически управляемого предприятия. При этом под ассоциацией (объединением) людей имеются в виду объединение не только отдельных людей (физических лиц), но и групп людей — юридических лиц, наделяемых такими же правами как и индивидуальные члены. Вопрос членства — дело самого кооператива. Нормы о кооперативах в Гражданском кодексе следовало бы сосредоточить в разделе о юридических лицах и дать общее понятие кооператива и его отдельных разновидностей.1

 Правовой статус кооперативов представлен в ГК РФ (часть первая) в общих чертах. Производственных — несколько детальнее, потребительских — весьма лаконично. В полном объеме правовое положение кооперативов, права и обязанности их членов должны быть урегулированы законами о производственных кооперативах, законами о потребительских кооперативах, а также в соответствии с Федеральным законом о введении в действие ГК РФ — законом о сельскохозяйственной кооперации [4]. Последний принят и введен в действие с 1 января 1996г.

Основное различие между закрепленными в ГК производственными и потребительскими кооперативами состоит не в том, что для одних извлечение прибыли — основная цель, а для других — нет, а в том, что производственные кооперативы изготовленный в результате совместного труда продукт (работу, услугу) продают на сторону, удовлетворяют потребности членов за счет полученной прибыли, а члены потребительских кооперативов сами являются потребителями изготовленных созданными кооперативом организациями или его обособленными подразделениями, либо приобретенных ими товаров, услуг, результатов работ.

Организация и деятельность потребительских кооперативов регулируется Законом 1992 г. "О потребительской кооперации в РФ", который отменил действие на территории Российской Федерации Закона СССР "О кооперации в СССР" в части, относящейся ко всем потребительским кооперативам. Этот закон закрепил правовой статус только потребительских обществ и союзов, то есть кооперативов, действующих в сфере торговли, заготовок и т.п.

Таким образом, Кодекс различает лишь производственные кооперативы (артели) - коммерческие организации и потребительские кооперативы - некоммерческие организации, устанавливая при этом, что правовое положение производственных кооперативов определяется в соответствии с данным кодексом законами о производственных кооперативах, а потребительских кооперативов - законами о потребительских кооперативах.

Как справедливо отмечалось в литературе, проводимое ГК разделение кооперативов на коммерческие (производственные) и некоммерческие (потребительские) достаточно условно (особенно, как нам кажется, в отношении сельскохозяйственной кооперации). Извлечение прибыли не является самоцелью в кооперативе любого вида. Прибыль есть средство для наиболее полного удовлетворения различных жизненных интересов членов кооператива (в некоторых дореволюционных работах по кооперации вообще отрицалась правомерность использования термина "прибыль" применительно к кооперативам).

Можно выделить временной ряд нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность потребительской кооперации в различные периоды современных преобразований общества и экономики в России.

В 1992 году был принят первый Закон о потребительской кооперации России.

В 1994 году принятие Постановления Правительства Российской федерации «Вопросы потребительской кооперации Российской Федерации» внесло значительные изменения в систему потребительской кооперации. Впервые отношения между органами власти и потребительской кооперацией стали строиться на основе соглашений, стал создаваться Фонд развития потребительской кооперации. Сегодня сложно представить развитие потребительской кооперации без возможности образования этого фонда.

Всего было принято более 30 государственных решений по поддержке потребительской кооперации: об освобождении от уплаты подоходного налога, о праве покупки у юридических лиц товаров за наличные до 5 млн. р., о привлечение заемных средств населения, об отнесении на издержки внутрихозяйственных отчислений и фонда подготовки кадров и др.

В 1995 году в специальном Федеральном законе задолженность потребительской кооперации по кредитам и начисленным процентам была переоформлена на внутренний и государственный долг, а в 1998 году согласно Закону «О Федеральном бюджете на 1998 год» погашение долга еще раз отсрочено до 1 декабря 2005 года.

В 1996 году Указ Президента Российской Федерации «О мерах по стабилизации обеспечения сельского населения товарами и услугами» № 795 провозгласил поддержку потребительской кооперации одним из направлений государственной политики. Поддержка потребительской кооперации осуществлялась и по линии законодательной ветви власти: в Аграрном комитете Государственной Думы по предложению Центросоюза был создан подкомитет по вопросам потребительской кооперации.

В 1997 году был принят второй Закон о потребительской кооперации [2]. В нем особое внимание уделено пайщикам как основе потребительской кооперации. В нем закреплено обязательное заключение соглашений между органами исполнительной власти и организациями потребительской кооперации всех уровней. В законе заложено реформирование потребительской кооперации, повышение ответственности и укрепление исполнительной дисциплины, коренное изменение структуры распорядительно-представительных органов – Советов и исполнительных – Правлений.

Новым импульсом повышения роли потребительской кооперации в обеспечении населения продовольствием и расширения ее деятельности по заготовкам сельскохозяйственных продуктов и сырья в крестьянских (фермерских) и личных хозяйствах граждан, у других товаропроизводителей, переработке этой продукции, а также улучшению обеспечения сельских жителей промышленными товарами стало принятие Правительством РФ Постановления «О повышении роли потребительской кооперации в обеспечении населения продовольствием» (№ 24 от 7 января 1999 г.). Данным Постановлением предусматривается оказание поддержки организациями потребительской кооперации в их деятельности по увеличению объемов закупок сельскохозяйственных продуктов и сырья, переработки этой продукции, продажи населению и поставок для государственных нужд за счет максимального восстановления сети приемозаготовителых пунктов.

При предоставлении отсрочек и рассрочек таможенных платежей по ввозимому в Российскую Федерацию технологическому оборудованию для производства пищевых продуктов в соответствии с Постановлением правительства РФ от 12.11.98г. № 1190 «О мерах по стабилизации потребительского рынка РФ» будут рассматриваться и организации потребительской кооперации.

В числе хозяйствующих субъектов, освобожденных от применения контрольно-кассовых машин (при определенных обстоятельствах, оговоренных в постановлении Правительства РФ от 3.09.98г. № 1027), при продаже в сельской местности товаров через передвижную сеть, названа потребительская кооперация. Кроме того, продлен срок эксплуатации контрольно-кассовых машин (выпуск 1994 года) без фискальной памяти до 1 сентября 2000 года.

Заявлено о рассмотрении вопросов прав собственности организаций потребительской кооперации на колхозные рынки, переданные им безвозмездно в соответствии с Постановлением Совета министров РСФСР от 29.04.87 г. № 173 «О мерах по улучшению работы колхозных рынков и увеличению закупок сельскохозяйственной продукции у населения организациями потребительской кооперации».

Правительство РФ ориентирует органы исполнительной власти субъектов РФ и органы местного самоуправления на реализацию мер государственной поддержки потребительской кооперации, указанных в Постановлении от 24.01.94г. № 24 «Вопросы потребительской кооперации РФ». Свидетельством поддержки кооперативного движения, отвечающего идеологии рыночных реформ является новое Постановление Правительства РФ от 7.01.99 г. «О повышении роли потребительской кооперации в обеспечении населения продовольствием». В нем предусмотрено выделение средств из фонда льготного кредитования, чтобы потребительская кооперация могла – часть деньгами, а часть товарами и услугами – проавансировать по договорам с населением поставки сельхозпродуктов.

Таким образом, для успешного функционирования и развития всей потребительской кооперации в целом и Куженерского райпо в частности существует уже сформированная законодательно-правовая база. В соответствии с данными актами организована и функционирует предпринимательская деятельность Куженерского райпо.

1.2. Среда функционирования предприятий и ее влияние на финансовые показатели деятельности

Человек живет в мире организаций. Организация элемент общественной системы. С другой стороны общество можно рассматривать как систему организаций. Организация возникает тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей; или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей. Первый способ характерен для деловых организаций (предприятия, учреждения), второй для организаций союзного типа (партии, профсоюзы, любительские объединения). В работе рассматривается деловая организация – Куженерское районное потребительское общество.

Организация понятие многогранное. В теории управления под организацией понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели. Организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Поэтому одной из самых значительных характеристик является зависимость организации от внешней и внутренней среды.

Внутренняя среда организации характеризуется также степенью дифференциации и интеграции производственных и трудовых процессов. Дифференциация означает такое распределение работ между отдельными субъектами организации, чтобы каждая из них получила в нем определенную степень завершенности в конкретном результате, имеющем самостоятельную ценность. Но поскольку эти результаты сами по себе не являются с точки зрения организации законченным целым, на которое направлена ее деятельность, для его получения дифференциация должна дополняться интеграцией субъектов, то есть их сотрудничеством, необходимость которого обусловлена реальной взаимосвязанностью отдельных работ, сформировавшейся в процессе разделения труда.

 Внешняя среда организации образуется ее окружением, которое бывает деловым и фоновым. Деловое окружение образуют те явления, процессы и институты среды, на которые организация путем целенаправленных действий или договоренностей может оказывать непосредственное влияние, например, поставщики, потребители, посредники. Таким образом, с элементами делового окружения организация находится в состоянии двустороннего взаимодействия. К фоновому окружению организация может только приспосабливаться, но целенаправленно влиять на него она не в состоянии. Политика государства, конъюнктура рынка и многие другие обстоятельства подавляющему большинству организаций неподвластны их приходится принимать к сведению и либо подчиняться, либо "уходить" от их воздействия, либо пытаться теми или иными способами нейтрализовывать его последствия. Внешнее окружение организации обычно характеризуется динамизмом, то есть постоянным изменением внешних факторов, и в целом оказывается неустойчивым. Это обстоятельство придает деятельности организации, особенно в перспективе, элемент неопределенности, степень которой может быть весьма различной.

В то же время неопределенность во многом зависит и от внутренних моментов, среди которых можно выделить профиль организации, состояние морально-психологического климата и способности руководства. Легко себе представить, например, какая судьба ждет во время шторма добротный корабль со сплоченным экипажем, управляемый старым "морским волком" и утлое суденышко с разношерстной разболтанной командой во главе с капитаном-новичком. Руководство организации должно быстро улавливать изменения во внешней и внутренней среде, четко осознавать их значение как в настоящем, так и в будущем и выбирать наилучший вариант реакции на них в пределах существующих ограничений, в наибольшей степени соответствующий поставленной цели. Эти ограничения связаны прежде всего с материальными и людскими ресурсами и на практике трудно преодолимы, особенно в краткосрочном периоде. Поэтому на деле организация может реагировать лишь на незначительные изменения среды, а остальные игнорировать. Но от того, насколько она сумеет к ограничениям приспособиться, зависит ее будущее.

Теперь более четко определим что же включает в себя внешняя и внутренняя среда предприятия.

Под внутренней средой предприятия понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как предприятие представляет собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений.

По сути это хозяйственный организм предприятия, его структура (см. рис. 1).

Внутренняя среда предприятия

Задачи

Технология

Организационная структура

Люди (трудовые ресурсы)

Цели

Рис. 1. Переменные внутренней среды предприятия.

Внешняя среда имеет очень большое значение для предприятия. Предприятие постоянно приспосабливается к среде, оценивая по ее реакции успешность своих действий. Внешняя среда подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия. К переменным среды косвенного воздействия относится: состояние экономики, социально-культурные факторы, политические факторы, НТП, международные события.

 К переменным среды прямого воздействия относится: потребители, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы, поставщики трудовых ресурсов, материалов, капитала. Все переменные взаимосвязаны.

При рассмотрении внешней и внутренней среды предприятия нельзя обойти вопрос собственности, который стоит как бы особняком, но в тоже время имеет крайне важное значение. Собственность, как известно, имеет юридический и экономический аспекты. Юридический аспект собственности состоит в том, что закрепляется и защищается Законом право отчуждать ее одним лицом или группой лиц в собственное владение. При этом ограничиваются аналогичные права другого лица или группы лиц. Экономический аспект собственности состоит в праве ее владельцев извлекать из этой собственности прибыль, определять формы управления этой собственностью.

Внешняя среда предприятия

Среда косвенного воздействия

Среда прямого воздействия

Потребители

Экономическая

Конкуренты

Политическая

Поставщики капитала,

Социально-демографицеская

Законы и государственные органы

Рис. 2. Переменные внешней среды предприятия

Существуют субъект и объект собственности. Субъективная сторона в отношениях собственности. Субъект наделяется правом владеть, пользоваться, распоряжаться объектом собственности. Предприниматель-менеджер реализует право владеть, пользоваться, распоряжаться объектом собственности. Менеджер - наемный работник может только пользоваться и распоряжаться собственностью. Это влияет на функции, инициативу и ответственность менеджеров.

Собственность и менеджмент связаны через организационно-правовую форму и организационную структуру. При этом организационно-правовая форма предприятия тесно связана с такими факторами, как:

- вид формы собственности: частной или коллективной (Коллективная форма собственности может быть паевой и долевой. Паевая форма предполагает возможность ее вычленения из коллективной в натуральном виде. Эта форма собственности лежит в основе такой организационно-правовой формы, как кооператив. Долевая собственность не предполагает выделение долей в натуральной форме. Такая форма собственности является основой обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ.);

- степень ответственности за результаты управления и пользования этой собственностью, т. е. полная ответственность всем имуществом или ответственность в размере доли в уставном капитале (В соответствии с Гражданским кодексом России полная ответственность учредителей сопровождается требованием к ним участвовать в работе учреждаемой организации. В случае ответственности в размере соответствующей доли в уставном капитале от учредителей не требуется работать в создаваемой организации).

Гражданский кодекс России предусматривает разделение всех организаций на коммерческие и некоммерческие (статья 50) [1]. Потребительские кооперативы относятся к некоммерческим организациям. Кодексом устанавливаются: порядок регистрации юридических лиц, содержание их учредительных документов, органы юридического лица, наименование, местонахождение, ответственность юридического лица и др.

## 1.3. Современное состояние и развитие потребительской кооперации

Потребительской кооперации в России около 170 лет. Являясь одной из старейших организаций, решающей социальные проблемы населения, она выдержала испытание временем, успешно развилась и создала мощную материально-техническую базу.

После 1917 года у нее было незаконно изъято более двух третей собственности. Но даже в самые трудные времена кооперация сохранила свою значимость в обеспечении населения товарами и услугами. Сфера ее деятельности охватывает 55 млн. человек (практически все сельское население, из которого 15 млн. пайщиков).

На предприятиях системы потребкооперации 550 тыс. работающих заняты в заготовках, производстве и торговле. Она располагает 100 тыс. магазинов, 11 тыс. предприятий общественного питания, 412 оптовыми базами, 5 тыс. заготовительных организаций, 7 тыс. промышленных предприятий и цехов [10, с.14].

Потребительская кооперация всегда была надежным партнером и активным помощником государства в решении важных народнохозяйственных задач. Еще совсем недавно кооперативные организации закупали у граждан сотни тысяч тонн мяса и мясопродуктов, молока, миллионы тонн картофеля, овощей, фруктов, даров природы, меда, другой продукции и направляли все это для снабжения городов и промышленных центров, организовывали ярмарки и базары.

Однако за последние 8 лет в ряде регионов и в целом по стране потребительская кооперация в силу как объективных, так и субъективных причин резко сдала свои позиции. Закупки мяса у населения снизились в 8,5 раз, молока в 5, яиц – в 9, картофеля – в 12, овощей – в 10, плодов – в 13 раз; производство хлеба – почти в 5 раз, колбасных изделий в 6, кондитерских – в 7, консервов – в 10, безалкогольных напитков – в 11 раз. Резко упал товарооборот [12, с. 17].

В последнем пятилетии потребительская кооперация испытала самые большие трудности за весь постсоветский период. Вся система была на грани краха.

Но потребительской кооперации удалось выжить, хотя она понесла очень большие потери. Розничный товарооборот уменьшился в 4 раза, производство потребительских товаров – в 2,7, заготовительный оборот – более чем в 6 раз. Сократилась численность работников – в 2,5 раза. Почти две трети кооперативных предприятий и организаций работают убыточно.

Однако и в этих сложных условиях более тысячи потребительских обществ и 16 республиканских, краевых и областных потребсоюзов ведут хозяйство рачительно и прибыльно.

Многие кооперативные организации не прервали капитальное строительство. За последние годы введено объектов почти на 2 млрд. р., находятся средства и на строительство жилья.

В 2002 году наметились было позитивные тенденции по системе потребительской кооперации в целом. Замедлились темпы снижения объемов розничного товарооборота, закупок сельскохозяйственной продукции и сырья, производства товаров, а по отдельным позициям даже достигнут рост. Снизились издержки обращения, уменьшилась зависимость от кредитов банков.

Принятые в 2002 году меры и специально разработанная Программа стабилизации и развития потребительской кооперации до 2002 года создали условия для оздоровления положения во всех отраслях.

Предварительные итоги развития потребительской кооперации в 2003 году – первом году работы по выполнению Программы стабилизации и развития потребительской кооперации – подвело 120-е общее Собрание представителей потребительских обществ России.

Задания Программы по розничному товарообороту выполнили 10 потребсоюзов, по товарообороту общественного питания – 30, по закупкам мяса – 20, молока – 34, яиц – 32, картофеля – 17, овощей – 18, плодов – 15 потребсоюзов, по выработке хлебобулочных изделий – 9, колбасных – 7, кондитерских – 55, консервов и безалкогольных напитков – 19, пива – 12 потребсоюзов [19].

20 потребсоюзов добились увеличения розничного товарооборота, 30 – закупок мяса, молока, яиц, картофеля, овощей и плодов. Возросло производство кондитерских изделий и пива. Приостановили спад по производству безалкогольных напитков и консервов. Немало кооперативных организаций, наращивая объемы, вышли за рамки привычных видов деятельности и активно возрождают на селе разного рода бытовые услуги – открывают парикмахерские, снабжают население медикаментами, оказывают ритуальные услуги, развивают народные промыслы, способствуя тем самым и решению проблемы занятости.

Крайне негативное влияние на развитие потребительской кооперации оказал августовский кризис 1998 года, который уничтожил ростки улучшения деятельности. В период кризиса, когда частные торговые точки свернули торговлю, потребительская кооперация продолжала торговое обслуживание пайщиков и всего сельского населения в прежних масштабах и по устойчивым ценам. В результате потеряла более 1,5 млрд. р. оборотных средств.

В связи с нерегулярными выплатами заработной платы и пенсий предприятия потребительской кооперации выдают товары населению в долг на длительное время, что снижает социальную напряженность на селе. Из-за недостатка бюджетных ассигнований в долг отпускаются значительные объемы продовольствия школам, домам престарелых, а также сельхозпредприятиям. Вследствие этого, при критическом недостатке оборотных средств, из оборота потребительской кооперации постоянно отвлекается до 3,5 млрд. р. по су-ществу потребительская кооперация повсеместно беспроцентно кредитует как население, так и социальную сферу, не получая при этом ничего взамен.

Обеспечить стабилизацию положения потребительской кооперации, ее развитие, успешное решение новых задач возможно, если учитывать опыт лучших потребсоюзов и потребительских обществ, которые, действуя в таких же условиях, что и остальные, качественно обслуживают пайщиков и других жителей, работают рентабельно, уверенно теснят конкурентов на продовольственном рынке территории, в основных сферах своей деятельности. Когда кооперация задает тон на местном потребительском рынке – это не может оставаться незамеченным, это гарантирует поддержку и помощь со стороны администрации территории.

Таким образом, потребкооперация является связующим звеном между производителями сельхозпродукции и ее потребителями. Она гарантированно обеспечивает сельское, да и во многом городское население необходимыми товарами, имеет довольно хороший перерабатывающий комплекс и практически в каждой деревне – своего представителя, который закупает продукцию и продает товары. За свою более чем полуторовековую историю кооперация накопила огромнейшие традиции и опыт, хорошо вписались сегодня в инфраструктуру и в уклад жизни. Но, к сожалению, идеология реформ не учла всего этого и чуть было не разрушила это звено.

Теперь рассмотрим состояние и проблемы развития потребительской кооперации в одном из регионов Российской Федерации - Республике Марий Эл.

Подводя итоги работы на собрании Союза потребительских обществ и предпринимателей Республики Марий Эл за девять месяцев 2004 года было отмечено следующее.

Розничный товарооборот за 9 месяцев 2004 года возрос в фактических ценах на 75,6% и составил 320 млн. рублей, в сопоставимых ценах снизился на 18,8%. Увеличение розничного товарооборота в фактических ценах произошло во всех кооперативных организациях, в сопоставимых ценах только в Микряковском потребоществе (114%) и потребительском обществе «Волжский горкоопторг» (108,2%).

Удельный вес товарооборота потребительской кооперации в обороте республики составил 12,3%. Наибольший удельный вес в обороте территорий (районов) занимают Моркинское (54,5%), Оршанское (57,6%), Сернурское (45,4%), Новоторьяльское (46,9%), Куженерское райпо (44,7%).

Принятый прогноз по розничному товарообороту выполнен на 115%. В расчете на 1 жителя продано товаров на 760 рублей, против 430 рублей в соответствующем периоде прошлого года.

При росте товарооборота в фактических ценах наблюдается снижение продажи отдельных групп товаров в натуральном выражении. Продажа мяса и птицы сократилась на 116,5 тонны, темп роста к уровню прошлого года 72%, рыбы – на 10,2 т . (95,9%), кондитерских изделий – на 138 т. (87%), масла животного – на 44,7 т. (55,6%), масла растительного – на 109 т. (62,4%), сахара – на 535 т., соли – на 96 тонн. Сумма недополученного товарооборота по этим группам товаров составила 18,7 млн. рублей. По непродовольственным товарам также наблюдается снижение продажи отдельных групп товаров (синтетических моющих средств, мыла), в результате потеря товарооборота составила 2,5 млн. рублей.

За 2004 год увеличился удельный вес продажи алкогольных напитков в розничном товарообороте на 3,4% и составил 30%. В обороте продовольственных товаров по Марпотребсоюзу алкогольные напитки составляют 34,3%.

Товарные запасы на 1 октября 2004 года составили 36,5 млн. рублей и возросли по сравнению с соответствующим периодом прошлого года в 2,4 раза. Рост товарных запасов произошел во всех кооперативных организациях, кроме ПО «Йошкар-Олинский горкоопторг», где запасы снизились на 23%. Товарные запасы в днях оборота в целом по Марпотребсоюзу составляют 31 день.

Товарооборачиваемость за 9 месяцев 2004 года в целом по системе Марпотребсоюза ускорилась на 5 дней и составила 24 дня.

Оборот аптечной торговли составил 1,5 млн. рублей. Оказано платных услуг населению на 5 млн. рублей, темп роста к уровню прошлого года в фактических ценах 218%.

Розничный товарооборот общественного питания за 9 месяцев 2004 года составил 50,4 млн. рублей и возрос в фактических ценах на 84,6%, в сопоставимых ценах оборот сократился на 24,3%.

Прогнозы по собственной продукции общественного питания выполнены всеми кооперативными организациями. В целом по Марпотребсоюзу выполнение составило 21,%, в фактических ценах оборот собственной продукции возрос на 91,7%, в сопоставимых ценах сократился на 21,3%. Удельный вес собственной продукции в розничном товарообороте составил 42,6%.

Доля розничного оборота общественного питания Марпотребсоюза в обороте республики за 9 месяцев 2004 г. составила 26,8%. В пяти кооперативных организациях (Моркинском, Новоторьяльском, Сернурском, Советском, Юринском райпо) доля оборота общественного питания в обороте района свыше 80%.

За 9 месяцев 2004 г. отпущено продукции собственного производства в розничную торговую сеть на 6,4 млн. рублей.

На предприятиях общепита выпекают хлеб, производят макаронные изделия, солят рыбу, вырабатывают пряничные изделия, изготавливают полуфабрикаты. За рассматриваемый период выработано хлеба на 121,7 тонн больше чем за соответствующий период прошлого года. Выпуск кондитерских изделий увеличился в целом по системе Марпотребсоюза на 18,5 тонны. Одна треть кондитерских изделий вырабатывается в Сернурском объединении общественного питания, их реализовано за 9 месяцев 2003 г. на 1,8 млн. рублей. В другом крупном Звениговском объединении выработка напротив уменьшилась в 2 раза. Основная причина – отсутсвие кадров и недостаточный профессиональный уровень имеющихся кадров массовых профессий. Полуфабрикатов выпущено на сумму 1,9 млн. рублей, что на 62,8% больше чем в прошлом году.

Предприятиями кооперативной промышленности за 9 месяцев 2004 г. произведено товаров народного потребления на 92,9 млн. рублей, к уровню прошлого года темп роста в сопоставимых ценах составил 121,1%. Принятый прогноз по производству выполнен на 133,5%. Основные объемы производства формируют Оршанское, Куженерское, Советское, Моркинское, Медведевское, Сернурское и Новоторьяльское райпо.

В целом по системе Марпотребсоюза достигнут рост производства к уровню прошлого года по хлебу и хлебобулочным изделиям (122,6%), булочным изделиям (127,6%), бараночным изделиям (125%), кондитерским изделиям (113,1%), безалкогольным изделиям (132,1%) пиву (218%), макаронным изделиям (121,1%), консервам (162,5%), снижены объемы производства по колбасным изделиям.

В текущем году Правительством республики были определены конкретные задачи для потребкооперации по восстановлению и расширению сети заготовительных организаций в районах. На сегодняшний день в потребобществах созданы и действуют 16 заготовительных пунктов, где работают 75 человек, из них 32 – специалисты заготовители. Все это позволило за 9 месяцев текущего года увеличить заготовительный оборот к уровню прошлого года в 3 раза, закуп картофеля – в 2 раза, овощей – в 1,8 раза. Больше чем в прошлом году заготовлено яиц, грибов, меда. Заготовительный оборот в целом по Марпотребсоюзу составил 40647 рублей.

Стабилизируется финансовое положение райпо и потребительских обществ. На 1.09.2004 г. 24% хозрасчетных предприятий и организаций закончили девять месяцев с прибылью, в аналогичном периоде прошлого года прибыльных хозрасчетных предприятий не было.

Несмотря на значительное сокращение убытков по сравнению с 2002 годом (на 2570,4 тыс. руб.), сумма убытка составила 1563 тыс. рублей, задание Программы по их снижению не выполнено.

При убыточной работе отраслей торговли и общественного питания в целом по системе (сумма убытка соответственно 3670 и 879 тыс. руб.), достигнуто значительное снижение убытков по сравнению с прошлым годом по торговле на 1096 тыс. рублей, общественному питанию на 327 тыс. рублей. Некоторые предприятия имеют прибыль.

Рентабельна в целом отрасль промышленность, прибыль получена в сумме 2929 тыс. рублей, что в 1,5 раза больше чем в прошлом году.

На 01.09.2004 г. начислено 9625 тыс. рублей в фонд развития потребкооперации, что в 1,5 раза больше, чем в прошлом году. Из за убыточности работы предприятия лишены возможности начислять в фонд в полном объеме и пополнять собственные оборотные средства за счет данного источника.

Имеется задолженность по бюджету и внебюджетным фондам, которая увеличилась, также присутствует и просроченная задолженность.

В соответствии с Программой социально-экономического развития Марпотребсоюза будет продолжена работа по увеличению объемов и расширению ассортимента, снижению себестоимости вырабатываемой продукции, и техническому перевооружению предприятий кооперативной промышленности.

Обобщая изложенный материал можно заключить, что потребительская кооперация в Марий Эл занимает достойное место в экономике республики. Предприятиям потребительской кооперации присущи все те же экономические, финансовые и социальные проблемы, что и предприятиям других отраслей: неплатежи, большой удельный вес бартерных операций, недостаток оборотных средств, отток квалифицированных кадров. Но следует также заметить, что потребительская кооперация это многоотраслевая экономическая система от которой зависит благосостояние жителей сельских районов республики, поэтому крайне важна поддержка не на словах а на деле со стороны государственных органов. Без нее наметившиеся тенденции к улучшению ситуации могут не получить должного развития и будут протекать крайне медленно.

В последующем разделе работы мы перейдем к рассмотрению опыта управления и практической деятельности Куженерского районного потребительского общества Марпотребсоюза.

2. Оценка деятельности потребительского общества

## 2.1. Управление потребительским кооперативом. Культура организации

Куженерское районное потребительское общество является объединением граждан и юридических лиц. Создано по территориальному признаку на основе членства, путем внесения паевых взносов для торговой заготовительной, производственной и иной деятельности в целях удовлетворения материальных и иных потребностей его членов.

Куженерское районное потребительское общество в своей деятельности руководствуется Гражданским Кодексом Российской Федерации, Законом Российской федерации «О потребительской кооперации в РФ» и др. законами Российской Федерации, Уставом. Куженерское потребительское общество является некоммерческой организацией.

В соответствии с Законом РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» и в связи с заявлением правления Куженерское райпо зарегистрировано как юридическое лицо на основании постановления главы администрации Куженерского района № 960 от 28.12.1992г. Предприятие имеет свой расчетный счет в банке, печать и угловые штампы.

В Уставе потребительского общества определено:

* наименование потребительского общества – Куженерское райпо Марпотребсоюза;
* место его нахождения - Республика Марий Эл, Куженерский район, п. Куженер, ул. Калинина, 1;
* предмет и цели деятельности потребительского общества (указаны выше);
* порядок вступления пайщиков в потребительское общество; порядок выхода пайщиков из потребительского общества, в том числе порядок выдачи паевого взноса и кооперативных выплат;
* размер, состав и порядок внесения вступительных и паевых взносов, ответственность за нарушение обязательств по внесению паевых взносов;
* состав и компетенция органов управления и органов контроля потребительского общества, порядок принятия ими решений, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;
* порядок покрытия пайщиками убытков, понесенных потребительским обществом;
* порядок реорганизации и ликвидации потребительского общества.

Собственником имущества потребительского общества является потребительское общество как юридическое лицо. Имущество потребительского общества не распределяется по долям (вкладам) между пайщиками и работающими по трудовому договору (контракту) в потребительской кооперации гражданами. Источниками формирования имущества потребительского общества являются паевые взносы пайщиков, доходы от предпринимательской деятельности потребительского общества и созданных им организаций, а так же доходы от размещения его собственных средств в банках, ценных бумаг и иные источники, не запрещенные законодательством Российской Федерации. Имущество за учреждениями, созданными потребительским обществом, закрепляется на праве оперативного управления.

Управление обществом осуществляют: общее собрание общества, собрание уполномоченных общества, совет общества, председатель совета общества;

1. Высшим органом управления является общее собрание общества. Свои полномочия высшего органа общее собрание осуществляет через собрание уполномоченных общества, через собрания пайщиков кооперативных участков.
2. В период между общими собраниями управление в обществе осуществляет совет общества, который является представительным органом и собрание уполномоченных.
3. Исполнительным органом общества является правление общества, во главе которого стоит председатель совета райпо. Председатель совета райпо осуществляет руководство текущей деятельностью общества.
4. Контроль за соблюдением устава общества, его финансовой и хозяйственной деятельностью, а также за созданными организационными подразделениями осуществляет ревизионная комиссия общества.

Под организационной структурой понимается совокупность подразделений, составляющих ту или иную организацию. Особенности организационной структуры определяются характером, разнообразием, техническим уровнем производственных процессов, глубиной разделения труда, степенью его специализации, масштабами деятельности, ее диверсификацией (разветвленностью, спецификой продукции или услуг. Основу организационной структуры составляет совокупность обособленных, но тесно связанных между собой видов деятельности, направленных на достижение целей организации.

В рамках организации эти виды деятельности объединяются в самостоятельные группы в соответствии с рядом принципов. В Куженерском Райпо принципом объединения видов деятельности является функциональный, когда подразделения строятся в соответствии с функциями предприятия, т.е. главными направлениями его деятельности. К таким функциям относятся, например, производство, торговля, заготовительная деятельность, общественное питание и т.д.

Функциональная структура является старейшей и наиболее часто используемой.

Положительными сторонами данной структуры являются: специализация, четкость, стройность, надежность коммуникаций, отсутствие их дублирования. Отрицательная сторона - "жесткость", т.е. фиксированность границ и набора входящих в них элементов, закрепленность связей.

Линейная организационная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиеннных органов в виде иерархической лестницы.

Члены организации каждой из низших ступеней управления находятся в отношении непосредственного линейного подчинения к руководителю следующего, более высокого уровня. Каждый работник в линейной структуре подчинен и подотчетен только одному руководителю и следовательно, связан с вышестоящей системой только через него. Так, например, в райпо можно привести следующий пример линейных связей сверху вниз:

председатель совета райпо

|

заместитель председателя совета райпо по торговле

|

заведующие магазинами

Рис. 3. Схема линейных связей в структуре управления Куженерского райпо

К преимуществам линейной организационной структуры относятся: четкая система взаимных связей; ясно выраженная ответственность; быстрота реакции в ответ на прямые приказы. Недостатками являются: отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; тенденция к волоките при решении вопросов между подразделениями; перегрузка менеджеров верхнего уровня; повышенная зависимость работы от наличия на месте менеджера высшего звена, его личных и деловых качеств.

Штабные структуры выступают как консультативный орган для решения конкретных задач. Иногда штаб превышает свои полномочия, становиться директивным органом, хотя не несет ответственности за конечный результат.

Штабная организационная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления силами штата специалистов по отдельным функциям.

В чистом виде штабная организационная структура включает помощников при высших менеджерах крупных фирм и организаций. В райпо таковыми являются: главный инженер – начальник отдела охраны труда, инспектор отдела кадров, юрист. К чисто штабным подразделениям в райпо относятся отделы: планово-экономический, бухгалтерия.

Преимуществами данной организационной структуры являются: более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией определенных категорий персонала; освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем; возможность привлечения консультантов и экспертов. В то же время присущи следующие недостатки: недостаточно четкое представление об ответственности, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении; тенденция к чрезмерной централизации.

Организационная структура не является статичной, т.е. неизменной на протяжении всего существования организации от момента образования и по сей день. На протяжении всего существования организации она развивалась. Особенно это характерно для последних пяти лет существования райпо, когда стало развиваться производство.

Таким образом, организационная структура Куженерского райпо является смешанной, включающая в себя элементы функциональной, линейной и штабной организационной структур. И соответственно, для нее присущи все преимущества и недостатки данных структур вместе взятые.

Совокупность прав и обязанностей работника, определяемая его трудовыми функциями и границами компетентности, называется должностью. Будучи закрепленной за ним юридически, она делает работника должностным лицом, осуществляющим постоянно или временно функции, связанные с руководством или выполнением организационно-распорядительных обязанностей. Каждое должностное лицо обладает сферой ответственности, очертанной границами объекта управления.

Все должности на предприятии, в зависимости от их места в системе управления подразделяются на две группы: руководителей и исполнителей. Однако «чистым» руководителем является только первое лицо, остальные же одновременно оказываются и ответственными исполнителями.

Руководители предприятия и ее подразделений, их заместители, помощники и главные специалисты составляют администрацию, задача которой состоит в достижении с помощью непосредственных исполнителей поставленных целей. Руководителей, входящих в администрацию еще называют руководителями высшего звена. От того, какими качествами обладают руководители высшего звена, зависит благополучие предприятия.

В связи с этим, необходимо дать общую характеристику руководителям высшего звена Куженерского райпо, к которым относятся: председатель совета, райпо, его заместители по торговле и по заготовкам, директор общепита, директор хлебозавода. Всех их можно отнести к управленцам бюрократического типа, большую часть времени они занимаются текущим администрированием, следовательно, на решение стратегических проблем остается меньшая часть времени. Безусловно, все руководители обладают высокими профессиональными качествами, т.е. являются компетентными в соответствующей профессии, которые были сформированы на базе образования, производственного и иного опыта. Но в то же время отсутствует стремление к приобретению знаний, постоянному самосовершенствованию. Вследствие чего, у них отсутствует рыночная ориентация в руководстве организации. Как крайне негативный момент следует, отметить наличие коррупции среди высших руководителей, из-за чего личные интересы идут далеко впереди интересов организации. На основании этого можно сделать вывод о том что, прежде всего, администрацией тормозиться развитие организации.

Немаловажное значение для оценки кадрового потенциала имеет оценка результатов труда и мотивация персонала. В Куженерском райпо практически отсутствует какая-либо система оценки результатов труда и мотивации персонала. В основном действует принцип уравниловки, какая-либо инициатива со стороны подчиненных должным образом не поощряется. Также не развиты и мотивационные механизмы. Об этом, прежде всего, говорит низкая заработная плата сотрудников, отсутствие дополнительных стимулов.

Также нельзя обойти вниманием систему найма, обучения и продвижения кадров. При найме сотрудников решающее значение играют родственные связи, особенно на руководящие должности. Обучение и повышение квалификации также находится на крайне низком уровне и происходит в основном внутри организации. Так как райпо не в состоянии выделять средства на обучение сотрудников, которое сейчас в основном платное. Очень низкий процент руководителей и специалистов с высшим образованием. В отношении продвижения кадров или карьеры можно сказать, что здесь наблюдаются застойные явления, т.е. какая-либо внутренняя система продвижения кадров отсутствует, самостоятельно сотруднику сделать карьеру крайне трудно, так как на руководящих должностях находятся «старые» кадры, «сдвинуть» с места данных руководителей практически не возможно из-за существующей между ними круговой поруки.

Культура организации, естественно, не существует отдельно от культуры общества. В последние годы интерес как теоретиков, так и практиков менеджмента к этому вопросу резко усилился. Усиление внимания связано, прежде всего, с тем, что возросло понимание того влияния, которое культура оказывает на эффективность организации. Успешно развивающиеся компании отличаются высоким уровнем культуры, который формируется в результате целенаправленных усилий по развитию духа компании.

Так как культура организации не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако, тем не менее, есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые придает культура организации.

Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Так, например, Марпотребсоюзом была организована серия публикаций в «Марийской правде», каждая из которых посвящалась конкретному райпо, входящему в систему Марпотребсоюза. В публикации, которое представило Куженерское райпо, говорилось в основном о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности, и не слово не было сказано о важности людей работающих в ней, о пропаганде своих ценностей. Таким образом, можно сделать заключение о низкой культуре организации.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому.

Так, в Куженерском райпо, с некоторой оговоркой, к ритуальным мероприятиям можно отнести ежегодное общее собрание членов трудового коллектива, посвященное подведению итогов работы. В последние годы данному мероприятию стало уделяться больше внимания.

Кроме докладов руководителей, в программу мероприятия введены награждение особо отличившихся сотрудников, концерт, развлекательные мероприятия (танцы, конкурсы, аукционы). Несмотря на некоторый формализм, данное мероприятие способствует повышению уровня культуры организации.

Далеко не всегда организационную культуру можно считать принципиальным фактором управления, нельзя в нее вкладывать и тот смысл, который управленцы связывают со словом культура.

В функциональном отношении организационная культура помогает решать следующие задачи:

* координации, осуществляемой с помощью установленных процедур и правил поведения;
* мотивации, реализуемой путем разъяснения сотрудникам смысла выполняемой работы;
* профилирования, позволяющего обрести характерные отличия других предприятий;
* привлечения кадров путем пропагандирования претендентам на рабочие вакансии преимуществ своего предприятия.

В принципе организационная культура в состоянии реализовать перечисленные функции, однако не всякая располагает соответствующим потенциалом. Так, многие предприятия обладают такой фирменной культурой, которая тормозит достижения успеха в хозяйственном плане, но и не позволяет распознать себя и использовать свои возможности в интересах райпо. Можно сказать, что к этой категории относиться и организационная культура Куженерского райпо.

Для данной культуры организации присущи следующие ценности: дисциплина, послушание, иерархия, достижение, карьера, достаточность, власть, централизация.

Для того чтобы изменить существующую ситуацию необходимо, прежде всего, переориентация ценностей на: самоопределение; участие; коллектив; ориентирование на потребности; раскрытие личности; творчество; способность идти на компромисс; децентрализация.

Таким образом, в райпо существуют лишь зачатки организационной культуры. В остальном предприятие обладает такой организационной культурой, которая тормозит достижения успеха в хозяйственном плане и не позволяет распознать себя и использовать свои возможности в интересах райпо. Для данной культуры организации присущи следующие ценности: дисциплина, послушание, иерархия, достижение, карьера, достаточность, власть, централизация.

## 2.2. Цели и задачи развития Куженерского райпо

Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования (или миссия). В качестве миссии чаще рассматривается удовлетворение тех или иных общественных потребностей. Миссия Куженерского райпо — удовлетворения материальных и иных потребностей его членов. Миссию раскрывают несколько общеорганизационный целей: получение прибыли, рост технико-экономических показателей эффективности производства, финансовая устойчивость, повышение качества выпускаемой продукции и заготовляемого сырья, высокая культура торгового обслуживания населения.

Специфические цели разрабатываются каждым подразделением райпо по основным направлениям своей деятельности и являются конкретизацией общих. Обычно они охватывают средне- и краткосрочный период и могут выражаться в количественных показателях. Например, в первом полугодии 2004 года целью колбасного производства было освоение и выпуск нового сорта колбасы «Куженерская».

Цели должны обладать рядом характеристик:

1. Конкретные и измеримые;
2. Ориентированные во времени (долгосрочные (более 5лет), среднесрочные (от 1 до 5 лет), краткосрочные (на 1год);
3. Достижимые и перекрестно поддерживающиеся.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. К элементам этого плана прежде всего относится система целей - миссия, общеорганизационные и специфические цели.

В таблице 1 представлены основные стратегические направления и тактические задачи, которые определяют перспективу развития Куженерского райпо.

Таблица 1. Основные стратегические направления и тактические задачи

Куженерского райпо МПС

| Направления деятельности | Стратегия | Тактика |
| --- | --- | --- |
| Производство | Расширение номенклатуры выпускаемой продукции | Освоение новой рецептуры изготовления хлеба, хлебобулочных изделий («Подмосковный», «Сдоба», «К чаю»; колбасных изделий («Краковская», сосиски, сардельки) газированных прохладительных напитков («Клюквенная», «Лимонная», «Брусничная», «Земляничная»).Дополнительное обучение персонала.Закупка дополнительных сырья и материалов для производства. |
| Безубыточность производства | Закупка сырья и материалов через собственных заготовителей у местных производителей (мясо, мука).  |
| Торговля | Увеличение объема розничного товарооборота | Выездная торговля на рынки столицы республики г. Йошкар-Ола, расширение торговых площадей, расширение ассортимента продаваемых товаров |
| Повышение качества торгового обслуживания населения | Использование современных форм и методов продажи товаров (самообслуживание), совершенствование торгово-технологического процесса, обновление материально-технической базы магазинов |
| Заготовительная деятельность | Увеличение объема заготовок и расширение номенклатуры заготовляемой продукции | Строительство дополнительных складских помещений и реконструкция существующих, снабжение их дополнительным оборудованием (холодильным, измерительным). Заключение долгосрочных договоров с населением для закупки у них продукции, полученной в результате ведения собственного подсобного хозяйства (молока, мяса, яиц, шерсти, шкур, меда) и прочей продукции (грибов, ягод, лекарственных трав). |
| Общественное питание | Повышение качества обслуживания | Повышение квалификации персонала. Контроль за поступающими продуктами питания. Реконструкция пищеблока и ремонт столовой. |

Другой элемент стратегии - приоритеты в распределении ресурсов. Их можно направить в первую очередь на решение самых важных проблем, или распределить пропорционально потребностям.

В основном ресурсы в Куженерском райпо распределялись по второму принципу, но в период открытия новых производств (хлебозавод, колбасное производство, напиточный цех) ресурсы концентрировались и направлялись на организацию и ввод в действие этих производств.

Выработка стратегии завершается определением общих направлений деятельности предприятия, продвижение по которым обеспечивает достижение целей предприятия. Если раньше таким направлением было расширение производства, т.е. введение новых производственных мощностей, то на данный момент – расширение номенклатуры выпускаемых изделий, сохранение безубыточности производства, расширение заготовительной деятельности.

Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Тактику вырабатывают в развитии стратегии. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена. Тактика рассчитана на более короткий срок чем стратегия.

Таким образом, программа развития Куженерского райпо в 2005 году включает в себя реализацию следующих мероприятий:

* повышение квалификации и обучение специалистов планово-экономического отдела и бухгалтерии, путем направления на курсы повышения квалификации в Йошкар-Олинское кооперативное училище и в эффективно работающие райпо в системе Марпотребсоюза;
* приобретение 5 единиц компьютерной техники с установкой программного обеспечения для автоматизации бухгалтерского учета;
* открытие 2-х «магазинов на дому» в деревнях Малый Царанур и Шинур;
* открытие 2-х стационарных торговых точек на рынках г. Йошкар-Ола;
* провести реконструкцию крупнейшего магазина «Универмаг» в п. Куженер и расширить перечень дополнительных услуг, оказываемых населению (организовать ремонт часов, проявку фотопленки, продажу и прокат видеокассет);
* освоить выпуск и получить сертификаты на выпуск новых видов колбасных изделий «Краковская», сосиски, сардельки;
* наладить собственное тарное производство с использованием рабочих-надомников.

## 2.3. Направления повышения управлением деятельностью потребительского общества

 Основные средства являются материальным воплощением научно-технического прогресса – главного фактора повышения эффективности деятельности предприятий и организаций потребительской кооперации. Анализ состояния и использования основных фондов позволяет сделать необходимые выводы и разработать конкретные мероприятия по устранению недостатков и выявлению имеющихся резервов их использования.

 На начало 2004 года остаточная стоимость всех основных средств райпо составляет 8371 тыс. р., из них торговли – 4352 тыс. р. или 52%,стоимость незавершенного строительства 107 тыс. р.

На начало 2004 года Куженерское райпо имело следующие основные средства: двухэтажное здание конторы в п. Куженер, цеха по производству безалкогольных напитков и колбасных изделий, магазины в количестве 40 единиц, 2 киоска, предприятия общественного питания – 12 единиц, два склада площадью 740 кв. м., 15 автомобилей.

Общая стоимость основных средств сокращается. В отраслевом разрезе наблюдаем увеличение стоимости основных средств по заготовительной деятельности.

 Также следует выделить следующие тенденции в развитии основных средств: общее сокращение количества розничных торговых предприятий, в том числе магазинов; значительное укрупнение ряда магазинов, особенно продовольственных; передача части торговых площадей в аренду.

Для повышения эффективности использования оборотных средств необходима реализация следующих мероприятий:

1. Торговля. Снижение звенности цепочки товароснабжения магазинов. В торговую сеть должно поступать больше товаров собственного производства и от заготовительной деятельности. Периодически проводить анализ спроса на товары, чтобы быстрее реагировать на изменения в потребностях покупателей. Разработать систему скидок для управления дебиторской задолженностью. Обеспечить планирование пунктов продажи товаров, их целесообразное размещение и подбор ассортимента товаров для магазинов. Активизировать работу оптового звена, сконцентрировать его деятельность на планомерном обеспечении нужд райпо.
2. Промышленность. Так как время производства обусловлено технологическим процессом и характером применяемой техники, то чтобы его сократить, надо совершенствовать технологию, механизировать и автоматизировать труд. Сокращение времени обращения можно достигнуть за счет использования собственного сырья, полученного от заготовительной деятельности, продажу выработанной продукции через собственными силами.
3. Общественное питание и заготовки. Некоторые мероприятия были уже названы. В дополнении можно предложить использование сырья заказчика для изготовления кондитерских изделий, полуфабрикатов. В заготовительной деятельности шире использовать встречную продажу населению продуктов и товаров.

Важной отраслью деятельности райпо является производство продукции на собственных предприятиях.

Данные об использовании мощности производственных предприятий райпо представлены в таблице 2.

Таблица 2. Использование проектной мощности предприятий (цехов)

Куженерского райпо МПС за 2001-2003гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Предприятия (цеха) | Мощность |
| 2001г. | 2002г. | 2003 г. |
| Проектная | Фактическая | % использования | Проектная | Фактическая | % использования | Проектная | Фактическая | % использования |
| Колбасный цех, т. в год | 80 | 49.6 | 62 | 80 | 43.2 | 54 | 80 | 38.4 | 48 |
| Кондитерский цех т. в год | 60 | 31.8 | 53 | 60 | 35.4 | 59 | 60 | 44.4 | 74 |
| Напиточный цех, тыс. дал. | 15 | 11.3 | 75 | 15 | 11.7 | 78 | 15 | 10.7 | 71 |

В райпо действует производство по выработке безалкогольных напитков, колбасный и кондитерский цеха.

В практике 100% использование производственной мощности практически недостижимо, поэтому достижение 75-80% использования проектной мощности считается максимальным. В связи с этим можно сделать вывод о том, что производственные мощности напиточного цеха загружены полностью. В цехе выпускается до 10 наименований напитков.

Увеличилась в динамике загрузка кондитерского цеха. В цехе выпускаются печенье, пряники, торты, пирожные, конфеты. Увеличение выпуска связано с расширением рынка сбыта.

Загрузка колбасного цеха напротив снизилась и в 2003 году стала составлять 48% от проектной мощности. Это связано с перебоями в поставках сырья. В цехе освоен выпуск 15 наименований колбасных изделий. Вся выпускаемая продукция сертифицирована.

На промышленной основе работают некоторые предприятия общественного питания. Так в столовой райпо в поселке Куженер установлен агрегат по производству макаронных изделий «Итилица». Объем производства макаронных изделий в 2002 году составил 35 т (78% к уровню 2001 года). Имеется установка по производству полуфабрикатов на которой выпускаются пельмени, подкоголи, вареники. Объем производства данного вида изделий составил в 2002 году 50 т (120% к уровню 2001 года). В 10 пунктах общественного питания производиться выпечка хлеба. Объем производства хлеба и хлебобулочных изделий в 2002 году составил 47 т (64% от уровня 2001 года). Это связано с падением спроса на данные изделия.

Продукция частично реализуется через собственную торговую сеть, частично на договорной основе реализуется прочим потребителям.

Анализ эффективности использования основных средств Куженерского райпо свидетельствует о наличии имеющихся резервов в использовании основных средств. Для этого необходимо осуществить следующие мероприятия.

Для более эффективного использования торговой площади магазинов необходимо использовать современные методы продажи товаров, такие как самообслуживание в тех магазинах, где это целесообразно. Производить оказание дополнительных услуг, в особенности активизировать прием заказов. Удлинить рабочий день в магазинах. Возродить продажу товаров «на дому», особенно в зимний период, активизировать продажу товаров через магазины и торговлю с лотков. Активизировать рекламную деятельность по реализации товаров, для чего чаще проводить выставки-продажи с дегустацией продуктов, ярмарки, базары. Улучшить интерьер и оснащение розничных торговых предприятий современным холодильным, контрольно-кассовым оборудованием.

Для повышения эффективности использования производственных мощностей промышленности и общественного питания необходимо проводить постоянную и планомерную работу по развитию и перевооружению производства, внедрению новых технологий. На основании плановых маркетинговых исследований проводить внедрение новых видов современной и конкурентоспособной продукции. Упорядочить численность работающих и перевести их на гибкий график работы, с учетом специфики выпускаемой продукции. Постоянно проводить работу по повышению качества продукции, внедрять современную упаковку и фасовку.

Реконструкции и обновления требует складское хозяйство для повышения эффективности заготовительной деятельности. Необходимо наладить собственное тарное производство с использованием рабочих-надомников.

Перечисленные направления – это лишь отдельные элементы стратегии управления основными средствами. В целях успешной деятельности необходима разработка концепции дальнейшего развития.

 Производственная деятельность играет все большое значение в деятельности райпо. Для выявления резервов повышения эффективности производственной деятельности необходимо произвести анализ себестоимости выпускаемой продукции.

Проблема снижения издержек обращения в рыночных условиях должна рассматриваться в разрезе управления издержками. Так как рост издержек обращения в большей степени зависит от внешних факторов и предприятия потребительской кооперации не могут на них повлиять.

Часто, в подходе к управлению издержками самой распространенной является устаревшая точка зрения, согласно которой издержки должны быть снижены любой ценой до самого низкого, ниже минимально допустимого их уровня. В последнее время, как свидетельствует зарубежный опыт, все большее и большее распространение получила вторая точка зрения на оптимальный размер издержек обращения. Можно и необходимо идти на дополнительные затраты в целях увеличения оборота, привлечения новых поставщиков и покупателей, повышения качества торгового обслуживания, создания привлекательного имиджа предприятия.

К основным резервам экономии издержек обращения следуют отнести: 1) рост товарооборота, равномерное и ритмичное обеспечение продажи товаров в плановом периоде; 2) эффективное использование материально-технической базы торговли; 3) внедрение прогрессивных форм обслуживания; 4) повышение производительности труда; 5) своевременный ввод в действие новых, дополнительных рабочих мест; 6) сокращение звенности товародвижения, простоя транспорта, большую механизацию погрузочно-разгрузочных работ; 7) прогрессивную доставку товаров (тара-оборудование и т.п.); 8) ускорение оборачиваемости товаров; 9) введение сплошного или выборочного учета издержек обращения; 10) нормирование издержек с учетом потоварной издержкоемкости, услугоемкости и др.

Основными рекомендациями, которые могут быть взяты на вооружение для борьбы, направленной на снижение издержек обращения в райпо является внедрение процесса управления издер-жками и использование резервов экономии издержек обращения. В дополнение к этому необходимо наладить надлежащий учет и систему нормирования с целью ужесточения ответственности конкретных лиц за нерациональное использование потребляемых ресурсов.

Можно говорить о рентабельности следующих отраслей деятельности Куженерского райпо: оптовая торговля, заготовки, производство. В целом, деятельность Куженерского райпо нерентабельна. Проведем анализ динамики показателя общей рентабельности деятельности, который рассчитывается как отношение прибыли от реализации к себестоимости в отраслевом разрезе.

Таблица 3. Динамика показателей рентабельности Куженерского райпо

МПС за период с 1.01.2000г. по 1.01.2004г. (в %)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отрасль деятельности | Годы | Отклонение, (+,-) 2002 г. к |
| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2000г. | 2001г. |
| Оптовая торговля | 2,8 | 6,5 | 14,6 | 19,6 | 11,8 | 8,1 |
| Общественное питание | - | - | - | 5,4 | - | - |
| Заготовки | - | 28,7 | 43,8 | 97,7 | 43,8 | 15,1 |
| Производство | 10,6 | 13,1 | 14,9 | 3,1 | 4,3 | 1,8 |

Показатели рентабельности говорят об эффективности деятельности организации. Как видно из таблицы эффективность оптовой торговли в изучаемом периоде возросла на 11,8%, тенденция к росту сохранилась и в 2003 году. Значительно увеличилась эффективность заготовительной деятельности, из убыточной отрасли в 2000 году рост рентабельности за 2 года составил 43,8%, а по данным за 2003 года эффективность заготовительной деятельности составила 97,7%. Значительный рост эффективности объясняется тем, что в Куженерское райпо реализовало все купленные у населения овощи и картофель в Московской области по высоким ценам, посредством заключения договора с оптовой фирмой АО «Аврора». Имеющаяся тенденция к росту эффективности производственной деятельности в 2003 году уступила место падению эффективности производственной деятельности в 3 с лишним раза по отношению к уровню 2002 года.

 Подводя итоги данного раздела работы, можно отметить что, несмотря на общую убыточность или неэффективность деятельности Куженерского райпо, большинство отраслей деятельности работают эффективно. По данным за 2003 года к ним относиться оптовая торговля, общественное питание, заготовки, промышленность. То есть, розничная торговля является неэффективной отраслью деятельности и оказывает решающее воздействие на эффективность деятельности всей организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что повышение эффективности розничной торговли является первоочередной задачей на пути к повышению эффективности деятельности райпо в целом. Как выяснилось, основным направлением в решении данной проблемы является сокращение издержек обращения. В конечном итоге для повышения эффективности деятельности райпо необходимо реализовать все имеющиеся резервы по улучшению использования основных и оборотных средств, снижению издержек производства и обращения, которые были перечислены ранее. Теперь подведем общий итог и наметим конкретные мероприятия для повышения эффективности отраслей деятельности.

Торговля. Снижение звенности цепочки товароснабжения магазинов. В торговую сеть должно поступать больше товаров собственного производства и от заготовительной деятельности. Периодически проводить анализ спроса на товары. Обеспечить планирование пунктов продажи товаров, их целесообразное размещение и подбор ассортимента товаров для магазинов. Активизировать работу оптового звена.

Для более эффективного использования торговой площади магазинов необходимо использовать современные методы продажи товаров, такие как самообслуживание в тех магазинах, где это целесообразно. Производить оказание дополнительных услуг, в особенности активизировать прием заказов. Удлинить рабочий день в магазинах. Возродить продажу товаров «на дому», активизировать продажу товаров через магазины и торговлю с лотков. Активизировать рекламную деятельность по реализации товаров, для чего чаще проводить выставки-продажи с дегустацией продуктов, ярмарки, базары. Улучшить интерьер и оснащение розничных торговых предприятий современным холодильным, контрольно-кассовым оборудованием.

Общественное питание. Некоторые мероприятия были уже названы. В дополнении можно предложить использование сырья заказчика для изготовления кондитерских изделий, полуфабрикатов.

Заготовки. В заготовительной деятельности использовать встречную продажу населению продуктов и товаров. Реконструкции и обновления требует складское хозяйство. Необходимо наладить собственное тарное производство с использованием рабочих-надомников.

Промышленность. Так как время производства обусловлено технологическим процессом и характером применяемой техники, то чтобы его сократить, надо совершенствовать технологию, механизировать и автоматизировать труд. Сокращение времени обращения можно достигнуть за счет использования собственного сырья, полученного от заготовительной деятельности, продажу выработанной продукции собственными силами.

## 3. Функционирование потребительской кооперации в условиях экономической трансформации

## 3.1. Внешняя среда развития потребительской кооперации. Государственно-правовая поддержка кооперативов

Внешняя среда подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия.

Среда косвенного воздействия создает общие условия среды нахождения предприятия. В большинстве случаев она не носит специфического характера по отношению к отдельно взятому предприятию. Однако степень ее влияния на различные предприятия различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности предприятий, так и с различиями во внутреннем потенциале предприятий.

Изучение среды прямого воздействия направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятия находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым оно может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Поставщики. К этой категории внешней среды обычно относят поставщиков материалов, энергии, оборудования и т.п., в данном случае следует говорить о зависимости от цен, сроков, ритмичности, качества и т.д.

Для Куженерского райпо здесь особое значение имеют поставщики потребительских товаров для розничной торговой сети. Особую важность здесь имеет непосредственная прямая связь с региональными оптовыми торговцами. Все они в основном сконцентрированы в г. Йошкар-Ола. Большую долю в товарообороте занимают такие товары как: мука, сахарный песок, соль, хлеб, алкогольные напитки. Все это кроме хлеба закупается райпо на оптовых складах. У райпо сложились давние связи с такими оптовыми фирмами, как ООО «Ан Кар», ООО «Доктор май».

Характерно большое количество бартерных сделок. В связи с этим райпо вынуждено прибегать к услугам случайных поставщиков, которые предлагают те же товары по более высокой цене, но без предоплаты на реализацию. Недостатком таких отношений является еще и то, что в основном предлагаемые товары низкого качества или «залежалый» товар, который не нашел сбыта в столице республики или других городах.

На втором месте по значимости находятся поставщики обеспечивающие производство. Здесь у райпо тоже множество проблем. Поставщиками мяса для колбасного производства являются местные сельскохозяйственные предприятия, фермерские хозяйства и население. С одной стороны райпо занимает более выгодную позицию по отношению к поставщикам, т.к. может диктовать свои условия. Т.е. райпо закупает мясо на условиях оплаты после реализации изготовленной из него продукции (товарный кредит). Но с другой стороны это не является привлекательным для поставщиков, т.к. оплата со стороны райпо происходит с очень сильными задержками. Это приводит к постоянному дефициту сырья и остановкам производства. Такая же проблема характерна и для остальных производств: хлебозавода и напиточного цеха.

Таким образом, можно заключить, что Куженерское райпо из-за отсутствия достаточного количества оборотных средств не может оказывать должного влияния на поставщиков, которое было бы выгодно для райпо.

Куженерское райпо является монополистом на рынке по реализации потребительских товаров. Данная ситуация имеет исторические корни. Еще в советские времена практически вся торговля в сельской местности осуществлялась через систему потребкооперации. С переходом на рыночные рельсы в некоторых местах ситуация стала меняться, стали появляться магазины, принадлежащие различным собственникам (частным предпринимателям, фирмам). В Куженерском районе из-за его относительной удаленности от центра – столицы республики, ситуация практически не изменилась. По-прежнему, торговля осуществляется через систему потребкооперации. Альтернативные торговые точки практически отсутствуют. Этим Куженерский район и поселок Куженер отличается от других районов и районных центров республики, где торговля через систему потребкооперации сдает свои позиции. Это связано с тем, что многие успешно работающие сельскохозяйственные и промышленные предприятия стремятся открывать собственные магазины, где кроме собственной продукции реализуют и другие товары повседневного спроса.

Но все же ситуация может измениться и может возникнуть угроза со стороны «пришельцев». Торговля, не смотря на кризис продолжает развиваться. В столице республики торговые предприятия испытывают жесточайшую конкуренцию, поэтому они стремятся выходить на другие рынки. Самыми привлекательными для них являются районные центры. Пока данный сегмент рынка только начинает ими осваиваться. Многие торговые предприятия организуют выездную торговлю.

Дальнейшее развитие производства Куженерского райпо не мыслимо без выхода на другие сегменты рынка кроме местного. При продвижении в этом направлении райпо ожидает встреча с многочисленными конкурентами, выпускающими аналогичную продукцию. Пока стратегия завоевания других сегментов рынка райпо не определена.

Географическое месторасположение покупателя – п. Куженер, Куженерский район, г. Йошкар-Ола. Демографические характеристики – местное население без ограничения возраста и пола.

Социально-психологические характеристики покупателя – различные социальные слои населения, вкусы характеризуются консерватизмом, привычки практически не меняются на протяжении длительного времени, низкая подверженность влияниям моды.

Отношение покупателя к продукту – потребительские товары являются жизненно необходимыми покупателю, особенно продукты питания, без которых немыслимо само существование человека.

Таким образом, можно сделать вывод, что Куженерское райпо имеет очень сильные позиции по отношению к покупателю в процессе торга. Т.е. из-за ограниченности в возможности выбора продавца нужного ему товара, сила покупателя торговаться существенно ослаблена.

Объем закупок, осуществляемых покупателем – в отношении продуктов питания он не может быть ниже необходимого минимума для поддержания жизнедеятельности, имеет место такое выражение «хлеб люди будут покупать всегда». Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу – на первый взгляд более низкая цена товара, может оказаться на самом деле более высокой из-за транспортных расходов, т.к. другие продавцы находятся на значительном расстоянии. Таким образом, утверждение о большей степени зависимости покупателя от продавца справедливо.

О государственной политике в отношении развития и поддержки потребительской кооперации можно судить по уже упомянутым нормативно-правовым актам. Но следует отметить, что Правительства принимало немало решений по поддержке малого предпринимательства, забывая при этом, что в стране есть великолепная сеть, которую не нужно реформировать, а лишь на новой основе поддержать и сохранить (в лице потребительской кооперации России). Т.е. необходимо продолжать развитие законодательно-правовой базы обеспечивающей дальнейшее развитие потребительской кооперации.

В современных условиях отношение государства стало публично позитивным. Особо следует отметить прямую поддержку потребительской кооперации, о которой в начале 2001 года было объявлено Премьером Российского правительства Е.М. Примаковым. Но более реальной должна быть поддержка на местах в регионах Российской Федерации. Приведем некоторые примеры. По договоренности с Чувашпотребсоюзом 2000 год Президент Чувашской Республики провозгласил годом кооперации. Тем самым подчеркивается особая роль потребительской кооперации как мощного рычага защиты наименее обеспеченных слоев населения, и прежде всего сельского населения. Данное решение принято не случайно. Тем самым, по словам Президента Чувашской Республики Николая Федорова, подчеркнута особая роль кооперации в насыщении потребительского рынка республики, обеспечении населения продовольствием, решении социальных задач. Это является признанием несомненных достижений кооператоров Чувашии. С согласия Центросоюза Российской Федерации 23-27 июля в Чебоксарах проводятся Дни российской кооперации. К сожалению, кооператоры Марий Эл не могут похвастаться столь громкими достижениями, но нельзя не отметить Указ Президента Республики Марий Эл Вячеслава Кислицина «О поддержке Союза потребительских обществ и предпринимателей Республики Марий Эл» №751 от 15.04.98г, в котором закреплено оказание финансовой помощи предприятиям потребительской кооперации.

Рынок капитала. Задолженность потребительской кооперации по кредитам и начисленным процентам была переоформлена на внутренний и государственный долг, погашение долга еще раз отсрочено до 1 декабря 2005 года. Практикуется погашение задолженности местных бюджетов перед пенсионерами, работниками бюджетной сферы путем поставок продовольствия, товаров первой необходимости и оказание необходимых услуг. Взамен потребкооперация получает деньги волне приличные. По итогам 2003 года – 21 млн. рублей.

Основным источником поступления денежных средств для предприятий потребительской кооперации остается Фонд развития потребительской кооперации. Начиная со II квартала 1994 года предприятия создают данный фонд с отнесением расходов, направляемых в него, на себестоимость продукции (работ, услуг) в размере до 6 процентов от стоимости реализованных товаров (продукции). Назначение Фонда - стабилизация кооперативной экономики для улучшения обеспечения сельского населения товарами и услугами. В 2003 году Куженерским райпо было начислено фонда развития потребительской кооперации 36 тыс. руб., по данному показателю райпо находится на предпоследнем месте в Марпотребсоюзе. В предыдущем году средства в данный фонд не начислялись. Всего по системе Марпотребсоюза в фонд развития потребительской кооперации в 2003 году было начислено 6700 тыс. руб., что на 2191,50 тыс. руб. меньше чем в предыдущем.

Кредитная политика Центрального банка остаётся жесткой. Сроки выдачи кредитов короткие (3-6 месяцев). Поэтому предприятия практически не используют кредиты банков для финансирования своей деятельности. Так в Куженерском райпо кредиты банков в 2000 году составляли 11,7% от общей суммы заемных средств, в 2001 году – 7,9%, в 2002 – 0,3%, за 2003 года – 1,6%. Т.е. за период с 2000 по 2003 годы мы наблюдаем устойчивую тенденцию к снижению доли кредитов банков в финансировании деятельности Куженерского райпо.

Товарно-денежная сбалансированность. На данный момент в экономике господствует бартер. Мало кто из потребителей может расплатиться живыми деньгами.

Новые производственные технологии. К ним можно причислить выпуск прохладительных напитков в пластиковых бутылках. Всеобщая компьютеризация всех сфер деятельности. Осваиваемые производством райпо технологии не относятся к инновационным, но для республики Марий Эл являются достаточно передовыми. Райпо приобретено несколько персональных компьютеров.

Характеристика населения. Происходит интенсивное снижение рождаемости. Отказ супругов от увеличения семьи в значительной мере обусловлен низким уровнем жизни. Наблюдается естественная убыль населения, несмотря на ежегодный миграционный прирост. Со спадом производства продолжается сокращение численности работающих. Уровень безработицы в Марий Эл составил 9%. В тоже время достаточно трудно найти квалифицированного специалиста, имеющего широкую специализацию в области экономики, маркетинга, юриспруденции.

Общая оценка. Состояние окружающей природной среды в республике в целом благополучное - Марий Эл считается экологически чистым оазисом в центре загрязненной России. Природно-сырьевая база в республике бедна.

В заключение данного раздела подведем итоги влияния факторов прямого и косвенного воздействия на деятельность Куженерского райпо. Законодательная и нормативная база предусматривает немало льгот для предприятий потребительской кооперации, что способствует экономическому росту и развитию системы.

Куженерское райпо находиться в зависимости от такой переменной внутренней среды как поставщики, так как в силу своей финансовой несостоятельности не может устанавливать во взаимоотношениях с ними выгодные для себя условия и вынуждено действовать только в интересах поставщиков.

В современных рыночных условиях столкновение с конкурентами неизбежно, пока на существующих рынках Куженерское райпо находится в более выгодном положении чем конкуренты, но при выходе на другие рынки райпо ожидает встреча с многочисленными конкурентами, выпускающими аналогичную продукцию. Пока стратегия завоевания других сегментов рынка райпо не определена.

Обобщающей характеристикой такого фактора прямого влияния как покупатели на деятельность Куженерского райпо следует выделить соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя – первое соотношение доминирует над вторым, т.е. степень зависимости покупателя от продавца больше.

Со стороны законодательных и исполнительных органов государства следует отметить немалую поддержку потребительской кооперации, что позитивно сказывается на развитии системы.

Влияние экономического фактора на деятельности райпо проявляется как позитивно (реструктуризация задолженности, создание Фонда потребительской кооперации), так и негативно вследствие кризисного состояния экономики страны.

Влияние технологического фактора заключается в том, что научно-технический прогресс заставляет организацию постоянно производить какие-либо изменения в технологии и прочих сферах, чтобы не отставать от конкурентов.

Социально-демографическая ситуация в целом негативно отражается на деятельности райпо в отличие от влияния природно-экологического фактора, которое можно оценить как положительное.

## 3.2. Мероприятия по укреплению позиций потребительской кооперации в регионе

Как уже отмечалось в предыдущих разделах работы, потребительская кооперация занимает достойное место в экономике Республики Марий Эл. Союзом потребительских обществ и предпринимателей Республики Марий Эл разработана программа социально-экономического развития.

Удельный вес товарооборота потребительской кооперации в 2003 году составил 15% в обороте республики. Увеличению товарооборота, удовлетворению спроса населения будет способствовать дальнейшее развертывание розничной торговой сети. Для этого в сельской местности будет совершенствоваться сеть магазинов по торговле товарами смешанного ассортимента. Для снижения остроты вопроса торгового обслуживания жителей отдаленных сел и деревень планируется открытие 10 торговых точек типа «магазин на дому».

В целях более эффективного использования торговых площадей и для более активного привлечения покупателей необходимо шире использовать опыт совмещения с торговыми площадями различных баров, кафе, детских площадок и т.п.

Руководителям предприятий, входящих в систему Марпотребсоюза рекомендовано усилить внимание к организации торговли конкретными группами товаров для чего необходимо активизировать работу коммерческого аппарата по формированию ассортимента товаров в магазинах различных типов в строгом соответствии с утвержденным ассортиментным перечнем, обратив особое внимание на создание устойчивого наличия социально значимых товаров.

Программа развития предусматривает рост в 2005 году розничного товарооборота общественного питания на 21% (85 млн. руб.), его темпы роста будут несколько опережать увеличение всего розничного товарооборота. Это станет возможным благодаря расширению ассортимента и повышению качества продукции и услуг, реконструкции и перепрофилированию действующих предприятий, усилению социальной направленности предприятий питания. Для этого в Звениговском райпо, Ардинском сельпо, Козьмодемьянском потребсоюзе предполагается открыть сеть точек быстрого питания на трассах республиканского значения, с целью обслуживания водителей и пассажиров горячим питанием.

Массовое питание имеет значительные возможности на потребительском рынке. Одним из резервов общественного питания является увеличение выпуска продукции собственного производства и реализация ее в розничной торговой сети.

Для более эффективного использования имеющихся производственных, торговых площадей предприятий общественного питания, увеличения объемных показателей необходимо перевести предприятия на круглосуточный режим работы, организацию 2-х и 3-х сменной работы цехов по выработке кондитерских и кулинарных изделий.

Предприятия общественного питания должны расширять реализацию полуфабрикатов собственного производства для этого должны быть устранены такие недостатки как отсутствие условий для транспортировки и хранения полуфабрикатов в летнее время.

Реализация мер по активизации промышленного производства Марпотребсоюза, расширению ассортимента, повышению качества позволит сформировать устойчивую тенденцию роста производства потребительских товаров. Прирост объемов производства в 2005 году составит 14%. В 2005 году будет произведено 19,6 тыс. тонн хлебобулочных изделий, 1010 тонн – кондитерских изделий, 910 тонн – колбасных изделий, 90 тыс. дал. – безалкогольных напитков. Для этого планируется в первом полугодии 2005 года открыть в Сернурском райпо консервный цех по производству плодоовощных консервов мощностью 300 туб.

Дальнейшее развитие получит производство продукции в упаковке, в том числе безалкогольных напитков в пластиковых бутылках.

Перспективно для кооперативных предприятий нашей республики развитие народных промыслов по производству изделий из дерева, кости, бересты, глины, камня, пряжи.

В целом по Марпотребсоюзу заготовительный оборот в 2003 году увеличился в 3 раза. Правительством республики были определены конкретные задачи для потребкооперации по полному восстановлению и расширению сети заготовительных организаций в районах.

Для повышения эффективности заготовительной деятельности необходимо принимать меры не только по увеличению объемов закупаемой продукции, но и обеспечить ее сохранность и реализацию.

Особо следует увеличить темпы закупок мяса, молока, кожевенного и вторичных видов сырья, другой сельхозпродукции широко используя для этих целей встречную продажу населению муки, комбикормов, зернофуража, отрубей и т.д.

Отделу заготовок и сбыта Марпотребсоюза необходимо совместно с районными потребобществами разработать систему сбыта заготовленной продукции, иметь постоянных платежеспособных клиентов-покупателей, заранее заключать договоры с партнерами, организовать приемку и отгрузку сельхозпродукции на местах по предоплате.

Отдел кадров и отдел заготовок Марпотребсоюза совместно с районными потребобществами с 1 ноября 2003 года приступил к подготовке в кооперативном техникуме 30 специалистов заготовителей, производит обучение всех продавцов сельских магазинов для работы в системе заготовок.

Таким образом, Программа развития Марийского потребсоюза на 2004-2005 годы акцентирует внимание на достижении безубыточной деятельности за счет увеличения объемных показателей: розничного товарооборота, выпуска продукции предприятиями промышленности и общественного питания, стоимости оказываемых платных услуг, объема закупок сельскохозяйственной продукции и сырья, прочих видов деятельности.

Основные параметры социально-экономического развития Марийского потребсоюза определены с учетом производственного потенциала, характера и динамики происходящих экономических процессов, опыта кооперативных организаций, эффективно работающих в рыночных условиях.

В дополнение к указанным мероприятиям следует присовокупить ряд приоритетных вопросов, которые требуют обязательного разрешения в будущем:

* достижение уровня организации, соответствующей современным требованиям культуры и производства;
* активизация работы с пайщиками, населением для укрепления общественного мнения о потребительской кооперации не только как о добросовестном партнере и налогоплательщике, но и как о системе, удовлетворяющей повседневные жизненные потребности сельского населения;
* лоббирование интересов и влияние на всех уровнях власти на решения в пользу потребительской кооперации.

Также следует выделить главные направлениями работы по преодолению кризиса:

* сокращение текущих издержек и в особенности управленческих расходов;
* концентрация усилий на снижении потерь от неплатежей.
* Важнейшее условие стабильных финансов – формирование оборотных средств на основе:
* использования в полном объеме возможности начисления фонда развития потребительской кооперации;
* увеличение размера паевого фонда за счет поднятия престижа потребительской кооперации, пропаганды идей кооперативного движения, резкого улучшения всей многогранной деятельности потребительских обществ на местах;
* ведение личной ответственности руководителей и главных бухгалтеров за сохранность и целевое использование оборотных активов.

Грамотное ведение бухгалтерского учета, взвешенная налоговая политика организаций потребительской кооперации, высококвалифицированное юридическое сопровождение их деятельности должно рассматриваться как залог экономической стабильности работы особенно в условиях финансового кризиса.

 В заключении выделим основную концепцию по укреплению позиций потребительской кооперации в Республике Марий Эл, которая носит общесистемный характер укрепления экономических позиций потребительской кооперации путем объединения усилий организаций потребительской кооперации по реализации стратегии устойчивого экономического роста.

 Данная концепция должна быть основой выработки конкретных плановых мероприятий в каждом конкретном периоде, обеспечивающих объединение усилий и ресурсов в интересах пайщиков и удовлетворения потребностей всего сельского населения, сохраняя и развивая исторический авторитет кооперативного движения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 Предприятие представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Поэтому одной из самых значительных ее характеристик является зависимость предприятия от внешней и внутренней среды.

Потребительской кооперации в России около 170 лет. Являясь одной из старейших организаций, решающей социальные проблемы населения, она выдержала испытание временем, успешно развилась и создала мощную материально-техническую базу. Потребительская кооперация всегда была надежным партнером и активным помощником государства в решении важных народнохозяйственных задач.

Потребительская кооперация в Марий Эл занимает достойное место в экономике республики. Об этом говорит такой показатель как удельный вес товарооборота потребительской кооперации в обороте республики за 2003 года он составил 12,3%, удельный вес в обороте ряда территорий (районов) достигает 57%. Предприятиям потребительской кооперации присущи все те же экономические, финансовые и социальные проблемы, что и предприятиям других отраслей: неплатежи, большой удельный вес бартерных операций, недостаток оборотных средств, отток квалифицированных кадров. Но следует также заметить, что потребительская кооперация это многоотраслевая экономическая система, от которой зависит благосостояние жителей сельских районов республики, поэтому крайне важна поддержка не на словах а на деле со стороны государственных органов. Без нее наметившиеся тенденции к улучшению ситуации могут не получить должного развития и будут протекать крайне медленно.

Внешняя среда предприятия подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия.

Среда косвенного воздействия создает общие условия среды нахождения предприятия. Предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание взаимодействия со средой прямого воздействия.

Анализ влияния факторов прямого и косвенного воздействия на деятельность Куженерского райпо выявил следующее. Законодательная и нормативная база предусматривает немало льгот для предприятий потребительской кооперации, что способствует экономическому росту и развитию системы.

Куженерское райпо находиться в зависимости от такой переменной внутренней среды как поставщики, т.к. в силу своей финансовой несостоятельности не может устанавливать во взаимоотношениях с ними выгодные для себя условия и вынуждено действовать только в интересах поставщиков.

В современных рыночных условиях столкновение с конкурентами неизбежно, пока на существующих рынках Куженерское райпо находится в более выгодном положении чем конкуренты, но при выходе на другие рынки райпо ожидает встреча с многочисленными конкурентами, выпускающими аналогичную продукцию. Пока стратегия завоевания других сегментов рынка райпо не определена.

Обобщающей характеристикой такого фактора прямого влияния как покупатели на деятельность Куженерского райпо следует выделить соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя – первое соотношение доминирует над вторым, т.е. степень зависимости покупателя от продавца больше.

Со стороны законодательных и исполнительных органов государства следует отметить немалую поддержку потребительской кооперации, что позитивно сказывается на развитии системы.

Влияние экономического фактора на деятельности райпо проявляется как позитивно (реструктуризация задолженности, создание Фонда потребительской кооперации), так и негативно вследствие кризисного состояния экономики страны. Влияние технологического фактора заключается в том, что научно-технический прогресс заставляет предприятие постоянно производить какие-либо изменения в технологии и прочих сферах, чтобы не отставать от конкурентов.

Социально-демографическая ситуация в целом негативно отражается на деятельности райпо в отличие от влияния природно-экологического фактора, которое можно оценить как положительное.

Внутренняя среда Куженерского райпо имеет следующие характеристики.

Куженерское районное потребительское общество является объединением граждан и юридических лиц. Создано по территориальному признаку на основе членства, путем внесения паевых взносов для торговой заготовительной, производственной и иной деятельности в целях удовлетворения материальных и иных потребностей его членов. Организационная структура Куженерского райпо является смешанной, включающая в себя элементы функциональной, линейной и штабной организационной структур.

Миссия Куженерского райпо — удовлетворения материальных и иных потребностей его членов. Миссию раскрывают несколько общеорганизационных целей: получение прибыли, рост технико-экономических показателей эффективности производства, финансовая устойчивость, повышение качества выпускаемой продукции и заготовляемого сырья, высокая культура торгового обслуживания населения.

Основная концепция по укреплению позиций потребительской кооперации в Республике Марий Эл, которая носит общесистемный характер укрепления экономических позиций потребительской кооперации путем объединения усилий организаций потребительской кооперации по реализации стратегии устойчивого экономического роста. Данная концепция должна быть основой выработки конкретных плановых мероприятий в каждом конкретном периоде, обеспечивающих объединение усилий и ресурсов в интересах пайщиков и удовлетворения потребностей всего сельского населения, сохраняя и развивая исторический авторитет кооперативного движения.

Поводя итоги оценки эффективности хозяйствования Куженерского райпо было выявлено, что несмотря на общую убыточность или неэффективность деятельности Куженерского райпо, большинство отраслей деятельности работают эффективно. По данным за 2003 года к ним относиться оптовая торговля, общественное питание, заготовки, промышленность. Т.е. розничная торговля является неэффективной отраслью деятельности и оказывает решающее воздействие на эффективность деятельности всей организации. Таким образом, можно сделать вывод, что повышение эффективности розничной торговли является первоочередной задачей на пути к повышению эффективности деятельности райпо в целом. Как выяснилось основным направлением в решении данной проблемы является сокращение издержек обращения.

 Для повышения эффективности деятельности райпо необходимо реализовать все имеющиеся резервы по улучшению использования основных и оборотных средств, снижению издержек производства и обращения. Программа развития Куженерского райпо в 2005 году включает в себя реализацию следующих мероприятий: повышение квалификации и обучение специалистов планово-экономического отдела и бухгалтерии; приобретение компьютерной техники с установкой программного обеспечения для автоматизации бухгалтерского учета; реконструкция магазина «Универмаг» в п. Куженер и расширение перечня дополнительных услуг, оказываемых населению и др.

В конечном счете, повышение эффективности деятельности организации зависит от взаимодействия всех отраслей и видов деятельности потребительского общества. Разработка перспективных планов на стратегическом уровне руководства райпо должна опираться на комплексный анализ всех сторон деятельности, т.е. внутренней среды организации во взаимосвязи с анализом внешней среды. Это позволит не только уверенно принимать своевременные решения, но и устанавливать объективно персональную ответственность исполнителя.

Список использованных источников

1. Гражданский Кодекс РФ. Часть 1,2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 80 с.
2. Федеральный закон "О потребительской кооперации (потребительских свойствах, их союзах) в Российской Федерации от 17 июля 1997 г. № 97-ФЗ // Крестьянские ведомости. – 1997. 21-27 июля.
3. Федеральный закон о внесении изменений и дополнений в Закон РФ "О потребительской кооперации (потребительских свойствах, их союзах) в Российской Федерации" от 28 апреля 2000 г. //Собрание законодательств РФ – 2000. - № 18.
4. Абова Т. Новое законодательство о кооперативах. Проблемы применения.// Предпринимательство.- 1998.- №4/5.- С.62-72.
5. Анализ показателей деятельности торгового предприятия: Методические указания по выполнению дипломной работы / Сост. Л.П. Федорова, М.С. Абросимова, ЧКИ МУПК, Чебоксары, 2002. – 50 с.
6. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", 2003. – 371 с.
7. Валевич Р.П., Давыдова Г.А. Экономика торгового предприятия - Мн.:Высш.шк., 2000. – 264 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Общество «Знание» России. ЦИНО.2000. –380 с.
9. Ермаков В.Ф. Киселева Г.В. Пайщикам и работникам потребительской кооперации России // Российская кооперация. – 2002. - №9, С.1-2.
10. Ермаков В.Ф. Справиться с новыми задачами – долг и ответственность кооператоров // Российская кооперация. – 2002. - №4, С.1-2.
11. Зайцева О.П. Механизм антикризисного управления в потребительской кооперации. – Новосибирск.: СУПК., 2002. – 104 с.
12. Каширин В.В. Потребительская кооперация в условиях экономических реформ // Финансы. – 2002. - №9. – С.19-21.
13. Каширин В.В. Функции потребительской кооперации в переходной экономике // Вестн. моск. ун-та. – 2001. - №1. – С 16-28.
14. Комментарий к части второй Гражданского кодекса РФ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 189 с.
15. Круглякова В.Г. Коммерческое товароведение продовольственных товаров. – М.: ИТК "Дашков и КО", 2002. – 390 с.
16. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – 2-е изд. ПСб.: Издательство ОЛБИС, 2002. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика, 2002. – 540 с.
17. Николаев В.Н., Егорова В.Н. Развитие потребительской кооперации в регионе в условиях реформирования экономических отношений: Практическое пособие. – Чебоксары.: Чебоксарский кооперативный институт МУПК, 2003. – 86 с.
18. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2000. – 291 с.
19. Основные показатели хозяйственной деятельности потребкооперации России за январь-октябрь 2003 года. – М.: ЦС. – 2004. – 171 с.
20. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 379 с.
21. Семионкина И.Л. Потребительские кооперативы в системе некоммерческих организаций: статус, правовое положение и налогообложение // Бюджет. и некоммерч. организации. – 2003. - №8. – С. 56 – 71.
22. Смолянский С. Приватизационный тупик, или Размышления о нелегкой судьбе кооперации в России // Сельская Жизнь. – 2002. – 7 апр.
23. Снитко Л.Т. Методические рекомендации по повышению материальной заинтересованности работников потребительской кооперации в конечных результатах деятельности. – Белгород.: БУПК, 2002. – 34 с.
24. Федорова Л.П., Егорова В.Н., Гладышев В.А. Оценка потенциала и конкурентоспособности потребительского общества: Практическое пособие. – Чебоксары.: Чебоксарский кооперативный институт МУПК, 1999. – 50 с.