**Совершенствование управления и маркетинг**

Г. П. Шуба, Алтайский государственный университет, г. Рубцовск Алтайского края

Мы живем во время процветания организаций с эффективной управленческой структурой и эффективно налаженным руководством, во время, в котором жизнь компаний с плохо развитым управлением становится все более короткой. Научнотехнический прогресс и динамика внешней среды заставляют современные предприятия превращаться во все более сложные системы. Для обеспечения управляемости таких систем необходимы новые методы, соответствующие сложности внешней и внутренней среды предприятий.

**Потребительская кооперация Алтайского края: вчера и сегодня**

На продовольственном рынке России усиливается конкурентная борьба за потребителей, доступ к сельскохозяйственному сырью, использование территориальной сбытовой инфраструктуры. В этих сложных условиях Алтайский краевой союз потребительских обществ проводит стратегию выживания, и сегодня можно говорить о том, что он начинает адаптироваться к условиям рынка.

Что же является фундаментом развития крайпотребсоюза как субъекта регионального продовольственного рынка и каковы дальнейшие перспективы его развития?

Систему потребительской кооперации можно рассматривать как крупнейшую корпорацию с многоотраслевым хозяйством, а ее подразделения обл(край)потребсоюзы как мощные, крупные организации.

В 80е годы численность членовпайщиков Алтайского крайпотребсоюза превышала 700 тыс. человек (в настоящее время свыше 170 тыс. человек), распределительная сеть включала свыше 5 тыс. магазинов, рынки во всех городах и районах края, крупные межрайонные базы, более 50 предприятий по производству мясопродуктов. Однако в 90е годы взаимосвязи внутри системы потребкооперации были разрушены, что привело к ухудшению показателей ее деятельности, утрате ее позиций в торговле, заготовках, производстве (табл. 1).

Таблица 1

Динамика экономических показателей по Алтайскому крайпотребсоюзу в 1992—2000 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1992 | 1995 | 1998 | 1999 | 2000 |
| Розничный товарооборот, всего |  |  |  |  |  |
| в действующих ценах каждого года, |  |  |  |  |  |
| млн руб. | 17193 | 583 | 634 | 1063 | 1307 |
| Производство мясопродуктов, тыс. т | 3,8 | 3,2 | 1,5 | 1,1 | 1,2 |
| Удельный вес товарооборота |  |  |  |  |  |
| потребкооперации в общем |  |  |  |  |  |
| товарообороте края, % | 37,0 | 9,6 | 5,9 | 6,1 | 5,4 |

Товарооборот предприятий потребительской кооперации Алтайского края за годы реформирования резко снизился и составил в 2000 г. 8% от уровня 1992 г., а производство мясопродуктов в 2000 г. 31% от уровня 1992 г. Алтайский крайпотребсоюз постепенно утрачивал свои позиции на рынке сначала под воздействием неблагоприятной рыночной конъюнктуры, а потом под натиском конкурентов.

Закупки мяса по крайпотребсоюзу за годы реформ снизились в 11 раз и составили в 2000 г. всего 9% от объемов закупок 1990 г. Кроме того, с 1991 г. более чем в 2 раза сократилось количество предприятий по производству мясопродуктов. Лишь за последние 2 года их число стало увеличиваться и сегодня составляет 32 единицы.

Сложнейшее положение в потребительской кооперации края возникло по причине ее неготовности действовать в условиях конкуренции. Предприятия потребкооперации оказались в совершенно непривычной для них среде. Они не обладали навыками и приемами действовать в ней и, как результат, значительная часть предприятии находится в тяжелом финансовом положении, работает убыточно.

Однако положение в системе Алтайского крайпотребсоюза постепенно начинает меняться к лучшему, получен положительный финансовый результат в 2000 г., и, кроме того, происходит заметное снижение числа убыточных предприятий, хотя их еще немало 37 единиц (табл. 2).

Динамика финансовых показателей по Алтайскому крайпотребсоюзу в 1992—2000 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1992 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
| Прибыль (+), убыток (—), млн руб. Доля убыточных предприятий в потребкооперации края, % | +375,0 7,1 | 51,0 70,6 | 40,0 80,7 | 21,0 65,9 | +8,7 45,1 |

Однако, несмотря на заметные сдвиги, еще рано говорить о том, что положение стабилизировалось. Предприятия потребкооперации,за исключением нескольких, твердо стоящих на ногах, вынуждены проводить политику, ориентированную на выживание.

Эта политика включает в себя мероприятия, направленные прежде всего на обеспечение финансовой устойчивости, совершенствование методов управления, повышение имиджа системы потребительской кооперации, мотивацию активного участия в потребительских обществах, подготовку и переподготовку кадров. Необходимо отметить, что по уровню квалификации руководящих работников в ряде потребсоюзов Сибири Алтайский крайпотребсоюз находится на одном из последних мест. Картина складывается весьма и весьма удручающая. В 2000 г. на предприятиях потребкооперации Алтайского края доля руководителей, имеющих высшее образование, составила лишь 37,1%.

Предприятия потребительской кооперации края, как правило, возглавляют приверженцы производственной идеологии. Их усилия сосредоточены на том, чтобы как можно дешевле производить изделия, не учитывая предпочтения и нужды потребителей. Большинство руководителей и специалистов потребительской кооперации получили профессиональные знания в условиях плановой экономики. Рыночные условия хозяйствования требуют знаний и умений, которыми данные работники в должной мере не располагают. Необходима перестройка психологии и образа действий руководителей с ориентацией на маркетинг.

Исследование выявило, что отдельные руководители и специалисты осознают целесообразность внедрения маркетинга, однако они не знают, с чего начать и как осуществить это на деле. Среди основной части управленческого персонала распространено мнение, что причины кризисного положения в системе потребительской кооперации кроются в низких доходах сельского населения, в несовершенстве налогообложения и государственной политики. Поэтому многие из них считают, что нет необходимости тратить время и средства на маркетинг. Они полагают, что лучше знают свою организацию и ее проблемы, чем ктолибо, и что можно старыми приемами достичь успеха в решении новых вопросов.

Сельский рынок, на котором в основном работают организации потребительской кооперации, имеет свои особенности. Потребности сельских жителей известны и стабильны, и исследование рынка, как правило, не производится. У сельского населения незначительный платежеспособный спрос, низкая плотность распределения, сельчане ориентированы на натуральную модель потребления продовольствия, когда поступления из личного подворья покрывают до 85% необходимых продуктов питания.

В этих условиях потребительская кооперация несет социальную миссию: она должна обеспечивать жизненно важными продовольственными товарами жителей самых удаленных и труднодоступных населенных пунктов, и Алтайский крайпотребсоюз имеет планово убыточные магазины в этих пунктах.

**Потребительская кооперация завтра**

Как показало исследование, отсутствие маркетинговой ориентации является главной причиной кризисного положения предприятий потребительской кооперации края. Чтобы успешно функционировать в условиях конкуренции, нужно сформировать конкурентную стратегию. Исходным пунктом ее формирования является осознание руководством невозможности сохранить и укрепить свои позиции в условиях перенасыщенного рынка. Отсюда при неизменной системе управления необходимость переориентации методов управления предприятием с опорой на достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы), на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Для обеспечения экономической стабильности Алтайскому крайпотребсоюзу также необходимо более четко определиться со своей корпоративной миссией, проанализировать сильные и слабые стороны и, кроме того, определиться со своим стратегическим полем.

**Стратегическое поле Алтайского крайпотребсоюза**

Стратегии Алтайского крайпотребсоюза по степени охвата товарного рынка схематично можно представить в следующем виде:

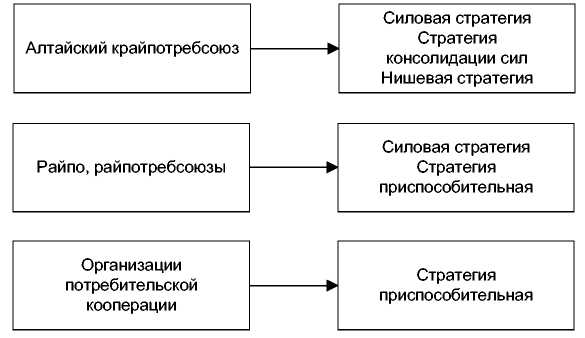


Рис. 1. Стратегии предприятий потребительской кооперации Алтайского края по степени охвата товарного рынка

Силовая стратегия является наиболее приемлемой изза широких возможностей потребительской кооперации именно как системы. Потребительская кооперация Алтайского края обладает разветвленной сбытовой сетью, собственными посредническими, производственными и заготовительными предприятиями. При слаженной работе такого комплекса открываются большие возможности для саморазвития на уровне райпо, горпо, райпотребсоюзов и в целом крайпотребсоюза. Однако реализовать такую стратегию может только сильное руководство.

Пока же свои конкурентные преимущества в рамках традиционной силовой стратегии, которые потребительская кооперация имела в начальный период рыночных преобразований, она не использовала. Эффект первого шага, который бы оставлял за кооперацией лидирующее положение на рынке, не достигнут.

Потребительская кооперация Алтайского края по ряду причин объективного и субъективного характера оказалась в позиции следующего за лидером. Однако и в этой позиции вполне реально проведение силовой стратегии на уровне крайпотребсоюза и райпо.

Стратегия консолидации сил на важнейших направлениях развития должна предусматривать комплекс решений и действий по реализации общих задач, обеспечению финансовой устойчивости, созданию благоприятного общественного мнения о потребительской кооперации, подготовке и переподготовке руководящего состава и специалистов, выработке единых подходов во взаимоотношениях с государственными органами управления и т. д.

Кроме того, необходимо совершенствовать методы управления, ориентируя их на стратегические подходы, маркетинг. Нужно также пересмотреть структуру управления кооперативными хозяйствами. Сейчас она явно не отвечает требованиям рыночной экономики, так как в основе своей опирается на принципы социалистического хозяйствования.

Таким образом, система управления предприятиями потребительской кооперации Алтайского края пока не отвечает требованиям ведения хозяйства в условиях рынка и конкуренции, а переход к работе в условиях реальных рыночных отношений поставил руководителей предприятий перед выбором новых путей выживания и развития.

Предприятия потребительской кооперации Алтайского края, обладая набором факторов, благоприятствующих созданию конкурентного преимущества (сеть магазинов, столовых, ресторанов, промышленных предприятий, оптовых баз, заготконтор, положение на рынке), тем не менее в большинстве своем остаются неконкурентоспособными. Внедрение маркетинга как современной концепции управления обеспечит повышение конкурентоспособности предприятий потребительской кооперации Алтайского края.

Сегодня очень важно осознать, что маркетинговый комплекс это не просто товар, его цена, распределение и продвижение. В современных условиях особую значимость приобретают маркетинговые исследования, планирование, организация и контроль маркетинга на предприятии.

Необходимо рассматривать маркетинг как современную концепцию управления. Философию маркетинга можно сформулировать следующим образом:

• место, занимаемое организацией на рынке, является основополагающим показателем ее успешной деятельности;

• рост капиталовложений в производство не должен отставать от роста рынка (лучше, если первое превосходит второе);

• цена на продукцию является главным оружием в борьбе за долю рынка, поэтому она должна постепенно уменьшаться по мере снижения себестоимости продукции;

• стержневое правило, которого следует придерживаться: нужды и предпочтения потребителя превыше всего.