

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

СИЧОВА Н., ст. викладач кафедри менеджменту КНТЕУ

Побудова в Україні соціально-орієнтованої економіки зумовлює зростання ролі соціальних чинників у діяльності вітчизняних підприємств. Прибутковість бізнесу перестає бути єдиним критерієм ефективності роботи менеджерів. Рівень їх професіоналізму значною мірою визначається такими характеристиками, як уміння формувати команду підлеглих, забезпечувати не тільки організацію праці, а й позитивний емоційний клімат у колективі. Саме ці фактори дають змогу гарантувати стабільне відтворення людського капіталу підприємства в системі соціально-економічних відносин із партнерами по бізнесу, споживачами і громадськістю.

© Сичова Н., 2009

Для досягнення цілей і успішного функціонування сучасного підприємства важлива не тільки раціональна складова управління; у разі жорсткої конкуренції саме персонал, його кваліфікація, компетентність і лояльність стають головним стратегічним ресурсом підприємства. В умовах соціально-орієнтованої економіки *стратегія соціального розвитку* може розглядатися як загальний напрям дій щодо розвитку компетенцій, лояльності й ефективності роботи персоналу, необхідний підприємству для досягнення стратегічних цілей діяльності у поєднанні із задоволенням потреб і очікувань інших, зацікавлених у діяльності підприємства груп: власників, споживачів, бізнес-партнерів, громадськості.

Проблема розвитку підприємства є предметом наукових пошуків багатьох закордонних і вітчизняних дослідників. Питання соціального розвитку підприємства розробляли П. Сенге [1], Е. Скляр [2], В. Пономаренко [3] та ін. Окремі аспекти дослідження процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства знайшли відображення в наукових роботах В. Пастухової [4], І. Смоліна [5], А. Томпсона [6] та ін. Однак більшість запропонованих моделей стратегічного управління соціальним розвитком підприємства можуть бути використані лише на початкових етапах стратегічного планування. Отже, необхідно розробити модель, яка б охоплювала всі аспекти управління соціальним розвитком підприємства, і була б впроваджена у процес аналізу, планування та управління соціальним розвитком конкретних підприємств торгівлі.

Зростаюча розмаїтість і складність ситуацій, що виникають у зовнішньому середовищі, надають системі управління соціальним розвитком підприємства торгівлі нові властивості, які суттєво збільшують можливості підприємства з вироблення та реалізації ефективних стратегічних рішень. Соціальний розвиток підприємства, який припускає комплексний розвиток соціального середовища підприємства, різнобічний розвиток персоналу, розвиток форм компенсації трудової участі персоналу і розвиток організаційної культури, виступає важливим елементом економічного розвитку і формує додаткові конкурентні переваги підприємства [7].

Управління соціальним розвитком сучасного підприємства з метою досягнення його головних цілей має бути взаємопов'язане як з технічним, так і з економічним розвитком. Водночас управління соціальним розвитком є специфічним видом менеджменту, який має свій об'єкт, а також специфічні завдання, форми і методи розробки та реалізації управлінських рішень. Об'єкт управління соціальним розвитком підприємства – створення сприятливих умов праці, побуту і відпочинку персоналу, його матеріальне і моральне винагородження,

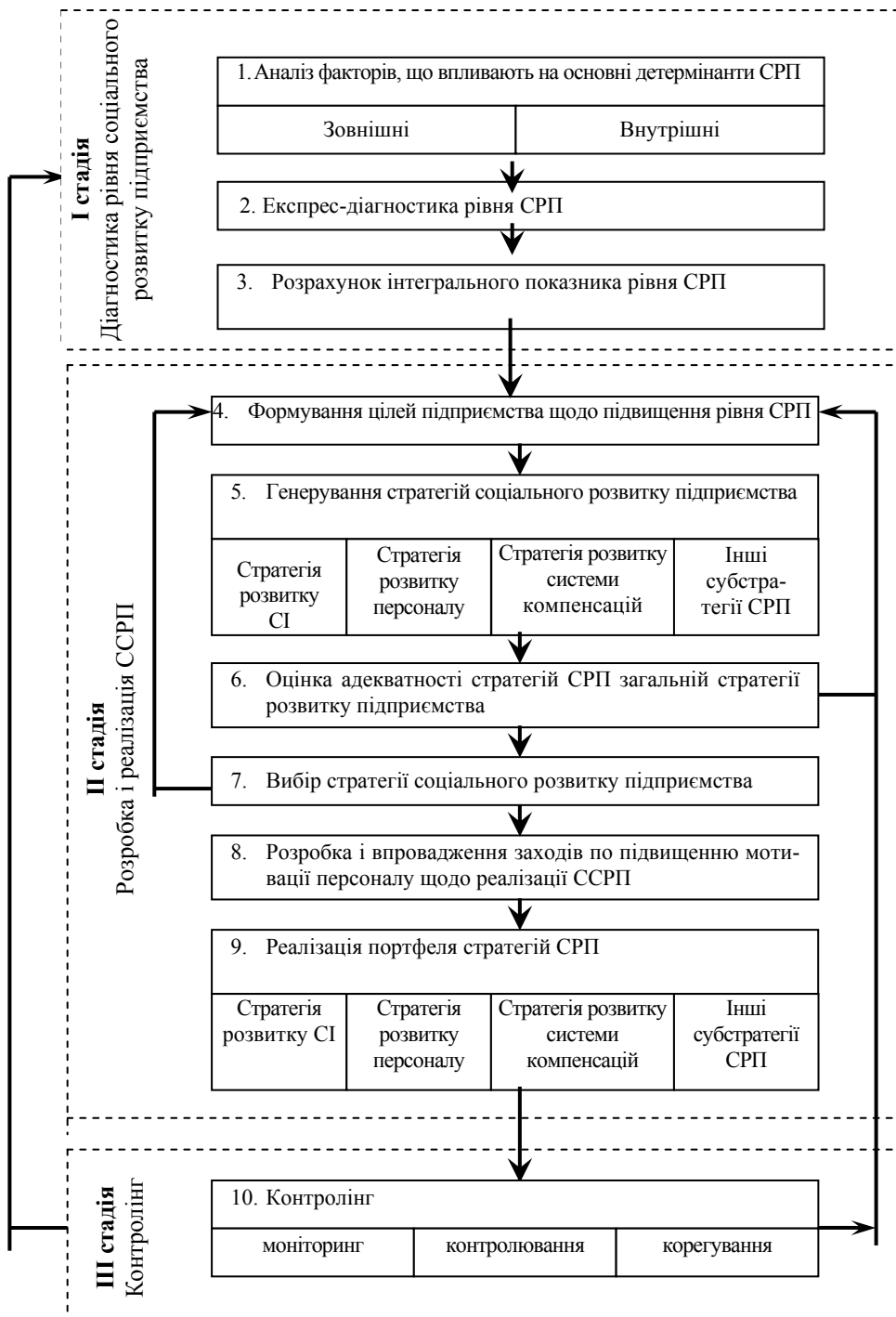
соціальної захист, формування і підтримка здорової морально-психологічної атмосфери, забезпечення ділового співробітництва і соціального партнерства [7].

Слід зауважити, що стратегія соціального розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання належить до розряду специфічних. Однак, по суті, і стратегія загального соціального розвитку, так і ключові субстратегії (стратегія розвитку соціальної інфраструктури підприємства, стратегія перманентного навчання і розвитку персоналу, стратегія розвитку системи компенсації трудової участі персоналу тощо) можуть бути класифіковані як стратегії іноваційно-інвестиційного організаційного розвитку, спрямовані на всебічний розвиток підприємства в цілому й персоналу зокрема, які прямо або опосередковано впливають на результати господарської діяльності підприємства. Стратегія соціального розвитку як одна з функціональних стратегій підприємства має важливе значення для підприємств у сучасних умовах функціонування, адже вона передбачає заходи щодо соціального розвитку і захисту персоналу підприємства в процесі здійснення стратегічних змін.

Стратегія соціального розвитку відіграє роль *специфічного фільтра*, через який у процесі підготовки мають проходити всі управлінські рішення стратегічного характеру і який, залежно від обраного варіанту стратегії соціального розвитку, суттєво впливає на кінцевий результат прийняття стратегічного рішення щодо загального розвитку підприємства.

Саме проблема розробки та реалізації стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі потребує більш детального розгляду. На підставі узагальнення основних теоретичних положень і визначення особливостей процесу управління соціальним розвитком підприємств торгівлі автором статті розроблено семантичну модель процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства. У запропонованій моделі виділено три стадії процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі (рис. 1).

На *першій стадії* процесу формування стратегії соціального розвитку здійснюється діагностика рівня соціального розвитку підприємства торгівлі. Для успішної діагностики на першому етапі необхідно здійснити аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього соціального середовища, які впливають на основні детермінанти соціального розвитку підприємства. На другому етапі здійснюється експрес-діагностика рівня соціального розвитку підприємства торгівлі, а на третьому – розраховується інтегральний показник рівня соціального розвитку підприємства торгівлі. На основі діагностики проблемних ланок соціального розвитку здійснюється ранжирування основних проблем соціального розвитку підприємства.



СРП – соціальний розвиток підприємства

СІ – соціальна інфраструктура

ССРП – стратегія соціального розвитку підприємства

Рис. 1. Модель процесу формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі

Для забезпечення оперативної та об'єктивної діагностики рівня соціального розвитку підприємства необхідно відновити практику соціальної паспортизації на вітчизняних підприємствах торгівлі. Соціальний паспорт підприємства має розроблятися з метою створення реальних передумов для посилення стратегічних планів соціального розвитку, а також проведення результативних соціологічних досліджень як на самому підприємстві, так і за його межами. Цей документ має стати невід'ємною складовою частиною загального паспорта підприємства торгівлі й акумулювати дані, які дозволять оцінити рівень використання соціального потенціалу підприємства, якість наявних ресурсів і умов щодо соціального розвитку підприємства, а також вирішувати завдання стосовно врахування соціальних аспектів у плануванні фінансово-господарської діяльності підприємства і сприяти розвитку його соціальної інфраструктури.

На основі узагальнення думок науковців можна запропонувати соціальний паспорт підприємства торгівлі, який має складатися з таких розділів:

- соціальна структура персоналу підприємства;
- умови праці персоналу підприємства;
- безпека праці персоналу підприємства;
- компенсаційний пакет;
- соціальний пакет;
- трудова дисципліна;
- соціальна інфраструктура підприємства;
- реалізація зовнішніх програм соціальної відповідальності підприємства торгівлі.

На другій стадії процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства пропонується здійснити безпосередньо розробку та реалізацію стратегії. На четвертому етапі визначаються мета і цілі соціального розвитку підприємства. На п'ятому етапі реалізується процес генерування основних субстратегій соціального розвитку підприємства (стратегії розвитку соціальної інфраструктури підприємства, стратегії перманентного навчання і розвитку персоналу, стратегії розвитку системи компенсації трудової участі персоналу та інших субстратегій).

Слід зауважити, оскільки загальний розмір набору субстратегій обмежений ресурсами, спрямованими на соціальний розвиток підприємства, то набір субстратегій доцільно формувати з урахуванням обмеженості ресурсів підприємства. Обмеженість ресурсів, які потенційно можуть бути спрямовані на соціальний розвиток підприємства торгівлі, у першу чергу фінансових, значно звужує коло потенційно можливих варіантів субстратегій, що отримують своє відбиття в загальній стратегії соціального розвитку підприємства. Найбільш оптимальними

представляються такі комбінації субстратегій, реалізація яких забезпечить швидке повернення залучених соціальних інвестицій, або якщо розробка цих стратегій є реакцією на ті проблеми в соціальному середовищі підприємства, на які обов'язково необхідно реагувати, для запобігання негативних наслідків.

На наступному етапі процесу формування стратегії соціального розвитку на основі використання комплексної системи показників здійснюється оцінка адекватності стратегій соціального розвитку підприємства загальній стратегії розвитку підприємства. Вибір прийнятної стратегії соціального розвитку підприємства пропонується здійснювати за принципами зображеними на *рис. 2*.



Рис. 2. Принципи прийнятності стратегії соціального розвитку підприємства

Основними принципами прийнятності стратегії соціального розвитку підприємства можна вважати такі:

- тісний зв'язок стратегії соціального розвитку із бізнес-стратегією підприємства. Реалізація принципу прийнятності стратегії соціального розвитку підприємства передбачає перевірку всіх елементів і напрямів загальної бізнес-стратегії, а також визначення ключових вимог до персоналу і ступінь його участі у формуванні та реалізації стратегії. Стратегія соціального розвитку обов'язково змінюється разом з бізнес-стратегією підприємства. Бізнес-стратегія визначає основні орієнтири у розвитку персоналу підприємства, а стратегія соціального розвитку регламентує заохочення тих співробітників, які братимуть участь у розробці та реалізації стратегічних планів підприємства;

- чітке визначення ресурсних можливостей підприємства щодо реалізації стратегії соціального розвитку;
- визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства;
- взаємоузгодженість ключових субстратегій соціального розвитку підприємства (стратегії розвитку соціальної інфраструктури підприємства; стратегії перманентного навчання і розвитку персоналу; стратегії розвитку системи компенсації трудової участі персоналу підприємства; стратегії розвитку організаційної культури підприємства та інших субстратегій соціального розвитку);
- виявлення пріоритетних напрямів соціального інвестування в навчання і розвиток персоналу підприємства;
- чітке визначення циклу стратегії розвитку персоналу підприємства;
- визначення пріоритетних напрямів мотивації персоналу підприємства щодо ефективного формування та реалізації стратегії соціального розвитку;
- управління інноваційністю та ініціативністю персоналу підприємства (відокремлення ключових типів і ключових компетенцій персоналу, їхня наявність на підприємстві необхідна для подальшого розвитку);
- відстеження тенденцій на вітчизняному ринку праці;
- активне формування позитивного іміджу підприємства серед ключових груп впливу (персоналу, споживачів, бізнес-партнерів, громадськості).

Паралельно з визначенням відповідності обраної стратегії соціального розвитку підприємства принципам прийнятності необхідно здійснити розробку і впровадження заходів з підвищення мотивації персоналу щодо реалізації портфеля стратегій соціального розвитку підприємства. І. Смолін справедливо зазначає, що "якщо мова йде про механізм формування стратегії, то вона може бути створена на основі лише планово-аналітичних операцій, а може вибудовуватися і уточнюватися в процесі діяльності підприємства" [5, с. 17]. У даному випадку мова йде про *третю стадію* процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства – контролінг, який передбачає не лише моніторинг і контролювання, а й перманентне корегування стратегії соціального розвитку підприємства.

Розробка стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі та послідовна її реалізація забезпечують підприємству більшу стійкість до впливу зовнішнього середовища, збільшуючи як соціальний, так і загальний потенціал підприємства, а також можливості щодо їх реалізації. Із цією метою кожна субстратегія соціального розвитку підприємства має впроваджуватися за рахунок послідовної реалізації стратегічних, тактичних і оперативних управлінських заходів. Оперативні заходи щодо підвищення рівня соціального розвитку підприємства, як

правило, не вимагають тривалого часового інтервалу для одержання позитивного ефекту й залучення значних соціальних інвестицій (наприклад, нормалізація соціально-психологічного клімату в колективі, моральне стимулювання персоналу підприємства тощо). Тактичні заходи щодо управління соціальним розвитком підприємства вимагають значно більше часу на реалізацію й, відповідно, більших фінансових витрат. Стратегічні ж заходи вимагають тривалого часового інтервалу для реалізації й залучення додаткових соціальних інвестицій (як внутрішніх, так і зовнішніх). Наприклад, у рамках розвитку соціального середовища підприємства стратегічними завданнями можуть бути: формування кадрового резерву, як головна передумова успішної реалізації стратегії соціального розвитку підприємства; оптимізація розвитку об'єктів соціальної інфраструктури підприємства тощо. Безумовно, максимальний ефект буде отриманий тільки в тому випадку, якщо програма соціального розвитку підприємства буде реалізовуватися комплексно.

Узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що відокремлення стратегії соціального розвитку підприємства як самостійної функціональної стратегії є необхідністю, проголошеною реаліями сьогодення. В умовах соціально-орієнтованої економіки, перманентного зростання цін і відчутних інфляційних процесів, особливого значення набуває соціальна захищеність персоналу підприємства, мотивація щодо ефективної реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. І хоча функціональна стратегія соціального розвитку підприємства не є обов'язковою, однак саме комплексний підхід до розробки функціональних (робочих) стратегій розвитку підприємства торгівлі забезпечує цілісність його розвитку в усіх сферах діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Сенге Питер; пер с англ. — М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003. — 406 с.
2. Скляр Е. Н. Методические основы управления развитием социального потенциала промышленных предприятий / Е. Н. Скляр, И. О. Зверкович // Менеджмент в России и за рубежом. — 2008. — № 2. — С. 103–108.
3. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. — Х.: Вид. дім "ІНЖЕК", 2003. — 328 с.
4. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.

ПІДПРИЄМНИЦТВО

5. *Смолін І. В.* Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. — 344 с.
6. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Вильямс, 2005. — 924 с.
7. *Петров А. Н.* Стратегическое планирование развития предприятия / А. Н. Петров. — СПб. : Из-во СПб. унт-та эк. и фин., 1993. — 320 с.