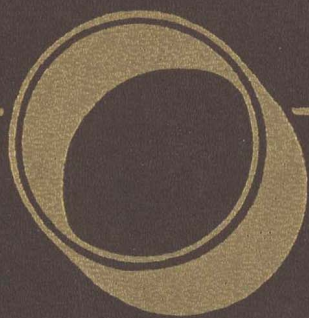


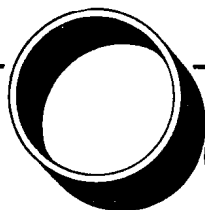


СНОВЫ

управления
кооперативным
хозяйством

учебник для техникумов

А.С.Панкратов, В.И.Блистер,
М.К.Ивлиев, В.Т.Жигалов



ОСНОВЫ

управления
кооперативным
хозяйством

Рекомендовано Главным управлением
учебных заведений Центросоюза
в качестве учебника
для кооперативных техникумов



МОСКВА
«ЭКОНОМИКА»
1985

Авторы учебника:

канд. экон. наук **А. С. ПАНКРАТОВ** — гл. II, VIII, XVIII;
канд. экон. наук **В. И. БЛИСТЕР** — гл. I, III, IV, V, VI, § 3 гл. VII,
IX, XII, XIII, XIV, XV, XXI;
канд. экон. наук **М. К. ИВЛИЕВ** — гл. XI, XIX, XX;
канд. экон. наук **В. Т. ЖИГАЛОВ** — гл. VII, X, XVI, XVII.

Рецензенты:

Н. К. Воробьева (Ростовский-на-Дону кооперативный техникум);
Б. А. Кваша, И. Л. Любенко (Черкасский кооперативный техникум).

Общая редакция осуществлена канд. экон. наук **А. С. Панкратовым**.

О $\frac{3503000000-107}{011(01)-85}$ 101—85

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
УПРАВЛЕНИЯ
КООПЕРАТИВНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

Глава I.

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ
КООПЕРАТИВНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

§ 1. Понятие управления. Научные основы
управления кооперативным хозяйством

Развитие социалистической экономики и ее звеньев, в том числе и кооперативного хозяйства, осуществление трудовых процессов на предприятиях невозможны без управления. «Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, — указывал К. Маркс, — нуждается в большей или меньшей степени в управлении...»¹

Управление — это сознательное и целенаправленное воздействие на отдельных работников, коллективы предприятий для организации и повышения эффективности их деятельности. Оно осуществляется специальным органом — аппаратом управления или отдельным лицом — руководителем.

Управление представляет собой особую функцию производства (торговли), обусловленную природой совместного труда, и поэтому деятельность управленческих работников относится к производительному труду.

В условиях социализма управление общественным производством, а также сферой обслуживания носит

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

научный характер. Основы учения об управлении обществом и общие черты управления социалистическим производством были разработаны К. Марксом и Ф. Энгельсом. Они получили творческое развитие в трудах В. И. Ленина и составляют фундамент социалистической науки управления.

В его работах «Государство и революция», «Очередные задачи Советской власти», «Лучше меньше, да лучше», «Как нам реорганизовать Рабкрин», «О кооперации» и других определены важнейшие положения управления социалистической экономикой. Они легли в основу партийного и государственного руководства коммунистическим строительством в нашей стране.

Дальнейшее развитие учения об управлении находит отражение в теоретической и практической деятельности КПСС. Являясь руководящей силой нашего общества, партия определяет пути укрепления экономики и меры по совершенствованию хозяйственного механизма управления.

В современных условиях управление становится решающим средством повышения эффективности экономики. Оно нацелено на ускорение ее перевода на интенсивный путь развития и повышение уровня жизни народа. Конкретные задачи в области совершенствования управления в 80-е годы состоят в повышении роли планирования как центрального звена в управлении, усилении режима экономии и укреплении хозяйственного расчета, улучшении стиля и методов руководства на основе ленинских принципов управления, совершенствовании организационной структуры управления, развитии инициативы и творческой активности трудящихся в управлении хозяйством. Реализация этих задач обеспечивает повышение эффективности управления народным хозяйством, способствует максимальному использованию возможностей и преимуществ экономики развитого социализма.

Научные основы управления кооперативным хозяйством как составной части экономики нашей страны методологически базируются на теоретических положениях науки управления социалистическим общественным производством. Источниками развития научного управления кооперативными предприятиями и организациями являются: ленинское учение об управлении народным хозяйством; решения съездов партии и Пленумов ЦК КПСС; опыт государственного и хозяйственного строительства в

нашей стране и странах социализма; теория и практика управления отраслями кооперативного хозяйства, отражаемые в решениях высших органов управления потребительской кооперации СССР и передовом опыте руководства кооперативными организациями и предприятиями; достижения других наук, изучающих различные аспекты управленческой деятельности, прежде всего политэкономии, философии, экономики и планирования, советского права и др.

Опираясь на методологические основы социалистической науки управления общественным производством, управление кооперативным хозяйством имеет свои отличительные черты. Они вытекают из задач, решаемых потребительской кооперацией, и особенностей управления ее организациями и предприятиями.

Отличительные черты управления кооперативным хозяйством состоят в следующем:

кооперативные организации функционируют на основе самостоятельности своих членов и самоуправления. В то же время решение вопросов развития экономики и повышения ее эффективности, непосредственное управление деятельностью предприятий осуществляет штатный аппарат управления, имеющий специальное образование. Сочетание профессионального и общественного в управлении делами обществ и потребсоюзов вытекает из сущности кооперации как общественно-массовой и хозяйственной системы;

экономика кооперативных организаций представлена рядом отраслей. Управление этими отраслями имеет определенные различия, что придает всему процессу управления кооперативным хозяйством сложный характер;

конечные цели управления, прежде всего такими отраслями деятельности, как торговля и общественное питание, направлены на удовлетворение потребностей населения. Поэтому в управлении кооперативным хозяйством социальные факторы определяют содержание и направленность всей деятельности органов управления. Рассмотрим сущность процесса управления кооперативным хозяйством.

Управление возможно лишь в рамках определенных систем. Предприятия, объединения предприятий и организаций, например потребительские общества и их союзы, представляют собой организационно-экономические системы. Каждая такая система состоит из двух частей: субъекта и объекта управления.

Объект управления — это прежде всего коллектив работников предприятия, организации. К объекту управления также относятся товарные, сырьевые и другие запасы, денежные средства и т. п.

Субъект управления представлен органом управления — аппаратом управленческих работников и руководителем (правлением). В кооперативах и потребсоюзах к субъекту относятся и органы общественного самоуправления — комиссии, собрания, советы, съезды.

Субъект управления принято называть *системой управления*. Системы могут быть простыми и сложными. К числу сложных, например, может быть отнесена система управления потребительского общества, которая включает в себя высший орган управления — собрание пайщиков, исполнительный орган — правление и его функциональный аппарат, руководителей и функциональный аппарат хозрасчетных объединений и предприятий. Примером простой системы является магазин, кафе или столовая, где управление осуществляется одним лицом — заведующим.

Системы функционируют на основе обмена информацией между субъектом и объектом. В упрощенном понимании процесс управления представляет собой сбор, обработку, анализ и использование информации для принятия решений и контроля за их исполнением. Обмен информацией между субъектом и объектом управления осуществляется по каналам прямой (от субъекта к объекту) и обратной (от объекта к субъекту) связи.

Функционирование системы управления районного потребительского общества показано на рис. 1.

Субъект управления на основе анализа информации о результатах деятельности предприятий, а также различного рода сведений о состоянии дел принимает решения, обеспечивающие воздействие на объект управления. Выполняя эти решения, объект представляет сведения субъекту управления.

На функционирование потребительского общества прямое воздействие оказывает система управления потребсоюза и внешняя среда. К внешней среде относятся партийные и советские органы, финансовые организации, поставщики товаров и др. Взаимосвязи между субъектом и объектом управления и внешней средой обеспечиваются информационной системой.

В процессе управления между субъектом и объектом возникают соответствующие отношения. В их основе

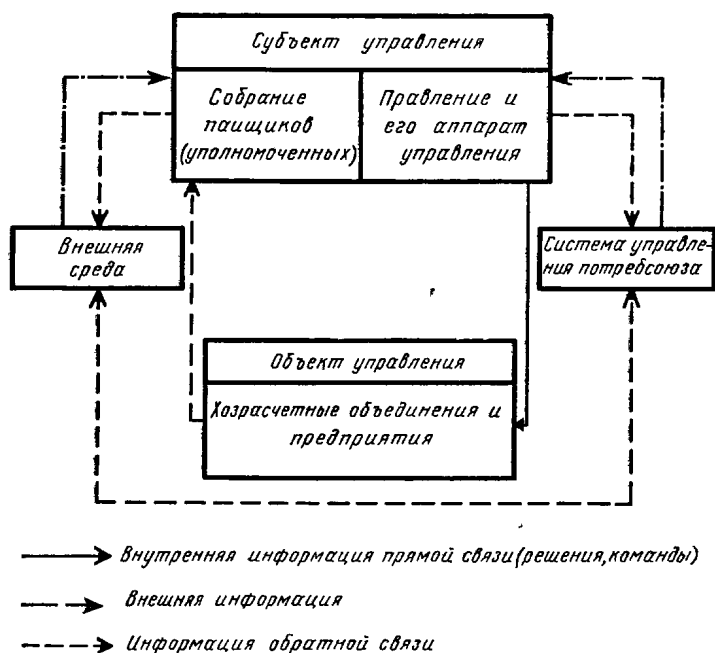


Рис. 1. Схема функционирования системы управления потребительского общества

лежат права и обязанности каждого из них, вытекающие из функций управления, которые определяются уставами кооперативных организаций, положениями о подразделениях аппарата управления и другими административно-законодательными документами.

Системы управления организаций и предприятий не остаются неизменными, они постоянно совершенствуются. Это объективная закономерность, обусловленная факторами динамического развития потребительской кооперации. К таким факторам относятся: постановка новых задач, которые призваны решать кооперативные организации на каждом этапе своей деятельности; внедрение достижений научно-технического прогресса в отрасли кооперативного хозяйства; улучшение методов управления и др.

Совершенствование управления выступает в качестве важнейшего средства, с помощью которого достигается повышение эффективности деятельности кооперативных

организаций и предприятий, осуществление задач улучшения организации торговли и общественного питания, увеличения закупок сельскохозяйственных продуктов и сырья, производства товаров народного потребления, а также усиления связей с агропромышленными объединениями, колхозами и совхозами по выполнению заданий Продовольственной программы СССР и социального преобразования села.

Все это требует научных методов решения задач, поставленных перед кооперативным хозяйством.

В современных условиях разработка направлений по улучшению управления осуществляется путем комплексного и программно-целевого подхода.

Комплексный подход предполагает совершенствование системы управления на основе ряда мероприятий, охватывающих различные стороны процесса управления кооперативным хозяйством (улучшение планирования и организационной структуры управления, развитие экономического и материального стимулирования и т. д.). Такой подход находит отражение в единстве задач и мер в этой области, разрабатываемых для потребительской кооперации в целом и отдельных кооперативных организаций.

Программно-целевой подход характеризуется выделением и разработкой комплексных программ, имеющих наиболее важное значение для развития кооперативного хозяйства. Программы представляют собой взаимосвязанные мероприятия, нацеленные на конечные результаты деятельности и решение тех или иных узловых проблем.

В соответствии с утвержденным XI съездом потребительской кооперации СССР постановлением в настоящее время осуществляется разработка следующих целевых программ на двенадцатую пятилетку и на период до 2000 г.: комплексной рационализации, увеличения товарных ресурсов, сокращения применения ручного труда и совершенствования управления.

Программа комплексной рационализации кооперативного хозяйства предусматривает завершение ее в оптовой, розничной торговле, а также осуществление рационализации деятельности предприятий общественного питания, заготовок и производственных предприятий.

В программе увеличения товарных ресурсов поставлены задачи, имеющие народнохозяйственное значение. В соответствии с этой программой в товарооборот будет

вовлечено товарных ресурсов на 75 млрд. руб., из них 90% продовольственных товаров за счет увеличения производства пищевой продукции, закупок излишков сельскохозяйственной продукции населения, развития подсобных хозяйств в кооперативных организациях и других источников.

Широкий круг проблем охватывает программа сокращения применения ручного труда на предприятиях торговли, общественного питания, заготовок и производства. Она призвана обеспечивать уменьшение доли ручного труда на основе всемерной механизации и автоматизации трудоемких процессов, а также способствовать внедрению достижений научно-технического прогресса в торговлю и другие отрасли деятельности.

В реализации программ и повышении эффективности кооперативного хозяйства важную роль играет управление. В связи с этим предусмотрена разработка отдельной целевой программы его совершенствования.

Научное управление должно основываться на познании объективных законов развития социалистической экономики и закономерностей управления. В его основе лежит изучение теории и применение ее на практике, что обеспечивает разработку направлений и путей развития отраслей кооперативного хозяйства; нахождение эффективных методов руководства и повышение качества решений; ускорение интенсификации кооперативной экономики путем использования достижений научно-технического прогресса. Научное управление предполагает также развитие и совершенствование систем управления. Так, совершенствование структуры управления следует осуществлять, опираясь на разработки в области теории организации управления, улучшение работы управленческого аппарата — на проектирование научной организации труда.

Внедрению основ научного управления в практику способствуют расширяющиеся в потребительской кооперации исследования в области совершенствования управления, пропаганда результатов этих исследований и передового опыта организаций и предприятий по руководству кооперативным хозяйством, поиск новых форм и методов привлечения к управлению делами пайщиков и трудовых коллективов.

Умелое применение достижений науки управления на практике зависит от уровня подготовленности кадров руководителей и специалистов, поэтому одним из важ-

нейших условий обеспечения научности управления кооперативным хозяйством является овладение ими тем объемом знаний, который необходим для успешного решения конкретных задач, стоящих перед кооперативными организациями и предприятиями на современном этапе.

§ 2. Совершенствование управления кооперативными организациями и предприятиями

Совершенствование управления кооперативным хозяйством осуществляется в соответствии с разработанными партией и правительством мерами по укреплению хозяйственного механизма управления социалистической экономикой.

Задачи улучшения управления кооперативными организациями и предприятиями вытекают из главных направлений деятельности потребительской кооперации и включают следующие узловые вопросы:

повышение уровня плановой работы и усиление воздействия хозяйственного механизма на достижение высоких конечных результатов и качество работы кооперативных организаций;

совершенствование организационной структуры потребительской кооперации;

организационно-хозяйственное укрепление кооперативов;

развитие внутрикооперативной демократии на основе повышения роли членов кооперативов в управлении делами;

улучшение подготовки, подбора, расстановки и воспитания кадров;

развитие научных исследований по проблемам совершенствования механизма управления, ускорения внедрения достижений научно-технического прогресса в практику, повышения роли потребительской кооперации в народнохозяйственном комплексе страны.

Важнейшей задачей управления кооперативным хозяйством является совершенствование планирования. Для ее осуществления необходимо повысить обоснованность планов, добиваться отражения в них взаимозвязанного развития всех отраслей хозяйственной деятельности, улучшать аналитическую работу и т. д. При разработке перспективных и текущих планов должны ши-

роко использоваться нормативные показатели, учитываться на всех уровнях наказа пайщиков и работников потребительской кооперации, следует также обеспечивать активное участие трудовых коллективов в выявлении резервов и повышении эффективности работы.

В области улучшения планирования особое место занимает реализация целевых комплексных программ как составных частей перспективного плана развития потребительской кооперации. Практическое осуществление мероприятий программ — одна из основных задач Центросоюза, потребсоюзов и потребительских обществ.

Меры по усилению воздействия хозяйственного механизма на результаты деятельности предусматривают укрепление режима экономии, сокращение потерь, борьбу с бесхозяйственностью и др.

Совершенствование организационной структуры управления кооперативным хозяйством имеет значение на всех этапах его развития. Оно сокращает звенность в системе управления, ведет к уменьшению численности работников, способствует повышению эффективности деятельности органов управления.

В потребительской кооперации работа по совершенствованию организационной структуры управления осуществляется путем укрупнения потребительских обществ и развития отраслевых форм управления. Это обеспечивает повышение концентрации кооперативного хозяйства и улучшение экономических показателей его деятельности. В результате укрупнения потребительских обществ сокращается их численность.

Качественно новой формой укрупнения является слияние всех обществ райпотребсоюза в одно крупное районное потребительское общество (райпо). В результате этого ликвидируются райпотребсоюзы, сокращается звенность управления кооперативным хозяйством в областных (краевых) и республиканских (без областного деления) потребсоюзах, структура управления становится двухзвенной: потребсоюз — райпо.

Существенные меры по укрупнению потребительских обществ привели к значительным изменениям в составе районных кооперативных организаций: количество райпотребсоюзов уменьшилось с 2459 в 1970 г. до 887 в 1984 г., а райпо за этот же период возросло с 471 до 2279 единиц. В соответствии с разработанными потребсоюзами генеральными схемами управления на период до 1990 г. предусмотрены меры по дальнейшему укруп-

нению потребительских обществ и сокращению звенности управления.

Одной из задач, относящихся к совершенствованию управления в потребительской кооперации, является дальнейшее организационно-хозяйственное укрепление кооперативов. Оно вытекает из роли кооперативов как основного звена потребительской кооперации. Меры по совершенствованию управления предусматривают также развитие отраслевых органов управления — объединений предприятий, заготовительных контор, оптовых контор, строительных, транспортных и других объединений.

В управлении кооперативным хозяйством важную роль играют социальные факторы, поэтому укрепление демократических принципов деятельности было и остается задачей первостепенной значимости. Основной путь развития кооперативной демократии — это повышение уровня организационно-массовой и воспитательной работы.

Сложность задач по дальнейшему укреплению экономики кооперативного хозяйства диктует необходимость повышения требований к деловым качествам работников кооперативных организаций и предприятий. Кадровые вопросы должны занимать одно из главных мест в работе правлений потребсоюзов и потребительских обществ.

Меры в области совершенствования подготовки, подбора, расстановки и воспитания кадров призваны обеспечить улучшение их качественного состава, повышение эффективности системы кооперативного образования, а также создание надежного резерва кадров.

В современных условиях, когда развитие кооперативного хозяйства во все более широких масштабах осуществляется на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, важное значение приобретает использование в практике управления научных исследований. Задачи научных учреждений Центросоюза должны быть направлены на проведение исследований наиболее актуальных проблем развития потребительской кооперации: совершенствование хозяйственного механизма, повышение эффективности использования основных и оборотных фондов, внедрение вычислительной техники, решение других проблем, а также на оказание помощи кооперативным организациям в использовании научных рекомендаций по повышению эффективности управления.

Решение задач совершенствования управления в ко-

нечном счете призвано обеспечить переход кооперативного хозяйства на интенсивный путь развития, повысить эффективность и качество работы.

Глава II.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Методологические основы управления характеризуются закономерностями и принципами, которые наряду с другими категориями определяют важнейшие положения теории управления.

Закономерности управления отражают устойчивые явления и тенденции, а также существенные особенности развития систем управления. Они связаны с законами социалистического общества, прежде всего с экономическими законами, и в значительной мере влияют на характер и содержание принципов управления, хотя состав тех и других не тождествен.

Принципы управления являются едиными руководящими началами практической производственной и общественной деятельности. Процесс управления (функционирование систем управления), повседневная деятельность руководителей и управленческих работников осуществляются на основе соответствующих принципов

Принципы управления есть основные правила, положения, определяющие деятельность аппарата управления. Они так же, как и закономерности, объективны и постоянны. Поэтому их не выбирают, а строго соблюдают. Иначе говоря, применение принятых и утвердившихся принципов управления в социалистическом общественном производстве обязательно.

Формирование принципов управления происходит под воздействием методов социалистического хозяйствования. К ним предъявляются следующие требования: научность, объективность, устойчивость и другие.

Объективной предпосылкой использования единых принципов управления является то, что процессы управления по своему содержанию имеют общие однородные черты.

В. И. Ленин разработал основные положения социалистических принципов управления экономикой. Эти принципы творчески развиты в деятельности Коммунистической партии Советского Союза и правительства

СССР, обогащены практикой социалистического строительства.

Управленческая деятельность в потребительской кооперации осуществляется на основе применения общих принципов управления социалистическим производством. К ним относятся: единство политического и хозяйственного руководства; демократический централизм; коллегиальность и единоначалие; эффективность управления; сочетание территориальных и отраслевых начал в управлении; использование различных стимулов трудовой деятельности и плановость управления¹.

Принцип единства политического и хозяйственного руководства. Этот принцип вытекает из диалектической взаимосвязи политики и экономики. Как отмечал В. И. Ленин, политика является концентрированным выражением экономики, ее завершением и обобщением. При социализме политические и экономические задачи подчинены единой цели — построению коммунистического общества в нашей стране. Его практическая реализация в современных условиях означает, что меры по развитию экономики должны рассматриваться через призму их соответствия политике партии. Так, управление кооперативным хозяйством на основе принципа единства политического и хозяйственного руководства предполагает:

тесную связь хозяйственного руководства с идейно-воспитательной работой среди трудовых коллективов и пайщиков;

партийный подход к решению вопросов, обеспечивающих развитие экономики и выполнение социальных задач, возложенных на потребительскую кооперацию;

согласованность интересов кооперативных организаций с народнохозяйственными интересами страны в целом.

Принцип демократического централизма. Сущность рассматриваемого принципа управления социалистическим хозяйством состоит в рациональном сочетании

¹ В управлении широко используются различные другие принципы. В их состав входят: принципы, обеспечивающие эффективное выполнение функций, например принципы подбора и расстановки кадров, принципы, с помощью которых осуществляются отдельные элементы процесса управления; принципы проектирования организационных структур управления и автоматизированных систем управления и другие. Эти принципы дополняют основные, обеспечивают эффективное функционирование систем управления.

централизованного руководства с демократизмом управления. Для кооперативных организаций соблюдение принципа демократического централизма имеет особую значимость, так как он соответствует сущности и организационным началам потребительской кооперации. Экономической основой демократического централизма в потребительской кооперации служит кооперативная собственность, а единство целей и общность интересов являются его социальной базой.

Демократический характер управления в потребительской кооперации проявляется:

в выборности всех органов управления и контроля снизу доверху;

в отчетности органов управления и контроля перед членами потребительских обществ, а также вышестоящими кооперативными органами;

в принятии решений большинством голосов членов кооперативов или их уполномоченных.

Эти положения закреплены в уставах кооперативных организаций. Они являются правовой основой деятельности органов управления, обязательной для строгого выполнения.

Централизованный характер управления кооперативным хозяйством обусловлен необходимостью разработки наиболее важных общих программ и выработки единых направлений развития экономики, ее материально-технической базы, а также определения путей внедрения достижений научно-технического прогресса, совершенствования торговли, заготовок, производства и других отраслей деятельности.

Централизм управления означает, например, что постановления вышестоящих органов — съездов потребительской кооперации СССР, собраний Совета Центросоюза и Правления Центросоюза являются обязательными для всех кооперативных организаций и предприятий.

Централизованное управление кооперативным хозяйством предполагает также подчиненность низших звеньев высшим, наделение последних правом контроля, включая отмену неправильных и необоснованных постановлений, решение ряда вопросов верхними звеньями управления (например, подготовка кадров специалистов), обязательность отчетности снизу доверху и т. п.

Повышение роли потребительской кооперации как

составной части экономической и социальной системы СССР, более широкое участие ее в управлении государственными и общественными делами обуславливают дальнейшее укрепление кооперативной демократии, в основе которой лежит творческое использование принципа демократического централизма.

В постановлениях съездов потребительской кооперации и собраний Совета Центросоюза определены конкретные пути развития кооперативной демократии. Они состоят в следующем:

в повышении уровня организационно-массовой и воспитательной работы, более широком привлечении к управлению делами пайщиков и работников кооперативных организаций;

в активизации деятельности общих (участковых) собраний, собраний уполномоченных, выборных органов управления и контроля;

в проявлении постоянной заботы о соблюдении уставных прав пайщиков, всемерном поощрении их участия в решении хозяйственных дел в кооперативах;

в обеспечении (совместно с партийными, профсоюзными и комсомольскими организациями) единства идейно-политического, трудового и нравственного воспитания трудовых коллективов;

в неукоснительном соблюдении требований уставов кооперативных организаций.

Сочетание демократических начал с централизованным управлением позволяет планомерно развивать все отрасли кооперативного хозяйства, обеспечивать их взаимосвязь. Это относится не только к компетенции высших звеньев управления потребительской кооперации, но и к потребительским обществам, райпотребсоюзам. Например, образование райпо вызывает необходимость правильного разделения функций между аппаратом управления райпо и его хозрасчетными объединениями и предприятиями, т. е. установления соотношения централизованных и децентрализованных начал в управлении.

Принцип коллегиальности и единоначалия. Сущность данного принципа вытекает из демократического характера управления социалистической экономикой и основана на разделении функций, прав и ответственности между различными органами управления — собраниями пайщиков (уполномоченных), правлениями, а также руководителями организаций и предприятий. Это придает