

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

© 2020 ГОНЧАРОВ А. Б., ГОНЧАРОВА С. Ю., АГРАМАКОВА Н. В.

УДК 668.5:66  
JEL: L10; L17; L19; Z1

### Гончаров А. Б., Гончарова С. Ю., Аграмакова Н. В. Формування стратегії сучасного підприємства соціально-культурної сфери

Метою статті є дослідження особливостей формування стратегії сучасного підприємства, що здійснює діяльність у соціально-культурній сфері, з урахуванням впливу основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Досліджено вплив основних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища (частина з яких є вельми специфічною для цієї сфери і полягає у переважно нематеріальному характері продукту, який виробляється, особливостях процесу його сприйняття та оцінки, мотивах споживання, основних методах рекламування та просування, традиційній практиці ціноутворення, великому потенціалі отримання доходів від рекламної діяльності) на формування стратегії сучасних підприємств, що здійснюють діяльність у соціально-культурній сфері України. З урахуванням цих особливостей запропонований підхід до вибору й обґрунтування генеральної стратегії, яка найбільше відповідає умовам здійснення господарської діяльності, повинна забезпечити життєздатність, посилення ринкових позицій і сталий розвиток підприємства в сучасних умовах економічної кризи та загострення конкуренції. Розглянуто спрямування та деталізовано шляхи втілення основних специфічних конкурентних стратегій, що мають забезпечувати реалізацію генеральної стратегії: стратегії створення якісного унікального продукту (послуги) з урахуванням його специфіки, стратегії просування продукту, фінансової стратегії, стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства та зростання ефективності його використання.

**Ключові слова:** стратегія, підприємство соціально-культурної сфери, особливості соціально-культурної сфери, чинники формування стратегії, стратегія зростання, стратегія забезпечення якості, стратегія просування, стратегія розвитку кадрового потенціалу.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-418-424>

Бібл.: 8.

**Гончаров Андрій Борисович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Харківська державна академія культури (Бурсацький узвіз, 4, Харків, 61057, Україна)

E-mail: [andrejgoncharov@ukr.net](mailto:andrejgoncharov@ukr.net)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0799-4856>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/AAH-2499-2020>

**Гончарова Світлана Юріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та соціальних наук, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: [svetvokne2012@ukr.net](mailto:svetvokne2012@ukr.net)

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/AAG-8421-2020>

**Аграмакова Наталія Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та соціальних наук, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: [nataagramakova@gmail.com](mailto:nataagramakova@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4207-2091>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/AAG-8386-2020>

УДК 668.5:66  
JEL: L10; L17; L19; Z1

### Гончаров А. Б., Гончарова С. Ю., Аграмакова Н. В. Формирование стратегии современного предприятия социально-культурной сферы

Целью статьи является исследование особенностей формирования стратегии современного предприятия, осуществляющего деятельность в социально-культурной сфере, с учетом влияния основных факторов внешней и внутренней среды. Исследовано влияние основных факторов внутренней и внешней среды (часть из которых является весьма специфической для данной сферы и заключается в основном нематериальном характере продукта, который производится, особенностях процесса его восприятия и оценки, мотивах потребления, основных методах рекламы и продвижения, традиционной практике ценообразования, большом потенциале получения доходов от рекламной деятельности и других) на формирование стратегии современных предприятий, осуществляющих деятельность в социально-культурной сфере Украины. С учетом этих особенностей предложен подход к выбору и обоснованию генеральной стратегии, которая в наибольшей степени соответствует условиям осуществления хозяйственной деятельности, должна обеспечить жизнеспособность, усиление рыночных позиций и устойчивое развитие предприятия в современных условиях экономического кризиса и обострения конкуренции. Рассмотрены направления и детализированные пути воплощения основных специфических конкурентных стратегий, которые должны обеспечивать реализацию генеральной стратегии: стратегии создания качественного уникального продукта (услуги) с учетом его специфики, стратегии продвижения продукта, финансовой стратегии, стратегии развития кадрового потенциала предприятия и роста эффективности его использования.

**Ключевые слова:** стратегия, предприятие социально-культурной сферы, особенности социально-культурной сферы, факторы формирования стратегии, стратегия роста, стратегия обеспечения качества, стратегия продвижения, стратегия развития кадрового потенциала.

Библ.: 8.

**Гончаров Андрей Борисович** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и администрирования, Харьковская государственная академия культуры (Бурсацкий спуск, 4, Харьков, 61057, Украина)

**E-mail:** andrejgoncharov@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-0799-4856>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAH-2499-2020>

**Гончарова Светлана Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и социальных наук, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеца (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** svetvokne2012@ukr.net

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAG-8421-2020>

**Аграмакова Наталия Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и социальных наук, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеца (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** nataagramakova@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4207-2091>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAG-8386-2020>

УДК 668.5:66  
JEL: L10; L17; L19; Z1

### **Honcharov A. B., Honcharova S. Y., Ahramakova N. V. Formation of the Strategy of a Modern Enterprise in the Socio-Cultural Sphere**

The article is aimed at studying the peculiarities of forming the strategy of a modern enterprise operating in the socio-cultural sphere, taking into account the influence of the main factors of both the external and the internal environment. The influence of the main factors of both the external and the internal environment (part of which is very specific for this sphere and consists mainly of the intangible nature of the product, which is produced, the peculiarities of its perception and evaluation process, the motives of consumption, the basic methods of advertising and promotion, the traditional pricing practices, the considerable potential for generating income from advertising activities and others) on the formation of the strategy of modern enterprises operating in the socio-cultural sphere of Ukraine is researched. In view of these characteristics, an approach to the choice and substantiation of the general strategy, which be most in line with the conditions of economic activity, has to ensure the viability, strengthening of market positions and sustainable development of enterprise in the current conditions of economic crisis and aggravation of competition. Directions and detailed ways of implementation of the main specific competitive strategies, which should ensure the implementation of the general strategy are considered: strategies to create a quality unique product (service) taking into account its specificity, product promotion strategy, financial strategy, strategy for developing the enterprise's human resources and increasing the efficiency of its use.

**Keywords:** strategy, enterprise in the socio-cultural sphere, socio-cultural features, factors of strategy formation, growth strategy, strategy of quality assurance, promotion strategy, strategy of human resources development.

**Bibl.:** 8.

**Honcharov Andrii B.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Kharkiv State Academy of Culture (4 Bursatskyi uzviz, Kharkiv, 61057, Ukraine)

**E-mail:** andrejgoncharov@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-0799-4856>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAH-2499-2020>

**Honcharova Svitlana Yu.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Social Sciences, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** svetvokne2012@ukr.net

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAG-8421-2020>

**Ahramakova Nataliia V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Social Sciences, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** nataagramakova@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4207-2091>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAG-8386-2020>

---

**Н**айважливішою умовою розвитку ринкових відносин у сучасному інформаційному суспільстві є розвиток людського та соціального капіталів. Соціально-культурна сфера відіграє значну роль як галузь, що виробляє культурні продукти, які впливають на формування особистості та світогляду людей, задовольняють їх потреби в культурному розвитку та організації відпочинку, забезпечують якість

життя. Стратегічними завданнями підприємств соціокультурної сфери є забезпечення населення якісними та доступними за ціною продуктами і послугами [1].

Ці завдання можуть бути розв'язані тільки шляхом забезпечення стабільного розвитку підприємств соціокультурної сфери, що дозволить ефективно протидіяти негативному впливу чинників конкурент-

ного середовища і використати можливості, що виникають у ньому.

**Д**ля кожного підприємства соціокультурної сфери в сучасних умовах економічної кризи є актуальним досягнення і збереження фінансової стабільності, а також розвиток сукупного економічного потенціалу, що є запорукою та підґрунтям для здійснення господарської діяльності в перспективі. Для досягнення сталого розвитку підприємства необхідно вирішення завдань упровадження стратегічного управління, яке містить в собі чітке уявлення цілей, а також визначення шляхів їх досягнення та правил дій, яких необхідно дотримуватись на цьому шляху. Забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства соціокультурної сфери можливо лише за умов обґрунтування і вибору відповідної стратегії розвитку, а також забезпечення її реалізації в мінливих умовах зовнішнього середовища. Ця стратегія має бути спрямована на забезпечення: по-перше, відповідності рівня якості продукції та послуг вимогам споживачів; по-друге, на просування та донесення продуктів і послуг до широкого кола споживачів; по-третє, на скорочення витрат на виробництво продукції та послуг, що дасть можливість маневрувати ціною в рамках маркетингового комплексу просування засобів на ринок; по-четверте, залучення фінансових ресурсів та ефективного їх використання для реалізації проектів розвитку.

Проблеми та питання стратегічного планування та стратегічного управління підприємствами досліджують у наукових працях багато вітчизняних і зарубіжних учених, в тому числі Бланк І., Друкер П., Кастельс М., Портер М., Андріанов В., Іноземцев В., Клейнер Г.Б., Лапуста М., Лівшиць В., Макманус Дж., Федоренко Н., Шапиро В., Шеремет В., Шумпетер Й., Фишер Б. та ін. У розробках цих науковців повною мірою висвітлено необхідність і загальні підходи до організації стратегічного планування і управління в діяльності суб'єктів господарювання; розглянуто принципи та підходи до вибору та обґрунтування стратегії організації, яка діє в умовах ринкової конкуренції.

Дослідження питань економіки соціокультурної сфери проводили Бабич А., Баумоль У., Боуен У., Демидова Л., Корягина Т., Іванов Г., Морозова Т., Моль А., Рубінштейн А., Фішер Я., Шишкин С., Умберг Е. та ін. Але слід зазначити, що в їх працях майже не розглянуті питання застосування стратегічного планування і управління на підприємствах соціокультурної сфери з урахуванням особливостей її функціонування в теперішніх важких умовах економічної кризи, загострення конкуренції та дуже суттєвого скорочення обсягів фінансування за рахунок коштів державного бюджету.

На сьогодні існують добре вивчені й опрацьовані загальні підходи до стратегічного управління орга-

нізаціями, які здійснюють свою операційну діяльність у сфері матеріального виробництва або торгівлі. Але соціокультурна сфера має свої суттєві особливості, внаслідок чого питання застосування стратегічного управління в діяльності її підприємств на цей час залишилися недостатньо вивченими [2].

*Метою* статті є дослідження особливостей формування стратегії сучасного підприємства, що здійснює діяльність у соціально-культурній сфері, з урахуванням впливу основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Висока мінливість умов здійснення господарської діяльності, а також вплив економічної кризи зумовляють необхідність застосування стратегічного управління на підприємствах для забезпечення їх стабільного функціонування та сталого розвитку. Особливого значення набуває розробка стратегії та заходів по її реалізації. Існують деякі особливості формування стратегії сучасних українських підприємств соціально-культурної сфери, які мають досить важливе значення для забезпечення їх життєздатності, конкурентоспроможності та розвитку і не були повною мірою досліджені у працях учених-економістів.

Сучасна складна ситуація з наповненням бюджетів всіх рівнів негативно відбивається на можливостях держави підтримувати фінансово діяльність підприємств соціально-культурної сфери [3]. Це надзвичайно актуалізує питання забезпечення їх життєздатності за рахунок самофінансування. Вирішення цих завдань можливе лише шляхом обрання генеральної стратегії діяльності підприємства, функціональних стратегій, які забезпечують її реалізацію, а також виконання в їх межах конкретних заходів.

**В**ід правильності вибору стратегії розвитку і функціонування підприємства залежить досягнення його цілей і виконання місії. При формуванні оптимальної стратегії підприємства мають бути враховані чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на його функціонування і можливості подальшого розвитку. Стратегія діяльності підприємств соціально-культурної сфери в складних умовах економічної кризи має бути спрямована на забезпечення їх сталого розвитку, посилення ринкових позицій, підвищення якості й конкурентоспроможності продукції та послуг. Реалізація стратегії повинна приводити до максимального розвитку і реалізації потенціалу підприємства, створення конкурентних переваг.

Ринкові відносини в нашій країні характеризуються наявністю «ринку споживача», тобто значним перевищенням пропозиції товарів і послуг над існуючим попитом на них в усіх сферах [4]. Економічна криза вкрай негативно вплинула на зниження купівельної спроможності населення і суб'єктів господарювання. Внаслідок цього сьогодні має місце різке

загострення різних форм конкуренції. У соціально-культурній сфері особливе значення в боротьбі за споживача набула конкуренція в сфері якості послуг, тому що покупець має можливість обирати продукт найвищої якості в своєму ціновому діапазоні.

**П**ри формуванні стратегії розвитку сучасного підприємства, що здійснює діяльність у соціально-культурній сфері, необхідно враховувати особливості цієї сфери, які мають суттєвий вплив на його функціонування.

До цих особливостей відносяться такі.

1. Переважно нематеріальний характер продукту, який виробляється і пропонується споживачеві. Споживання продукції дуже часто збігається у часі з її продукуванням, оцінка вартості значною мірою залежить від особливостей сприйняття споживачів (наявність освіти, розуміння, світогляду, емоційного стану тощо). Дуже поширеною є ситуація зростання вартості продукції в процесі її споживання (чим більша кількість людей відвідала виставу, тим більше зростає її популярність).
2. Продукція та послуги соціально-культурної сфери зазвичай не є життєво необхідними для населення, мотивами їх споживання переважно є емоційні та рекреаційні (покращення настрою, відпочинок, спілкування з друзями, прагнення до духовного розвитку, підвищення культурного рівня тощо).
3. Поширена ситуація, коли споживач продукту (діти, підлітки) і суб'єкт, який оплачує продукт (послугу), не є одною особою.
4. Просування продукту здійснюється із застосуванням комплексу методів рекламного впливу. Зазвичай рекламна кампанія здійснюється з використанням засобів масової інформації (телебачення, радіо), а також візуальної реклами (білборди, розповсюдження рекламних листків), але поруч з цим дуже важливе значення мають зв'язки з громадськістю для формування позитивної громадської думки і прихильного ставлення до продукту (організація захоплених відгуків в Інтернеті, поширення схвальних чуток, використання інших засобів публік релейшенз).
5. Ціноутворення, яке на ранніх етапах життєвого циклу проекту або продукту здійснюється за витратним методом, що дозволяє компенсувати витрати й отримати мінімальний прибуток. Якщо продукт набуває популярності, коло споживачів розширюється, то можливий перехід на інший метод формування ціни.
6. Великий потенціал отримання додаткових доходів за рахунок проведення рекламної діяльності, який може бути реалізований

в умовах набуття достатнього рівня популярності і великої кількості споживачів основного продукту.

7. Відсутність системи показників, які всебічно характеризують результати діяльності, що не дає можливості проаналізувати й однозначно оцінити її ефективність.

Першим кроком на шляху формування стратегії підприємства є чітке формулювання його місії, для виконання якої буде використана відповідна обрана стратегія. При формуванні стратегії сталого розвитку підприємства соціально-культурної сфери необхідно враховувати розглянуті особливості. Загальним спрямуванням стратегії розвитку є зростання прибутку і посилення ринкових позицій підприємства. Для досягнення цього здебільшого відповідає застосування стратегії сталого розвитку і зростання, яка орієнтована на збільшення обсягів реалізації продукту (послуг) [5]. Основними напрямками цієї стратегії є інтеграція максимального використання внутрішнього потенціалу і ринкових можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі.

Для забезпечення реалізації загальної стратегії сталого розвитку і зростання доцільно розробити і реалізовувати такі специфічні конкурентні стратегії.

Стратегія створення якісного унікального продукту, який буде пропонуватися споживачам. Наявність такого продукту є ключовим ресурсом, який впродовж певного часу здатен забезпечити конкурентоспроможність підприємства. При створенні продукту необхідно спочатку визначитись, на яку цільову аудиторію він спрямований, для чого застосувати засоби маркетингу і стратегічного аналізу: провести дослідження, сегментацію ринку, виявити цільову аудиторію, її чисельність, смаки, уподобання і вимоги та побажання до продукту соціально-культурної сфери. З використанням одержаних результатів доцільно сформулювати ідею нового продукту, який повною мірою задовольнить вимоги цільових споживачів.

**В**ажливою умовою є оперативне виявлення змін бажань споживачів і своєчасна розробка стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на ліквідацію відхилень між фактичним рівнем якості продукту й ідеальним (за який приймається повне задоволення вимог клієнтів) [6]. При реалізації ідеї треба докласти всіх зусиль для залучення кращих фахівців, які працюють у цьому сегменті, мають відповідну кваліфікацію, досвід, креативність, а також інші якості, без яких неможливо створити якісний продукт. Також треба проводити прискіпливий відбір виконавців, які найбільш вдало втілюють задум авторів. Великий вплив на задоволення споживачів має місце споживання продукції соціально-культурної сфери. Необхідною умовою є дотримання принципів та вимог сучасної системи управління якістю TQM, згідно з якою контроль за дотриманням якості по-



винен здійснюватись на кожному з етапів реалізації проекту – від розробки ідеї продукту до його споживання покупцем.

При реалізації цієї стратегії корисним є вивчення і застосування зарубіжного досвіду. Для забезпечення високої якості продукту і послуг треба використовувати новітні технології і сучасне обладнання. Їх залучення може бути забезпечене шляхом реалізації відповідної інвестиційної політики, яка передбачає вкладання значної частини отриманого чистого прибутку в розвиток матеріальної бази. Якщо зароблених коштів не вистачає для здійснення масштабних інвестиційних проектів, доцільно скористатися різними способами залучення фінансових ресурсів (отримання кредиту, пошук спонсорів, акціонування, фінансовий лізинг або інші). В рамках інвестиційної політики також доцільно спиратися на концепцію життєвого циклу продукції. Відповідно до цього треба інвестувати частину прибутків, отриманих на стадії зрілості продукту, в розробку нового продукту, який повинен буде прийти на заміну існуючому, коли попит на нього почне спадати.

Одним з напрямків реалізації стратегії створення якісного конкурентоспроможного продукту (послуг), який здатен максимально задовольнити вимоги клієнтів, є постійний пошук і використання резервів якості (головним чином за рахунок підвищення споживчих властивостей продукції, забезпечення максимальної відповідності її змісту та форми вимогам споживачів, вдалого вибору місця споживання, удосконалення технічного супроводу її створення і споживання, усунення недоліків у виробничо-господарській діяльності підприємства, а також шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу) [7].

Фінансова стратегія повинна бути спрямована на забезпечення стабільного фінансового стану підприємства в довгостроковій перспективі в сучасних важких умовах економічної кризи. При її реалізації повинні бути вирішені завдання забезпечення підприємства соціокультурної сфери обсягом фінансових ресурсів, необхідним для здійснення його стабільної діяльності та розвитку. Основними шляхами розв'язання цих завдань є застосування фінансового планування, бюджетування, створення балансу доходів і витрат підприємства та узгодження їх у часі, пошук шляхів залучення капіталу на підприємство на найбільш вигідних умовах, аналіз структури капіталу підприємства та його оптимізація, ефективне використання залученого капіталу. При залученні позикового капіталу необхідно проводити пошук найбільш вигідних варіантів розрахунків за його використання (наприклад, виплата відсотків може бути частково компенсована шляхом розміщення реклами при проведенні заходів тощо). Важливою складовою фінансової стратегії є управління витратами підпри-

ємства, яке повинно забезпечити мінімізацію витрат за рахунок економії матеріальних ресурсів, оптимізації структури управління, зниження витрат живої праці, раціонального використання і завантаження основних засобів.

Стратегія просування продукту, яка повинна привести до досягнення обсягів споживання, що забезпечать окупність витрат і прибутковість діяльності підприємства. Використовуючи результати досліджень ринку стосовно цільової групи споживачів продукту, треба сконцентрувати на цій групі максимум зусиль, спрямованих на просування, віддаючи перевагу сучасним методам і прийомам інформування потенційних покупців. Враховуючи особливості соціокультурної сфери, доцільно віддавати пріоритет засобам PR (створення яскравого іміджу, позитивної громадської думки, схвальних відгуків, розповсюдження захоплених чуток тощо), а також зусиллям в інших напрямках рекламної діяльності (в Інтернеті, на радіо, телебаченні, білбордах, у метро й інших видах громадського транспорту, проведення прямої поштової розсилки тощо). Враховуючи високу вартість проведення рекламної кампанії, в рамках цієї стратегії доцільно створювати і розвивати стратегічні альянси з підприємствами, які працюють у сфері забезпечення дозвілля, а також галузевими конкурентами для використання їх як каналів розподілу та проведення спільних заходів, формування та стимулювання попиту споживачів на продукцію і послуги підприємств соціально-культурної сфери.

Дуже важливою складовою стратегії просування продукції є цінова політика. На ранніх стадіях життєвого циклу нового продукту доцільно дотримуватися стратегії низьких цін для забезпечення припливу споживачів і поширення популярності продукту серед його прихильників. У міру досягнення обсягів продажів, що забезпечують відшкодування витрат і подолання «точки беззбитковості» діяльності, треба проаналізувати еластичність попиту на продукт [8]. Для зростання обсягів продажів доцільно застосовувати різні види знижок з ціни (наприклад, оптових, при попередньому замовленні тощо). В подальшому ціноутворення повинно встановлюватися з урахуванням оптимального сполучення функції еластичності та максимізації прибутку.

Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства і зростання ефективності його використання. Необхідно велику увагу приділяти питанням підбору персоналу і створенню умов для всебічного розкриття його здібностей при досягненні цілей підприємства, застосовувати сучасні форми і методи роботи з працівниками, спрямовані на створення і підвищення трудової мотивації. Доцільно прагнути створювати систему оцінки результатів роботи кожного працівника. Найбільш ефективними є системи стимулювання трудової актив-

ності, відповідно до яких преміювання відбувається за виконання якісних показників діяльності, а також існують додаткові (мотиваційні) форми винагороди праці за особистий внесок. Дуже важливим засобом впливу на трудову активність є створення і застосування механізму планування кар'єри для ключових працівників. В ідеальному випадку розміри матеріальної винагороди працівників повинні мати прямий взаємозв'язок з результатами діяльності підприємства. Просування в цьому напрямку може бути забезпечене розробкою та використанням системи КРІ для кожного працюючого на підприємстві. Найбільш ефективним напрямом інвестування коштів підприємства є навчання і стимулювання його працівників. Велике значення для забезпечення успішності діяльності підприємства має вдале застосування системи моральних стимулів, яка реалізується формуванням і впровадженням корпоративної культури. Просування цим шляхом не потребує суттєвих витрат коштів, але при правильному застосуванні приводить до суттєвого зростання трудової мотивації працівників, а отже, і результатів діяльності підприємства.

Розробка, впровадження і реалізація загальної стратегії підприємства сприяє орієнтації всіх підрозділів і працівників підприємства на досягнення єдиної мети, яке визначило для себе підприємство, а також координації і погодження їх діяльності в цьому процесі.

Результатами дослідження є розроблення наукових рекомендацій щодо вибору й обґрунтування загальної стратегії, якої доцільно дотримуватись сучасному підприємству соціально-культурної сфери для досягнення його цілей, а також специфічних конкурентних стратегій, що забезпечать її реалізацію, з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища і специфічних умов функціонування. Використання наукових результатів дослідження дасть змогу знизити витрати на розробку стратегії підприємства, забезпечити її максимальну відповідність умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, що повинно привести до посилення ринкових позицій, зростання економічної ефективності діяльності і рівня конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

У сучасному економічному житті стратегічне управління є єдиним способом максимальної адаптації до умов зовнішнього середовища, збереження життєздатності підприємства та забезпечення його розвитку. В умовах загострення ринкової конкуренції та суттєвого зниження платоспроможності споживачів стратегія підприємств соціально-культурної сфери повинна забезпечувати досягнення їх цілей сталого розвитку діяльності, отримання прибутку і посилення ринкових позицій. Формування стратегії здійснюється під впливом ряду чинників зовнішньо-

го та внутрішнього середовища, частина з яких є специфічними і полягають у переважно нематеріальному характері продукту, що виробляється, процесі його оцінки, особливостях просування, ціноутворенні й ін. З урахуванням цих особливостей рекомендується використовувати стратегію зростання, яка орієнтована на збільшення обсягів реалізації продукту (послуг), а також забезпечуючих її реалізацію таких специфічних конкурентних стратегій – стратегії створення якісного продукту, стратегії просування продукту, фінансової стратегії, стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства і зростання ефективності його використання. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гончаров А. Б., Гончарова С. Ю. Формування інноваційно-інвестиційної стратегії сучасного фармацевтичного підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 61 (1040). С. 133–137.
2. Гончаров А. Б., Гончарова С. Ю. Стратегічне управління інноваціями фармацевтичних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 56–60.
3. Кобелев В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 297–303.
4. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2013. № 1 (22). С. 267–272.
5. Кухарская Н. А. Реализация стратегии развития предприятия. *Эффективная экономика*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4494>
6. Соколенко В. А., Бондаренко О. М. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 53 (1162). С. 70–74.
7. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2011. 364 с.
8. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Uninvest PrePress, 2015. 212 с.

## REFERENCES

- Honcharov, A. B., and Honcharova, S. Yu. "Formuvannya innovatsiino-investytsiinoi stratehii suchasnoho farmatsevychnoho pidpriemstva" [Formation of Innovation and Investment Strategy of a Modern Pharmaceutical Enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI»*. Seriya : *Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*, no. 61 (1040) (2013): 133-137.
- Honcharov, A. B., and Honcharova, S. Yu. "Stratehichne upravlinnia innovatsiinykh farmatsevychnykh pidpriemstv" [Strategic Management of Innovations at Pharmaceutical Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 1 (2014): 56-60.
- Kobeliev, V. M., and Zakharchenko, Yu. V. "Teoretychni ta metodolohichni osnovy formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva" [Theoretical and Methodological Bases of Formation of Strategy of Development of the Enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 42 (2013): 297-303.

- Kravchenko, O. V. "Poniattia stratehii rozvytku pidpriemstva" [The Concept of Enterprise Development Strategy]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, no. 1 (22) (2013): 267-272.
- Kukharskaya, N. A. "Realizatsiya strategii razvitiya predpriyatiya" [Implementation of the Enterprise Development Strategy]. *Efektivna ekonomika*. 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4494>
- Shulhina, L. M., and Yukhymenko, V. V. *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: formuvannya stratehii* [Innovative

- Development of Enterprises: Formation of Strategies]. Kyiv: Univest PrePress, 2015.
- Sokolenko, V. A., and Bondarenko, O. M. "Sutnist ta vydy stratehii rozvytku" [The Essence and Types of Development Strategy]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 53 (1162) (2015): 70-74.
- Trydid, O. M. *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpriemstva* [Organizational and Economic Mechanism of Strategic Development of the Enterprise]. Kharkiv: KhDEU, 2011.i

УДК 331.102  
JEL: M12

## СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

© 2020 ДАЩЕНКО Н. М.

УДК 331.102  
JEL: M12

### Дащенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки

Метою статті є дослідження сутності та виявлення особливостей соціально відповідального управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. У статті визначено сутність категорій «соціально відповідальне управління персоналом підприємства» і «цифровізація економіки», що дало можливість виявити основні завдання соціально відповідального управління персоналом в умовах цифрової економіки. Установлено, що соціально відповідальне управління персоналом підприємства є концепцією, згідно з якою компанії інтегрують соціальні й екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі. Установлено, що основний акцент керівники вітчизняних підприємств роблять на внутрішній відповідальності безпосередньо перед своїми працівниками. При цьому на першому плані – розуміння необхідності внутрішньої соціальної відповідальності, а вже потім – як відповідальності перед споживачами. Установлено, що в період становлення «Індустрії 4.0» особливо цінними ресурсами компанії є співробітники, з їх знаннями та здібностями. Обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій обумовлює значні зміни потреб у персоналі та вимог до фахівців. Установлено, що глобальна цифровізація стає важливим каталізатором трансформації кадрової політики. Інноваційні технології в HR активно впроваджують і використовують не тільки IT-компанії, але і підприємства усіх сфер діяльності. Спираючись на досвід бізнесу, виділяють 5 особливостей сучасних компаній, які використовують цифрові технології у HR. Дослідження щодо рівня розвитку цифрових технологій в HR показали, що лише 4% компаній пройшли повну цифрову трансформацію і автоматизували всі функції HR. Отримані результати дозволили виділити деякі тренди у галузі HR, які відіграють сьогодні важливу роль при формуванні бізнес-стратегії з управління персоналом на найближчі роки. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є вдосконалення злагодженої співпраці бізнесу, держави і некомерційних організацій для виходу на абсолютно нові рівні корпоративної соціальної відповідальності.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, цифрова економіка, цифровізація, кадрова політика підприємства, управління персоналом.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-424-432>

**Рис.:** 5. **Бібл.:** 8.

**Дащенко Наталія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного менеджменту та проблем ринку, Одеський національний політехнічний університет (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

**E-mail:** [daschenko0007@gmail.com](mailto:daschenko0007@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2186-2307>

УДК 331.102  
JEL: M12

### Дащенко Н. Н. Социально ответственное управление персоналом в условиях цифровизации экономики

Целью статьи являются исследование сущности и выявление особенностей социально ответственного управления персоналом в условиях цифровизации экономики. В статье определена сущность категорий «социально ответственное управление персоналом» и «цифровизация экономики», что позволило выявить основные задачи социально ответственного управления персоналом в условиях цифровой экономики. Установлено, что социально ответственное управление персоналом является концепцией, согласно которой компании интегрируют социальные и экологические вопросы в свою коммерческую деятельность и взаимодействие с заинтересованными сторонами на добровольной основе. Установлено, что основной акцент руководители отечественных предприятий делают на внутренней ответственности непосредственно перед своими работниками. При этом на первом плане – понимание необходимости внутренней социальной ответственности, а уже потом – как ответственности перед потребителями. Установлено, что в период становления «Индустрии 4.0» особенно ценными ресурсами компании являются сотрудники, с их знаниями и способностями. Обосновано, что внедрение цифровых технологий обуславливает значительные изменения потребностей в персонале и требований к специалистам. Установлено, что глобальная цифровизация становится важным каталізатором трансфор-