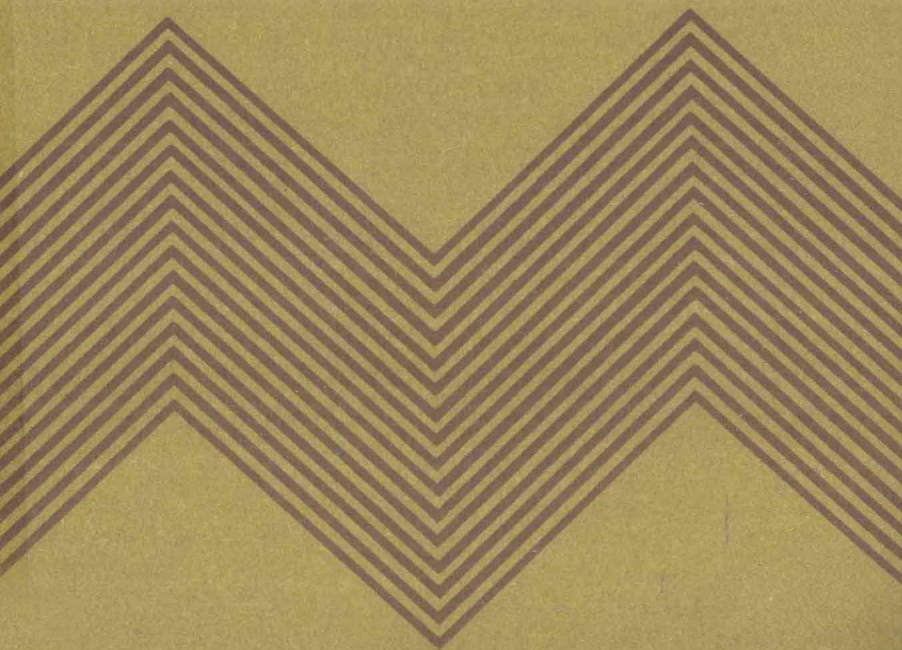


Т. П. ДАНЬКО, З. М. ОКРУТ
Н. З. СКОМАРЦЕВ

УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЛЕЙ



**Т. П. ДАНЬКО, З. М. ОКР
Н. З. СКОМАРЦЕВ**

УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЛЕЙ

**Допущено Министерством торговли СССР
в качестве учебника для студентов
торговых вузов**

**МОСКВА
ЭКОНОМИКА
1985**

ББК 65.9(2)421

Д19

Рецензенты:

д. э. н. проф. **Гребнев А. И.**,
к. э. н., доц. **Корольков И. И.**

Д $\frac{3503000000-100}{011(01)-85}$ 78-85

© Издательство «Экономика», 1985

Раздел I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЛЕЙ

Глава I

ПРЕДМЕТ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. ПРЕДМЕТ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

Предметом науки управления экономикой в целом и торговлей как ее составной частью являются закономерности управления, под влиянием которых формируются и развиваются управленческие отношения. Познание и использование закономерностей управления, выработка на их основе общих и частных принципов управления создают условия для наиболее рационального функционирования механизма управления отраслью.

Наука управления торговлей относится к классу общественных наук. Будучи отраслевой наукой и имея прикладной характер, она вместе с тем характеризуется комплексным и широким социально-экономическим подходом к изучаемому предмету.

Возникновение и развитие науки управления торговлей обусловлены рядом причин.

Во-первых, рост масштабов производства и качественные сдвиги в экономике ставят перед торговлей все более сложные задачи по наиболее полному удовлетворению постоянно возрастающих потребностей трудящихся в товарах народного потребления и в услугах. При этом роль торговли в подъеме народного благосостояния, в выполнении комплексных социально-экономических программ постоянно усиливается.

Во-вторых, рост масштабов деятельности торговли, развитие и усложнение ее связей с другими отраслями народного хозяйства, ускорение научно-технического прогресса, интенсификация отрасли выдвигают крупные

теоретические проблемы, решение которых невозможно без управления, основанного на научных знаниях.

Цель науки управления торговлей состоит в разработке теоретико-методологических основ механизма управления торговлей, а также в определении способов эффективного решения конкретных хозяйственных задач.

Наука управления торговлей изучает и разрабатывает пути комплексного применения методов воздействия на отношения людей в процессе трудовой деятельности. При этом она не подменяет другие науки, а на базе анализа взаимозависимостей вырабатывает принципы и требования к совершенствованию форм и методов управления всеми сторонами деятельности торговли. Она выполняет важную интегрирующую функцию по отношению к другим отраслевым наукам: экономике торговли, организации торговли, бухгалтерскому учету и анализу хозяйственной деятельности торговли, статистике торговли и т. д. Эти дисциплины изучают лишь отдельные стороны управления, отдельные управленческие функции в торговле: планирование, учет, анализ и т. п. Наука управления торговлей в отличие от них изучает наиболее общие закономерности, принципы, признаки управления отраслью на различных уровнях и в различных сферах управления. Наука управления торговлей — часть общей науки управления. Ее методологической основой являются марксистско-ленинская философия, политическая экономия социализма, теория научного коммунизма. Интегрирующие функции по отношению к науке управления торговлей выполняют также математика, кибернетика, логика, вооружающие ее системой единых методов. Основополагающим методом науки управления служит общий диалектический метод познания, позволяющий исследовать объект в его многообразии, взаимосвязи, взаимообусловленности и развитии.

Система знаний об управлении торговлей постоянно развивается. Она подвергается воздействию со стороны различных связанных с ней наук и сама в свою очередь оказывает на них влияние.

Органическими частями в систему методов науки управления входят общие методы познания (формальная логика, анализ и синтез, аналогия, моделирование, математические методы и др.); специальные методы исследования других наук (экономико-статистические и графические методы, методы конкретных социологи-

ческих исследований, прогнозирование, исследование операций и др.) и специфические методы науки управления (организационный анализ, организационное планирование, конструирование структур управления, информационный анализ и др.).

Управлению как целостному, комплексному социальному явлению присущи свои определенные закономерности. Их формулирование и исследование знаменует переход науки управления от эмпирического уровня исследований к теоретическим обобщениям, к познанию сущности управления.

Связи и зависимости, отражаемые закономерностями управления, носят сложный характер. Это связано с тем, что управление выступает как единство всех функций и всех стадий процесса управления, как единство экономического, организационного, технического и социально-психологического его аспектов.

Закономерности управления могут быть **общими**, т. е. характерными для всех управляющих систем независимо от сферы общественного труда (политика, наука, экономика и т. п.), и **частными**. Наличие первых обусловлено тем, что, как говорил В. И. Ленин, «в ведении дела разными и разнородными предприятиями, учреждениями, ведомствами и пр. есть много сходного и сходного в основном»¹. Частные закономерности связаны с конкретными условиями развития различных отраслей и даже отдельных предприятий и присущи только данной конкретной системе. Наибольший интерес для руководителя представляют общие закономерности, которые рассмотрены ниже.

Постоянное возрастание роли управления. Эта закономерность находит свое выражение как ведущая тенденция в процессе развития и усиления общественного характера производства. Она присуща управлению независимо от общественной формации. Но в условиях капитализма она усиливает противоречия, свойственные этому способу производства, так как организация управления на научной основе в рамках отдельного предприятия находится в постоянном противоречии с анархией капиталистического производства в целом.

В условиях социализма закономерность возрастания роли управления полностью совпадает с плановым, пропорциональным характером развития социалистической экономики. Это обусловлено господством обще-

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 127.

ственной собственности на средства производства, которое устраняет антагонистические противоречия, характерные для капиталистической системы, и создает объективную основу для подлинно научного управления, постоянного совершенствования его форм и методов с учетом требований развития общественного производства, повышения его эффективности.

Повышение результативности управления — вторая закономерность, являющаяся частным проявлением всеобщих экономических законов — экономии времени и неуклонного роста производительности труда. Эта закономерность проявляется во все большей интенсификации развития отраслей торговли, в ускорении темпов развития производительности труда при относительном сокращении затрат на управление.

Так, если в шестой — восьмой пятилетках средние темпы роста производительности труда были ниже темпов роста численности работников торговли, сети магазинов, то начиная с девятой пятилетки соотношение меняется. В десятой пятилетке производительность труда возросла на 17 %, а количество магазинов и торговая площадь — соответственно на 2,1 и 11,7 %.

Эта закономерность проявляется на всех уровнях управления в сокращении затрат живого и овеществленного труда как в сфере управления, так и в отрасли в целом за счет усиления организованности системы. Таким образом, результативность характеризует влияние функции управления на итоги работы системы управления в целом.

Правильное понимание данной закономерности, выбор соответствующих показателей, которые характеризуют реализацию требований, вытекающих из данной закономерности, имеют большое научное и практическое значение, так как от этого зависит выбор основных направлений и пропорций в развитии отрасли, в управляемой системе (соотношение темпов прироста товарооборота и численности работников торговли, производительности труда и заработной платы и т. п.).

Важной закономерностью является **усиление процессов разделения и кооперации труда в управлении**. Их можно рассматривать как частное проявление общего разделения труда. Усиление процессов разделения и кооперации труда в управлении торговлей неразрывно связано с неуклонным развитием отрасли, увеличением масштабов управляемых систем, появлением новых функций и видов трудовой деятельности. Напри-

мер, развитие научно-технического прогресса в отрасли привело к появлению новых видов трудовой деятельности (создание автоматизированных систем управления, вычислительных центров, машиносчетных станций и т. п.), что в свою очередь обусловило необходимость создания новых органов, специализирующихся на управлении данными видами деятельности. Развитие производства товаров народного потребления, рост материального благосостояния народа обуславливают повышение требований к качеству товаров и торгового обслуживания. Это приводит к дальнейшему разделению управленческого труда в торговле, обособлению функций управления процессами обслуживания (службы НОТ, служба организации изучения спроса, отдел обслуживания, диспетчерская служба и т. д.). Таким образом названная закономерность проявляется в выделении и обособлении различных функций управления, а также в определенных пропорциях развития системы управления в зависимости от уровня ее развития, сложившихся управленческих отношений, методов и технологии управления.

Марксизм учит, что «разделение труда уже само по себе есть особый вид кооперации, и многие его преимущества вытекают из общей сущности кооперации вообще, а не из данной ее особой формы»¹. Отсюда следует, что любая обособленная управленческая деятельность требует¹ объединенного труда ряда работников, занятых в одном и том же или разных, но связанных между собой процессах.

Разделение и кооперация труда в процессе управления предполагают, что формирование и развитие управляющей системы полностью определяются целями, задачами и спецификой управляемой системы.

Соответствие форм управления реальным условиям конкретного этапа развития экономики в целом, и отрасли в частности,— следующая закономерность управления.

Данная закономерность проявляется в необходимости обеспечения пропорциональности всех элементов системы управления и их связей; определения целесообразности создания конкретных структурных подразделений; установления оптимальных норм управляемости как в системе в целом (количество объектов управления у одного субъекта управления), так и внутри

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 23, с. 351.

самого объекта (оптимальное количество подчиненных у одного руководителя); рационального сочетания централизации и децентрализации в управлении; установления оптимальной звенности в управленческих структурах. Управляющая система должна обеспечивать пропорциональность развития экономики в целом и отдельных ее элементов; своевременно устранять возникающие диспропорции. Соблюдение требований, вытекающих из данной закономерности, позволяет не только выявить необходимость совершенствования управления, но и определить направления этого совершенствования.

Неуклонная демократизация управления. Эта закономерность является логическим выражением общественно-исторического прогресса и обусловлена усложнением организации управления, расширением сферы управления, увеличением численности людей, занятых управленческой деятельностью. При социализме необходимость и возможность демократизации управления вытекают из существа общественного строя, характеризующегося равным отношением трудящихся к средствам производства и равными правами в управлении государственными и хозяйственными делами. Являясь собственниками средств производства, трудящиеся выступают как хозяева производства и несут полную ответственность за результаты общественного хозяйства. Названная закономерность находит выражение во все более широком привлечении трудящихся масс к управлению, появлении все более эффективных форм общественного управления, способствующих ускорению социально-экономического и научно-технического прогресса в торговле. Закономерность демократизации управления нашла отражение в Конституции СССР, в Законе о трудовых коллективах, в постановлениях ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС об укреплении дисциплины, организации социалистического соревнования, развитии бригадной формы организации труда и т. д.

Новые возможности демократизации управления торговлей открываются с созданием торговых объединений, хозрасчетных городских управлений торговли, с повышением общеобразовательного и профессионального уровня торговых работников.

Каждый руководитель должен четко себе представить, какими путями, средствами, методами может быть реализована данная закономерность, и принимать все

меры к повышению инициативы трудовых коллективов.

Таковы общие закономерности управления, определяющие формирование и развитие управленческих отношений в торговле. Чем глубже они познаны, тем более научно обоснованной будет деятельность руководителя. Вместе с тем важно иметь в виду, что научность управления определяется не только закономерностями науки управления, но и искусством управления. Это связано с тем, что в управлении много такого, что не вмещается в рамки закономерностей и принципов управления. Неповторимы не только обстоятельства, но и исполнители и руководители. Творческий, неповторимый характер управленческих решений ставит перед руководителями ряд таких проблем, которые не могут быть решены только на основе теории управления. Однако, овладевая научными основами управления, руководители торговли имеют намного больше возможностей овладеть и проявить искусство управления.

Источниками формирования науки управления являются.

1. Теоретическое наследие классиков марксизма-ленинизма.

2. Решения съездов, конференций, Пленумов ЦК КПСС и Советского правительства, выступления и труды руководителей партии и государства.

3. Опыт хозяйствования на различных этапах социалистического строительства в нашей стране.

4. Исследования советских ученых по проблемам управления народным хозяйством.

5. Теоретическое обобщение опыта социалистических стран, опыта братских коммунистических и рабочих партий.

6. Критическое осмысление теории и практики управления в развитых капиталистических государствах.

К. Маркс и Ф. Энгельс выдвинули ряд важных положений, относящихся к управлению, раскрыли существенные черты управления капиталистическим производством, показали его объективную необходимость. Маркс писал: «Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения

его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере»¹. Таким образом, как мы видим, К. Маркс не только обосновал необходимость управления, но и сформулировал чрезвычайно важные аспекты этой специфической целесообразной трудовой деятельности: установление согласованности между индивидуальными работами и общественный характер управленческого труда.

К. Маркс, подчеркивая роль сознательного начала, той единоличной воли, которая выступает как необходимое условие осуществления процесса производства, указывал на производительный характер управленческого труда: «... уже самый кооперативный характер процесса труда неизбежно расширяет понятие производительного труда и его носителя, производительного рабочего. Теперь для того, чтобы трудиться производительно, нет необходимости непосредственно прилагать свои руки; достаточно быть органом совокупного рабочего, выполнять одну из его подфункций»².

Классики марксизма обосновали роль руководителя и его авторитета в управлении. Ф. Энгельс в статье «Об авторитете»³ писал, что роль авторитета незыблема в управлении общественным производством. Более того, он считал, что усложнение связей общественного производства способствует расширению сферы влияния авторитета.

Создав учение об общественно-экономической формации как системе, раскрывающей органичное единство, взаимную связь различных общественных феноменов, К. Маркс вскрыл двойственный характер, присущий управленческому труду в капиталистическом обществе. Он писал: «Управление капиталиста есть не только особая функция, возникающая из самой природы общественного процесса труда и относящаяся к этому последнему, оно есть в то же время функция эксплуатации общественного процесса труда и, как таковая, обусловлено неизбежным антагонизмом между эксплуататором и сырым материалом его эксплуатации»⁴.

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 23, с. 342.

² Там же, с. 517.

³ Там же, т. 18.

⁴ Там же, т. 23, с. 343.

Вместе с тем, вскрыв противоречивый характер управления при капитализме, Маркс пишет, что лишь «вульгарный экономист не может представить себе форм, развившихся в недрах капиталистического способа производства, отделенными и освобожденными от их антагонистического капиталистического характера»¹, т. е. он видел и указывал на классовый и исторический характер управления.

Теоретические основы управления социалистическим производством были разработаны В. И. Лениным. Он же возглавил их практическое претворение в жизнь в нашей стране.

В. И. Ленин доказал объективную необходимость управления социалистическим обществом. Он писал: «Мы Россию *отвоевали* — у богатых для бедных, у эксплуататоров для трудящихся. Мы и должны теперь *Россией управлять*»². Он указал, что научное управление обществом возможно только с утверждением социализма. «Только социализм,— писал он,— даст возможность широко распространить и настоящим образом подчинить общественное производство и распределение продуктов по научным соображениям, относительно того, как сделать жизнь всех трудящихся наиболее легкой, доставляющей им возможность благосостояния»³.

В. И. Ленин в своих трудах заложил основы учения об управлении социалистическим общественным производством, разработал концепцию о новом характере государственного управления при социализме, создал целостную систему принципов управления, разработал направления решения многих проблем аппарата управления, его функционирования, техники и методов работы; показал роль в социалистической экономике централизованного руководства, государственного плана, инициативы предприятий и трудящихся, актуальность функции контроля.

В своих последних работах, опираясь на опыт социалистического строительства, В. И. Ленин подчеркивает необходимость профессионального роста руководителей, требует при подборе кадров учитывать их организационные способности, морально-политические и личностные свойства.

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 25, ч. I, с. 426.

² Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 172.

³ Там же, с. 381.

Теоретическая и организационно-политическая деятельность В. И. Ленина в области организации и управления — неиссякаемый источник формирования научных основ теории управления. Она охватывает широкий круг вопросов: научную организацию труда, принципы построения организационных систем в условиях социализма, экономические проблемы социалистического хозяйствования, планирование в общегосударственном масштабе, организацию хозяйственного расчета, материального и морального стимулирования, осуществление демократического централизма в управлении, воспитание нового стиля управления, борьбу против бюрократизма, бесхозяйственности и т. д.

Основы социалистической теории управления общественным производством, заложенные В. И. Лениным, получают дальнейшее развитие в деятельности КПСС.

Опыт хозяйственного строительства в нашей стране и в странах социалистического содружества, партийные и государственные решения, труды руководителей социалистического строительства в нашей стране, творчески развивающие идеи В. И. Ленина и выдвигающие новые проблемы, — важный источник развития науки управления.

Определенный интерес представляет изучение практики управления в капиталистических странах. При этом следует иметь в виду классовый, двойственный характер капиталистического управления, который складывается под влиянием двух групп факторов, действующих при капиталистическом способе производства.

Первая группа — это объективные факторы, связанные с необходимостью выделения управления как особой функции, возникающей из самой природы общественного процесса труда и органически связанной с ним. Они определяют организационно-техническую сторону управления.

Вторая группа факторов отражает именно капиталистическую форму осуществления этой функции как функции эксплуатации труда и определяет социально-экономическую сторону управления.

С учетом названных факторов современные буржуазные теории управления могут быть подразделены на две группы. Первая группа — это теории социального управления («революции менеджеров», «техноструктуры», «социальной ответственности бизнеса» и др.), которые по существу являются частью более общих

политэкономических и социальных теории. Они направлены на то, чтобы в явлениях управления найти обоснования для выводов апологетического и реформистского характера о сущности социально-экономических процессов современного капитализма. Эти теории носят антинаучный характер и защищают интересы правящего класса.

Вторая группа — это прикладные теории (системный анализ, «ситуационный» подход, сетевые методы планирования и управления, матричные структуры управления, эмпирическая шкала в теории управления и др.), направленные на организационно-технические стороны управления, на разработку научно-методической основы для совершенствования структуры и функций капиталистических организаций, внедрение в управление современных методов анализа и обоснования решений.

Наиболее интересные научные результаты связаны с развитием идей системного анализа и «ситуационного» подхода к управлению. На этой основе были изучены связи технологии и структуры управления; внешней среды и внутриорганизационных форм и механизма управления; размера организации и характеристик системы ее управления; социально-психологических особенностей членов организации и стиля руководства и поведения в ней.

Однако и эти теории и направления совершенствования управления в капиталистическом обществе отражают его классовую антагонистическую сущность и служат интересам правящего класса.

Особое место в системе буржуазных теорий и концепций занимает маркетинг — новая идеология бизнеса. Маркетинг является результатом развития взглядов теоретиков монополистического капитала на формы и методы регулирования капиталистического хозяйства.

Назначение маркетинга состоит в том, чтобы обеспечить сбыт любых товаров, которые может выпускать фирма, и получать монопольно высокую прибыль на основе всестороннего и глубокого знания рынка и реальных запросов и потребностей покупателя. Последние теоретики маркетинга используют для обоснования теории некоего «перерождения» современного капиталистического строя в экономическую систему, в центре которой стоит потребитель, его вкусы, желания, запросы.

В действительности, маркетинг — это попытка в рамках индивидуального капитала ликвидировать противоречия между возрастающими возможностями производства и относительно сужающимся потреблением, между растущей тенденцией к планомерной организации производства и сбыта в рамках отдельного предприятия, фирмы, монополистического объединения и анархией производства в масштабе всего капиталистического общества.

Таким образом, отличительной особенностью буржуазных теорий управления, в том числе и маркетинга, является отсутствие единой методологической основы, единой теории управления, способной объяснить явления, наблюдаемые в управленческой практике, и согласовать между собой разнообразные концепции в области управления. Это объясняется противоречивостью самой капиталистической действительности, а также тем, что «социальный заказ» правящего класса в основном определяется конъюнктурными соображениями исходя из наиболее острых противоречий и проблем капитализма на данном, конкретном этапе его развития.

С точки зрения технологии управления маркетинг — это разработанная система методов планирования и организации деятельности в сфере рынка, которая может быть использована в практике социалистического хозяйствования.

Совокупность методов, отработанных в маркетинге и направленных на достижение конечных целей, применима при разработке программно-целевого подхода к формированию потребностей и спроса населения в социалистическом обществе, обеспечению взаимосвязи производства и потребления; планомерному регулированию процесса реализации товаров; планированию товарного ассортимента; управлению и контролю за производством и реализацией товаров.

Наибольший интерес представляют методы проведения активной политики на рынке: определение экономических точек приложения сил (цена изделия, издержки реализации, необходимые капиталовложения); применение рыночных, товарных и сбытовых критериев для оценки новых изделий; методы вывода новых товаров на рынок, опыт стимулирования сбыта и проведения рекламных кампаний; методы управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий и др.

Использование этих элементов маркетинга в условиях социализма осуществляется на принципиально иной социально-экономической основе, обусловленной общественной собственностью на средства производства и плановым ведением хозяйства.

1.2. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЛЕЙ

Торговля в целом как специфическая отрасль народного хозяйства является основным связующим звеном между производством, распределением и личным потреблением.

Около 80 % всех материальных благ население страны получает через торговлю. К началу одиннадцатой пятилетки объем розничного товарооборота составил 248 млрд. руб., а к концу он достигнет более 330 млрд. руб. В отрасли заняты свыше 9 млн. человек.

Возрастание требований к качеству торгового обслуживания в условиях развитого социализма предопределяет существенные изменения самой отрасли, ее построение, выбор новых форм и методов торговли, совершенствование управления.

На современном этапе развития экономики повышается социальная роль торговли. Это обусловлено тем, что торговля оказывает все большее влияние на формирование потребностей советских людей, воспитание культуры потребления, увеличение бюджета свободного времени.

Управление торговлей базируется на социалистическом обобществлении средств производства, которое существует в двух формах — государственной и кооперативно-колхозной — и предопределяет наличие двух подсистем — государственной и кооперативной торговли.

Управление торговлей как особый вид трудовой деятельности возникает из необходимости обеспечить целенаправленность и согласованность работы коллективов в отрасли.

В управлении торговлей различают два аспекта: организационно-технический и социально-экономический.

Организационно-технический аспект управления связан с воздействием на организацию и технологию процессов товарного обращения и характеризует эффективность соединения живого и овеществленного труда.

Социально-экономический аспект отражает классовый характер управления, особенности экономических, социальных, политических, правовых и других форм общественных отношений, присущих торговле как отрасли народного хозяйства. Этим определяется его ведущее значение, хотя оба аспекта управления между собой тесно связаны.

Исходя из вышеизложенного определим сущность управления торговлей.

Сущность управления заключается в сознательном и планомерном воздействии управляющей системы (субъекта) на управляемую систему (объект), для реализации основной цели — наиболее полного удовлетворения постоянно растущего платежеспособного спроса населения при высоком качестве торгового обслуживания и минимуме затрат общественно полезного труда.

Управление осуществляется посредством определенной технологии, с помощью системы методов и технических средств.

Рассмотрим основные понятия теории управления торговлей.

Субъектом управления торговлей являются социалистическое государство, органы государственного и отраслевого управления, общественные организации. КПСС выступает как объединяющая и руководящая сила всей системы управления.

Объектом управления торговлей является отрасль в целом и ее элементы: подотрасли, территориальные комплексы, предприятия.

Воздействие субъекта на объект управления осуществляется посредством команд управления — **прямая связь**. Одновременно между объектом и субъектом управления существует **обратная связь**, которая как бы замыкает процесс управления. Совокупность субъекта, объекта и связей образует **систему управления**.

Исходным пунктом управления является формирование его целей. Общеотраслевая цель управления вытекает из целей, определяемых социально-экономической политикой партии на каждом этапе развития. Для ее реализации система управления формирует частные цели, которые находятся в строгом соподчинении, образуя иерархию целей.

Цели реализуются посредством **функций управления** — обособившихся видов управленческой деятельности. Это обособление происходит под действием