

ны» для менеджеров: 50 стратегических правил наступления и обороны в бизнесе / Д. Михаэльсон ; пер. с англ. К. Давыдовой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 192 с.

16. Шванфельдер В. Сунь-цзы для менеджеров: 13 вечных заповедей искусства стратегии / Шванфельдер В. ; пер. с нем. Н. Бабичевой. – С.Пб. : Изд-во Вернера Регена, 2010. – 304 с.

УДК 658.871.878

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В. М. Білявський, кандидат економічних наук

Успішний соціально-економічний розвиток є передумовою зростання обсягів діяльності торговельного підприємства, підвищення його соціального статусу та суспільного іміджу. В процесі розробки програми управління соціально-економічним потенціалом торговельного підприємства необхідно визначити терміни і послідовність виконання робіт і виконавців. Програма управління є тим основним документом, що має забезпечувати діяльність торговельного підприємства. Тобто це конкретна послідовність дій, що дозволять підвищити рівень соціально-економічного потенціалу, виправити помилки управління та збільшити прибутковість торговельного підприємства.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Наприклад, у працях [1, 2] розглядалися досить широке коло питань – від тих, що дозволяють на науковій основі діагностувати економічний потенціал підприємства, і до тих, що визначають управління соціальним потенціалом підприємства та оцінюють рівень його розвитку. І. Должанський, Т. Загорний, О. Удалих дослідили й детально описали теоретико-методологічні аспекти управління потенціалом підприємства [3]. Однак розробці програми управління соціально-економічним розвитком торговельного підприємства поки не приділялось достатньої уваги. Тому завданням даної статті – виявити основні тенденції та розробити послідовну програму соціально-економічного розвитку торговельного підпри-

ємства на основі сильних сторін підприємства та у відповідності до виявлених проблем, а також розрахувати рівень готовності торговельних підприємств до реалізації програм соціально-економічного розвитку.

У статті систематизовано етапи розробки програми соціально-економічного розвитку, які передбачають таку послідовність: оцінка сучасного стану торговельного підприємства, виявлення основних тенденцій соціально-економічного розвитку з використанням SWOT-аналізу, розробка варіантів управлінських рішень з удосконаленням системи управління соціально-економічним потенціалом, вибір і обґрунтування рішень з ліквідації проблем і реалізація заходів, щодо соціально-економічного розвитку торговельного підприємства. На рис. 1 наведено структуру недоліків керівництва торговельного підприємства у сфері соціально-економічного розвитку.

Наявність вищезазначених недоліків стримує темпи росту продуктивності праці на підприємстві. Це вимагає розробки відповідних управлінських рішень. Більш розширеним інструментом аналізу є матриця SWOT, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони торговельного підприємства, проаналізувати джерела зовнішнього та внутрішнього впливу.

З метою підвищення ефективності управління соціально-економічним потенціалом і покращення діяльності торговельних підприємств м. Києва ми побудували матрицю

SWOT досліджуваних підприємств (табл. 1). За організаційно-правовою формою досліджені торговельні підприємства розподіляються таким чином: 8 ТОВ (товариств з обмеженою відповідальністю), 9 ЗАТ (закритих акціонер-

них товариств) і ВАТ (відкритих акціонерних товариств). У свою чергу, за розміром підприємства до 15 осіб становлять 65,4 %, тоді як більше 15 осіб мають 34,6 % від загальної кількості підприємств.



Рис. 1. Структура недоліків управління соціально-економічним розвитком торговельного підприємства

Таблиця 1

Матриця SWOT досліджуваних торговельних підприємств

| | | |
|--|--|---|
| Зовнішнє середовище | Можливості: <ul style="list-style-type: none"> • стабільний попит на товари та послуги; • відносно вільний місцевий ринок збуту | Загрози: <ul style="list-style-type: none"> • інфляційні процеси; • залежність від урожайності; • конкурентний тиск; • політичний вплив на ціноутворення; • зростання цін на енергоносії; • зменшення середньої заробітної плати на торговельних підприємствах |
| Внутрішнє Середовище | | |
| Сильні сторони: <ul style="list-style-type: none"> • сучасне обладнання; • широкий асортимент; • кваліфікований персонал; • наявність позитивного іміджу | <ul style="list-style-type: none"> • зменшення запасів (використання системи «точно в термін»); • збільшення обсягів діяльності | <ul style="list-style-type: none"> • розробка відповідної цінової політики; • підвищення кваліфікації персоналу |
| Слабкі сторони: <ul style="list-style-type: none"> • відсутність стратегічного планування; • відсутність маркетингових комунікацій; • відсутність системи стимулювання збуту | <ul style="list-style-type: none"> • використання маркетингових заходів стимулювання збуту; • використання планування соціально-економічного розвитку торговельного підприємства | <ul style="list-style-type: none"> • оптимізація витрат на виробництво; • зменшення витрат на збут; • налагодження зв'язків з дистриб'юторами |

Програма управління соціально-економічним розвитком торговельного підприємства, по суті, є довгостроковим планом розвитку, який включає як першочергові завдання, що потребують невідкладних дій, так і довгострокових рішення, які можна буде реалізувати лише через певний час.

Метою розробки програми управління є уточнення місії, цілей і пріоритетів у діяльності торговельного підприємства. Добре

сформована місія має реальну управлінську цінність. Вона дозволяє комплексно оцінити діяльність торговельного підприємства. Це допоможе підприємству залишатися конкурентоспроможним тривалий період часу. Також чітке визначення місії дозволить сконцентрувати зусилля персоналу на конкретних завданнях. Місія справляє мотиваційний вплив на персонал торговельного підприємства та формує довершений образ торговельного підпри-

ємства та визначає яку соціальну роль, яку підприємство прагне виконувати. Цілі мають встановлюватися на основі місії, позицій, які торговельне підприємство посідає на ринку, прагнень керівництва та інших факторів, які відображають бажаний стан підприємства, який необхідно досягти в ході використання соціально-економічного потенціалу. Стратегічним напрямом розвитку будь-якого підприємства є закріплення своїх позицій саме на місцевому ринку та розширення обсягів діяльності. Виходячи з цього, уточнена місія досліджуваних торговельних підприємств може бути сформульована таким чином: забезпечувати споживачів якісним, натуральним та доступним продуктом. У такому разі цілями торговельного підприємства можуть бути: максимальне забезпечення ринку високоякісними товарами чи послугами торговельного підприємства; зниження собівартості товарів або послуг; забезпечення максимального використання та розвитку соціально-економічного потенціалу; підвищення ефективності виробництва та соціальної значимості торговельного підприємства.

Основну увагу треба зосередити на збуті найбільш рентабельних товарів чи послуг і максимально завантажити наявне обладнання.

Необхідно докласти максимальних зусиль для зниження витрат, оскільки в майбутньому це дозволить знизити ціни на товари чи послуги і бути більш конкурентоспроможними. Товар повинен легко виділятися серед інших аналогічних споживачем – це дозволить набуті певного статусу на ринку та забезпечити більший обсяг продажу. Проблему соціально-економічного розвитку торговельного підприємства необхідно вирішувати комплексно і планомірно. Спочатку необхідно визначити, чи існують на торговельному підприємстві умови для реалізації програми управління соціально-економічним розвитком. Для цього необхідно оцінити готовність торговельного підприємства до змін. Виявлення ступеня прояву ознак, що характеризують готовність торговельного підприємства до використання програми розвитку, було проведено експертним за допомогою методу Дельфі. Експертами

були керівники досліджуваних торговельних підприємств.

Для оцінки готовності торговельних підприємств працювати за розробленою програмою визначається ступінь прояву тієї чи іншої ознаки:

- «5» – якщо дана ознака повністю виявляється;
- «4» – якщо дана ознака виявляється не повністю;
- «3» – якщо дана ознака виявляється слабо;
- «2» – якщо дана ознака зовсім не виявляється.

Загальна оцінка ступеня готовності торговельного підприємства являє собою середньозважений бал [4, с. 39], що може бути розрахований за формулою:

$$\bar{S} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n S_{ij}, \quad (1)$$

де S_{ij} – бальна оцінка j -го експерта ступеня прояву i -ї ознаки;

n – кількість експертів;

m – кількість розглянутих ознак;

k_i – коефіцієнт важливості i -ї ознаки, які визначаються таким чином:

$$k_i = \begin{cases} 1 & \text{– якщо } i\text{-та ознака «найменш важлива»;} \\ 2 & \text{– якщо } i\text{-та ознака «важлива»;} \\ 3 & \text{– якщо } i\text{-та ознака «найбільш важлива»}. \end{cases}$$

Для спрощення прийнято, що всі ознаки мають однакову важливість і $k = 1$. В оцінці брало участь п'ятдесят шість експертів, таким чином, $n = 56$, а $m = 12$. Розрахуємо за формулою 1 інші порогові значення: $b_{\min.} = 0,2$ – відповідає повному не прояву всіх ознак; $b_{\text{сл.}} = 0,3$ – відповідає прояву слабкого значення всіх ознак; $b_{\text{н.п.}} = 0,4$ – відповідає випадку неповного прояву всіх ознак; $b_{\text{макс.}} = 0,5$ – відповідає повному прояву всіх ознак.

Тепер за формулами, розраховуємо основні точки для порівняння вищезазначеного показника:

$$b_1 = b_{\min.} + 0,75(b_{\text{сл.}} - b_{\min.}) = 0,275; \quad (2)$$

$$b_{c,p} = 0,5(b_{\min.} + b_{\max.}) = 0,35; \quad (3)$$

$$b_2 = b_{н.п} + 0,25(b_{\max.} - b_{н.п}) = 0,425. \quad (4)$$

Ступінь готовності досліджуваних торговельних підприємств до реалізації програми управління соціально-економічним потенціалом варто оцінювати таким чином: дуже висока, якщо отриманий результат знаходиться у діапазоні $b_2 - b_{\max.}$; висока, якщо результат знаходиться у діапазоні $b_{c,p} - b_2$; помірна, якщо

отриманий результат знаходиться у діапазоні $b_1 - b_{c,p}$; низька, якщо результат заходиться у діапазоні $b_{\min.} - b_1$.

Нижче в табл. 2 наведено результати узагальненої оцінки експертами готовності досліджуваних торговельних підприємств до провадження програми соціально-економічного розвитку.

Отриманий у табл. 2 сумарний рейтинг і порогові значення доцільно відобразити на системі ординат (рис. 2).

Таблиця 2

Готовність досліджуваних торговельних підприємств до реалізації програми соціально-економічного розвитку

| Ознака прояву | Оцінка ступеня прояву ознаки |
|---|------------------------------|
| Визначеність місії | Не проявляється |
| Визначеність цілей | Проявляється слабо |
| Інформаційна забезпеченість | Те саме |
| Робота з підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства | » » |
| Адаптованість торговельного підприємства до наявних можливостей | » » |
| Орієнтованість торговельного підприємства на довгостроковий розвиток підприємства та підвищення соціального статусу | » » |
| Розподіл довгострокових і короткострокових планів | Не проявляється |
| Наявність відділу соціального розвитку | Те саме |
| Запрошення сторонніх спеціалістів для вирішення нестандартних завдань | » » |
| Інформування персоналу про цілі та плани торговельного підприємства | » » |
| Високий рівень організаційної культури | Проявляється слабо |
| Наявність на торговельному підприємстві ефективного кадрового та збутового підрозділу | Те саме |
| Сумарний рейтинг | 0,2841 |

Підсумковий рейтинг 0,2841

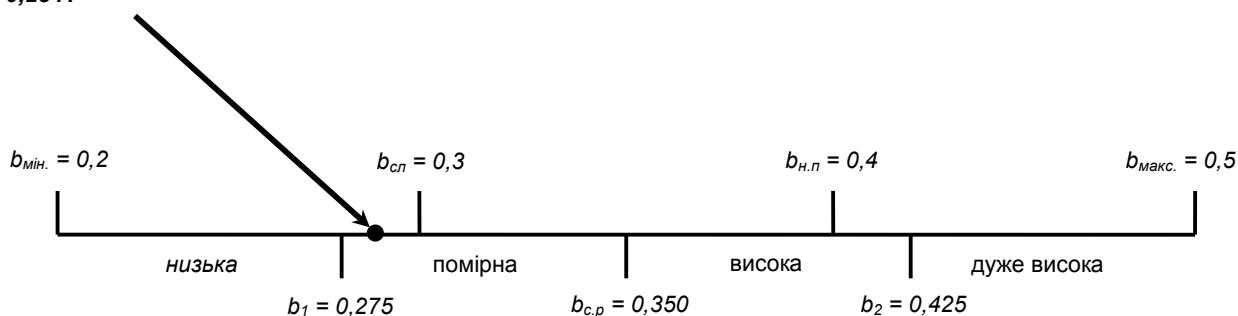


Рис. 2. Шкала оцінки готовності досліджуваних торговельних підприємств до реалізації програм соціально-економічного розвитку

Досліджувані торговельні підприємства на даний момент не спроможні ефективно та в повному обсязі реалізувати програми соціаль-

но-економічного розвитку, але ця реалізація є необхідною умовою для подальшого розвитку торговельних підприємств. Однак, використо-

вуючи отриманий матеріал, керівництво досліджуваних торговельних підприємств уже протягом декількох місяців може уточнити місію і розробити чітку систему цілей торговельних підприємств, що дозволить перейти до реалізації вищезазначених програм.

Загалом, досліджувані торговельні підприємства мають значний потенціал, але використовують його мінімально. Наявні ознаки тіньового бізнесу свідчать про те, що торговельні підприємства лише частково або взагалі не збігаються з місцевими органами влади, тому вкладення коштів у соціально-економічний розвиток, зокрема через соціальне партнерство, є необхідною умовою переведення досліджуваних торговельних підприємств на новий (більш якісний) рівень діяльності.

Узагальнюючи, зазначимо, що у статті ми визначили основні тенденції та розробили послідовну програму соціально-економічного розвитку торговельного підприємства на основі сильних сторін підприємства відповідно до виявлених проблем, а також розрахували рівень готовності торговельних підприємств до реалізації програм соціально-економічного розвитку.

Перспективним видається подальше дослідження щодо оцінювання внеску програми управління соціально-економічним розвитком у формування соціального капіталу торговельних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ващенко Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності та структури економічного потенціалу підприємства / Н. В. Ващенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2007. – № 28. – С. 41–44.
2. Зеркович И. О. Управление социальным потенциалом российских предприятий и оценка уровня его развития / И. О. Зеркович // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1 (25). – С. 74–81.
3. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорний, О. О. Удалих. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
4. Тодосийчук А. Н. Научно-технический потенциал социально-трудовой сферы / А. Н. Тодосийчук // Экономист. – 1997. – № 12. – С. 36–47.

УДК 631.164.23:338.432:631.1.016

АКТИВІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ – ШЛЯХ ДО ІНТЕНСИВНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

О. О. Сосновська, кандидат економічних наук

У сільському господарстві України відбувається подальше ускладнення та сповільнення інвестиційно-інноваційної діяльності. Внаслідок цих процесів у багатьох аграрних підприємствах зменшується дохідність, унаслідок чого не відбувається навіть просте відтворення виробництва, загострюється конкурентна боротьба, а на її фоні зменшується фінансова та соціальна їх стійкість. Саме тому питання фінансування інвестицій та їх раціонального використання особливо важливе в умовах

важкого економічного стану багатьох аграрних підприємств. Через це постає проблема пошуку нових додаткових джерел інвестування, що мають інноваційне спрямування.

Різні аспекти проблеми інвестування агропромислового виробництва висвітлені у працях таких економістів, як В. Г. Андрійчук, С. І. Дем'яненко, М. І. Крупка, А. М. Михайлов, Г. Підлисецький, Л. О. Петкова, П. Т. Саблук, В. М. Трегобчук, В. М. Яценко, та ін. Водночас ряд проблем залишаються мало-