

УДК 331.48:658.871/.878

КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

Н.В. СИЧОВА, М.І. ВОЛОБУЄВ

Київський національний торговельно-економічний університет

Стаття присвячена актуальним проблемам удосконалення теоретичних, методичних і практичних аспектів реалізації стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі. У статті запропоновано алгоритм дій щодо усунення відхилень в процесі реалізації стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі, що дозволяє комплексно вирішити існуючі проблеми у цій сфері

Визначальними факторами підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах зростання соціальної вразливості населення України стають рівень професіоналізму фахівців, уміння формувати і розвивати команду однодумців, забезпечувати не тільки якісну організацію, мотивацію, охорону і безпеку праці, а й позитивний емоційний клімат у колективі, умови для всебічного розвитку персоналу, що забезпечує стабільне відтворення людського капіталу у системі економічних і соціально-психологічних відносин підприємства із власниками, персоналом, партнерами по бізнесу, споживачами і громадськістю. В процесі розробки і реалізації стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі, власники і керівництво мають чітко уявляти які результати принесе дана програма, яким буде як соціальний так і економічний ефект від її втілення.

Об'єкти та методи дослідження

Дослідженню проблем соціального розвитку підприємства присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: В. Бурегі, І. Гнібіденка, М. Дороніної, В. Жуковської, С. Заветного, А. Єгоршина, Р. Кантер, А. Кібанова, А. Колота, П. Сенге, Г. Ховштеде, В. Співака та ін.

У розвиток теорії стратегії розвитку підприємства суттєвий внесок зробили І. Ансофф, С. Бай, Х. Віссема, І. Ігнат'єва, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Наливайко, В. Пономаренко, І. Смолін, О. Тридід, С. Шекшня, З. Шершньова та ін.

Відзначаючи значний внесок науковців у вирішення теоретико-методологічних проблем стратегічного управління соціальним розвитком підприємства, необхідно зазначити, що у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі відсутній комплексний підхід до дослідження проблем здійснення ефективного контролю за реалізацією стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі у сучасних умовах господарювання.

Постановка завдання

Необхідність удосконалення методичного забезпечення процесу контролю за реалізацією стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі зумовили актуальність теми та вирішення основних завдань статті.

Результати та їх обговорення

Успішна реалізація стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі залежить від багатьох факторів як внутрішнього, так і зовнішнього соціального середовища підприємства, таких як готовність власників та керівництва до здійснення організаційних змін, пов'язаних із соціальним розвитком підприємства, здатність до ефективного та результативного планування, організування, мотивування, контролювання і корегування процесів, пов'язаних з реалізацією стратегії соціального розвитку; стан і зміни у макросередовищі підприємства; соціальних практик конкурентів; реакції ключових груп впливу на реалізацію програм соціального розвитку підприємства торгівлі.

Для ефективного і результативного здійснення процесу реалізації стратегії соціального розвитку підприємства необхідно розробити відповідний механізм реалізації. Слід зазначити, що становлення системи стратегічного управління соціальним розвитком підприємства торгівлі залежить від розміру підприємства, особливостей механізму стратегічного управління на підприємстві та специфіки кадрової політики підприємства. На нашу думку, можна виділити три основних підходи до організації стратегічного управління соціальним розвитком підприємства торгівлі:

1. *Комплексний підхід*. Цей підхід до організації стратегічного управління соціальним розвитком підприємства торгівлі передбачає створення такого спеціалізованого функціонального підрозділу, як відділ соціального розвитку підприємства.

2. *Функціональний підхід* не передбачає створення окремого структурного підрозділу. Натомість розширюються функції планової служби підприємства (служби стратегічного розвитку підприємства), до штату яких вводиться посада менеджера з питань соціального розвитку.

3. *Ситуативний підхід* (створення тимчасових робочих груп з формування стратегії соціального розвитку підприємства). Цей підхід передбачає наявність висококваліфікованих, компетентних спеціалістів функціональних підрозділів підприємства, характерними професійними навиками яких є стратегічне мислення і креативний підхід до управління.

Зазначимо, що вибір одного із підходів до організації системи стратегічного управління соціальним розвитком підприємства залежить від таких факторів, як забезпеченість фінансовими, людськими та інформаційними ресурсами, масштаби діяльності та розмір підприємства торгівлі. За переліченими факторами впливу підхід, що передбачає створення на підприємстві відділу соціального розвитку (комплексний підхід), доцільний лише для великих підприємств торгівлі і передбачає комплексне поетапне формування та реалізацію стратегії соціального розвитку підприємства.

Розширення функцій планової служби підприємства за рахунок введення штатної посади менеджера із соціального розвитку (функціональний підхід), прийнятний підхід як для великих, так і для середніх підприємств торгівлі. Ситуативний підхід до організації стратегічного управління соціальним розвитком підприємств торгівлі зі створенням тимчасових робочих груп для розв'язання проблем соціального розвитку підприємства прийнятний для середніх і малих підприємств торгівлі.

Прийнятність для підприємств торгівлі підходів щодо організації стратегічного управління соціальним розвитком зображено у вигляді матриці у табл. 1.

Таблиця 1. Матриця прийнятності підходів щодо організації стратегічного управління соціальним розвитком підприємств торгівлі

Підприємства торгівлі	Підходи до організації стратегічного управління соціальним розвитком підприємства		
	Комплексний підхід	Функціональний підхід	Ситуативний підхід
Великі	ПП	ПП.	НП
Середні	НП	ПП	ПП.
Малі	НП	НП	ПП.

Умовні позначення: ПП – прийнятний підхід; НП – неприйнятний підхід.

Ключовим фактором, який забезпечує результативність та ефективність реалізації стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі є, на нашу думку, створення дієздатного функціонального підрозділу, відповідального за формування тактики, і системи міжфункціональної координації процесу реалізації стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі, наприклад, *відділу соціального розвитку підприємства торгівлі*.

Процес реалізації стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі передбачає перетворення стратегічного плану соціального розвитку підприємства на конкретні дії та заходи, які мають забезпечити соціальний розвиток підприємства за ключовими напрямками. Для успішного здійснення цього процесу необхідно розробити відповідну послідовність реалізації.

На нашу думку, послідовність процесу реалізації стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі має складатися з шести етапів: визначення тактичних заходів щодо реалізації стратегії соціального розвитку підприємства (на цьому етапі мають бути передбачені зміни в існуючих прийомах та методах роботи персоналу підприємства, відповідального за реалізацію стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі); налагодження між функціональної кооперації і координації в процесі реалізації стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі; здійснення поточного фінансування процесу реалізації стратегії соціального розвитку підприємства; реалізація результативної системи мотивування персоналу в процесі реалізації стратегії соціального розвитку підприємства; контролювання процесу впровадження стратегії соціального розвитку підприємства; реалізація корегуючих заходів.

У системі загальних функцій стратегічного менеджменту ключова роль належить процесу контролю за реалізацією сформованої стратегії соціального розвитку підприємства. Контроль за реалізацією ССРПТ – комплексна система управління що забезпечує взаємозв'язок між інформаційною базою, діагностикою та аналізом рівня соціального розвитку підприємства, стратегічним плануванням соціального розвитку та внутрішнім контролем за реалізацією програм соціального розвитку

підприємства та дозволяє своєчасно виявити відхилення фактичних результатів від передбачених для прийняття оперативних та тактичних управлінських рішень. На рис. 1 зображено основні етапи процесу контролю за реалізацією стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі.

До основних функцій контролю за реалізацією ССРПТ слід віднести: спостереження за процесом реалізації завдань соціального розвитку підприємства за допомогою системи стратегічних соціальних нормативів; визначення ступеня відхилення фактичних результатів соціального розвитку підприємства від передбачених стратегією соціального розвитку; розробка тактичних та оперативних управлінських рішень щодо нормалізації процесу соціального розвитку підприємства у відповідності із передбаченими стратегічними цілями; реалізація корегуючих заходів у зв'язку зі змінами у зовнішньому та внутрішньому соціальному середовищі підприємства.

Побудова системи контролю за реалізацією ССРПТ має, на нашу думку, базуватися на певних принципах, ключовими з яких є:

1. *Спрямованість системи контролю на реалізацію стратегії соціального розвитку підприємства.* З метою забезпечення ефективності та результативності контроль соціальних процесів повинен мати стратегічний характер, тобто віддзеркалювати основні пріоритети соціального розвитку підприємства.

2. *Багатофункціональність контролю за реалізацією ССРПТ.* Він має забезпечити можливість порівняння соціальних показників, що контролюються, із середньогалузевими показниками, забезпечувати взаємозв'язок соціальних показників з іншими показниками господарської діяльності підприємства.

3. *Орієнтація контролю за реалізацією ССРПТ на кількісні та якісні соціальні норми та стандарти.* Результативність та ефективність контрольних заходів значно зростає, якщо соціальні норми і стандарти виражені не тільки кількісними, але й якісними параметрами.

4. *Своєчасність заходів щодо контролювання процесу реалізації ССРПТ.* Цей принцип полягає в забезпеченні адекватності періодів контрольних та корегуючих заходів, що дозволить усувати відхилення перш, ніж вони приймуть загрозливий для діяльності підприємства характер.

5. *Простота та гнучкість побудови системи контролю за реалізацією ССРПТ.* Простота методів та форм контролю за реалізацією ССРПТ потребуватиме менших зусиль менеджерів, і як правило, забезпечує більшу економічність. Контроль за реалізацією ССРПТ має бути побудований із врахуванням можливості пристосування до нових умов внутрішнього та зовнішнього соціального середовища підприємства, до нових соціальних норм та нових технологій та методів соціального розвитку.

6. *Економічність процесу контролю за реалізацією ССРПТ.* Витрати із здійснення контролю за реалізацією ССРПТ мають бути мінімізовані з метою досягнення адекватності ефекту системи соціального розвитку підприємства.

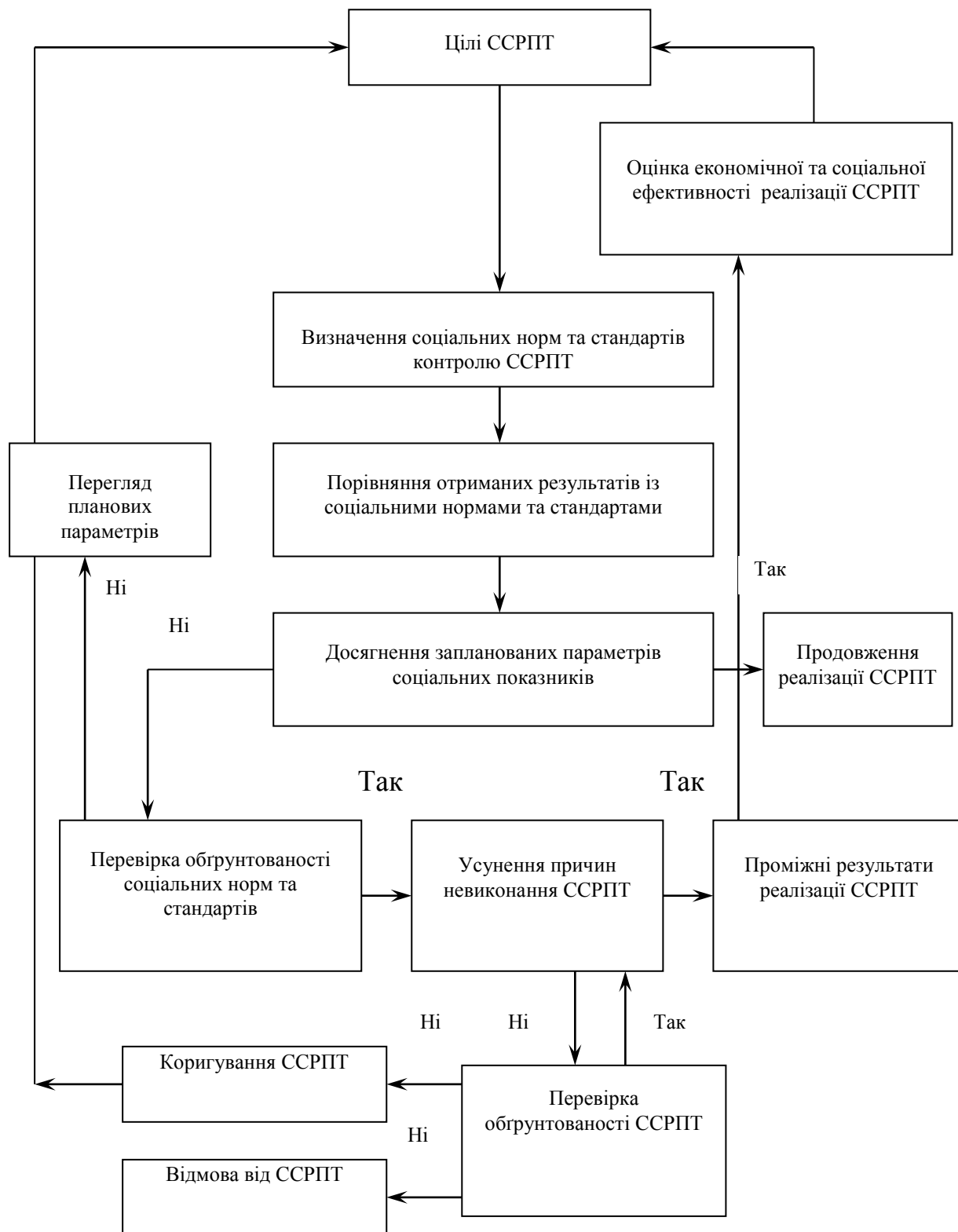


Рис. 1. Процес контролю за реалізацією стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі

Умовні позначення: ССРПТ – стратегія соціального розвитку підприємства торгівлі

Із врахуванням зазначених принципів контроль за реалізацією ССРПТ має здійснюватися за наступними основними етапами:

1. *Визначення об'єкта контролю.* Об'єктом контролю соціальних процесів є управлінські рішення з основних аспектів соціального розвитку підприємства.
2. *Формування системи пріоритетів показників соціального розвитку підприємства, що контролюються.* Система показників соціального розвитку підприємства доцільно ранжувати за значущістю.
3. *Розробка кількісних та якісних стандартів контролю* соціальних процесів підприємства. Встановлюються кількісні та якісні стандарти по кожному з показників соціального розвитку.
4. *Побудова системи моніторингу показників* соціального розвитку підприємства. Система моніторингу показників соціального розвитку підприємства – це механізм постійного спостереження за ключовими показниками соціального розвитку підприємства, визначення відхилень фактичних результатів від передбачуваних і виявлення причин цих відхилень. Процес побудови системи моніторингу показників соціального розвитку підприємства охоплює такі основні етапи: формування системи показників контролю соціальних процесів; визначення структури соціальних звітів; визначення термінів контрольних періодів; оцінка розмірів відхилень фактичних результатів показників соціального розвитку підприємства від встановлених соціальних норм та стандартів.
5. *Формування системи алгоритмів дій по усуненню відхилень.* За відносними показниками соціального розвитку всі відхилення доцільно поділити на три групи: позитивні відхилення; негативні «припустимі» відхилення; негативні «не припустимі» відхилення.

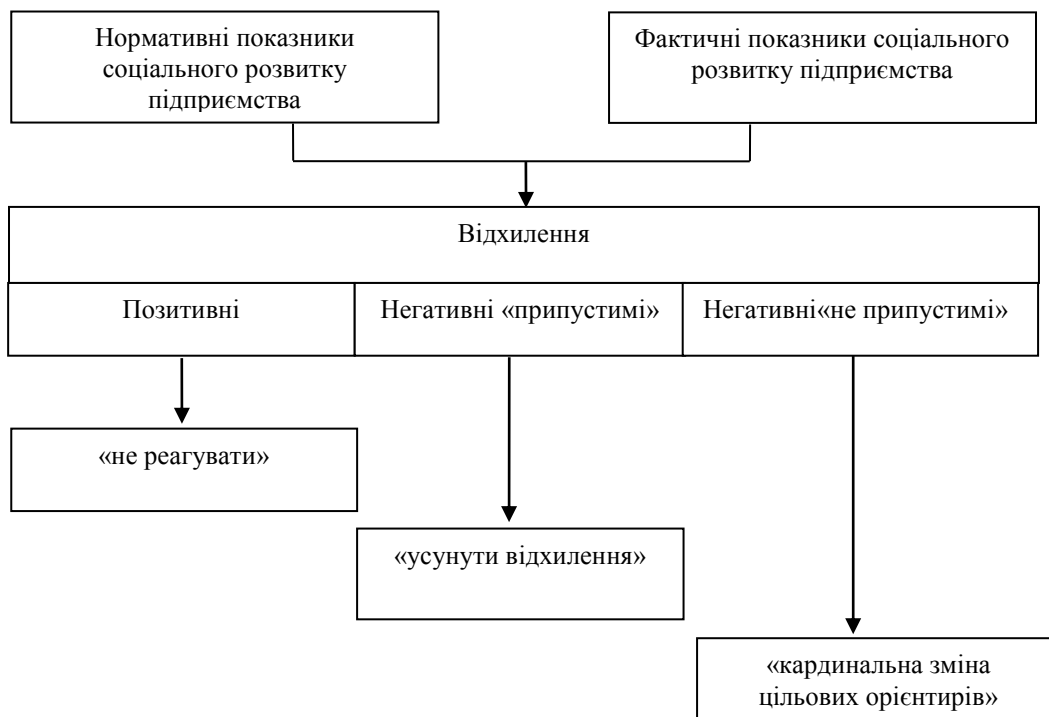


Рис. 2. Алгоритми дій по усуненню відхилень в процесі реалізації ССРПТ

Висновки

Запропонована система контролю за реалізацією ССРПТ дозволяє не тільки визначати відповідні параметри досягнення стратегічних цілей соціального розвитку підприємства, а й виявляти і усувати причини невиконання стратегії та формувати інформаційне підґрунтя для оцінки ефективності реалізації стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Боровик М. В. Формирование совокупности показателей, характеризующих социальное развитие предприятия / М. В. Боровик // Коммунальное хоз-во городов. –2005. –Вип. № 61. – с.285 –290.
2. Герчиков В. И. Социальное планирование и социологическая служба в промышленности / В.И. Герчиков. – Новосибирск: НИСКТ, 1989. – 124 с.
3. Реген В. Управление комплексним развитием предприятия / В. Реген, Е.А.Ткаченко. – СПб.: Изд. Вернера Регена, 2006. – 254с.
4. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: [монографія] / І. В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2004. – 344 с.
5. Социальный менеджмент: учебник / [Афанасьев В. С., Баглай М. В., Беляев А. А. и др.]; под ред. В. Д. Валового. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. – 272 с.
6. Фінансова стратегія підприємства: монографія / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська, І.Г. Ганечко; за заг. ред. І.О. Бланка. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2009. – 147 с.