

## **АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ КАК ИНФРАСТРУКТУРЫ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА К ИЗМЕНЕНИЯМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

**Литвинова О.В., Федорова Л.П., Калинина Г.В.**

*Чебоксарский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», г. Чебоксары, Россия (428025, пр. М. Горького, 24), e-mail: rector@coop.chuvashia.ru*

Рассмотрены существующие теоретические концепции, объясняющие процесс управления изменениями в организации, проведен анализ деятельности потребительского общества, играющего важную роль в инфраструктуре агропромышленного комплекса Горномарийского района Республики Марий Эл, проведен анализ происходящих изменений в деятельности кооперативной организации района в условиях рыночной неопределенности по отдельным направлениям управления: кадровый, маркетинговый, функциональный, финансовый аспекты, сделан вывод, что исследуемое потребительское общество имеет достаточный потенциал для обеспечения устойчивого развития, но имеющиеся резервы используются не полностью, разработаны рекомендации по адаптации кооперативной организации к изменениям внешней среды, отмечено, что изменения в кооперативных организациях должны иметь плановый характер, быть системными и учитывать теорию, методику и практику управления изменениями.

Ключевые слова: кооперация, инфраструктура, агропромышленный комплекс, адаптация, изменения, внешняя среда.

## **THE ASPECTS ADAPTATION OF THE ORGANIZATION COOPERATION INFRASTRUCTURE AGROINDUSTRIAL COMPLEX TO CHANGES OF ENVIRONMENT**

**Litvinova O.V., Fedorova L.P., Kalinina G.V.**

*ANOP VO CA RF «Russian University of cooperation», Cheboksary cooperative Institute (branch) (428025, Cheboksary, pr. M. Gorkogo, 24, e-mail: rector@coop.chuvashia.ru*

The existing theoretical concepts explaining process of management of changes in the organization are considered, the analysis of activity of the consumer society playing an important role in infrastructure of agro-industrial complex of the Gornomariysky area of the Republic of Mari El is carried out, the analysis of the current changes in activity of the cooperative organization of the area in the conditions of market uncertainty in the certain directions of management is carried out: personnel, marketing, functional, financial aspects, the conclusion is drawn that the studied consumer society has sufficient potential for providing a sustainable development, but the available reserves are used not completely, recommendations about adaptation of the cooperative organization to changes of environment are developed, is noted that changes in the cooperative organizations must have planned character, to be system and to consider the theory, a technique and practice of management of changes existing theoretical concepts explaining process of management of changes in the organization are considered, the analysis of activity of the consumer society playing an important role in infrastructure of agro-industrial complex of the Gornomariysky area of the Republic of Mari El is carried out, recommendations about adaptation of the cooperative organization to changes of environment are developed.

Keywords: cooperation, infrastructure, agroindustrial complex, adaptation, changes, environment

Потребительская кооперация как форма агропромышленной интеграции и важный элемент народнохозяйственного комплекса страны в социально-экономической инфраструктуре АПК выполняет не только коммерческие, но и социальные и иные квазигосударственные функции, минимизируя для пайщиков и остального сельского населения негативные издержки «чистого» рынка. Одним из эффективных вариантов изменений аграрного сектора России является интеграция всей технологической цепочки производства и реализации сельскохозяйственной продукции. Современное развитие

рыночной среды в России обусловлено качественно новой системой хозяйствования и механизмов конкурентных отношений. Одной из актуальных задач, стоящих перед хозяйствующими субъектами, в т.ч. потребительскими обществами системы потребительской кооперации России, является разработка механизма адаптации к этим условиям, что возможно только посредством целенаправленного управления изменениями организационных систем, бизнес-процессов, менеджмента ресурсов, модернизации и интеграции в инновационную экономику [2, с.3]. От того, насколько тщательно спланированы и качественно реализованы изменения системы и ее элементов в потребительском обществе, зависит его эффективность и конкурентоспособность. Поэтому данные изменения являются стратегически важной задачей для руководства и актуальными направлениями настоящего исследования. Кардинальные преобразования в российском обществе, необходимость преодоления кризисных явлений в экономике требуют от субъектов хозяйствования повышения эффективности управленческих технологий. В настоящее время потребительская кооперация, играющая важную роль в развитии сельских территорий, медленно адаптируется к сложным и динамичным изменениям внешней среды. Один из дестабилизирующих факторов – неэффективный менеджмент, существенно ограничивающий возможности развития кооперативной системы.

Руководители кооперативных организаций только еще начинают осваивать новые технологии управления: стратегический менеджмент и маркетинг, управление инновациями, менеджмент качества и др. Однако внедрение новых технологий происходит медленно, не носит системного характера, как следствие, развитие потребительских обществ носит догоняющий характер (относительно конкурентов), а организации теряют свои рыночные позиции. В таких условиях обобщение теоретического и практического опыта управления изменениями приобретает особую значимость и имеет практическую востребованность.

Существует несколько теоретических концепций, объясняющих процесс управления изменениями в организации. «Рациональный» подход к организации и управлению объединяет направления, концепции и школы, в которых сформулированы универсальные принципы функционирования и развития организации, такие, как: максимальное разделение труда, единоначалие, принцип делегирования ответственности и полномочий и др., гарантирующие, по мнению сторонников этого подхода, высокую эффективность ее деятельности или выживание независимо от типа решаемых задач, включая задачи изменения и развития. С точки зрения данной теории, организации, эффективно функционирующие в долгосрочном периоде, как правило, придерживаются принципа поддержания динамического равновесия со своим окружением. Происходящие в них изменения носят дискретный характер и представляют собой меры ответных реакций на изменения во внешней среде. К моделям и методам изменений в рамках данной концепции можно отнести структурное планирование,

процедуры, основанные на участии персонала в разработке и реализации организационных изменений.

В основе трехступенчатой модели изменений К. Левина лежит положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности. В рамках модели рассматриваются факторы, которые «подталкивают» организации к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности. Автор назвал их соответственно «побуждающими» и «ограничивающими» силами. При равенстве этих сил в организации сохраняется устойчивое положение. Осуществление изменений предполагает возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо некую комбинацию взаимодействий, приводящую к нарушению их баланса [1, с.13]. Другая заслуга К. Левина заключается в представлении трех этапов процесса изменений: «Размораживание» – создание готовности к изменениям, минимизация сопротивления изменениям; «Движение» – изменение индивидуального и группового поведения, задач, технологии и структуры... «Заморозка» – закрепление полученного результата и его оценка, проведение конструктивных модификаций [5]. Создание готовности к изменениям означает ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии. Переход предполагает развитие новых оценок, позиций и поведения. Закрепление предполагает создание таких механизмов, поддерживающих деятельность организации, которые гарантируют ее эффективность.

Проведенное исследование деятельности кооперативной организации Горномарийского района Республики Марий Эл в условиях рыночной неопределенности показало, что в потребительской кооперации как инфраструктуре агропромышленного комплекса происходят изменения.

Кадровый аспект. На текущий момент потребительское общество обеспечено кадрами полностью, однако его развитие сдерживается недостатком инициативной, квалифицированной молодежи, что связано с ограниченностью внешнего рынка. Управленческий персонал обладает достаточным опытом, знаниями и является компетентным, в то время как рядовые работники не все имеют образование, соответствующее занимаемой ими должности. При этом следует отметить, что руководство потребительского общества уделяет много внимания вопросам обучения и повышения квалификации кадров. Сложившаяся система стимулирования и оплаты труда направлена на удержание квалифицированных и производительных работников, заработная плата ежегодно повышается, ее значение соответствует среднереспубликанским показателям. Руководство поддерживает и поощряет работников, которые стремятся повышать свою результативность и эффективность. Реализуемый стиль управления достаточно демократичен.

Маркетинговый аспект. Потребительское общество испытывает значительные

трудности с поиском доходных рыночных ниш и видов деятельности, в формировании каналов распределения и сбыта. В целом наблюдается сужение имеющегося рынка сбыта в результате миграции сельского населения, низкой покупательной способности. Ценовая политика ориентирована на уровень средних цен, что позволяет обществу иметь доход в долгосрочной перспективе. Размер торговой надбавки составляет 19 %, а на социально значимые товары – 12 %.

**Функциональный аспект.** Основным видом деятельности потребительского общества остается торговля, также имеют развитие производство, общественное питание, заготовки. Потребительское общество имеет крепкую материально-техническую базу, обеспечивает ее функциональную пригодность и модернизацию. Однако уровень механизации и автоматизации процессов остается низким, а имеющиеся производственные мощности используются не полностью. Ассортимент и качество продукции постоянно обновляются с учетом предпочтений потребителей.

**Финансовый аспект.** До 2013 г. деятельность потребительского общества и ее структурных подразделений была прибыльной и рентабельной, но размер прибыли и рентабельности имеет отрицательную динамику. Показатели объемов деятельности ежегодно увеличиваются за счет прироста цен и экстенсивного использования факторов производства, темпы прироста объемов деятельности в последние годы замедлились. Общество не имеет собственных оборотных средств, что связано со значительными капитальными вложениями, которые были осуществлены в связи с модернизацией и диверсификацией производства. Финансирование текущей деятельности осуществляется за счет заемных средств, в результате потребительское общество несет значительные расходы по уплате процентов. Более дешевыми являются привлеченные средства, поэтому руководство пересмотрело политику во взаимоотношениях с кредиторами, увеличив сроки погашения обязательств. Положительным является ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности. Позитивно следует отметить стремление руководства обеспечить своим работникам достойную заработную плату, однако темпы ее роста выше, чем производительности труда, что ведет к общему росту расходов. Отрицательное влияние на размер затрат оказали факторы внешней среды: рост инфляции как следствие цен на сырье и материалы, энергоресурсы (топливо, газ). В целом несмотря на снижение объемных показателей руководство потребительского общества стремится сохранить сложившиеся пропорции, уровень затрат остается примерно на одном значении. В целом можно отметить, что исследуемое потребительское общество имеет достаточный потенциал для обеспечения устойчивого развития, но имеющиеся резервы используются не полностью.

В настоящее время сетевая торговля и современные форматы торговли развиваются

опережающими темпами. Доля продажи через сетевые форматы торговли в общем обороте розничной торговли в 2013 г. составила 21 %. В обороте розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями удельный вес оборота торговых сетей составил 25,1 %. Сегодня такие сети присутствуют в 39 субъектах РФ [3]. Как отмечают специалисты Минэкономразвития Российской Федерации в ближайшей перспективе темпы развития розничной торговли будут существенно меньше, чем в докризисный период. Возрастающую роль, особенно в наиболее насыщенных нишах рынка – продовольственных дискаунтеров, торговле бытовой техникой и электроникой – будут играть интенсивные факторы роста и конкуренции.

В таких условиях потребительские общества вынуждены выработать собственную конкурентную стратегию, основанную на повышении внимания производству качественной продукции и услуг, расширению ассортимента товаров, а также реконструкции и модернизации объектов розничной торговли и общественного питания. Для более подробного анализа конкурентоспособности потребительского общества в сфере розничной торговли было взято в качестве примера одно торговое предприятие – магазин «21 век», находящийся в центральной части села, где также функционируют и конкуренты – частные магазины. В Горномарийском районе сложился своеобразный рейтинг предприятий по уровню конкурентоспособности (в порядке убывания): магазин «21 век» потребительского общества (29 баллов), «Лада» (26 баллов), «Елена» (22 балла), «Весна» (21 балл). Магазин «21 век» потребительского общества является конкурентоспособным почти по всем критериям многоугольника конкурентоспособности: цена, качество, ассортимент, обслуживание, месторасположение, режим работы. Однако слабым местом является ценовая политика.

Наибольший удельный вес в отрасли промышленности муниципального района занимает производство пищевых продуктов – 56 % [4]. Основными видами выпускаемой продукции предприятиями потребительского общества являются: производство хлеба и хлебобулочных изделий, безалкогольных напитков, кондитерских изделий, пива. За 2012–2013 гг. объем товарной продукции увеличился на 14 % и составил 36 млн руб. За рассматриваемый период увеличился выпуск безалкогольных напитков на 16 %, кондитерских изделий – в 4,2 раза, наблюдалось снижение выпуска хлеба и хлебобулочных изделий на 3 %, пива – на 23 %. Сопоставление данных по динамике выпуска основных видов продукции потребительского общества с общероссийскими тенденциями позволило заключить, что указанные тенденции обусловлены общеэкономическими факторами (темпы изменения пищевых продуктов в России в 2013 г. по сравнению с 2012 г. – 102,5 %; хлеба и хлебобулочных изделий – 93,8 %, кондитерские изделия – 97,9 %) [3]. Отрицательное влияние на развитие пивной индустрии оказали: запрет на рекламу пива и пивных напитков, усложненный процесс и высокая

стоимость получения лицензии на торговлю, запрет на торговлю в определенные часы, строгая регламентация мест, предназначенных для торговли. В результате объем реализации пива сократился в стране за 2013 г. по сравнению с 2012 г. на 11,9 млн дкл или на 1,2 %.

Следующий вид экономической деятельности потребительского общества – заготовки. По оценке Администрации Горномарийского района за 2013 г. объем производства сельскохозяйственной продукции по всем категориям хозяйств составил 3177 млн руб., индекс физического объема к 2012 г. – 91 %. Причинами спада объема производства сельскохозяйственной продукции являются низкие цены реализуемой сельскохозяйственной продукции при ее высокой себестоимости, снижение урожайности зерновых культур и поголовья КРС [4]. Указанные тенденции оказали влияние на скачкообразное изменение заготовительного оборота потребительского общества. За 2012–2013 гг. заготовительный оборот в целом возрос на 32 %, закупочный оборот – на 27 %. В части структуры закупок наблюдалось увеличение объема закупаемых овощей – на 22 %, мяса и мясопродуктов – на 24 %, яиц – на 15 %; снижение объема закупок картофеля на 75 %, молока – на 4 %.

Можно сделать вывод, что тенденции в деятельности потребительского общества во многом обусловлены влиянием факторов прямого воздействия: сужение рынка и потребительской активности, государственная политика, природно-климатические факторы, оказавшие влияние на развитие сельского хозяйства, изменение предпочтений потребителей.

Результаты анализа факторов косвенного воздействия в форме PEST – анализа на основе кластеризации факторов представлены в таблице 1.

Таблица 1

PEST- анализ внешней среды потребительского общества на основе кластеризации факторов

№	Фактор	Значение фактора по шкале от 3 до +3
Политика		
1.	Угрозы со стороны контролирующих органов и администрации	-1
2.	Нестабильность политической и экономической ситуации в стране	-2
3.	Отношение правительства к потребительской кооперации	1
Экономика		
1.	Темп инфляции	-3
2.	Уровень безработицы	-2
3.	Уровень образованности рабочей силы	-1
4.	Величина заработной платы	-2
5.	Выгодное географическое положение	2
6.	Ставка рефинансирования	1
Социальная сфера		
1.	Отсутствие квалифицированных специалистов в регионе	-2
2.	Низкая платежеспособность населения	-2
3.	Отношение людей к работе и качеству жизни	-1
4.	Демография	-2
Технология		

1.	Технический уровень производимых товаров	2
2.	Модернизация технологии изготовления и сбыта	2
3.	Возможность производства новой продукции	2

Общие результаты анализа внешней и внутренней среды потребительского общества отражены в рамках SWOT – анализа (таблица 2).

Таблица 2

Стратегический SWOT – анализ потребительского общества

Внешняя среда	
Возможности	Угрозы
1. Возможность создания новых бизнесов 2. Сохранение спроса на товары 3. Наличие перспектив развития каждого вида из действующих бизнесов (торговля, общественное питание, производство) 4. Поддержка потребительского общества органами власти 5. Изменение предпочтений покупателей в сторону более дешевых товаров 6. Технологические инновации	1. Нестабильность финансовой и экономической ситуации в стране 2. Ускорение инфляции 3. Высокие налоги 4. Высокие процентные ставки за пользование кредитными средствами 5. Миграция квалифицированных специалистов в крупные города 6. Возрастающая конкуренция 7. Наличие сезонных колебаний 8. Снижение численности обслуживаемого населения 9. Низкий уровень доходов населения
Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Возможность комплексного обслуживания клиентов 2. Рост средней заработной платы 3. Опытный управленческий персонал 4. Наличие собственной материально-технической базы 5. Диверсифицированная деятельность 6. Сложившиеся связи с поставщиками	1. Нехватка квалифицированных кадров 2. Отсутствие рекламы 3. Недостаточный уровень маркетинговых исследований 4. Низкий уровень механизации и автоматизации процессов, инновационности. 5. Недостаточная финансовая устойчивость и высокая зависимость от кредитов 6. Негибкая ценовая политика, затратный метод ценообразования 7. Слабо отлаженный механизм продвижения товара

Сопоставление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз потребительского общества свидетельствует, что у общества достаточно конкурентных преимуществ, чтобы нивелировать отдельные факторы внешней среды: собственная материально-техническая база, опыт работы, связи с поставщиками. Однако некоторые факторы, особенно в части государственной политики, остаются вне зоны управления потребительского общества. У него имеются также неиспользованные резервы, развитие и включение которых позволит нивелировать слабые стороны. Однако для их реализации требуется более продуманная конкурентная политика и разработка стратегии развития.

Резюмируя, можно сформулировать следующие выводы:

- кооперативные организации еще полностью не сформировали адаптационный механизм реагирования на вызовы внешней среды. Они имеют значительные конкурентные преимущества в виде обновленной материально-технической базы, применения инноваций, квалифицированного кадрового состава, диверсифицированной структуры портфеля бизнеса, опыта работы, в т. ч. проведения реорганизации. Однако рыночная мобильность недостаточна, чтобы противостоять глобальным вызовам;

- развитие потребительских обществ носит эволюционный характер и соответствует общесистемным изменениям, слабым местом в управлении является стратегическая ориентация и планирование, организация не имеет специалистов в сфере маркетинга, продвижения товаров, управления товарными запасами. Несмотря на высокий профессионализм кадрового состава, инициативность работников остается низкой, а реализация изменений находит сопротивление до тех пор, пока не будет получен первый положительный результат;
- недостаточный учет принципов, подходов и технологий управления изменениями в некоторых случаях дает отрицательный эффект (к примеру, в исследованном потребительском обществе производство пива, значительные вложения в обновление материально-технической базы и реализацию инноваций при низкой окупаемости привели к сокращению собственных оборотных средств, что оказало негативное влияние на платежеспособность, ликвидность и финансовую устойчивость общества).

Представляется, что изменения в кооперативных организациях должны иметь плановый характер, быть системными и учитывать теорию, методiku и практику управления изменениями.

*Работа выполнена при поддержке Гранта РГНФ № 12-02-00387 по теме «Теоретико-методологические основы стратегического развития кооперативного сектора экономики в контексте глобализации».*

### Список литературы

1. Кожевина О. Управление изменениями: учеб. пособие / О. Кожевина. – М. : КноРус, 2012. – 286 с.
2. Концепция развития потребительской кооперации Российской Федерации до 2015 г. – М.: Центросоюз РФ, 2008. – 36 с.
3. Мониторинг «Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2013 году» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/>
4. Официальный сайт Горномарийской администрации [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://gornomari.ru>
5. Управление изменениями: современные технологии и инструменты // Управление изменениями: Сборник статей ведущих экспертов в области управления изменениями. – 2011. – Сборник № 1 [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://sap-intop.ru>

### Рецензенты:

Федоров В.Г., д.с.-х.н., профессор кафедры экономики, менеджмента и

агроконсалтинга, ФГБОУ ВПО «Чувашская государственная сельскохозяйственная академия», г. Чебоксары;

Елагин В.И., д.э.н., профессор, зав. кафедрой финансов, Чебоксарский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», г. Чебоксары.