

Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування



СУЧАСНА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ:

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

**для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-
наукового)**

**рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності D3
«Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання**

Кам'янець-Подільський - 2025

УДК 65.012.2

Автор: доктор економічних наук, професор Алла ЧИКУРКОВА,

Рецензенти:

Рудик Володимир Касянович,

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем, ЗВО «ПДУ»

Зось-Кіор Микола Валерійович,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету;

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою ЗВО «ПДУ»
протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.*

Алла ЧИКУРКОВА.

Сучасна парадигма менеджменту та її вплив на розвиток вітчизняного бізнесу: Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання / Алла ЧИКУРКОВА. Кам'янець-Подільський, 2025. 100 с. (4,2 ум.д.а.).

ЗМІСТ

	Вступ	4
	Змістовий модуль 1. Теоретичні основи сучасної парадигми менеджменту	7
	Тема 1. Нова парадигма менеджменту	7
	Тема 2. Сучасні аспекти управління змінами на підприємстві	14
	Тема 3. Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій	24
	Тема 4. Підходи до розробки стратегій організацій у кризових та особливих умовах	29
	Змістовий модуль 2. Менеджмент якості	37
	Тема 5. Сучасні тенденції у формуванні мотивації	37
	Тема 6. Методологія управління персоналом організації	42
	Тема 7. Методологічні засади управління якістю	53
	Тема 8. Сертифікація продукції і систем якості	66
	Тема 9. Екологічний менеджмент	73
	Тема 10. Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі	89
	Список рекомендованої літератури	99

ВСТУП

Діяльність підприємства обумовлюється обраною стратегією розвитку, яка реалізується через систему внутрішніх бізнес-процесів, організаційну структуру та сформовану управлінську парадигму. Саме стратегічні орієнтири визначають напрями функціонування підприємства, механізми прийняття управлінських рішень і характер взаємодії між усіма елементами організаційної системи. У цьому контексті формування системної, цілісної та комплексної парадигми управління є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, оскільки її наявність створює передумови для забезпечення ефективного, результативного та збалансованого управління всіма сферами діяльності підприємства.

Сучасна парадигма управління має багатовимірний характер і повинна бути спрямована, з одного боку, на досягнення економічних цілей бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів, а з іншого — на розв'язання соціальних завдань, зокрема розвиток людського капіталу, формування корпоративної культури, дотримання принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку. За умов різноманіття управлінських концепцій і підходів особливої актуальності набуває необхідність урахування комплексу економічних, технологічних, соціокультурних, політико-правових та інституційних чинників, сукупна дія яких визначає стабільність і динаміку розвитку підприємства.

Розвиток економіки загалом і окремих підприємств зокрема є результатом взаємодії багатьох факторів, серед яких провідну роль відіграє система управління. Одні фактори стимулюють економічне зростання, інші — спричиняють спад, а деякі можуть мати варіативний вплив залежно від конкретних умов господарювання. Система управління належить до таких універсальних факторів, оскільки управлінські процеси, впливаючи на економічний розвиток, водночас самі зазнають трансформацій під дією змін у

зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Це зумовлює необхідність постійного оновлення управлінських підходів, інструментів і методів.

Ключовою ознакою нової парадигми управління є формування якісно нового рівня управління, що передбачає застосування передових управлінських ідей, сучасних інструментів, методів і організаційних форм. Якість управління в сучасних умовах розглядається як стратегічний чинник системної організації діяльності підприємства, який безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, адаптивність та довгострокову ефективність. Специфіка функціонування української економіки, зокрема нестабільність ринкового середовища, зростання конкуренції та підвищення вимог до якості продукції, обумовлює необхідність докорінного перегляду традиційних підходів до управління на вітчизняних підприємствах.

Сучасні умови господарювання потребують упровадження прогресивних управлінських технологій, здатних інтегрувати людські ресурси, інформаційні потоки та бізнес-процеси в єдину систему управління, а також забезпечувати оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Водночас практика менеджменту, попри наявність значної кількості управлінських методик і моделей, виявляє їх обмеженість у контексті глобальних, швидкоплинних і незворотних змін у середовищі функціонування підприємств. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до організації діяльності, формування та реалізації стратегії й тактики розвитку, а також до управління поведінкою підприємств у діловому середовищі.

Сформоване протягом останнього десятиліття нове ринкове макросередовище не завжди чинить позитивний вплив на діяльність підприємств, що пояснюється масштабними структурними зрушеннями в технологіях, економіці, ринковій кон'юктурі та зміною соціальних пріоритетів. У таких умовах особливого значення набуває наукове осмислення сучасних управлінських парадигм і їх практичного застосування.

Структура конспекту лекцій побудована логічно та послідовно відповідно до вимог освітнього процесу. Кожний розділ розпочинається з чіткого визначення навчальних цілей, містить матеріали науково-теоретичного та прикладного характеру згідно з програмою дисципліни й завершується системою завдань для перевірки та закріп показань рівня засвоєння навчального матеріалу. Конспект лекцій також включає список рекомендованих джерел, що дозволяє здобувачам вищої освіти та іншим зацікавленим особам поглибити знання з теорії і практики сучасного менеджменту та його парадигм.

Підготовлений автором конспект лекцій може бути корисним не лише для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю ДЗ «Менеджмент», а й для науковців, викладачів та практиків, які досліджують проблематику формування та розвитку нової парадигми менеджменту в умовах трансформаційної економіки.

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи сучасної парадигми менеджменту

ТЕМА 1. НОВА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 1.1. Системне трактування парадигми менеджменту.**
- 1.2. Менеджмент творчості.**
- 1.3. Розкриття сутності сучасної управлінської парадигми**

1.1. Актуальність розробки оновленої управлінської моделі в сучасній Україні обумовлена тим, що історичні виклики ХХІ сторіччя вимагають від нас рішучого переходу від екологічних криз до гармонійного екосоціального співіснування. Це завдання є невідкладним, оскільки саме від якості менеджменту сьогодні залежить не тільки ефективність промислового сектору, а й загальний рівень добробуту та обслуговування громадян. Хоча за кордоном накопичено колосальний практичний досвід керівництва через залученість людей до управління, Україна все ще перебуває на шляху освоєння сучасних методологій. Зараз ми спостерігаємо реформування застарілих структур із використанням західних зразків, проте просте копіювання іноземних концепцій без урахування нашої соціокультурної специфіки є неможливим і може призвести до руйнівних соціально-економічних наслідків.

Розвиток вітчизняного менеджменту в умовах ринкової трансформації безпосередньо залежить від таких засадничих факторів, як форми власності, державний устрій та глибина ринкових відносин. Впровадження ринку вимагає радикальної зміни управлінських методів на всіх рівнях ієрархії, що робить необхідним вивчення менеджменту як особливого інтелектуального типу керівництва. Ця наука пройшла тривалий і неоднозначний шлях, тому її розуміння потребує аналізу крізь історичну призму, що дозволяє фахівцям досягнути логіку еволюції сучасних проблем. Головною метою поточного етапу є розкриття суті нової парадигми, яка означає перехід від

вузькорационалістичних поглядів до концепції всебічного покращення якості управління у всіх сферах суспільного буття.

Новітня управлінська парадигма є науковою теорією, що базується на системі взаємопов'язаних понять, як-от функції, цілі, якість, комунікативні зв'язки та мотивація. Її центральним елементом виступає саме нова якість управління, яка диктується зростаючою складністю завдань та новими вимогами до результативності підприємств. Досягнення такої якості можливе лише через використання прогресивних ідей та досконалих організаційних форм. Оскільки цей процес не може бути епізодичним, якість менеджменту стає стратегічним чинником системної організації, що гарантує конкурентоспроможність та загальне економічне здоров'я будь-якої структури в довгостроковій перспективі.

Традиційна парадигма спиралася на раціоналістичну концепцію, де успіх організації залежав переважно від внутрішніх факторів. У межах цієї моделі фірма розглядалася як замкнута система зі сталими цілями, а основним завданням було постійне зростання через поглиблення спеціалізації, де структура будувалася за функціональною ознакою, а мотивація працівників зводилася до економічних стимулів. На противагу цьому, сучасна маркетингова парадигма робить основну ставку на людину, яка постійно розвивається та самореалізується. Підприємство тепер сприймається як живий організм, де люди об'єднані спільними цінностями та командною працею. Організація трансформується у відкриту систему, чий успіх визначається здатністю адаптуватися до зовнішнього середовища. Це втілюється у стратегічному управлінні, яке поєднує ситуативний підхід із прогнозуванням майбутнього, наголошуючи на соціальній відповідальності перед суспільством та кожним працівником.

Крім того, сучасна модель приділяє величезну увагу внутрішньому середовищу, ставлячи за основне завдання перетворення знань на продуктивну силу. Дослідники підкреслюють, що нова парадигма на рубежі тисячоліть вимагає суттєвих трансформацій, де пріоритетом стають простота, гнучкість та

інноваційне підприємництво. Усі ці зміни базуються на науково-технічних стратегіях оновлення виробництва, що дозволяє ефективно втілювати інновації та підтримувати високу якість і конкурентну ефективність у світі, що постійно змінюється.

1.2. Вагомий внесок у розвиток наукових уявлень про сутність соціально-економічних суперечностей в епоху глобалізації та становлення громадянського суспільства в державах, що розвиваються, зокрема в Україні, належить вітчизняним дослідникам. Серед тих, хто заклав фундамент нової управлінської моделі, варто відзначити В. С. Олексіївського, А. С. Казарновського, Н. М. Мартиненко, Л. А. Гапоненко та інших видатних науковців. Паралельно з цим на формування сучасних поглядів суттєво вплинули іноземні фахівці, такі як П. Друкер, Р. Дафт та А. В. Шегда, чії теоретичні розробки допомогли глибше зрозуміти природу керівництва в мінливому світі. Весь шлях суспільної думки є невід'ємним від загального цивілізаційного та соціального розвитку людини. У минулому столітті наукова діяльність була спрямована на впорядкування людського розуму та надання йому системності, що стало критичним викликом для тогочасного менеджменту. Сьогодні ми розуміємо, що реалізація творчого потенціалу кожної особистості є рушійною силою історії, культури та цивілізації загалом. Творчість, як процес синтезу різних видів діяльності задля створення нових духовних і матеріальних цінностей, перетворюється на головний ресурс суспільного поступу, що проявляється через індивідуальну ініціативу людини в особистій та професійній сферах.

Аналізуючи сучасні тенденції людського розвитку, фахівці доходять висновку, що класичні методи управління, які розглядалися як інструмент механічного впливу на свідомість у різних його формах, більше не спроможні забезпечувати прогрес. Саме це породило об'єктивну потребу в переході до «менеджменту творчості». Його сутність полягає, перш за все, у протидії деструктивним процесам всередині особистості та зовнішнім руйнівним

впливам середовища. По-друге, ця модель спрямована на гармонізацію відкритих саморегульованих систем, якими є людина, організація та суспільство. По-третє, вона створює умови для розкриття творчих талантів кожної людини через вільну працю, незалежно від її поточного рівня свідомості. Нарешті, цей підхід передбачає впровадження системних механізмів керування творчими процесами на всіх рівнях будь-якої відкритої системи. Менеджмент творчості об'єднує передовий світовий досвід із новими етичними стандартами та соціальною відповідальністю, що дозволяє будувати здорові організації в умовах постійних змін та забезпечувати перехід до нового типу лідерства.

В основі такої діяльності лежить оновлене бачення динаміки змін, глибоке розуміння унікальності кожного співробітника та створення умов для прояву природних обдарувань. Це передбачає формування високоморальної корпоративної філософії, використання синергії командної роботи та активне впровадження інтеграційних процесів. Перехід до такої парадигми вимагає від учасників позитивної енергії, зосередження на власній відповідальності та щирого визнання цінності внеску кожного у спільну справу. Це сприяє атмосфері довіри, співтворчості та бажання служити інтересам колективу, що в підсумку забезпечує добробут через трансформацію свідомості. Ключовою умовою успіху тут є правильний підбір людей із відповідними вродженими задатками та надання їм можливостей для вдосконалення через професійну кваліфікацію. Тому головне завдання того, хто формує організацію, полягає у грамотному розміщенні кадрів. Для стабільної життєдіяльності будь-якої структури необхідно забезпечувати виконання двох ключових функцій: управління зв'язками із зовнішнім світом та налаштування внутрішньої взаємодії елементів системи. Саме такий поділ функцій — коли один складник фокусується на зовнішньому оточенні, а інший на внутрішньому житті — є запорукою справжньої компетентності та життєздатності сучасної організації.

1.3. В основі еволюції сучасного менеджменту лежать інтегровані здобутки фактично всіх відомих шкіл та ідеологічних напрямів управлінської думки. Сьогоднішня система поглядів на керівництво організаціями будується на кількох фундаментальних засадах. По-перше, відбувається рішуча відмова від традиційного управлінського раціоналізму, який ставив у пріоритет суто внутрішню організацію виробничих процесів та мінімізацію витрат. Нова парадигма переносить фокус на формування гнучкості та здатності до швидкої адаптації під впливом зовнішнього середовища, яке перебуває поза прямим контролем менеджерів. Це оточення охоплює широке коло контрагентів, партнерів, а також соціальні й політичні умови, які, попри відсутність прямого втручання в операційну діяльність, визначають стратегічний вектор розвитку фірми. Роль зовнішніх чинників стрімко зростає через ускладнення суспільних зв'язків, і саме вони сьогодні диктують правила гри, формуючи тактику та стратегію будь-якої структури.

По-друге, ключове місце посідає ситуативний підхід, згідно з яким внутрішня архітектура організації має розбудовуватися відповідно до характеру зовнішніх імпульсів. По-третє, дедалі важливішим стає визнання соціальної відповідальності менеджменту — як перед глобальним суспільством, так і перед кожним окремим співробітником. Оскільки людина тепер сприймається як головний актив, завданням керівника стає створення такого середовища, де здібності працівника до самовдосконалення розкриватимуться максимально повно. Це робить критично важливими організаційну культуру, демократичні формати управління та залучення персоналу до розподілу прибутків і володіння капіталом компанії.

По-четверте, найбільш характерною рисою сучасного етапу є орієнтація на «когнітаріат» — особливу соціальну групу людей, задіяних у сфері інтелектуального виробництва: знань, високих технологій, освіти та культури. Сила цього прошарку базується на глибокому інтелекті та вільному доступі до інформаційних потоків. Ефективне використання потенціалу когнітаріату стає центральним викликом для сучасного керівника. Новий тип відносин між

фірмою та працівниками передбачає, що найбільш талановиті фахівці обирають тих роботодавців, які гарантують їм особистісний прогрес. Менеджер у такій системі перестає бути лише адміністратором і перетворюється на наставника, вчителя та справедливого арбітра. Систему звичайного найму поступово витісняє контрактне партнерство, а жорсткий авторитаризм поступається місцем демократичним моделям співпраці.

Цю трансформацію поглядів фахівці називають «тихою управлінською революцією», адже вона дозволяє вдосконалювати існуючі системи без їхнього радикального руйнування, поступово інтегруючи гнучкі та компромісні рішення. Організації все частіше покладаються на стратегічне планування, враховуючи стрімкі зміни в технологіях та конкурентному полі. Структури стають децентралізованими, що дозволяє швидше виявляти проблеми та генерувати нестандартні відповіді на них. Сучасна парадигма органічно поєднує в собі маркетингову філософію, орієнтовану на споживача, та концепцію соціальної відповідальності, яка спрямована на гармонійне співіснування бізнесу, природи та людства.

Сьогоднішня організація — це відкрита система, яка перебуває у безперервному діалозі з довкіллям, максимально використовуючи інтелектуальний і духовний ресурс свого персоналу. Успіх на ринку та технологічний прогрес тепер прямо залежать від якості економічного зростання, яка відображає здатність менеджменту ефективно комбінувати ресурси для досягнення результату. Саме нова якість управління на всіх рівнях стає головним пріоритетом нової парадигми, виступаючи гарантом конкурентоспроможності. Провідними орієнтирами тут є: сприйняття підприємства як живого організму, об'єднаного спільними цінностями; розвиток людини, здатної до самоактуалізації; та розуміння того, що запорука успіху лежить за межами фірми — у її здатності «вписатися» у складний контекст економічних, політичних, ринкових, технологічних та соціокультурних факторів.

У межах цієї моделі особлива увага приділяється і внутрішньому наповненню системи: від чіткої координації цілей і завдань до аналізу групової поведінки та стилю лідерства. Проте в реаліях сучасної України ми часто стикаємося з незадовільною якістю вітчизняних продуктів і сервісів, що є симптомом застарілого інтелектуального базису наших еліт. Перевага простих, часто популістських рішень над глибоким системним аналізом гальмує розвиток. Будь-які вектори — чи то європейська інтеграція, чи підтримка власного виробника — залишатимуться лише епізодичними рухами, якщо не змінити саму логіку управління цими процесами. Проблема криється не в ресурсах, а в якості тих, хто ними керує. Справжній успіх приходить до тих організацій і країн, де лідери мають волю, мету та ціннісну основу. Базис для такого якісного стрибка лежить у площині освіти — не як формального отримання диплома, а як системи, що формує світогляд і здатність надихати.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що сучасний менеджмент — це передусім орієнтація на якісний результат через використання інформаційних технологій, стратегічного маркетингу та активної залученості персоналу до прийняття рішень. Нові підходи спрямовані на підтримку сталого розвитку суспільства та розвиток громадянських інститутів. У контексті європейського вибору України, нова управлінська парадигма має базуватися на визнанні людини як найвищої самоцінності, що дозволить гармонізувати інтереси особистості, держави та суспільства у процесі державотворення.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. *Причини преходу до нової парадигми менеджменту?*
2. *Що таке менеджмент творчості і від яких чиників він залежить?*
3. *Які є пріоритети сучасної (маркетингової, інформаційної) парадигми менеджменту?*
4. *Які є ключові моменти сучасної системи поглядів на управління?*
5. *Охарактеризуйте якісний та ефективний менеджмент.*

ТЕМА 2. СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 2.1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення.**
- 2.2. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення.**
- 2.3. Джерела змін: зовнішні і внутрішні.**
- 2.4. Теорії пояснення джерел змін.**

2.1. На сьогоднішній день ми спостерігаємо умови, за яких відбувається стрімка трансформація економічних процесів, що безпосередньо впливає на функціонування підприємства, змінюючи його внутрішню логіку, робочі умови та загальну філософію вирішення стратегічних завдань. Для того щоб зберегти життєздатність у період глобальних потрясінь, організація має виробити здатність до оперативного реагування на нововведення, навчитися прогнозувати їх та чітко розуміти алгоритми поведінки в умовах зміненої реальності. Саме професійне управління змінами, яке сьогодні вважається однією з найбільш відповідальних компетенцій сучасного топ-менеджменту, визначає, чи зможе компанія подолати кризу з мінімальними втратами або ж перетворити виклики на нові можливості для лідерства. Процеси оновлення є критичними для будь-якої структури, оскільки за їх відсутності суб'єкт господарювання неминуче втрачає конкурентну стійкість і перестає відповідати актуальним запитам ринку та очікуванням споживачів. У зв'язку з цим виникає потреба в глибокому дослідженні суті та місця концепції управління змінами в контексті діяльності вітчизняних підприємств.

Перші кроки у вивченні цього явища були зроблені австрійським економістом Й. Шумпетером, який класифікував п'ять основних видів перетворень, серед яких використання інноваційних технологій, створення товарів із новими характеристиками, залучення нових видів сировини, перетворення в організаційній структурі та освоєння нових ринків. Згодом, у 30-х роках минулого століття, він обґрунтував поняття інновації як

цілеспрямовану зміну, орієнтовану на впровадження нових засобів виробництва, транспорту та організаційних форм. Формування управління змінами як самостійної наукової дисципліни припало на 50-ті роки, коли дослідники зосередилися на пошуку оптимальних методів їх впровадження. Знаковою стала концепція Курта Левіна 1951 року, що описувала три етапи трансформації: розморожування, безпосередня зміна та подальше заморожування результату. Вже у 70-х роках категорія змін була доповнена роботами Ватцлавіка, Уїкланда і Фірша, які запропонували поділ на зміни першого порядку, що є лише незначними модифікаціями існуючої системи, та зміни другого порядку, які передбачають фундаментальний розрив із попереднім досвідом.

Починаючи з 80-х років, з'являється велика кількість ґрунтовних праць, що розкривають як теоретичні, так і прикладні аспекти організаційного розвитку. Зокрема, науковці підкреслювали суперечливість та динамічність сучасного середовища. Наприклад, О. Гусева зазначала, що наприкінці минулого століття ключовим викликом для менеджменту став системний характер оновлень, які тепер відбуваються безперервно, нашаровуючись одне на одне та викликаючи ланцюгову реакцію в різних компонентах бізнесу. Американські експерти Д. Коттер і Л. Шлезінгер дотримуються думки, що для стабільного розвитку більшість компаній мають здійснювати часткову реорганізацію щорічно, а повну трансформацію — раз на кілька років. Будь-які внутрішні перетворення в організації є природною відповіддю на зовнішні імпульси, і завдання керівників усіх рівнів полягає в адекватному сприйнятті цих сигналів, хоча форми реакції та їхня ефективність можуть суттєво різнитися.

Зміни можуть стосуватися як масштабних проектів, наприклад, розробки нової продукції чи зміни технологічного укладу, так і дрібних, але регулярних процесів: вдосконалення методів роботи, перестановки обладнання або кадрових призначень. Попри те, що невеликі корективи можуть здаватися несуттєвими для всієї організації, вони мають велике значення для конкретних працівників, чиї інтереси вони зачіпають. Керівництво не повинно ігнорувати

людський фактор, оскільки саме особистості забезпечують досягнення корпоративних цілей. Трансформація організації завжди зачіпає одну або декілька внутрішніх перемінних, таких як структура, завдання, технологія чи кадри, і менеджер має враховувати їхню тісну взаємопов'язаність. Наприклад, зміна цілей часто стає необхідною навіть для успішних фірм, коли попередні орієнтири вже досягнуті. Структурні перетворення, своєю чергою, часто викликають опір, оскільки безпосередньо впливають на людську компоненту. Технологічні новації потребують перегляду нормативів та перепідготовки персоналу, що охоплює мотивацію, лідерство та підвищення кваліфікації.

У практиці розвитку підприємства виділяють три базові моделі змін. Перша — це розвиваючі зміни, які застосовуються тоді, коли існуюча ситуація не потребує радикального знищення, але потребує вдосконалення, наприклад, через корекцію термінів виконання завдань маркетинговим відділом або покращення системи обліку робочого часу. Друга модель — це перехідні зміни, що супроводжують вступ компанії у нову фазу свого існування, наприклад, при створенні нового підрозділу або переїзді в іншу будівлю, що вимагає суворого контролю над робочими процесами. Третя модель — трансформаційні зміни, які часто є логічним продовженням перехідних процесів. Вони виникають раптово, вимагаючи впровадження принципово нових політик та процедур, тому менеджмент має бути максимально пильним у перехідний період, щоб вчасно та влучно зреагувати на непередбачувані потреби організації.

2.2. Для глибшого осягнення суті системи управління змінами критично важливо проаналізувати засадничі категорії, які визначають цей напрям діяльності сучасної організації. У широкому сенсі під **змінами** розуміють процес опанування компанією нових концепцій, ідей або патернів поведінки. У бізнес-середовищі це поняття є багатограним і може трактуватися по-різному. З одного боку, воно описує трансформації в зовнішньому контурі: еволюцію технологій, динаміку споживчих преференцій, зміну конкурентних умов, а також вплив різноманітних соціальних та політичних чинників. З іншого боку,

термін стосується внутрішніх перетворень, які виникають як реакція підприємства на необхідність пристосування до специфічних умов галузевого середовища. Оскільки ці процеси вимагають активної залученості керівного апарату, зміни часто набувають вигляду масштабних програм реорганізації або стратегічної трансформації, що ініціюються та контролюються топ-менеджментом.

Варто зауважити, що в науковій літературі досі немає єдиного, уніфікованого тлумачення суті змін та методів керування ними. Для формування цілісного уявлення про цю дисципліну доцільно розглянути сукупність основних дефініцій (зокрема тих, що представлені в таблиці 1). Детальний аналіз існуючих підходів дозволяє виокремити спільні риси та сформулювати узагальнене бачення цієї категорії. Отже, **управління змінами** можна визначити як цілісний, комплексний підхід до переведення підприємства у новий якісний стан. Цей процес базується на застосуванні сучасних методів, моделей та управлінських технологій, одночасно охоплюючи три взаємопов'язані площини: індивідуальний рівень (робота з персоналом та особистісним сприйняттям), організаційний рівень (структурні трансформації всередині компанії) та рівень бізнес-процесів і систем.

Сама ж зміна виступає як поступовий або стрибкоподібний процес переходу організації на новий щабель розвитку шляхом практичної реалізації актуальних ідей та стратегічних концепцій. Це не просто епізодична дія, а керована еволюція, що дозволяє бізнесу адаптуватися до реалій ринку та впроваджувати інновації на всіх рівнях своєї життєдіяльності.

Таблиця 1.1

- Підходи до визначення поняття «управління змінами»

Визначення	Автор	Характеристика
1. Управління змінами є структурований підхід до переходу окремих осіб, груп і організацій з поточного стану до бажаного майбутнього стану В даний час визначення управління змінами включає в себе як організаційні зміни процесів управління так і окремі моделі управління змінами,	Wikipedia [4]	Не враховується фактор змін у системах

Визначення	Автор	Характеристика
2. Управління змінами являє собою процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами зі сторони людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, і розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці.	Change Management Learning Center [5]	Не характеризує зміни як комплексний процес
3. Управління змінами - системний підхід до роботи із змінами, як з точки зору організації так і на індивідуальному рівні; активне вирішення адаптації до змін; як контролювання змін так і їх здійснення.	Case Western Reserve University[6]	Визначення містить всі необхідні елементи ЗМІН
4. Управління змінами є систематичний підхід для боротьби зі змінами, як з точки зору організації, так і на	searchsmb.com	Не розглянуті бізнес- процеси
5. Управління змінами - системний підхід і застосування знань, інструментів і ресурсів для боротьби зі змінами. Управління змінами означає визначення і прийняття корпоративних стратегій, структур, процедур і технологій для боротьби зі зміною зовнішніх умов і ділового	SHRM Glossary of Human Resources Terms [7]	Не врахований людський фактор.
6. Управління змінами - координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б в цілях досягнення стійких змін в межах організації.	BNET Business Dictionary [8]	Не враховує людський фактор проведення змін
7. Управління змінами - це організоване, систематичне застосування знань, інструментів і ресурсів змін, що надає організаціям ключовий напрям для досягнення своїх бізнес-	Lamarsh [9]	Не враховує людський фактор проведення змін
8. Систематичне управління новою моделлю інтеграції бізнесу в організації і здатність до адаптації цієї зміни в організації таким чином, щоб перетворення підвищувало організаційні відносини з усіма її складовими.	bitpipe.com [10]	Системне визначення, враховує всі фактори
9 Зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників і зацікавлених сторін	Business Dictionary [11]	Має тільки людську
10. Управління змінами це стиль управління, що спрямований на стимулювання організацій і приватних осіб до ефективної боротьби зі змінами, що відбуваються в їх роботі.	English Collins Dictionary [12]	Не відповідає самому поняттю управління

Швидкість впровадження новітніх технологічних рішень у межах великих організаційних структур часто виявляється значно нижчою, ніж того вимагають реалії ринку. Це зумовлено низкою факторів, які варто проаналізувати докладніше. Насамперед, значною перешкодою є психологічний бар'єр, який можна назвати страхом перед технологіями. Нерідко спротив змінам ініціюється саме вищою ланкою керівництва або старшими посадовцями, чий знання в цифровій сфері є обмеженими. Вони побоюються, що їхній авторитет, вибудований на традиційних методах управління, буде підірваний молодими фахівцями, які краще орієнтуються в інноваціях. Ця проблема набуває критичного значення, коли люди з такими побоюваннями мають повноваження

впливати на процеси цифровізації державного сектору чи впровадження електронного урядування. У таких випадках ситуацію може змінити лише тверда воля та наполегливість вищого політичного керівництва.

Іншим вагомим аспектом є сила звички. Людській природі притаманно прагнути до комфорту в межах уже знайомих алгоритмів діяльності, тому, як тільки певний спосіб роботи стає усталеним, виникає природне неприйняття будь-яких нових підходів. Якщо таку тенденцію не контролювати, вона перетворюється на серйозну деформацію ставлення до розвитку, коли працівники замикаються у минулому досвіді й систематично відмовляються опановувати сучасні знання. Разом із цим гостро стоїть питання дефіциту часу для вивчення інновацій. Сучасний ринок вимагає створення все складніших систем у вкрай стислі терміни та за обмежених ресурсів. Це створює колосальний тиск на розробників та провайдерів, від яких вимагають максимальної поточної віддачі, не залишаючи часового резерву для глибокого опанування нових інструментів. У багатьох організаціях це призводить до того, що персонал взагалі не отримує належного формального навчання.

Додаткові труднощі створює наявність конкуруючих технологій. Щороку з'являється величезна кількість схожих за функціоналом, але різних за термінологією рішень, що ставить керівництво перед складним вибором. Проблема часто полягає не стільки в технічних характеристиках, скільки в тому, що кожна технологія має свого лобіста всередині компанії. Якщо не знайти правильний підхід до таких внутрішніх суперечностей, процес відбору інструментів може значно ускладнитися навіть за наявності об'єктивних критеріїв. Також суттєвою перешкодою є питання сумісності з діючим середовищем. Більшість інструментів для підвищення продуктивності демонструють максимальну ефективність лише тоді, коли їх закладають у фундамент нової системи з нуля. Проте інтеграція інновацій у вже існуючу технологічну базу вимагає набагато більше часу через технічні конфлікти та відсутність повної злагодженості зі старим операційним оточенням.

Наостанок варто виділити так званий синдром постійного застарівання. В умовах шаленого темпу розвитку ІТ-сфери нові продукти з'являються щодня, і кожен наступний обіцяє бути кращим за попередній. Проблема виникає тоді, коли рішення про впровадження інструменту постійно відкладається на майбутнє через очікування появи «ще досконалішої» версії. Через рік ситуація повторюється, і в результаті процес оновлення просто заморожується. Така нерішучість та нестабільність у стратегічному виборі методів прийняття рішень також стають потужним джерелом системного спротиву необхідним змінам в організації.

2.3. Будь-яка сучасна організація функціонує в умовах надзвичайно мінливого середовища, що робить процес безперервних внутрішніх трансформацій об'єктивною неминучістю. Саме тому структури з бюрократичним та негнучким устроєм зазвичай демонструють низьку ефективність. Установи, які характеризуються жорсткою ієрархією, надмірною професійною спеціалізацією та вузьким колом завдань для кожного співробітника, затиснуті в межах формальних правил і процедур, виявляються неспроможними вчасно та адекватно реагувати на зовнішні виклики. Для успішного виживання необхідно, щоб організаційна архітектура була еластичною та легко адаптувалася до нових умов. Оптимальна система має поєднувати в собі високу персональну відповідальність працівників із широкими можливостями для вияву творчої ініціативи, що дозволяє компанії максимально ефективно використовувати інтелектуальний капітал свого персоналу.

Хоча процес впровадження змін є складним і вимагає значних ресурсів, багато компаній успішно долають цей шлях. Організації з динамічними структурами мають суттєву перевагу, оскільки вони здатні швидше інтегрувати новачії. Лідери ринку вбачають своє головне завдання у вмінні керувати процесами так, щоб темпи внутрішнього розвитку випереджали або принаймні відповідали темпам зовнішніх змін. Це призвело до формування специфічного

наукового апарату та термінології в цій галузі. Загалом усі джерела, що провокують оновлення, можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники пов'язані з глобальним середовищем функціонування, тоді як внутрішні часто є наслідком прямого або опосередкованого тиску ззовні. Розуміння класифікації цих видів управління є критичним для цілісного сприйняття діяльності сучасної фірми.

Організаційні зміни є реакцією системи на розвиток оточення, його вимоги та нові можливості. Компанії змушені не просто підлаштовуватися, а й самі ставати генераторами змін, виводячи на ринок інноваційні продукти та технології, що з часом стають новими стандартами. Сучасна епоха позначена трансформаціями, що зачіпають як розвинені суспільства, так і ті, що перебувають у стані становлення. Масштаб цих перетворень можна порівняти з промисловою революцією минулого. Серед величезної кількості чинників, що тиснуть на організацію, особливої уваги заслуговують три: глобалізація ринків, тотальна інформатизація та якісні зміни в структурі робочої сили.

Глобалізація призвела до безпрецедентного зростання міжнародної конкуренції, де правила гри визначають транснаціональні корпорації. Це змушує навіть локальні об'єднання впроваджувати зміни, що відповідають світовим стандартам. Щоб витримати таку конкуренцію, необхідна гнучкість, яку традиційні структури часто не можуть забезпечити. Тут на допомогу приходить революція в ІТ-сфері. Інформаційні технології, що охоплюють комп'ютерні мережі та системи телекомунікацій, стають тим інструментом, який дозволяє вдосконалити бізнес-процеси та здобути необхідну маневреність. Окрім того, серйозним викликом є зміни на ринку праці, де спостерігається зростання культурного та національного розмаїття. Це вимагає від менеджменту нових підходів до управління мультикультурними колективами та суворого дотримання принципу рівних можливостей.

Комплексна трансформація організації охоплює широке коло аспектів. У базовій структурі це може стосуватися зміни правової форми, власності чи фінансових джерел. У сфері діяльності — оновлення асортименту, вихід на нові

ринки та пошук інших постачальників. Технологічні зміни зачіпають обладнання, енергетичні ресурси та методи обробки інформації. В управлінській площині перетворення стосуються внутрішньої організації праці та систем прийняття рішень. Важливим складником є зміна організаційної культури — цінностей, традицій та стилю лідерства. Також зміни торкаються людей — їхньої компетентності, мотивації та поведінкових моделей. Зрештою, всі ці процеси відображаються на показниках ефективності організації: її фінансовому стані, соціальному значущості та престижі в очах суспільства й ділових партнерів.

2.4. Значна частина наукового доробку, присвяченого трансформаціям в організаціях, базується на класичній концепції Курта Левіна, яка виділяє три ключові фази: розморожування, здійснення перетворення та подальше заморожування. На етапі розморожування критично важливим є інформування персоналу про плани, залучення всіх зацікавлених сторін та надання емоційної підтримки й часу для адаптації до нової ідеї. Безпосередньо під час стадії зміни відбувається реалізація наміченого, що супроводжується інтенсивним навчанням та постійним моніторингом процесів. Завершальний етап — заморожування — спрямований на стабілізацію нового стану та зміцнення прихильності колективу до впроваджених інновацій, щоб вони стали частиною повсякденної діяльності.

Зазначені фази мають пронизувати всі рівні організації. Більшість схем управління змінами описують спрямований рух від початкового категоричного заперечення до поступового прийняття та реалізації. Проте в реальних умовах фінальний результат не є зумовленим наперед: на етапі пошуку компромісів цілі трансформації можуть суттєво корегуватися залежно від ситуації. На практиці фахівці часто використовують розширену чотириетапну модель, яка включає заперечення, ухилення, виконання та підтримку.

Етап заперечення стартує відразу після оприлюднення даних, що обґрунтовують необхідність реформ. Опір на цій стадії часто виникає через

наявність альтернативних бачень або тиск зовнішніх обставин, а основна активність зосереджується на обговоренні достовірності та вчасності інформації. У цей період ключову роль відіграє агент змін — це може бути «генератор ідей», «ключовий агент» або «демонстратор», кожному з яких необхідна підтримка впливових покровителів, щоб надати процесу початкового імпульсу та переконати опонентів у релевантності запропонованих кроків.

Коли стає очевидним, що змін не уникнути, настає фаза ухилення. Тут релевантність даних уже не заперечується, проте активно оскаржується терміновість дій. Люди можуть намагатися призупинити процес або дистанціюватися від участі в ньому через страх, розчарування або брак відчуття причетності. Опір може бути як пасивним, так і досить витонченим: супротивники намагаються заплутати питання, підмінити теми обговорення на нарадах (наприклад, перевести дискусію з робочих процесів на кадрові чи бюджетні) або ж висловити незгоду через мовчання. Менеджерам важливо не сприймати це мовчання як згоду і не тиснути на підлеглих, а натомість працювати над тим, щоб команда прийняла програму змін як власну ініціативу, що зрештою забезпечить відчуття «власника» процесу.

Перехід до стадії виконання часто відбувається досить стрімко і характеризується високим рівнем енергії. Коли опір подолано, починається ланцюгова реакція: одна велика зміна тягне за собою безліч дрібних — у бюджеті, структурі чи системі найму. Головна небезпека для керівника тут полягає в інерції — бажанні відійти вбік після досягнення згоди. Це загрожує нерівномірним розподілом навантаження між командами та ризиком «перевантаження» проекту зайвими завданнями. На цій стадії роль переходить від «генераторів» до «виконавців», чийм завданням є чітко визначення того, що підлягає зміні, а що ні. Успіх тут залежить від ретельного аналізу сил і концентрації енергії на критичних елементах, інакше процес може розвалитися під власною вагою.

Заключна стадія — підтримання — хоч і є найменш вивченою, проте виступає фундаментом успіху. Саме тут енергія спрямовується на фіналізацію

проектів і остаточне «заморожування» результатів. Провідна роль на цьому етапі належить «адаптерам змін», які забезпечують перетворення нововведень у звичні елементи організаційної культури та щоденної поведінки. Стадія вважається завершеною лише тоді, коли нові методи роботи перестають бути «новими» і стають стандартом.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. *Що являє собою зміна?*
2. *Охарактеризуйте зміни, нововведення, перетворення.*
3. *Назвіть основні джерела змін: зовнішні і внутрішні.*
4. *Які існують теорії пояснення джерел змін.*

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗРІЗІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 3.1. *Етапи становлення стратегічного менеджменту.*
- 3.2. *Стратегічне планування та стратегічний менеджмент на вітчизняних підприємствах.*

3.1. Становлення стратегічного менеджменту як окремої дослідницької галузі та практичної управлінської дисципліни відбувалося через послідовне проходження кількох ключових етапів: від первинного бюджетування та довгострокового планування до стратегічного планування, класичного стратегічного менеджменту та його сучасної інтерактивної форми. Кожна з цих фаз збагатила управлінську теорію унікальними ідеями, які згодом лягли в основу сучасної стратегічної думки. Еволюція цих підходів у світовому контексті демонструє поступове ускладнення інструментарію у відповідь на виклики середовища. Бюджетування та контроль почали активно розвиватися ще в першій чверті XX століття, значною мірою завдяки школі наукового менеджменту. Знаменита діаграма Г. Гантта, яка і в наші дні залишається

затребуваним методом планування, є спадком саме того періоду. У той час планування фактично зводилося до розподілу фінансових ресурсів за статтями витрат для досягнення конкретних цілей. Сьогодні бюджетування продовжує використовуватися, проте його роль чітко обмежена стабільними сферами діяльності, де мінімальні зміни дозволяють лімітувати витрати на коротких часових відрізках. Організації, що якісно опанували цей інструмент, здатні суттєво мінімізувати фінансові ризики, роблячи управління ресурсами більш усвідомленим та системним.

Проте зі зростанням динаміки ринку стало зрозуміло, що жорстка формалізація не завжди є ефективною, що призвело до появи довгострокового планування в 50-ті роки минулого століття. Цей підхід базувався на виявленні поточних економічних трендів та їх екстраполяції на майбутнє. Він виявився найбільш результативним для довготривалого планування ресурсів у сферах із передбачуваними обсягами виробництва, а також у роботі філій або невеликих сервісних організацій. Наступним кроком у 60-ті роки стало стратегічне планування, яке розширило горизонт дослідження: тепер аналізу підлягали не лише внутрішні показники компанії, а й усе зовнішнє середовище як складна система факторів, що впливають на конкурентну боротьбу. Саме тоді нестабільність оточення почали розглядати як головний виклик. Ключовим інструментом стало виявлення сильних і слабких сторін фірми у поєднанні з можливостями та загрозами ринку. Головне завдання полягало в тому, щоб навчити організацію влучно реагувати на дії конкурентів, хоча серйозним бар'єром залишалося сприйняття зовнішніх чинників як абсолютно некерованих, що породжувало певний «ринковий фаталізм».

Офіційне визнання стратегічного менеджменту як самостійної дисципліни відбулося у 1973 році, після знакової конференції у Пітсбурзі. Відтоді цей напрям став стандартом для більшості успішних світових корпорацій, які створюють спеціальні підрозділи та готують кваліфікований персонал у цій галузі. Стратегічний менеджмент став інтегруючою надбудовою, яка поглинула попередні етапи, зробивши планування лише однією зі своїх функцій. Можна

стверджувати, що цей напрям виник як пряма відповідь на зростаючу турбулентність світу, де здатність до довгострокового бачення стала запорукою виживання. Наріжним каменем теорії стала апіорна непередбачуваність середовища. Сучасним же вінцем цієї еволюції є інтерактивний стратегічний менеджмент за авторства Р. Л. Акоффа. Його головна ідея полягає у залученні всього колективу до формування майбутнього компанії. Коли працівники самі беруть участь у визначенні стратегій, вони докладають значно більше зусиль для їх реалізації, оскільки фактично планують власне майбутнє. Такий підхід найкраще адаптований до гіпершвидких змін, адже в сучасній економіці протягом п'яти років оновлюється до 70% світового ВВП, що генерує величезну кількість нових ризиків.

У результаті ми маємо складний ланцюжок старих і нових ризиків із особливою синергетикою, де будь-яке рішення породжує нові виклики. У таких умовах багато класичних методів потребують глибокої адаптації до специфічних вітчизняних реалій. Значною перешкодою в Україні залишається психологія багатьох власників та менеджерів, які орієнтовані на отримання швидкого прибутку «тут і зараз», часто нехтуючи довгостроковою перспективою. Методи управління часто деформуються у бік створення тіньових грошових потоків та податкової оптимізації, що підсилюється високим рівнем бюрократії, корупції та недостовірністю офіційної звітності. Щодо практичного застосування, то українські великі підприємства (наприклад, «Іскра» чи «Автонавантажувач») активно використовують бюджетування, проте в наших реаліях ці бюджети часто залишаються лише на папері. Постійна потреба фінансувати непередбачувані витрати та змінювати пріоритети робить бюджетування в Україні домінуючим, але водночас вкрай нестабільним інструментом. Довгострокове планування також присутнє як фундамент, проте через надмірну динамічність вітчизняного ринку дотримуватися встановлених індикаторів на практиці вдається вкрай рідко.

3.2. Впровадження сучасних підходів стратегічного менеджменту в Україні наразі залишається на досить низькому рівні, суттєво відстаючи від передових світових практик. Головними перешкодами на цьому шляху виступають гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, брак глибинних знань у керівництва та надмірна турбулентність зовнішнього середовища, яка часто робить класичні моделі важкими для реалізації. Нерідко ініціатива щодо стратегічних змін виходить виключно від засновників чи наглядових рад («згори донизу»), проте часто вона має лише іміджевий характер, а не реальне прагнення підвищити конкурентоспроможність. Через таку імітацію діяльності стратегічне управління в очах багатьох виглядає переоціненим або навіть неефективним «засобом від усіх бід». Додатково ситуацію погіршує слабкий розвиток інформаційних систем та відсутність практиків-експертів. Важливо розуміти, що західний досвід не можна копіювати сліпо — його слід адаптувати до вітчизняних реалій, враховуючи, що будь-яка трансформація системи менеджменту неминуче підвищує економічні ризики на етапі переходу. У цих умовах керівник має сформувати особливу атмосферу, яка б надихала людей, мінімізувала опір та стимулювала розкриття внутрішнього потенціалу кожного співробітника, що вимагає переходу до **координаційного та демократичного стилю керівництва**.

У сучасному світі ключовою рисою успішного менеджменту стає **рухливість**. Як влучно зауважив Білл Гейтс, якщо в попередні десятиліття акцент робився на якості чи реінжинірингу, то зараз усе вирішує швидкість реакції. Показовим прикладом є телеканал CNN, чия унікальність базується на здатності кореспондентів миттєво реагувати на події в будь-якій точці планети. Проте рухливість не варто плутати з хаотичним реагуванням на кожен дрібний чинник — надмірна реактивність змушує управлінця постійно міняти рішення, що робить систему суперечливою і зосередженою лише на внутрішніх проблемах замість пошуку майбутніх шансів. Коли ситуація стає екстраординарною і попередній досвід втрачає сенс, на допомогу приходить **ситуаційний підхід**. У стані високої невизначеності система управління має

бути максимально простою та безпосередньою. Для великих підприємств це означає необхідність **декомпозиції** — поділу загальної системи на локальні підсистеми за функціями. Це дозволяє координувати ризики, які в різних частинах організації можуть мати абсолютно різні ознаки. Головна мета такого поділу — створити структуру, де оперативні проблеми вирішуються в найкоротші терміни з оптимальним використанням ресурсів, при цьому зберігаючи загальну системність і результативність під контролем центру.

Попри великі очікування, стратегічний менеджмент часто наділяють «міфічними» властивостями, які призводять до розчарувань. Варто усвідомити, що він не є універсальною панацеєю від усіх проблем підприємства. Найпоширенішим є переконання, що стратегія дає змогу точно передбачити майбутнє середовище, хоча насправді вона лише допомагає накреслити контури та бажані орієнтири, а ймовірність досягнення точних кількісних показників ніколи не становить 100%. Інший міф стверджує, що стратегічне управління — це виключно прерогатива вищих ешелонів влади. Проте без залучення нижчих рівнів до прийняття рішень створюються штучні бар'єри між керованою та керуючою підсистемами, що знижує шанси на успіх. Також помилковим є погляд, що стратегія ігнорує короткострокові цілі. Насправді важливо знайти **баланс між різностроковими орієнтирами**: заходи «сьогоднішнього дня» не повинні підривати майбутню ефективність, але й не можна жертвувати поточним виживанням заради міфічних прибутків у далекому майбутньому.

Важливе застереження: Жодна «правильна» теорія стратегічного менеджменту не дає готового набору універсальних схем чи правил. Кожен керівник реалізує ці підходи індивідуально, а максимум, що дає теорія — це оптимізація процесу прийняття рішень та обробки інформації.

Також слід пам'ятати, що стратегічне управління не дає миттєвих результатів; розробка та впровадження рішень потребують значного часу та зусиль. Навіть найдосконаліша стратегія не гарантує виживання організації під тиском конкуренції, вона лише суттєво підвищує шанси на успіх. Нарешті, створення ефективної системи стратегічного менеджменту вимагає

колосальних витрат часу, фінансів та людських ресурсів. Віра у міф про «дешевизну» чи «швидкість» впровадження стратегії призводить до фатальних помилок. Вихід полягає у безперервному підвищенні рівня знань працівників, розвитку власних управлінських шкіл та глибокій адаптації світового досвіду до специфічних умов української економіки.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. *Становлення стратегічного менеджменту як самостійної сфери дослідження і управлінської практики.*
2. *Охарактеризуйте кожен з етапів становлення стратегічного менеджменту.*
3. *Які особливості стратегічного планування і стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах?*

ТЕМА 4. ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙ У КРИЗОВИХ ТА ОСОБЛИВИХ УМОВАХ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 4.1. Особливості антикризового управління.**
- 4.2. Стратегії антикризового управління.**
- 4.3. Етапи антикризового управління та уникнення банкрутства.**

4.1. Сучасна економічна нестабільність, що виражається у спаді агропромислового сектору, дефіциті ліквідності та накопиченні взаємних заборгованостей, змушує підприємства розробляти дієві стратегії **антикризового захисту**. У таких стратегіях, на наш погляд, мають знайти відображення два фундаментальні методологічні фундаменти: по-перше, чітке розкриття самої природи антикризового менеджменту, а по-друге — виокремлення провідних тенденцій розвитку ситуації.

Безпосередньо антикризова діяльність має будуватися за кількома ключовими лініями. Насамперед необхідно знайти специфічні **«точки зростання»** — пріоритетні ніші в господарській діяльності, здатні активізувати ділову активність компанії. Також критично важливим є науково обґрунтоване прогнозування того, якими ресурсами володітиме організація в майбутньому, та встановлення прозорих якісних і кількісних показників, за якими можна оцінювати прогрес і вчасно вносити необхідні корективи в обраний курс розвитку.

Реалізація цих завдань у межах антикризового управління зазвичай відбувається через три основні вектори. Перший вектор базується на **системному контролі** за виконанням прийнятих рішень. Тут підприємство, що опинилося в кризі, працює в режимі реактивної адаптації, тобто відгукується на події, що вже відбулися. Згідно з класичними підходами менеджменту, головною метою в такому стані є елементарне виживання. Найважливіша властивість, якою має володіти бізнес у цей час, — це здатність швидко пристосовуватися до зовнішніх шоків, як-от падіння обсягів збуту чи поява нових технологій, а також внутрішня стійкість до конфліктів та порушень дисципліни.

Другий вектор передбачає управління на основі **передбачення майбутніх змін** через механізми стратегічного планування. У кризовому контексті стратегічне планування стає процесом визначення довгострокових цілей за умов постійного оновлення продукції, періодичних реорганізацій структури та навіть готовності до тимчасового зниження прибутку заради виграшу в конкурентній боротьбі. Такий підхід дозволяє отримати обґрунтований прогноз діяльності, налагодити ефективний зворотний зв'язок зі споживачами та підготувати персонал до активної роботи, одночасно знижуючи виробничі витрати.

Третій вектор — це **оперативне управління в екстрених ситуаціях**, що вимагають миттєвого втручання для збереження стратегічного вектору. Основними інструментами тут стають гнучкі організаційні зміни: модернізація

структури, інтенсивна перепідготовка кадрів та їхня ротація. Іншими словами, організація має змінюватися синхронно з динамікою середовища. Ефективність досягнення цілей у цьому напрямку багато в чому залежить від пошуку балансу між централізацією та децентралізацією. У жорстко централізованих системах проблеми вирішуються через примус до виконання єдиних операційних правил.

Однак досвід українського бізнесу наочно демонструє, що в умовах децентралізації адміністративний тиск втрачає свою ефективність. Натомість свою дієвість довели економічні методи: створення внутрішньофірмових центрів прибутку та витрат, розвиток венчурних центрів, а також впровадження механізмів трансферного ціноутворення для справедливого розподілу ресурсів і взаєморозрахунків між підрозділами.

4.2. У практичній площині антикризове управління розглядається як розробка та впровадження розгалуженої системи заходів, що мають забезпечити докорінні якісні перетворення у виробничих процесах та системі збуту. На рівні конкретного підприємства така діяльність зазвичай втілюється через економічні стратегії, пріоритетом яких є впорядкування грошових потоків, що часто називають фінансовим оздоровленням або санацією. Сама ж стратегія виступає як орієнтир довгострокового розвитку, що охоплює систему взаємозв'язків компанії з внутрішніми ресурсами та зовнішніми викликами задля досягнення стратегічних цілей.

Дослідження цієї теми займає центральне місце в роботах вітчизняних та світових науковців, причому кожна національна школа має свої акценти. Наприклад, у японських корпораціях стратегію сприймають як систему довготривалого розподілу ресурсів, що формує чіткий образ майбутньої позиції компанії на ринку. Фінський менеджмент робить наголос на широкому охопленні інтересів різних груп впливу, раціональному використанні унікальних навичок та гармонізації суперечливих інтересів у конкурентному середовищі. Натомість американська модель фокусується на координації ресурсів для реалізації конкретних цілей, чітко розділяючи портфельну

стратегію, пов'язану з управлінням активами та власністю, та ділову стратегію, спрямовану на здобуття переваг перед конкурентами.

Отже, стратегія визначається фундаментальними економічними цілями і водночас сама формує ринкову нішу підприємства, дозволяючи адаптувати його структуру до оточення та збалансувати внутрішні дії. Відсутність єдиного термінологічного підходу пояснюється особливостями національних ринків та рівнем державного регулювання. Аналіз українських реалій, зокрема вивчення досвіду понад 30 успішних агропромислових підприємств, дозволяє виокремити специфічні елементи їхньої стратегії. Це передусім процес цілеспрямованого поступу, що базується на системності, раціональності та чіткому ранжуванні проблем за ступенем їхньої важливості.

Ключові напрямки такої роботи охоплюють пошук нових ринкових ніш, розробку інноваційної продукції, забезпечення бездоганної якості та сервісу, а також ефективне використання природних ресурсів для зростання прибутку. При розробці стратегії в маркетинговій сфері увага зосереджується на виборі сегментів ринку, асортиментній і ціновій політиці. У виробництві важливо визначити рівень завантаженості потужностей, обрати між самостійним виготовленням комплектуючих чи їх закупівлею, а також вибудувати кадрову політику. Фінансовий аспект включає планування капітальних витрат та пошук джерел інвестування, тоді як інноваційний блок визначає характер і терміни оновлення продуктової лінійки.

Процес створення стратегії зазвичай проходить через кілька етапів: від глибокого аналізу статистичних результатів діяльності за минулі періоди до оцінки товарного портфеля за критеріями рентабельності та конкурентоспроможності. Далі формується концепція організаційних трансформацій та оцінюються альтернативні сценарії розвитку. Щоб стратегія була дієвою, вона має охоплювати всі сфери життя компанії, бути реалістичною, враховувати місію та відповідати наявним ресурсам. Важливо дотримуватися принципів збереження рівноваги, постійного планування змін та фокусування на інноваціях як основі майбутнього добробуту.

Керівники часто стикаються з серйозними труднощами: зміна стратегії може спровокувати конфлікт корпоративної культури через руйнацію звичних відносин, а освоєння нових ринків нерідко веде до непередбачених витрат. Крім того, поверхневий аналіз середовища може посилити ризики хибних рішень. Подолання цих бар'єрів вимагає залучення висококваліфікованих кадрів та дотримання ритмічного темпу реформ — не надто швидкого, щоб не розвалити систему, але й не надто повільного. Ключовим фактором успіху є культура довіри, де послідовність дій керівництва породжує економічну впевненість персоналу. Важливо також пам'ятати про мотивацію: якісна робота має бути належним чином винагороджена. В умовах невизначеності та неминучих групових конфліктів ефективною тактикою є перехід до уточнюючих запитань, що допомагає зняти напругу та знайти конструктивні рішення.

Для виявлення стратегічних тенденцій в агробізнесі доцільно використовувати методи класифікації, двомірні матриці або метод логічного квадрата. У науковій літературі найчастіше виділяють кілька типів стратегій зростання. Стратегія концентрованого зростання передбачає покращення позицій з існуючим або новим товаром на вже освоєних ринках. Інтегроване зростання фокусується на розширенні через придбання власності та створення нових виробничих зв'язків у межах галузі. Якщо ж потенціал поточної галузі вичерпано, застосовується диверсифіковане зростання — вихід у нові сфери діяльності. Зрештою, у критичних ситуаціях, коли необхідна глибока структурна перебудова, організація може вдаватися до стратегії скорочення або навіть ліквідації нерентабельних напрямків.

4.3. Фундаментальна ідея процедури банкрутства полягає у виведенні з ринку та ліквідації об'єктів, що демонструють низьку рентабельність. Сама по собі стратегія ліквідації — це планомірне згортання всіх бізнес-процесів у ситуаціях, коли подальше функціонування організації стає неможливим. Для глибокого аналізу життєздатності підприємства та оцінки ризиків кризи критично важливо розуміти співвідношення чотирьох основних типів стратегій.

Перші три з них орієнтовані на прогрес: це може бути зміцнення ринкових позицій, галузеве лідерство або експансія на нові товарні ринки. Для таких стратегій спільною рисою є висока активність менеджменту, спрямована на постійний пошук інструментів зміцнення свого статусу. Це передбачає два ключові вектори: накопичення внутрішніх ресурсів для майбутніх маневрів та поглиблення лояльності споживачів. Окрім того, обов'язковим є системний контроль над науково-технічними розробками задля їхнього швидкого впровадження у виробництво та отримання прибутку.

Водночас стратегію ліквідації або скорочення не варто розглядати лише як негативне явище; вона часто стає невід'ємною частиною реструктуризації. У цьому контексті ми ототожнюємо ліквідацію з процесом «очищення» підприємства від неефективних підрозділів задля створення бази для розвитку перспективних напрямів. У чистому вигляді повне згортання зустрічається рідко — зазвичай це складне поєднання процесів росту та скорочення, де мистецтво менеджера полягає у створенні такої композиції, що відповідає змінам зовнішнього середовища та внутрішнім можливостям фірми. Якщо менеджер припускається помилок у цій оцінці, процеси розвитку стають хаотичними, а ліквідаційна складова починає домінувати, що неминуче веде до банкрутства. Таким чином, банкрутство — це стан, за якого питома вага ліквідаційної стратегії зростає за рахунок повного згортання стратегії розвитку.

Координати «розвиток — згортання» дозволяють виділити чотири стани підприємства. Перший стан — це **активний розвиток**, де боротьба за ринок супроводжується успіхом у конкуренції, високою часткою розвитку та мінімальним згортанням. Другий — **стабільний розвиток**, за якого розширення прибуткових сфер синхронізоване з плановим згортанням застарілих ділянок. Третій стан — **реструктуризація**, де ресурси перегруповуються та концентруються на майбутніх перспективах. Тут стратегія згортання превалює, оскільки створюється потенціал для нового стрибка. Четвертий стан — **банкрутство**, що характеризується некерованою втратою ринку, розривом зв'язків та відсутністю коштів на інновації. Головне завдання

антикризового менеджменту полягає в забезпеченні циклічного переходу між першими трьома станами (1-2-3-1), уникаючи падіння в четвертий. Складність цього завдання підсилюється рухливістю, взаємозв'язком факторів та невизначеністю зовнішнього середовища.

Особливої професійної майстерності вимагає момент переходу від стабільності до реструктуризації. У світовій практиці цей момент називають **точкою стратегічного згину** (Strategic Inflection Point) — термін, запроваджений Е. Гроувом. Це точка трансформації, де звична зміна курсу вже не працює, і потрібно докорінно переосмислити сам бізнес. У цій точці підприємство або стає сильнішим через оновлення, або гине. Тут вирішальну роль відіграє не лише аналіз кон'юнктури чи технологій, а й інтуїція менеджера. Якщо ініціативність є рушійною силою, то системність забезпечується набором принципів: орієнтація на ринкові переваги товару, динаміка виробництва як критерій успіху та інновації як джерело зростання. Західний досвід підтверджує, що лідерство досягається через унікальність продукту, ефективну рекламу та маркетингове управління специфічними сегментами ринку.

Методологія логічного квадрата та стратегія продукту

Для впорядкування економічних стратегій часто використовують метод **логічного квадрата**, який дозволяє синхронізувати блоки «принцип», «процес» та «результат». В умовах кризи це ітераційний ланцюжок, де принцип цільового підходу допомагає обґрунтувати акценти управління, процес відображає еволюційні зміни структури в часі, а результат фіксує систему досягнутих цілей.

Вертикальні взаємозв'язки в цій схемі розкривають глибину управління:

• Принцип — Обґрунтованість — Нормативне забезпечення:

забезпечує пріоритетність проблем на базі достовірної інформації та правової підтримки.

• Процес — Організація — Керівництво:

передбачає раціональний розподіл ресурсів та вибір адекватного стилю управління (наприклад, делегування повноважень).

• **Результат — Координація — Контроль:** спрямований на стабілізацію виробництва через узгодження цілей підрозділів та дієвий моніторинг прийнятих рішень.

Оскільки в умовах нестабільності зовнішні збутові умови є вирішальними, необхідно узгоджувати методи стратегічного менеджменту та маркетингу через розробку комплексної **стратегії продукту**. Вона включає чотири основні грані: вдосконалення зовнішнього вигляду та упаковки (стайлінг), виважену цінову політику на основі попиту, точне визначення ринкової ніші та активне просування товару.

На жаль, аналіз показує, що багато промислових підприємств України все ще приділяють недостатньо уваги якості, упаковці та сервісному супроводу товарів. Відсутність стратегії «передових рубежів» та тотального контролю якості на всіх фазах життєвого циклу продукту веде до того, що домінуючою залишається стратегія скорочення виробництва. Ефективність державного регулювання в такій ситуації має оцінюватися за часткою підприємств, які здатні активно реалізувати стратегії зростання. Для цього необхідна команда професійних, заповзятливих керівників, здатних діяти в умовах ринкової невизначеності. Тільки поєднання антикризових інструментів на мікро- та макрорівнях може забезпечити справжню результативність системи антикризового управління в національній економіці.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Розкрийте методологічні основи антикризового управління .
2. Дайте характеристику елементам економічної стратегії агропромислового підприємства.
3. Розкрийте класифікацію стратегій з погляду економічного зростання.
4. Назвіть етапи антикризового управління?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

ТЕМА 5: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У ФОРМУВАННІ МОТИВАЦІЇ

План викладу і засвоєння матеріалу:

5.1. Основні підходи до розуміння мотивації.

5.2. Характеристика моделей систем мотивації праці у ринковій економіці.

5.1. В умовах нинішнього розвитку вітчизняного господарства ключовим активом будь-якої організації стає саме її персонал. Мотиваційні механізми виступають центральним інструментом для активізації людського ресурсу, адже вони не лише формують матеріальний підґрунтя для виробничих процесів, а й гарантують їхню максимальну результативність. Жодна управлінська модель не зможе працювати бездоганно, якщо на рівні держави чи конкретної компанії не буде вибудована дієва система стимулювання праці, яка б спонукала кожного фахівця працювати на повну силу задля реалізації власних прагнень та стратегічних орієнтирів підприємства. Для сучасної України питання мотивації набуває фундаментального значення, оскільки персонал є найбільш специфічним і водночас найскладнішим видом ресурсів. Успіх усієї діяльності фірми значною мірою залежить від того, наскільки якісно працюють люди, а підвищення продуктивності стає можливим лише тоді, коли працівник щиро зацікавлений у фінальному результаті та має для цього належні умови. Отже, мотивація — це не просто функція менеджменту, а критична умова для розкриття потенціалу економічного зростання, що робить її вдосконалення надзвичайно актуальним завданням.

Мотивацію слід розглядати як один із базових методів та невід'ємний складник управлінського процесу, мета якого — спонукати людей до максимально ефективної професійної діяльності. Мотиви до праці формуються лише за певних обставин: коли в суспільстві є доступний набір благ, що відповідають потребам особистості; коли для отримання цих благ від працівника вимагаються конкретні зусилля; і коли саме трудова активність є

найбільш раціональним шляхом до отримання бажаного з мінімальними витратами. Мотивація праці є фундаментом результативності, визначаючи якість трудового потенціалу, який поєднує в собі психофізіологічні дані людини (здоров'я, тип нервової системи, витривалість) та її особистісний мотиваційний складник. Останній відіграє роль своєрідного пускового механізму, який визначає, наскільки глибоко та інтенсивно працівник буде використовувати свої вроджені здібності під час виконання завдань.

Особливу роль у системі стимулювання працівників та їхнього професійного самовираження відіграє соціальна політика компанії. Вона реалізується у два етапи: по-перше, через обов'язкові державні гарантії та пільги, такі як соціальне страхування на випадок хвороби чи безробіття, що встановлені законом. По-друге, через додаткові привілеї, які підприємство надає персоналу та їхнім сім'ям за рахунок власних фондів розвитку. Такі кроки можуть бути ініціативою самої адміністрації, що прагне втілювати принципи соціально орієнтованого менеджменту, або результатом домовленостей із представниками трудового колективу. Ці соціальні виплати стають не менш важливими за ті, що прописані в трудовому кодексі. У такий спосіб соціальна політика перетворюється на невід'ємну частину загального менеджменту, охоплюючи широкий спектр послуг та виплат, які забезпечують розвиток особистості та збереження здоров'я людей, що є базовою умовою успіху всієї організації. Соціально спрямований курс має на меті допомогти працівнику реалізувати його інтереси та ціннісні орієнтири через працю на конкретному місці.

Серед ключових цілей такої політики можна виділити прагнення до того, щоб працівник ідентифікував себе зі своєю компанією, відчувачи причетність до спільної справи. Важливо, щоб особисті цілі людини збігалися з вектором розвитку підприємства, що веде до зростання продуктивності та щирого бажання працювати. Також це забезпечує соціальну захищеність персоналу, покращує морально-психологічний клімат у колективі та зміцнює репутацію бренду роботодавця в очах громадськості. Постійне вдосконалення системи

мотивації дозволяє досягати стратегічних цілей у коротші терміни, робить систему заохочень прозорою та зрозумілою для кожного, а також допомагає суттєво знизити плинність кадрів. У підсумку це призводить до якісної командної взаємодії, де кожен відчуває зв'язок між своєю результативністю та рівнем матеріальної чи нематеріальної винагороди.

5.2. Питання мотивації трудової діяльності завжди перебувало в центрі уваги світової управлінської думки, оскільки саме вона є рушієм економічного прогресу. На превеликий жаль, вітчизняні підходи до стимулювання персоналу все ще значною мірою обмежені застарілими схемами оплати праці, що базуються на жорстких тарифних сітках та фіксованих окладах, які в сучасних умовах демонструють свою низьку ефективність. Для створення дійсно результативних систем мотивації українським підприємствам необхідно глибше інтегрувати передовий міжнародний досвід. Аналізуючи світову практику, ми можемо виділити кілька найбільш успішних моделей — японську, американську, французьку, німецьку та шведську, кожна з яких має унікальні механізми впливу на працівника.

Японська модель вирізняється специфічним підходом, де темпи зростання продуктивності праці свідомо випереджають темпи підвищення рівня життя та зарплат. Держава практично не втручається в процеси майнового розшарування, покладаючись на високу національну самосвідомість громадян та їхню готовність жертвувати особистим комфортом заради загальнонаціонального добробуту. Сама система стимулювання в Японії є надзвичайно еластичною і традиційно враховує три ключові компоненти: вік, стаж та професійну майстерність. Сучасні корпорації в Японії часто використовують синтезовані системи, де фіксована частина окладу залежить від віку та стажу (особиста ставка), а змінна — «ставка за кваліфікацію» — прямо пов'язана з розрядом та реальними результатами роботи. Це унеможливорює автоматичне зростання доходів без професійного вдосконалення, створюючи потужний стимул для постійного навчання.

На противагу їй, **американська модель** орієнтована на максимальне заохочення індивідуального підприємництва та особистого успіху. Вона базується на прагненні найбільш активних верств населення до швидкого збагачення, що підтримується високим рівнем загального економічного благополуччя нації. У США популярною є система, що поєднує погодинну та відрядну оплату: якщо денна норма не виконана, працівник має продовжувати роботу до досягнення результату. Цікаво, що багато систем у США не передбачають окремих премій, оскільки вони вже закладені у високу базову ставку. Проте колективні системи преміювання, як-от **система «Скенлон»**, довели свою ефективність. Вона базується на розподілі економії фонду заробітної плати між адміністрацією та робітниками, що дозволяє суттєво підвищити продуктивність і майже вдсятеро скоротити плинність кадрів, як це продемонстрував досвід компанії «Мідленд-Росс».

Французька модель мотивації вражає різноманіттям інструментів, серед яких особливе місце посідає поєднання стратегічного планування з ринковими механізмами конкуренції. У політиці оплати праці тут домінують дві тенденції: регулярна індексація зарплат відповідно до вартості життя та глибока індивідуалізація доходів. Індивідуалізація реалізується через три підходи: встановлення «вилки» окладів для конкретного місця за результатами оцінки праці; поділ зарплати на стабільну та змінну частини; а також активна участь персоналу в прибутках через володіння акціями компанії. При цьому працівники самі беруть участь в обговоренні систем оплати через спеціальні комісії.

Німецька модель ставить в центр вільну особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед соціумом. Це так звана «соціальна ринкова економіка», де держава гарантує захист найбільш вразливим верствам населення (хворим, пенсіонерам, дітям). Гармонійне поєднання ринкового стимулювання та потужних соціальних гарантій вважається однією з найкращих економічних моделей у світі, оскільки забезпечує одночасно і багатство нації, і суспільну солідарність.

У свою чергу, **шведська модель** відома своєю безкомпромісною соціальною політикою, спрямованою на подолання майнової нерівності. Профспілки тут реалізують політику «солідарної заробітної плати», головним принципом якої є рівна оплата за рівну працю незалежно від прибутковості конкретного підприємства. Це змушує власників збиткових фірм або модернізувати виробництво, або закривати його, що загалом стимулює технологічне оновлення всієї галузі. Така система штучно піднімає доходи низькооплачуваних категорій і стримує зростання зарплат у високооплачуваних, створюючи сприятливі умови для відтворення кваліфікованої робочої сили.

Узагальнюючи світовий досвід, можна виділити кілька універсальних принципів мотивації: висока автономія працівників, страх втрати доходу як стимул до якості, пріоритет погодинної оплати за контрактом та серйозне ставлення до нормування праці. Пріоритет розумової праці над фізичною підтверджується вищими ставками для «білих комірців», а індивідуалізація доходів враховує унікальні здібності кожного. Також активно використовуються нетрадиційні методи: від участі у прибутках до передачі акцій персоналу.

Для України реформування системи мотивації має стати пріоритетом. Необхідно відходити від суто нормативного регулювання окладів у бік комплексного стимулювання, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні форми. Це передбачає впровадження систем колективного преміювання, індивідуалізацію виплат, а також використання моральних стимулів, таких як вільний графік для творчих працівників, кар'єрний ріст та розширені соціальні пільги. Система стимулювання на українських підприємствах повинна бути прозорою, мати чітко визначені цілі та встановлені терміни виплат, що дозволить нарешті активізувати людський фактор як головний ресурс економічного зростання.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Схарактеризуйте відомі вам підходи до мотивації.
2. Що таке соціальна політика підприємства та які її цілі?
3. Охарактеризуйте моделі систем мотивації праці у ринковій економіці.

ТЕМА 6: МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 6.1 Персонал і трудовий потенціал організації.
- 6.2. Філософія організації.
- 6.3 Кадрова політика.
- 6.4 Маркетинг персоналу і кадрове планування.
- 6.5 Оптимізація

6.1. Персонал — це сукупний штатний склад установи, що охоплює як найманих працівників, так і власників чи співвласників, які безпосередньо беруть участь у її діяльності. Його ключовими атрибутами є офіційне оформлення трудових відносин через контракти, наявність конкретних кваліфікаційних характеристик (професія, компетенції) та цільова спрямованість. Останнє означає, що розвиток кожного працівника має бути синхронізований із загальними векторами розвитку організації.

Проте категорія **«людські ресурси»** є значно ширшою за «персонал» чи «трудові ресурси». Вона включає соціокультурний пласт та особистісно-психологічні особливості індивідів. Головна специфіка тут полягає в інтелекті: реакція людей на управлінські дії є не механічною, а емоційно осмисленою. Це створює систему двосторонньої взаємодії. Окрім того, завдяки розуму люди здатні до безперервної еволюції, самовдосконалення та усвідомленого вибору сфери праці — від інтелектуальної до фізичної.

Кількісний склад персоналу диктується масштабами організації, складністю її технологічних процесів та рівнем автоматизації. **Структура персоналу** — це поділ колективу на групи за певними ознаками, що може розглядатися у двох зрізах:

- **Статистична структура:** демонструє розподіл працівників за видами діяльності. Тут виділяють персонал *основної діяльності* (виробництво, управління, сервіс) та *неосновної* (соціальні об'єкти, ЖКГ при підприємстві).

- **Аналітична структура:** буває загальною (вік, стать, стаж, освіта) та частковою (наприклад, групування за рівнем важкості праці).

Найбільш поширеним є поділ персоналу за характером їхніх функцій у виробничому чи управлінському циклі:

1. **Керівники:** здійснюють загальне управління. Вони поділяються на *вищий* (директори), *середній* (начальники відділів) та *низовий* рівні (майстри). Також існують *лінійні* керівники (керують усім об'єктом) та *функціональні* (очолюють конкретні служби).

2. **Фахівці:** виконують інженерні, економічні чи юридичні завдання (бухгалтери, юристи, технологи). На відміну від керівників, вони готують інформацію, але не мають юридичного права одноосібного прийняття рішень щодо підлеглих.

3. **Технічні виконавці:** забезпечують документообіг, облік та контроль.

4. **Робітники:** безпосередньо створюють матеріальний продукт. Вони бувають *основними* (технологічний процес) та *допоміжними* (обслуговування). За рівнем підготовки їх ділять на висококваліфікованих, кваліфікованих, мало- та некваліфікованих.

Професійна структура відображає баланс між різними спеціальностями в компанії, де кожна група володіє специфічними знаннями. **Кваліфікаційна структура**, у свою чергу, фіксує ступінь підготовки: для робітників це розряди чи класи, для фахівців — категорії. Не менш важливими є статеві-віковий зріз,

розподіл за стажем (загальним та внутрішньофірмовим) та рівнем освіти (від початкової до магістерського ступеня).

Трудовий потенціал — це динамічна сукупність фізичних та духовних ресурсів людини, що визначають її межі участі в праці. Він включає:

- *Психофізіологічний компонент*: здоров'я, тип нервової системи, витривалість.
- *Соціально-демографічний*: стать, вік, родинний стан.
- *Кваліфікаційний*: інтелект, творчі нахили, професіоналізм.
- *Особистісний*: цінності, мораль, ставлення до дисципліни та мотивованість.

Варто пам'ятати, що цей потенціал не є статичним. Він примножується завдяки навчанню та покращенню здоров'я, але може вичерпуватися через надмірне навантаження чи стрес.

Ефективне управління трудовим потенціалом має базуватися на принципах відповідності кадрів складності робіт, ефективного використання їхніх навичок та створення умов для кар'єрного й професійного зростання. Структура потенціалу має бути зумовлена матеріально-технічними факторами виробництва, забезпечуючи розширення профілю вмінь працівників.

6.2. Філософія організації виступає фундаментом внутрішнього життя будь-якої установи, оскільки вона являє собою цілісну сукупність принципів, моральних орієнтирів та адміністративних стандартів, що регулюють взаємини в колективі. Це система цінностей і переконань, яка має бути прийнята кожним працівником і повністю відповідати стратегічній меті компанії. Суворе дотримання такої філософії стає запорукою успіху в комунікації, забезпечує добробут персоналу та сприяє сталому розвитку. Натомість нехтування цими нормами неминуче призводить до розпалювання конфліктів між керівництвом та підлеглими, що тягне за собою падіння ефективності, руйнацію репутації та, у найгіршому випадку, фінансовий крах.

Процес розробки філософії організації спирається на ґрунтовну базу документів, серед яких чільне місце посідають Конституція, Цивільний кодекс та Кодекс законів про працю. Окрім правових актів, велике значення мають Декларації прав людини, колективні договори та навіть релігійні тексти, як-от Біблія чи Коран. Також враховується статут підприємства, успішний досвід лідерів галузі та загальні кадрової стратегії як на рівні компанії, так і держави в цілому. Під час формування цієї концепції необхідно брати до уваги національний склад працівників, специфіку виробництва, форму власності та масштаб підприємства. Важливу роль відіграють також культурний рівень колективу та персональне світосприйняття самого керівника.

Часто філософія організації оформлюється як окремий нормативний документ, що містить чітко визначені розділи: від глобальних цілей та завдань до декларації прав кожного працівника. У ньому прописуються вимоги до поведінки, необхідні ділові та етичні якості, описуються умови праці та правила оцінки її результативності. Окремі блоки присвячуються системі соціальних благ, гарантій та навіть підтримці захоплень і хобі співробітників. Такий документ стає орієнтиром, що корелює із загальними цілями та сприймається персоналом як спільне ділове кредо. Саме це кредо декларує місію та кодекс поведінки, базуючись на національному менталітеті.

Світовий досвід показує, що філософія управління персоналом має яскраві національні особливості. Наприклад, **англійська модель** фокусується на традиційних цінностях, повазі до особистості та доброзичливості, роблячи ставку на постійне навчання та гідну оплату. **Американська парадигма** вибудована навколо жорсткої конкуренції та індивідуалізму, де особистий дохід прямо залежить від прибутку корпорації, а цілі ставляться максимально чітко при високому рівні демократизму. Натомість **японська філософія** тримається на патерналізмі, колективізмі та глибокій шані до старших, де відданість фірмі часто підкріплюється системою довічного найму.

Для втілення філософії в життя менеджмент використовує різні **методи управління**. Адміністративні методи спираються на авторитет влади та

дисципліну (так званий «метод батога»). Економічні методи використовують матеріальні інтереси та закони виробництва («метод пряника»). Соціологічні методи спрямовані на використання колективної думки та суспільного впливу, тоді як психологічні методи фокусуються на внутрішньому світі людини через переконання. Ефективне управління передбачає гармонійне поєднання цих інструментів та налагодження якісних комунікацій, що дозволяє уникати типових помилок та успішно вирішувати складні кадрові та господарські завдання.

6.3. Організаційна структура управління персоналом базується на загальній концепції розвитку суб'єкта господарювання, яка традиційно охоплює три взаємопов'язані площини: виробничу стратегію, фінансово-економічне планування та соціальну (кадрову) політику. Варто зауважити, що на рівні держави кадрові орієнтири формуються вищими гілками влади — парламентом та урядом, і значною мірою залежать від панівного політичного устрою. Тип влади в суспільстві безпосередньо диктує вимоги до працівників та визначає стиль лідерства. Зокрема, виділяють охлократію, де поведінка диктується стихійним натовпом і відсутністю моральних норм; автократію, що тримається на необмеженій волі однієї особи; та демократію, що базується на самоврядуванні та народному волевиявленні. Саме в демократичному середовищі створюються найкращі умови для розкриття творчого потенціалу кожної особистості.

Кадрова політика конкретного підприємства — це цілісна стратегія, що інтегрує різні форми роботи з людьми задля створення професійного та згуртованого колективу, здатного гнучко адаптуватися до ринкових коливань. Її мета полягає в дотриманні балансу між оновленням штату та збереженням досвідчених кадрів відповідно до потреб бізнесу та законодавчих норм. Формуванням цієї стратегії зазвичай займається рада директорів або правління, визначаючи генеральну лінію розвитку на тривалий період. Для компанії це означає створення продуктивної робочої сили, а для працівників — не лише

комфортне середовище, а й впевненість у кар'єрному зростанні та стабільності. Суб'єктами цієї політики виступають представники менеджменту, профспілок, комітети з трудових спорів та молодіжні ради, а під впливом зовнішніх факторів — власники капіталу, державні структури та ситуація на ринку праці.

У межах кадрової стратегії виділяють економічні цілі (отримання прибутку та збереження фірми) та соціальні (покращення умов праці, ріст зарплат, участь у рішеннях). Важливо розуміти, що ці цілі взаємозалежні: успіх організації гарантує добробут працівника, а задоволений персонал забезпечує розвиток економіки підприємства. За ступенем відкритості політику поділяють на відкриту, де двері компанії прозорі для нових людей на будь-якому рівні, та закриту, де найм відбувається лише на нижчі позиції, а вищі посади заміщуються виключно через внутрішнє просування.

За рівнем впливу керівництва на кадрову ситуацію політику класифікують на кілька типів. Пасивна політика не має чіткої програми і зводиться до гасіння пожеж; реактивна намагається ліквідувати причини криз після їх виникнення; превентивна базується на обґрунтованих прогнозах. Найвищим рівнем є активна політика, де менеджмент не лише прогнозує, а й безпосередньо впливає на ситуацію. Вона може бути раціональною (на основі точного діагнозу) або авантюристичною (коли вплив здійснюється без глибокого аналізу, часто на емоційному рівні). Інструментом реалізації цих підходів виступає система стимулювання та вибір стилю управління.

Відповідно до класифікації Курта Левіна, стиль керівництва може бути авторитарним (одноосібне прийняття рішень), демократичним (співпраця та самоврядування) або ліберальним (маневрування між групами інтересів). Окрім стилю, важливою є політика оплати праці та соціальна підтримка, що включає встановлення тарифних сіток, виплату премій, надання позик та додаткових пільг, не передбачених законом (санаторне лікування, службові авто тощо). Окрему увагу приділяють освіті: від навчання новачків на робочих місцях до семінарів для майбутніх лідерів та внутрішньовиробничих конкурсів на посади.

Належні умови праці також є частиною стратегії. Це стосується ергономіки робочого місця (освітлення, зручність меблів, зниження шуму), гнучкості робочого часу та збагачення змісту самої праці, щоб уникнути монотонності. Процес забезпечення кадрами включає активний PR та співпрацю з навчальними закладами для формування привабливого іміджу компанії. Всю оперативну роботу в цьому напрямку виконують кадрові служби, які є ключовими підрозділами в апараті управління будь-якого сучасного підприємства.

6.4. Концепція маркетингу персоналу сформувалася у 70-х роках XX століття як важливий складник системи управління людськими ресурсами. Її ключова мета — забезпечити підприємство необхідними кадрами, глибоко аналізуючи ситуацію на ринку праці. У межах цього підходу робоче місце розглядається як своєрідний «продукт», який організація пропонує та «продає» потенційним працівникам.

Маркетинг персоналу охоплює три основні напрями:

- **Аналіз вимог:** вивчення компетенцій та якостей, необхідних для конкретних посад.
- **Дослідження середовища:** моніторинг зовнішніх факторів (економіка, технології, законодавство, дії конкурентів) та внутрішніх ресурсів (цілі компанії, фінанси, кадровий потенціал).
- **Управління іміджем:** формування та вивчення репутації організації як привабливого працедавця.

Кадрове планування та його рівні

Кадрове планування — це процес своєчасного надання організації потрібної кількості працівників із відповідними здібностями для виконання виробничих завдань. Головна мета тут — знайти баланс між інтересами роботодавця та потребами працівників, мінімізуючи при цьому витрати на підбір та розвиток персоналу.

Виділяють три часові рівні планування:

1. **Стратегічне:** довгостроковий горизонт (3–10 років), спрямований на вирішення фундаментальних проблем розвитку.
2. **Тактичне:** середньостроковий період (1–3 роки), де деталізуються конкретні заходи.
3. **Оперативне:** короткострокове планування (до 1 року), орієнтоване на поточні цілі.

Оперативний план роботи з персоналом є комплексним інструментом, що включає планування потреби в кадрах, їх залучення, адаптацію, професійне навчання, кар'єрне зростання, безпеку праці та фінансові витрати (зарплати, податки, навчання).

Шляхи покриття кадрової потреби

Для задоволення потреби в персоналі організації використовують два типи стратегій:

1. **Активні шляхи:**
 - Співпраця з вищими навчальними закладами.
 - Заявки до державних служб зайнятості.
 - Послуги рекрутингових агентств.
 - Пошук через рекомендації чинних співробітників.
 - Лізингові угоди з іншими роботодавцями.
2. **Пасивні шляхи:**
 - Розміщення рекламних оголошень у медіа та на онлайн-платформах.

Визначення потреби в кадрах: кількісний та якісний аспекти

Згідно з Господарським кодексом України, кожне підприємство самостійно розробляє свою структуру, штатний розпис та визначає чисельність працівників.

• **Якісна потреба** — це оцінка персоналу за категоріями, професіями та кваліфікаційними вимогами.

- *Професія:* вид діяльності, що потребує спеціальних знань.

- *Спеціальність*: вузький різновид діяльності в межах професії.
- *Кваліфікація*: рівень підготовки для виконання робіт певної складності.

• **Кількісна потреба** — це розрахунок необхідного числа людей. У статистиці виділяють:

1. *Облікову (штатну) чисельність*: усі постійні працівники за штатом.
2. *Явочну чисельність*: ті, хто реально з'явився на роботу.
3. *Фактичну чисельність*: ті, хто безпосередньо приступив до виконання обов'язків.

Методи розрахунку чисельності персоналу

Для точного визначення кількості необхідних працівників використовують кілька методологічних підходів:

• **Метод трудомісткості**: базується на розрахунку часу, необхідного для виконання всього обсягу робіт (нормування праці).

• **Метод за нормами обслуговування**: розрахунок залежить від кількості одиниць устаткування (машин, агрегатів), які має контролювати один працівник.

• Статистичні методи:

- *Стохастичні*: аналіз залежності між кількістю персоналу та обсягом виробництва за попередні роки.
- *Експертні оцінки*: використання професійного досвіду керівників та консультантів для прогнозування.

6.5. Процес оптимізації в широкому розумінні являє собою пошук найбільш виваженого та ефективного рішення серед безлічі існуючих варіантів, виходячи з конкретних обмежень та встановлених вимог. Якщо ми говоримо про оптимізацію управління процесом, то маємо на увазі визначення таких шляхів досягнення стратегічної мети, які забезпечать найкращі кількісні та якісні показники цього процесу. У кадровому контексті **оптимальна чисельність** — це така кількість працівників, яка тяжіє до необхідного

мінімуму, проте обов'язково враховує динаміку розвитку підприємства та його майбутні перспективи. Відповідно, керування чисельністю персоналу стає безперервним процесом підтримки цього балансу, щоб бізнес міг успішно вирішувати завдання як у поточному моменті, так і в середньостроковій чи далекій перспективах.

При розрахунку та оптимізації потреби в кадрах фахівці оперують кількома важливими категоріями. По-перше, це **загальна потреба** (так звана «брутто-потреба»), що охоплює весь штат, необхідний для виконання запланованого обсягу робіт. По-друге, виділяють **додаткову потребу** («нетто-потребу»), яка вказує на кількість нових співробітників, яких потрібно залучити понад уже існуючий склад. Надзвичайно важливим поняттям є **кадрове ядро** — це стабільна, найбільш кваліфікована частина колективу, яка є фундаментом організації, працює на постійній основі та отримує повний пакет соціальних гарантій і гідну винагороду. На противагу ядру існують **периферійні групи персоналу**, до яких належать працівники, залучені на специфічних умовах: сезонні робітники, надомники, особи, що працюють за договорами підряду або на тимчасовій основі.

Сучасний етап розвитку організацій нерозривно пов'язаний із явищами позикової праці та нестандартної зайнятості. Це зумовлено прагненням бізнесу до «флексибілізації» — терміну, що з'явився у 70-х роках минулого століття і означає підвищення гнучкості та еластичності у використанні людських ресурсів. **Флексибілізація персоналу** дозволяє компаніям швидко адаптуватися до ринкових коливань через гнучкі системи оплати праці та мобільність самих працівників. У межах цього підходу виникли **гнучкі форми зайнятості**, що базуються на нетрадиційних юридичних та організаційних засадах. Одним із таких проявів є **позикова праця**, коли агентство наймає кваліфікованого фахівця і надає його в розпорядження третій стороні (користувачу). У цій схемі юридичні трудові відносини існують лише між працівником та агентством, хоча безпосередні вказівки щодо роботи він отримує від фактичного замовника.

Серед основних нестандартних форм зайнятості особливе місце посідає **аутсорсинг**. Його головний принцип полягає в тому, щоб залишити всередині компанії лише ті функції, які вона виконує краще за інших, а все решта передати спеціалізованим зовнішнім виконавцям.

Якщо ж такий досвід виявляється невдалим або призводить до втрати контролю, підприємство може вдасться до **інсорсингу** — повернення функцій у штат і переходу до традиційної схеми роботи. Для короткострокових проєктів (від одного дня до кількох місяців) часто використовують відбір тимчасового персоналу (temporary staffing).

Ще одним поширеним інструментом є **аутстафінг**, коли персонал фактично працює в одній організації (замовника), але юридично перебуває у штаті іншої (провайдера або кадрового агентства). Це дозволяє вивести частину співробітників за межі офіційного штату підприємства. Схожим, але дещо відмінним є **лізинг персоналу**, що передбачає надання агентством своїх штатних працівників замовнику на певно термін для задоволення тимчасової потреби в робочій силі. Всі ці методи спрямовані на те, щоб зробити структуру підприємства максимально рухливою та стійкою до викликів сучасної економіки.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Обґрунтуйте роль і значення управління персоналом як науки.
2. У чому полягає різниця між поняттями „трудові ресурси”, „персонал”, „кадри”?
3. Розкрийте зміст концепцій „управління кадрами”, „управління персоналом”, „менеджмент персоналу”, „управління людськими ресурсами”.
4. Наведіть основні ознаки структурування персоналу організації.
5. Розкрийте сутність нормативного, штатного, фактичного складу працівників.
6. Розкрийте сутність понять «посада», «професія», «кваліфікація»?
7. Розкрийте сутність управління персоналом, наведіть основні функції.

ТЕМА 7: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

План викладу і засвоєння матеріалу:

7.1. Основоволожні поняття в галузі управління якістю.

7.2. Принципи та методи управління якістю.

7.3. Методи управління якістю.

7.4. Методи кваліметрії в управлінні якістю

7.5. Методологічні підходи до управління якістю.

7.1. Актуальність впровадження системного управління якістю в діяльності сучасних організацій та підприємств зумовлена насамперед орієнтацією на створення такого рівня характеристик товарів і послуг, який здатний повноцінно відповідати очікуванням і запитам кінцевих споживачів. У контексті ринкової конкуренції саме висока якість виступає ключовим чинником, що визначає життєздатність продукту. Без стабільного дотримання параметрів, які диктує ринок, неможливо забезпечити повноцінну інтеграцію національних виробників у глобальну економічну систему та посісти в ній лідерські позиції. Оскільки процеси світової інтеграції на сучасному етапі розвитку цивілізації є об'єктивними та незворотними, концепція менеджменту якості має розглядатися як безумовний пріоритет серед усіх стратегічних напрямів діяльності будь-якого підприємства.

Ринкове середовище вимагає від бізнесу не просто виробництва продукту, а гарантування його високих споживчих властивостей. Якість у цьому сенсі є фундаментальною і багатогранною категорією, що охоплює не лише технічні параметри, а й економічні, правові, соціальні, організаційні та навіть філософські виміри. Відповідно до стандартів ISO серії 9000, якість трактується як міра відповідності внутрішніх характеристик об'єкта встановленим вимогам. Проте таке формулювання можна вважати дещо обмеженим, тому в ширшому професійному розумінні якість продукції чи послуги варто визначати як цілісну сукупність властивостей, що реально або потенційно задовольняють людські

потреби під час використання за призначенням, включаючи етапи сервісного обслуговування та подальшої утилізації.

В умовах жорсткої конкуренції досягнення високих стандартів якості слід сприймати як стратегічний комерційний імператив, що є джерелом престижу не лише окремої компанії, а й усієї держави, формуючи національне багатство. З огляду на це, управління якістю посідає чільне місце в ієрархії управлінських дисциплін. У масштабному розумінні цей процес є універсальним і цілеспрямованим механізмом скоординованих впливів на об'єкти управління. Його метою є встановлення, надійне забезпечення та постійна підтримка необхідного рівня досконалості продукту, що задовольняє інтереси споживачів та вимоги суспільства загалом.

Поняття системи менеджменту якості (СМК) згідно з чинними нормативами розкривається як структура для керівництва та управління організацією саме в аспекті якості. З позицій системного підходу, така система є комплексом взаємопов'язаних елементів та підсистем, що злагоджено працюють для виконання встановлених вимог до результатів роботи організації. Під час вирішення практичних завдань важливо розрізняти сутність таких понять, як «підвищення» та «поліпшення» якості. Традиційно вважається, що підвищення якості відбувається переважно на етапах проектування чи модернізації через внесення суттєвих конструктивних змін. Натомість поліпшення якості найчастіше досягається шляхом оптимізації технологічних операцій та впровадження ефективніших управлінських рішень у процесі виробництва.

Однією з найбільш вагомих характеристик у цій сфері є рівень якості. Стосовно конкретного виробу чи послуги рівень якості виступає відносною характеристикою, що ґрунтується на порівнянні фактичних показників із певним базовим еталоном. Головним результатом праці будь-якого підприємства є випуск продукту, що відповідає ринковим запитам, і рівень якості безпосередньо корелює з успішністю цього результату. Хоча у формальному вимірі цей показник має порівняльний (відносний) характер,

демонструючи відхилення від бази, його неформальний зміст може розглядатися і в абсолютному значенні. Наприклад, конкретні параметри ресурсу виробу, його ваги чи інтегральні технічні дані визначають абсолютний рівень якості, який згодом може стати новим стандартом для порівняння. Зрештою, будь-яка оцінка якості продукції насамперед пов'язана з її придатністю повноцінно виконувати свої функції та максимально задовольняти кінцевого користувача.

7.2. Ефективна діяльність у сфері управління якістю (УЯ) має вибудовуватися на фундаменті глибоко продуманих наукових засад. Перш за все, варто акцентувати на засадничому правилі: будь-яка система контролю якості не може бути автономним придатком, вона зобов'язана стати органічним складником загальної архітектури менеджменту підприємства. Цілком очевидно, що УЯ не здатне давати результати в ізоляції, без постійної взаємодії з іншими управлінськими векторами. Саме тому в цій площині доречно застосовувати класичні принципи менеджменту, такі як демократичний централізм у його збалансованому вигляді, розумне поєднання особистої відповідальності керівника з колегіальним прийняттям рішень, а також методи матеріальної та моральної мотивації. Важливо також забезпечувати делегування повноважень та стимулювати щире залученість кожного працівника до процесів покращення, зберігаючи при цьому спадкоємність кращих практик.

Загальносистемні засади та функціональний цикл

Поряд із цим, у професійному середовищі прийнято керуватися загальносистемними орієнтирами. Це, зокрема, **цілеспрямованість**, яка реалізується через побудову конкретних підсистем для досягнення обраних цілей, та **ієрархічність**, що передбачає створення багатовимірної структури з чітким розподілом прав і обов'язків від рівня директора до звичайної бригади. Принцип **подільності** дозволяє розкласти складну систему на зрозумілі елементи, а **комплексність** гарантує, що всі ці частини — від економічних до

науково-технічних заходів — будуть взаємопов'язані на кожному етапі життєвого циклу продукту. Не менш вагомими є **взаємопов'язаність** цілей різних систем управління та **систематичність** — тобто безперервність роботи над якістю в часі. Крім того, в умовах жорсткого ринку критичне значення мають **простота й дохідливість** процедур, щоб кожен фахівець чітко розумів свою роль у забезпеченні конкурентоспроможності, а також **спадкоємність**, що полягає у творчому переосмисленні світового та вітчизняного досвіду.

Особливу увагу в межах системного підходу слід приділити реалізації **повного управлінського циклу**. Замкнутість функцій управління якістю означає, що на кожному рівні — від відділу до цілого заводу — мають виконуватися всі стадії: від прогнозування та планування до безпосередньої організації, координації та подальшого аналізу результатів. У самому ж виробничому середовищі розгортаються специфічні операційні функції, що охоплюють підготовку, безпосередній випуск продукції чи надання послуг, контроль за природними процесами (якщо вони є частиною технології), логістику, тестування та фінальні стадії обробки.

Структура та компоненти системи

Усі перелічені принципи формують цільову модель управління якістю, яка складається з кількох стратегічних блоків. На «вході» ми маємо цілі компанії, її політику та офіційні зобов'язання щодо якості, а також зовнішні умови ринку. Сама ж система поділяється на керовану підсистему (об'єкт) та керуючу підсистему (суб'єкт). У сучасних ринкових реаліях у структурі цих підсистем прийнято виділяти три групи елементів: ті, що орієнтовані на результат, ті, що стосуються ресурсів, та ті, що визначають функціонально-організаційний порядок.

Спеціальні принципи згідно з міжнародними стандартами

Додатково варто розглянути спеціальні принципи, які корелюють із міжнародними стандартами ISO серії 9000. Першим і найголовнішим є **орієнтація на споживача**. Будь-яка організація цілком залежить від своїх клієнтів, тому вона повинна не просто вивчати поточні потреби, а й намагатися

передбачити майбутні запити, прагнучи перевершити очікування замовника. Другий принцип — **лідерство**. Саме керівники мають формувати єдність мети та створювати таке внутрішнє середовище, де кожен працівник відчуватиме свою причетність до спільної справи.



Третім принципом є **залучення персоналу**: люди на всіх рівнях — це фундамент фірми, і їхня активність дозволяє компанії з максимальною вигодою використовувати інтелектуальний та професійний потенціал. Четвертий принцип — **системний підхід**, згідно з яким управління якістю сприймається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що суттєво підвищує загальну результативність. Нарешті, **процесний підхід** стверджує, що бажаного успіху легше досягти, коли діяльністю та ресурсами керують як процесом. У сучасній термінології процес — це система взаємопов'язаних видів діяльності, де вихідні дані одного етапу автоматично стають вхідними ресурсами для наступного.



7.3. Для ефективної практичної реалізації викладених раніше принципів менеджменту необхідно застосовувати відповідний інструментарій — **методи управління якістю**. Ці методи є сукупністю прийомів і способів цілеспрямованого впливу на об'єкти управління задля досягнення встановлених стандартів. У сучасній практиці виділяють чотири базові групи: організаційно-розпорядчі (адміністративні), інженерно-технологічні, економічні та соціально-психологічні. Кожен із цих векторів є універсальним і може застосовуватися на будь-якому етапі життєвого циклу продукту чи послуги.

Адміністративні та інженерні важелі управління

Організаційно-розпорядчі методи базуються на системі обов'язкових директив та нормативних актів. Вони охоплюють процеси регламентування (від посадового до структурного), стандартизації на основі внутрішніх та міжнародних еталонів, а також нормування часових та ресурсних витрат. Важливим елементом тут є інструктування та прямі розпорядчі впливи (накази, вказівки). У межах цього підходу розробляється політика якості, впроваджуються стандарти підприємства (СТП), проводиться атестація кадрів та забезпечується суворий контроль за дотриманням вимог державних та міжнародних стандартів.

Інженерно-технологічні методи інтегрують у собі способи контролю технічних процесів та моніторингу характеристик готової продукції. За рівнем участі людини їх поділяють на ручні, механізовані, автоматизовані та повністю автоматичні. Останній варіант вважається найбільш прогресивним, оскільки дозволяє системі самостійно виявляти відхилення та вносити корективи в роботу обладнання без участі оператора. Невід'ємною частиною цього блоку є **метрологічне забезпечення** та широке використання **статистичних методів**: аналізу, приймального контролю та оцінки.

Графічне представлення результатів, зокрема за допомогою **контрольних карт**, дозволяє візуалізувати межі регулювання та стабільність процесу. Залежно від типу даних карти можуть відображати кількісні показники або якісні ознаки (наприклад, поділ на підгрупи за певним критерієм). Ще одним потужним інструментом є **діаграми Парето**, які дозволяють ідентифікувати головні джерела браку, проаналізувати рекламачії та оптимізувати витрати на усунення невідповідностей.

Економічні та соціально-психологічні стимули

Розвиток ринку в Україні вимагає активного впровадження **економічних методів**. Їхня суть полягає у створенні таких фінансових умов, за яких колектив стає особисто зацікавленим у високій якості. Це досягається через цільове фінансування інновацій, впровадження господарського розрахунку, гнучке ціноутворення з урахуванням рівня якості та формування спеціальних фондів преміювання. Економічний вплив також поширюється на взаємини з постачальниками, стимулюючи їх надавати лише високоякісні ресурси.

Соціально-психологічні методи фокусуються на людському факторі. Вони спрямовані на підвищення самодисципліни та відповідальності кожного працівника. Це охоплює заходи з морального заохочення, покращення клімату в колективі, ліквідацію конфліктів та забезпечення психологічної сумісності колег. Через формування внутрішньої мотивації та збереження традицій підприємства вдається залучити персонал до активного управління процесами вдосконалення.

Експертні оцінки та метод «Дельфі»

У ситуаціях, коли об'єктивні вимірювання є неможливими, застосовують **експертний метод**, історично відомий як «Дельфі». Його сутність полягає в ітераційному усередненні думок кваліфікованих фахівців.

Різновидами цього підходу є **органолептичний метод** (базується на органах чуття: смаку, нюху, дотику) та **соціологічний метод** (опитування респондентів через анкети чи інтерв'ю). Реалізація методу «Дельфі» вимагає ретельного відбору експертів, чіткого формулювання анкет та проведення опитування в кілька турів (зазвичай до одного місяця) без прямої дискусії між учасниками. Після кожного етапу проводиться статистична обробка результатів, а експерти, чия думка суттєво відрізняється від більшості, мають її письмово обґрунтувати.

Найбільш поширеними техніками в межах експертних оцінок на сьогодні є:

- **Метод рангів (ранжирування):** розстановка об'єктів у порядку зростання чи спадання ознаки.
- **Бальний метод:** безпосереднє оцінювання за заданою шкалою.
- **Метод зіставлень:** включає парне порівняння або послідовне порівняння об'єктів між собою.

7.4. Сучасний менеджмент якості значною мірою спирається на результати прикладного оцінювання характеристик продукції, робіт чи послуг, що робить використання **кваліметрії** невід'ємною умовою ефективного управління. Ця наукова дисципліна почала стрімко розвиватися в середині 60-х років минулого століття, коли виникла гостра потреба у впровадженні математичних та кількісних методів для обґрунтування управлінських рішень. Сама назва терміна походить від синтезу латинського *qualis* (який за якістю) та грецького *metreo* (вимірюю). На сьогодні кваліметрія є загальновизнаним інструментом, який об'єднує методи кількісної оцінки для об'єктивного встановлення рівня

досконалості об'єктів, що є критично важливим через масовий характер завдань з оцінювання у щоденній практиці керівництва.

Спектр завдань, що вирішуються шляхом оцінки рівня якості, є надзвичайно широким та охоплює фактично всі етапи життєвого циклу продукту. Це починається з прогнозування майбутніх потреб ринку та визначення технічних вимог до перспективних розробок. Важливим складником є створення методології для отримання точних чисельних значень показників та вибір найбільш раціонального варіанта виробу перед його запуском у виробництво. Кваліметрія допомагає нормувати ці показники, розробляти технічні умови (ТУ) та державні стандарти, а також визначати науково-технічний рівень нормативної документації. Крім того, на основі якісних параметрів здійснюється розрахунок конкурентоспроможної ціни та оцінюється доцільність виходу на конкретні ринки збуту.

У межах поточного управління якістю проводиться планування освоєння нових товарів, пошук оптимальних шляхів модернізації та оцінка результативності праці як окремих виконавців, так і цілих структурних підрозділів. Оцінювання рівня якості дозволяє обґрунтовано приймати рішення про зняття застарілої продукції з виробництва або необхідність проведення капітального ремонту обладнання. Важливу роль кваліметричні методи відіграють у виборі моделей сертифікації, проведенні аудитів постачальників сировини та комплектуючих, а також у внутрішній атестації виробничих процесів. На етапі споживання ці знання допомагають обирати найкраще обладнання під час закупівель, створювати умови для правильного транспортування та зберігання, а також аналізувати динаміку конкурентоспроможності підприємства для підготовки звітних та інформаційних матеріалів.

Для цілей кваліметрії оцінювання може бути спрямоване як на однорідну продукцію (належить до одного класу та має схоже призначення), так і на різнорідні об'єкти. У першому випадку завдання часто полягають у порівнянні властивостей виробів за різних умов експлуатації. Якщо ж мова йде про

різномірні результати праці, оцінку проводять у масштабах бригади, дільниці або всього об'єднання чи територіальної структури.

Об'єктивність висновків про рівень якості неможлива без застосування розгалуженої номенклатури показників, що включає технічні, економічні та організаційні параметри. Жоден окремий показник не може вважатися універсальним для винесення остаточного вердикту. Необхідно, щоб кожен елемент цієї системи відповідав суворим критеріям: він має бути конкретним і змінюватися відповідно до цілей аналізу, відображати розвиток об'єкта та забезпечувати нерозривну єдність якісних та кількісних даних. Крім того, показники мають бути адресними, порівнянними між собою та взаємопов'язаними. Важливими вимогами до інформації, на основі якої робиться оцінка, є її простота для сприйняття, висока інформативність, безумовна достовірність та об'єктивність.

7.5. Під час практичної реалізації стратегії управління якістю критично важливе значення мають методологічні підходи, серед яких ключове місце посідають системний та процесний. Хоча в міжнародних стандартах ISO серії 9000 ці напрямки часто фігурують як принципи, за своєю суттю вони є фундаментальними методологічними засадами. Системний підхід, що набув пріоритетного статусу з другої половини XX століття, тісно переплітається з ідеями діалектики. Його головна ідея полягає в тому, що менеджмент якості має функціонувати як невід'ємна частина загального організму підприємства, де всі підсистеми та елементи перебувають у постійній взаємодії між собою та зовнішнім світом.

У контексті управління якістю системний підхід вимагає сприйняття організації як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних компонентів зі специфічними характеристиками. Це відкрита багатоцільова структура, де керуюча та керована підсистеми взаємодіють у межах внутрішнього та зовнішнього середовища. Будь-яка трансформація одного елемента неминуче викликає ланцюгову реакцію в інших частинах системи, що відображає

діалектичний зв'язок явищ. Окрім вивчення окремих властивостей, такий підхід фокусується на виникненні нових синергетичних якостей. Він передбачає динамічне дослідження процесів адаптації, самоорганізації та координації. Успіх тут значною мірою залежить від здатності управлінців до системного мислення, що дозволяє цілісно охоплювати всі чинники та обирати оптимальні методи впливу в єдності з виробництвом та довкіллям.

Системний підхід у сфері якості інтегрує досягнення багатьох наук: від теорії складних систем та кібернетики до економетрики, кваліметрії та інноватики. Хоча межі між цими дисциплінами часто розмиті через спільний математичний апарат, кожна з них вносить свій унікальний вклад. Методологія управління також передбачає використання цільового, ситуаційного, нормативного та інших підходів. Оскільки застосування лише одного з них у чистому вигляді не дає значного ефекту, виникає потреба в інтегративно-конвергенціальному підході. Він являє собою збалансоване поєднання різних методологій, де цільовий підхід фокусується на пріоритетах якості та глибокому аналізу наявних кадрових, фінансових та організаційних ресурсів. Досягнення цілей у такому разі вимагає максимальної концентрації зусиль.

Процесний підхід розглядає управління як безперервне виконання ланцюжка взаємопов'язаних функцій, таких як планування, організація та контроль. Кожна функція сама по собі є процесом — серією дій, що перетворюють вхідні ресурси та інформацію на конкретні результати. Важливими засадами тут є орієнтація на споживача, що передбачає розуміння та випередження його потреб, а також лідерство керівників, які мають формувати єдину мету та сприятливе внутрішнє середовище. Повне залучення працівників усіх рівнів дозволяє максимально розкрити їхні здібності на благо організації. Уявлення управління якістю як системи процесів гарантує вищу результативність при досягненні стратегічних орієнтирів.

Нерідко вихід одного процесу стає початком для іншого, а загальний менеджмент якості визначається сумою всіх виконаних функцій. В межах цього підходу управління якістю — це безперервний управлінський цикл. Для

реалізації процесів рекомендується використовувати концепцію PDCA (цикл Демінга): планування (Plan), виконання (Do), перевірка результату (Check) та вжиття заходів при відхиленнях (Act). Технологічно ці процеси можуть відбуватися послідовно або паралельно, проте найбільш життєздатною вважається послідовно-паралельна схема. Сучасні стандарти ISO 9000 базуються на моделі, що включає чотири основні блоки процесів, де інструментом реалізації виступають процедури, а фінальним результатом — продукція або послуги. Ці процедури мають бути документовані для підтримки системи в робочому стані та поліпшення її ефективності.

У межах такої системи підприємство визначає необхідні процеси, їхню послідовність та критерії результативності. Організація забезпечує процеси ресурсами, проводить моніторинг, вимірювання та аналіз, а також вживає заходів для досягнення запланованих результатів. Перевага такого підходу полягає в синергетичному ефекті та постійному вдосконаленні. Прикладом може слугувати процес дослідження ринку, метою якого є узгодження внутрішнього потенціалу фірми з потребами споживачів для формування бізнес-плану. Критерієм успіху тут є збіг прогнозів із реальним станом справ. Власником такого процесу зазвичай виступає керівник служби планування та збуту.

У межах маркетингових досліджень команда фахівців регулярно готує звіти з аналізу макросередовища, споживачів, SWOT-аналізу, цін конкурентів та рівня задоволеності клієнтів. Ці дані подаються у встановлені терміни (зазвичай до 15 числа наступного місяця) та підлягають документуванню згідно з внутрішніми інструкціями. Такий детальний підхід до кожного етапу управління персоналом та ринком забезпечує стабільність та конкурентоспроможність всієї організації.

Marketing Research Process



Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. У чому сутність управління якістю?
2. Охарактеризуйте принципи управління якістю.
3. Які методи управління якістю існують?
4. Розкрийте методологічні підходи до управління якістю.

ТЕМА 8. СЕРТИФІКАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ І СИСТЕМ ЯКОСТІ

План викладу і засвоєння матеріалу:

8.1. Загальні положення підтвердження відповідності продукції та систем управління якістю.

8.2. Стандартизація.

8.3. Сертифікація.

8.4. Переваги сертифікованої продукції.

8.1. Об'єктивним фактом є те, що сучасні споживачі прагнуть отримати від виробників та сервісних організацій офіційні документальні докази того, що продукція чи послуги відповідають встановленим критеріям. Ці критерії зазвичай фіксуються в технічних регламентах, державних стандартах або конкретних умовах укладених договорів. Важливо розуміти, що підтвердженню відповідності підлягає не лише кінцевий продукт, а й увесь його життєвий шлях: від етапу виготовлення та транспортування до особливостей зберігання, реалізації та фінальної утилізації. Для повного осягнення цієї теми необхідно детально розібрати ключові поняття, якими оперує законодавство у сфері технічного регулювання.

Саме **підтвердження відповідності** розглядається як процедура документального засвідчення того, що об'єкт або процес (виробництво, експлуатація, зберігання тощо) повною мірою задовольняє вимоги регламентів, положення стандартів чи умови контракту. Центральним документом у цій системі є **технічний регламент**. Він встановлює обов'язкові для виконання норми щодо об'єктів регулювання, включаючи промислові товари, будівлі та споруди. Впровадження таких регламентів має на меті передусім захист життя та здоров'я громадян, охорону майна та навколишнього середовища, а також запобігання діям, які можуть вводити покупців в оману.

З урахуванням можливих ризиків, регламенти встановлюють мінімально необхідні вимоги щодо вибухобезпеки, біологічної, хімічної, пожежної, радіаційної та ядерної безпеки. Окрім загальних вимог, вони також визначають

ветеринарно-санітарні та фітосанітарні заходи, що є критичними для забезпечення біологічної безпеки країни. Законодавча база зазвичай поділяється на загальні та спеціальні технічні регламенти. **Загальні регламенти** містять універсальні вимоги, що стосуються безпечної експлуатації обладнання, пожежної безпеки, екологічних та радіаційних стандартів, які є обов'язковими для будь-яких об'єктів.

Натомість **спеціальні технічні регламенти** враховують унікальні технологічні характеристики конкретних груп товарів, де рівень ризику може бути вищим за той, що передбачений загальними нормами. У регламентах можуть також фіксуватися вимоги до термінології, правил пакування та маркування. Окремий блок займають норми, що забезпечують захист вразливих верств населення, таких як діти чи люди з інвалідністю, а також вимоги, що враховують специфічні кліматичні умови регіонів.

Безпека об'єкта тут трактується як стан повної відсутності неприпустимих ризиків для людей, майна чи навколишнього середовища. Сама ж оцінка відповідності може бути прямою або опосередкованою і проводитися у різних формах: через державний нагляд, лабораторні випробування, акредитацію, реєстрацію чи офіційне приймання створеного об'єкта в експлуатацію. Це створює надійну систему контролю, де форма підтвердження відповідності є встановленим порядком документального засвідчення якості та безпеки.

8.2. Важливу роль в управлінні якістю відіграє **стандартизація**, яка сьогодні трактується як діяльність із розробки та встановлення характеристик і правил для їхнього добровільного та багаторазового застосування. Головною метою цього процесу є впорядкування сфер виробництва й обігу об'єктів стандартизації, а також суттєве підвищення конкурентоспроможності результатів праці, включаючи продукцію, послуги та виконувані роботи.

До масиву документації зі стандартизації належать міжнародні та національні стандарти, внутрішні стандарти організацій, а також різноманітні правила, норми та рекомендації у цій галузі. Сюди ж входять класифікації та

державні класифікатори техніко-економічної та соціальної інформації, що використовуються згідно з встановленим порядком. Важливо розуміти, що сам **стандарт** — це документ, який фіксує характеристики продукції та правила здійснення процесів її виробництва, експлуатації, перевезення, зберігання та подальшої утилізації. Окрім технічних параметрів, він може містити вимоги до символіки, термінології, пакування або правил нанесення маркування та етикеток.

Оцінка відповідності може здійснюватися на базі міжнародних або національних стандартів. Якщо документ прийнято міжнародною структурою, він вважається **міжнародним**; якщо ж його затвердив національний орган країни — **національним**. Окреме місце займають **станданти організації** (раніше відомі як СТП — стандарти підприємства), які підприємство розробляє та приймає самостійно для внутрішніх потреб у міру виникнення відповідної необхідності.

Використання національного стандарту підтверджується спеціальним знаком відповідності. Щодо державних класифікаторів техніко-економічної інформації, то вони є нормативними документами, обов'язковими для застосування при створенні державних інформаційних ресурсів та під час міжвідомчого обміну даними. Уся інформація в них систематизована за видами, групами та класами, що дозволяє ефективно використовувати її в банківській сфері, статистичному обліку, оподаткуванні, прогнозуванні чи при розробці складних інформаційних систем.

Усі перелічені види документів разом із правилами їхньої розробки та впровадження утворюють єдину національну систему стандартизації. В Україні функціонування цієї системи базується на ряді фундаментальних засад та основоположних принципів, які забезпечують її цілісність та ефективність у сучасних економічних умовах.

8.3. Однією з найбільш визнаних та вживаних форм підтвердження відповідності у сучасній господарській практиці є **сертифікація**. Згідно з

чинними законодавчими нормами, вона розглядається як процедура, за якої спеціалізований орган документально засвідчує, що певний об'єкт (будь то товар, послуга чи процес) повністю задовольняє вимоги технічних регламентів, положення стандартів або умови конкретних договорів. Сама організація, що проводить таку роботу, — орган із сертифікації — має бути юридичною особою, акредитованою у встановленому державою порядку. Фінальним результатом успішного проходження цієї процедури є видача сертифіката відповідності. Весь цей процес розгортається у межах певної системи сертифікації, яка об'єднує правила гри, учасників та алгоритми функціонування.

Організаційна вертикаль такої системи, окрім профільного національного органу, зазвичай включає міжнародні галузеві організації, спеціалізовані центри для оцінки однорідних товарів, а також акредитовані випробувальні лабораторії та самих виробників чи постачальників.

У процесі сертифікації взаємодіють три сторони: перша сторона (виготовлювач або продавець), друга сторона (покупець чи споживач) та третя сторона — незалежний орган, який не має відношення до перших двох, що гарантує об'єктивність оцінки. Кожен учасник при цьому зобов'язаний суворо дотримуватися конфіденційності щодо інформації, яка є комерційною таємницею.

Глобальна практика переконливо доводить, що підтвердження відповідності різних об'єктів — від систем управління якістю до процесів утилізації — є потужним інструментом для бізнесу. Воно допомагає стимулювати попит, розвивати науково-технічне співробітництво та полегшує вихід на міжнародні ринки, створюючи правовий фундамент для вільного обігу товарів.

Підтвердження відповідності на території держави здійснюється на основі чітко визначених принципів і може мати як добровільний, так і обов'язковий характер.

Добровільна форма ініціюється самим підприємцем через договір із органом сертифікації задля підтвердження дотримання національних або корпоративних стандартів. Таку систему може створити як одна, так і кілька юридичних осіб, чітко визначивши в ній об'єкти оцінювання, правила оплати та порядок використання знаків відповідності. Весь реєстр таких систем ведеться уповноваженим органом виконавчої влади, що робить інформацію доступною для всіх зацікавлених осіб.

На відміну від добровільної, обов'язкове підтвердження стосується виключно дотримання технічних регламентів і поширюється на продукцію, що випускається в обіг у країні. Результатом тут може бути або сертифікат, або декларація про відповідність, які мають абсолютно рівну юридичну силу. Форма та схеми такої оцінки визначаються самим технічним регламентом, виходячи з потенційних ризиків.

Останнім часом дедалі популярнішим стає декларування відповідності. Воно може бути одностороннім (коли виробник сам формує доказову базу з протоколів випробувань та технічної документації) або двостороннім (коли до власних доказів додаються висновки акредитованої лабораторії та сертифікат системи менеджменту якості). При цьому декларантом може виступати лише зареєстрована в країні особа — індивідуальний підприємець або юридична особа.

Обов'язкова сертифікація, своєю чергою, — це процедура, де незалежна третя сторона письмово підтверджує безпеку продукції для людей та екології. Вона допомагає захистити споживача від несумлінних гравців ринку та сприяє міжнародній торгівлі. Хоча зараз пріоритет часто надається декларуванню, сертифікація залишається обов'язковою у випадках, коли йдеться про високі ризики (наприклад, у фармацевтиці чи алкогольній галузі), вимоги міжнародних угод або за браком довіри до самодекларування.

Акредитований орган у цій системі виконує цілий комплекс робіт: від оцінки доказової бази до контролю за маркуванням.

За результатами видається не лише сертифікат, а й дозвіл на використання знака обігу на ринку або знака відповідності. Знак обігу інформує покупця про відповідність техрегламентам, а знак відповідності — про дотримання вимог системи добровільної сертифікації чи національного стандарту.

Механізм міжнародного визнання таких документів базується на гармонізації вітчизняних правил із нормами ISO, IEC та європейськими стандартами. Якщо наші процедури еквівалентні міжнародним, це дозволяє уникати повторної сертифікації за кордоном і визнавати іноземні протоколи випробувань на основі двосторонніх угод. Це критично важливо для інтеграції у світовий економічний простір, проте потребує високого рівня довіри до національних органів сертифікації.

8.4. Продаж товарів, що пройшли процедуру сертифікації, надає підприємствам суттєві стратегічні та економічні переваги в умовах конкурентного ринку. Аналізуючи існуючі практики, можна стверджувати, що для побудови цивілізованих відносин між гравцями ринку найбільш доцільними та результативними виявляються ті моделі, які передбачають не лише перевірку товару, а й **сертифікацію систем управління якістю (УЯ)**. Цей висновок ґрунтується на кількох вагомих аргументах.

По-перше, при підписанні контрактів сучасні споживачі дедалі частіше висувають вимогу щодо наявності у виробника сертифікованої системи менеджменту. По-друге, такий сертифікат є вагомим чинником для обґрунтованого **збільшення ринкової ціни продукції**. По-третє, багато міжнародних стандартів та угод прямо передбачають необхідність сертифікації саме управлінських процесів. Крім того, органи з сертифікації нерідко ставлять підтвердження сертифікатів на окремі вироби в залежність від наявності сертифікованої системи УЯ на підприємстві. Слід також враховувати технічний аспект: складні вироби, монтаж яких проводиться безпосередньо у замовника, часто неможливо повноцінно випробувати в заводських умовах, тому сертифікація всієї системи управління стає єдиним надійним способом

гарантування якості. Одночасне використання механізмів підтвердження відповідності і продукту, і системи менеджменту значно посилює позиції підприємства.

Механізми декларування та сертифікації, що застосовуються для обов'язкового підтвердження безпеки об'єктів вимогам технічних регламентів, чітко визначаються у відповідних нормативних актах. Кожна така схема є відносно завершеним набором операцій та умов, обов'язкових для виконання всіма учасниками процесу. Ці моделі максимально **гармонізовані з європейським модульним підходом** до оцінки відповідності, наскільки це дозволяють рамки чинного національного законодавства про технічне регулювання. У контексті декларування існує цілий ряд можливих варіантів прийняття декларацій, і вибір найбільш підходящої моделі є критично важливим етапом для бізнесу.

Методологія підтвердження відповідності у сфері послуг сьогодні визначається за аналогічними принципами, що і для товарів. Проте, незалежно від формальної схожості, під час сертифікації послуг обов'язково проводиться перевірка специфічних показників діяльності. Використовувані методи мають забезпечувати точну ідентифікацію послуги, включаючи її класифікацію, підтверджувати відповідність документації встановленій моделі-зразку та її функціональному призначенню. Кінцевою метою є повне засвідчення того, що сертифікована послуга відповідає вимогам нормативних документів. Для цього в Україні розроблені та застосовуються спеціалізовані схеми підтвердження.

При обранні конкретної схеми обов'язкової сертифікації товарів на відповідність технічним регламентам необхідно брати до уваги широке коло факторів. Насамперед це стосується положень міжнародних угод, учасником яких є держава. Також слід ретельно аналізувати особливості самих схем, специфіку об'єкта, що підлягає сертифікації, та умови його подальшої експлуатації. Важливу роль грають стратегічні цілі технічного регламенту, розробленого для цієї групи товарів.

Особлива увага приділяється оцінці **сумарного ризику**, який виникає через ймовірність недостовірного підтвердження відповідності, та потенційних збитків від використання небезпечного продукту. Аналізується чутливість показників безпеки до змін у виробничих циклах чи експлуатаційних факторах. Нарешті, вагомим чинником є функціональний статус заявника — чи є він безпосереднім виробником продукції, чи виступає в ролі продавця. Врахування всіх цих елементів дозволяє обрати найбільш раціональну та безпечну модель підтвердження відповідності для конкретного ринкового випадку.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Розкрийте загальні положення підтвердження відповідності продукції та систем управління якістю.
2. Назвіть основні складові стандартизації.
3. Як використовують матрицю БКГ для оцінювання та вибору стратегії?
4. Для чого призначена сертифікація?
5. Назвіть переваги сертифікованої продукції.

ТЕМА 9: ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. ***Поняття екологічного менеджменту.***
2. ***Досвід запровадження концепції екологічного менеджменту в Україні та світі.***
3. ***Роль екологічного менеджменту у формуванні конкурентоспроможності.***

9.1. Екологічні виклики сучасності перетворилися на один із найбільш критичних чинників, що визначають майбутнє людства. Сьогодні питання охорони довкілля та раціонального використання ресурсів перестали бути суто

науковими й перейшли у площину державної безпеки, глобальної економічної стабільності та міжнародної дипломатії.

Нижче наведено розширений та деталізований аналіз екологічної парадигми, специфіки українських реалій та ролі менеджменту у подоланні кризових явищ.

1. Генезис екології та системність чинників довкілля

Термін «**екологія**», вперше запропонований німецьким природодослідником Е. Геккелем у 1866 році, пройшов складну еволюцію. Початково визначена як суто біологічна наука про взаємодію організмів із середовищем, сьогодні екологія трансформувалася у фундаментальну міждисциплінарну галузь знань. Вона вивчає вплив колосального набору факторів на живу і неживу природу, а також на людину як суб'єкта господарської діяльності.

Екологічна ситуація на будь-якій території формується під впливом трьох основних груп факторів:

- **Абіотичні чинники:** Увесь спектр факторів неживої природи — від кліматичних умов (температура, вологість, сонячне випромінювання) до геологічних особливостей рельєфу та складу ґрунтів.

- **Біотичні чинники:** Сукупність впливів живих істот одна на одну (хижацтво, симбіоз, конкуренція), що визначає стійкість природних екосистем.

- **Антропогенні чинники:** Усі форми впливу людської діяльності, що змінюють довкілля — від прямого вилучення ресурсів до масштабного хімічного та радіоактивного забруднення.

Саме антропогенний тиск сьогодні є визначальним, створюючи динамічну **екологічну ситуацію** — сукупний стан середовища на конкретній території у певний момент часу, що вимагає постійного моніторингу та корекції.

2. Екологічний профіль України: Виклики та причини кризи

Сучасний стан довкілля в Україні характеризується як критичний, що обумовлено специфічною структурою національної економіки. Найбільш

гострими ознаками кризи є забруднення атмосфери кислотними опадами, деградація родючих земель та критичне виснаження запасів підземних вод.

Ключові проблеми українського екологічного простору:

• **Криза відходів:** Накопичення промислового сміття є головною загрозою. Наразі металургійний та нафтохімічний комплекси генерують близько 70% валового продукту, проте лише **10-12%** їхніх відходів використовуються як вторинна сировина. Це призводить до утворення гігантських техногенних звалищ.

• **Технологічне відставання:** Значна частина очисних споруд та виробничих фондів морально і фізично застаріла, що не дозволяє ефективно фільтрувати викиди.

• **Економічна ціна недбалості:** Середньорічні втрати ВВП через незадовільний екологічний стан складають **10-15%**. Це одні з найвищих втрат у світі, що свідчить про те, що економічне пожвавлення відбувається коштом «проїдання» природного капіталу та здоров'я населення.

Головні причини складної ситуації:

1. Відсутність інтегрованого екологічного управління на етапі проектування промислових об'єктів.
2. Слабкість державного контролю та неспроможність чинних органів вчасно реагувати на порушення природоохоронного законодавства.
3. Недостатнє використання економічних важелів (штрафів, податкових пільг для «зелених» підприємств) для регулювання відносин у галузі охорони природи.
4. Критично низька кваліфікація управлінського персоналу в питаннях екологічного менеджменту.

3. Екологічний менеджмент як альтернатива адміністративному управлінню

У сучасній теорії важливо чітко розмежовувати поняття «екологічне управління» та «екологічний менеджмент», оскільки вони базуються на принципово різних засадах.

Екологічне управління — це переважно зовнішній вплив з боку державних органів. Воно орієнтоване на суворе дотримання обов'язкових лімітів, нормативів та законодавчих актів. Його методи найчастіше мають адміністративний та фінансовий характер.

Екологічний менеджмент — це внутрішня, ініціативна та результативна діяльність самого підприємства. Це добровільний вибір бізнесу на користь сталого розвитку. Такий підхід базується на принципах **екоефективності** (виробляти більше, споживаючи менше ресурсів) та **екосправедливості** (відповідальність перед майбутніми поколіннями).

Головна перевага менеджменту полягає у створенні «кредиту довіри». Підприємство, що впроваджує екологічний менеджмент, стає привабливішим для міжнародних інвесторів, банків та свідомих споживачів. Це перетворює екологічну безпеку на частину комерційного успіху.

4. Принципи та стратегічні завдання впровадження СЕМ

Ефективна Система екологічного менеджменту (СЕМ) на підприємстві не може бути формальною. Вона має ґрунтуватися на фундаментальних принципах:

- **Економічна мотивація:** Екологічна діяльність має приносити прибуток через енергоощадження, зменшення виплат за викиди та підвищення лояльності клієнтів.

- **Превентивність дій:** Замість боротьби з наслідками аварій чи забруднень, менеджмент фокусується на запобіганні їх виникненню ще на етапі планування виробничих циклів.

- **Відповідальність та пріоритетність:** Будь-яке управлінське рішення (від купівлі сировини до логістики) має проходити через фільтр екологічної оцінки.

Пріоритетні завдання для сучасного керівника:

1. **Налагодження замкнених циклів:** Перехід до технологій, що мінімізують енергоємність та дозволяють повторно використовувати відходи у виробничому ланцюжку.

2. **Екологічна сумісність:** Кожен підрозділ компанії повинен діяти у межах єдиної екологічної політики, уникаючи ситуацій, коли один відділ економить ресурси, а інший — марнує їх.

3. **Пошук балансу:** Досягнення стану, за якого покращення фінансових показників підприємства супроводжується стабільним зниженням його техногенного впливу на навколишнє середовище.



Таблиця 1

Розбіжності в трактуванні екологічного управління і менеджменту

Відмінності	Екологічне управління	Екологічний менеджмент
Наявність нових функцій	відсутні	екологічне планування, екологічний інжиніринг, екологічний облік і аудит, екологічний маркетинг, екологічне оподаткування, екологічна освіта і культура
В інструментах екополітики	переважно адміністративно-командні і, додатково, економічні	економічні, в т.ч. ринкового характеру з елементами адміністративно-командного стилю
У мотивах	обов'язкова у своїй основі діяльність	свідомо добровільна та ініціативна діяльність
У рівнях централізації	здійснюється органами державної влади й економічними суб'єктами національного і регіонального рівнів	здійснення економічними суб'єктами на базі державного регулювання
Заохочувальні стимули	відсутні	присутні

- попередження негативної антропогенної дії на природу в процесі виробництва, споживання чи утилізації продукції, яка виготовляється;
- перетворення екологічних обмежень в нові можливості зростання виробничої діяльності (утилізація відходів, упровадження маловідходних технологій тощо);
- оновлення продукції, виходячи із соціальної відповідальності перед споживачами;
- створення “зеленого” іміджу в очах громадськості (вибір постачальників з урахуванням їх ставлення до оточуючого середовища, передбачуваність у відношенні ресурсів, що постачаються та інше);
- стимулювання природоохоронних ініціатив, що вивільняють додаткові фінансові засоби внаслідок зниження витрат (за рахунок зменшення обсягів споживання енергії, природних ресурсів, ліквідації відходів) та зростання доходів (за рахунок продажу поліпшених чи більш дорогих “зелених” товарів та створення принципово нової продукції).

Основу методів екологічного менеджменту складають: екологічний баланс, екологічний контролінг, екологічний облік та екологічний аудит, а також управління якістю навколишнього природного середовища.

9.2. Ось доповнений та розширений виклад матеріалу, де детально розкрито сутність екологічного аудиту, концепцію екоефективності та механізми економічного стимулювання природоохоронної діяльності.

Екологічний аудит як інструмент стратегічного контролю

У сучасній європейській практиці, зокрема відповідно до міжнародних стандартів серії ISO 14010, екологічний аудит визнано одним із найбільш дієвих механізмів контролю в системі ринкових відносин. Це не просто формальна перевірка, а глибокий аналітичний процес, що здійснюється в інтересах як держави, так і самих суб'єктів господарювання. Його сутність полягає у комплексному дослідженні діяльності підприємства для підтвердження відповідності його процесів вимогам екологічної безпеки.

Аудит дозволяє отримати максимально об'єктивну та достовірну інформацію про те, як саме об'єкт впливає на довкілля, чи раціонально він використовує природні ресурси та чи здатний він до їх поновлення. На основі отриманих даних формуються професійні аудиторські висновки, які стають фундаментом для стратегічного планування. Головна функція екологічного аудиту в Україні — виступати дієвим інструментом управління, що дозволяє не лише дотримуватися законодавчих норм, а й випереджати потенційні кризи шляхом вдосконалення технологічних процесів та переналагодження обладнання.

Ключові напрями планів екологічного менеджменту

Ефективний план екологічного менеджменту — це дорожня карта перетворень, спрямована на гармонізацію економічного прибутку та екологічної відповідальності. Такі плани обов'язково повинні містити комплекс заходів, що охоплюють усі етапи виробництва:

1. Мінімізація витрат ресурсів: Системне зниження енергоємності та ресурсоємності кожної технологічної операції.

2. Оптимізація сировинної бази: Поступова відмова від токсичних компонентів та перехід на безпечніші аналоги.

3. Модернізація систем очищення: Впровадження інноваційних технологій для фільтрації шкідливих викидів в атмосферу та очищення стічних вод перед їх скиданням у природні об'єкти.

4. Замкнений цикл виробництва: Утилізація та глибока переробка відходів, що дозволяє перетворювати сміття на вторинний ресурс.

5. Постійний моніторинг: Організація безперервного контролю за джерелами забруднення для миттєвого реагування на будь-які відхилення від норми.

Концепція екоефективності та філософія WBCSD

Впровадження сучасних систем менеджменту неможливе без реалізації концепції екоефективності. Цей термін, введений Всесвітньою радою підприємців з питань сталого розвитку (WBCSD), став справжньою філософією

сучасного бізнесу. Екоефективність передбачає унікальне поєднання екологічної відповідальності та економічної вигоди. Простими словами, це стратегія «виробляти більше, споживаючи менше».

Цей підхід змушує керівництво шукати шляхи покращення стану довкілля, які водночас приносять прибуток. Концепція базується на вирішенні трьох фундаментальних завдань:

- **Економія ресурсів:** Виявлення можливостей для повторного використання води та енергії, а також підвищення довговічності продукції, що зменшує потребу в новому виробництві.

- **Зниження техногенного тиску:** Активне вилучення токсичних речовин із ланцюжка створення вартості та перехід на відновлювані джерела.

- **Ріст споживчої цінності:** Створення безпечних та довговічних товарів, які підвищують якість життя споживача, не створюючи при цьому проблем для природи після завершення терміну їх експлуатації.

Економічне стимулювання та математичні моделі екоменеджменту

Для того щоб екологічна діяльність стала масовою, вона має бути економічно вигідною для власника підприємства. У теорії менеджменту це описується через систему нерівностей, які визначають фінансову мотивацію.

Перша умова стверджує, що видатки на екологію повинні бути меншими за суму вигод, які отримує підприємство. Ці вигоди включають не лише прямий прибуток від утилізації відходів, а й податкові пільги, спеціальні умови кредитування та можливість встановлювати надбавку до ціни за «екологічну чистоту» бренду. Тобто інвестиції в природу мають збільшувати чистий прибуток, що залишається в розпорядженні фірми.

Друга умова стосується системи санкцій. Витрати на запобігання забрудненню мають бути значно нижчими за витрати, які понесе підприємство у разі порушення норм. Сюди входять плата за понаднормативні викиди, штрафи, витрати на ліквідацію аварій та додаткове оподаткування. Таким чином, фінансова система має бути налаштована так, щоб економити на екологічних видатках було дорожче, ніж їх здійснювати.

Міжнародні стандарти та цикл EMAS

Історичним лідером у впровадженні цих інструментів є Великобританія, де ще у 1990 році «Екологічний Акт» заклав основу для першого стандарту BS 7750. Згодом ці ідеї трансформувалися у загальноєвропейські вимоги до екоаудиту.

Сьогодні найбільш досконалою вважається міжнародна «Схема екологічного менеджменту і аудиту» (EMAS). Її цикл складається з п'яти критичних фаз:

- **Формування політики:** Офіційне проголошення цілей підприємства у сфері екології.
- **Початкова оцінка:** Встановлення «базової лінії» — реального стану справ на момент старту системи.
- **Постановка завдань:** Переведення загальних цілей у конкретні цифри та показники.
- **Розробка програми:** Деталізація етапів, термінів та відповідальних осіб за виконання завдань.
- **Екологічний аудит:** Регулярна перевірка того, чи досягнуто результату та чи працює система на реальне поліпшення екологічних характеристик підприємства.

Такий циклічний підхід забезпечує неперервне вдосконалення та відкритість підприємства перед суспільством, що є обов'язковою умовою успіху на сучасному глобальному ринку.

Серія міжнародних стандартів систем екологічного менеджменту ISO 14000. Рішення про розробку цих стандартів було результатом Уругвайського раунду переговорів по Всесвітній торговій угоді та зустрічі на вищому рівні з проблем навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро в 1992 році. Стандарти ISO 14000 розробляються Технічним комітетом 207 (ТС 207) Міжнародної Організації Стандартизації (ISO) з врахуванням уже зарекомендованих міжнародних стандартів із систем менеджменту якості продукції (ISO 9000). В міжнародних стандартах серії ISO

14000 екологічний аспект визначено як елемент діяльності підприємства, його продукції та послуг, який взаємодіє чи може взаємодіяти з навколишнім середовищем. Для впровадження та аудиту систем екологічного менеджменту (СЕМ) використовуються наступні стандарти (див. табл.)

Таблиця 2

Перелік міжнародних стандартів серії ISO 14000

	Принципи створення й використання систем екологічного менеджменту
ISO 14001	Система екологічного менеджменту (EMS) – Специфікації та посібник з використання
ISO 14004	EMS – Загальний посібник з принципів, систем і методів
ISO 14014	Посібник з визначення «початкового рівня» екологічної ефективності підприємства
	Інструменти екологічного контролю і оцінки
ISO 14010	Посібник з екологічного аудиту – Загальні принципи
ISO 14011/1	Посібник з екологічного аудиту – Процедури аудиту. Аудит систем екологічного менеджменту
ISO 14012	Посібник з екологічного аудиту – Критерії кваліфікації екологічних аудиторів
ISO 14031	Посібник з оцінки екологічних показників діяльності організації
	Стандарти, зорієнтовані на продукцію
ISO 14020 (серія)	Принципи екологічного етикетування продукції
ISO 14040 (серія)	Методологія "оцінки життєвого циклу" – оцінки екологічного впливу, пов'язаного з продукцією, на всіх стадіях її життєвого циклу
ISO 14050	Екологічний менеджмент. Глосарій (словник)
ISO 14060	Посібник з обліку екологічних аспектів у стандартах на продукцію

Система стандартів повинна забезпечувати зменшення несприятливих дій на навколишнє середовище на трьох рівнях:

- організаційному – через поліпшення екологічної “поведінки” корпорацій;

- національному – через створення суттєвого доповнення до національної нормативної бази і компоненти державної екологічної політики;
- міжнародному – через поліпшення умов міжнародної торгівлі.

Окрім стандартів, у економічно розвинутих країнах використовують також ринкові інструменти екологічного менеджменту, такі як:

- податкові інструменти (пільгові чи дискримінуючи): податки на продукцію, види діяльності, джерела забруднення, вміст шкідливого компонента;
- інструменти системи кредитування (пільгові чи податкові);
- субсидії (прямі та непрямі) на державні екологічні проекти, на екологічні цілі населенню, дотації на екологічно досконалу продукцію;
- екологічні платежі за викиди шкідливих речовин в атмосферу, водні джерела, ґрунт;
- цінові інструменти;
- сплата за досягнення певних екологічних результатів тощо.

Однак, враховуючи складний фінансовий стан більшості промислових підприємств, різке скорочення бюджетного фінансування охорони довкілля і відтворення природних ресурсів, недоліки українського законодавства, можна зробити висновок, що західна модель екологічного управління, особливо в аспекті запровадження стимулюючого механізму ринкових інструментів, для нашої країни не зовсім підходить. Однак, деякі з західних моделей все-таки можна застосувати.

На сучасному етапі розвитку економіки можна виокремити такі елементи економічного механізму регулювання природоохоронної діяльності: плата за природокористування; система економічного стимулювання природоохоронної діяльності; плата за забруднення навколишнього середовища та розміщення відходів; створення ринку природних ресурсів; удосконалення системи

ціноутворення з урахуванням екологічних чинників, особливо на продукцію природо витратних галузей народного господарства; створення екологічних фондів; екологічне програмування; торгівля ліцензіями; платежі за заставу; екологічне страхування.

9.3. Сучасна система стандартів у сфері екології розбудовується як цілісна архітектура, що має на меті мінімізацію негативного техногенного тиску на трьох взаємопов'язаних рівнях:

- **Організаційний рівень:** Передбачає трансформацію внутрішньої культури та «поведінки» корпорацій. На цьому етапі стандарти допомагають бізнесу оптимізувати внутрішні процеси, зменшити обсяги відходів та зробити ресурсоспоживання прозорим і контрольованим.

- **Національний рівень:** Стандарти виступають фундаментальним доповненням до державної нормативної бази. Вони стають частиною екологічної політики країни, створюючи єдині правила гри для всіх суб'єктів господарювання та забезпечуючи екологічну безпеку держави.

- **Міжнародний рівень:** Сприяє гармонізації вимог до товарів та послуг у глобальному масштабі. Це дозволяє усунути технічні бар'єри в торгівлі та гарантує, що продукція, вироблена в одній країні, відповідатиме екологічним очікуванням споживачів в іншій.

2. Економічні та ринкові інструменти стимулювання

У розвинених країнах екологічний менеджмент спирається на потужний арсенал ринкових важелів, які роблять відповідальне ставлення до природи фінансово вигідним. До таких інструментів належать:

- **Податкові механізми:** Застосування пільг для екологічно чистих виробництв або дискримінаційних податків на шкідливу продукцію, джерела забруднення та вміст токсичних компонентів.

- **Кредитування та субсидії:** Пільгові відсоткові ставки на екологічні інвестиції, прямі державні дотації на розробку «зелених» технологій та підтримку екологічно досконалих товарів.

• **Платежі та штрафи:** Встановлення ціни за кожен кубометр викидів в атмосферу чи скидів у воду. Це змушує підприємства інвестувати в очисні споруди, оскільки платити за забруднення стає дорожче, ніж запобігати йому.

Враховуючи специфіку української економіки — значну зношеність фондів та обмеженість бюджетного фінансування, — сліпе копіювання західної моделі є складним. Проте адаптація таких елементів, як екологічне страхування, торгівля ліцензіями на викиди та створення спеціальних екологічних фондів, є життєво необхідною для модернізації вітчизняного промислового сектору.

3. Екологічний фактор як складник міжнародної конкурентоспроможності

Сьогодні екологічна складова перестала бути «витратною частиною» бюджету. Тепер це сфера додаткових можливостей. Досвід західних країн показує, що експорт екологічно чистої продукції зростає швидше за традиційний. Більше того, інвестори дедалі частіше обирають галузі з жорстким екологічним регулюванням, оскільки такі підприємства є стабільнішими та менш ризиковими у довгостроковій перспективі.

В Україні досі панує стереотип, що екологічні заходи лише знижують конкурентоспроможність. Це небезпечна помилка. Орієнтація на експорт вимагатиме від вітчизняних підприємців негайного впровадження СЕМ, оскільки «екологічна чистота» виробництва стає обов'язковою вхідною вимогою для європейських та світових ринків.

4. Шляхи формування та джерела фінансування СЕМ в Україні

Для успішного впровадження екологічного менеджменту в Україні необхідно реалізувати стратегію за кількома напрямками:

• **Правова реформа:** Приведення нормативної бази до вимог міжнародної екологічної сертифікації. Це включає перегляд мита на користь екологічних товарів та запровадження податків на антропогенну дію, що стимулюватиме технічний прогрес.

• **Система фінансування:** Використання платежів за забруднення та погіршення якості ресурсів як джерела для позабюджетних екологічних фондів. Важливо також підвищити норми амортизації для природоохоронного обладнання.

• **Цільове використання коштів:** Накопичені бюджети мають спрямовуватися на наукові дослідження, розробку нових стандартів, профілактику забруднень та безпосереднє технічне переоснащення підприємств.

5. Екотехнічний аналіз та моніторинг інформаційних середовищ

Перед запуском будь-якого виробництва керівництво повинно провести глибокий екотехнічний аналіз. Він базується на виборі оптимальних матеріалів та технологій, що враховують весь життєвий цикл товару — від видобутку сировини до фінальної утилізації. Соціальні втрати при цьому оцінюються за трьома векторами: шкода власності, витрати на відновлення здоров'я населення та вартість деградованої природи.

Для ефективного управління СЕМ має оперувати даними з різних середовищ:

1. **Природно-екологічне:** Стан повітря та води.
2. **Технологічне:** Нові види енергоефективного обладнання.
3. **Соціальне:** Ергономіка та безпека робочих місць.
4. **Економічне:** Розрахунки окупності «чистих» технологій.
5. **Інноваційне:** Останні наукові розробки у сфері сталого розвитку.

6. Алгоритм впровадження системи екологічного менеджменту за ISO 14001

Впровадження СЕМ за міжнародним стандартом ISO 14001 відбувається поетапно і базується на принципі послідовного покращення:

• **Етап 1: Стратегічне визначення та попередній аудит.** Керівництво письмово фіксує екологічну політику та місію. Проводиться початковий «нульовий» аудит для виявлення розривів між поточною ситуацією та вимогами стандарту.

• **Етап 2: Проектування та модифікація системи.** На основі результатів аудиту корегуються процедури, робочі інструкції та організаційна структура. Визначаються відповідальні особи та уточнюються їхні повноваження. Проводяться повторні внутрішні перевірки для підготовки системи до зовнішнього контролю.

• **Етап 3: Сертифікація.** Якщо внутрішні оцінки задовільні, компанія запрошує акредитований орган для проведення офіційної сертифікації.

Згідно з міжнародною схемою **EMAS**, ключовими завданнями СЕМ залишаються мінімізація відходів, створення безпечних умов праці, розрахунок фінансових інвестицій у «зелений» імідж та прозоре інформування громадськості про вплив виробництва на довкілля.

Детальніше зміст етапів проведення процесу впровадження системи екологічного менеджменту показано в табл.

Таблиця 3

Принципова схема впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві

Етапи	Звітні документи
Етап 1. Діагностика і дослідження	
Виявлення екологічних аспектів діяльності підприємства та визначення законодавчих природоохоронних вимог, що застосовуються до конкретного підприємства	Звіт про проведення діагностики та результати аналіз
оцінка на основі зібраної інформації достатності виділених ресурсів, таких як обладнання, персонал, засоби вимірювання, фінанси, визначення та обґрунтування ресурсів, яких бракує	Детальний перелік з обґрунтуванням
Примітка: отримані дані можуть використовуватись для прийняття вищим керівництвом рішення про виділення необхідних для цілей впровадження системи екологічного менеджменту ресурсів, а також впливати на суть екологічної політики, склад її цілей та завдань, обсяг та терміни виконання робіт	
Створення тимчасової координаційної групи (ТКГ), головним завданням якої є акумулювання екоінформації, що надходить, її аналіз та прийняття дієвих рішень	Протокол наради ТКГ з питань діагностики

Етапи	Звітні документи
Етап 2. Підготовка та організація	
Розробка задекларованих принципів та зобов'язань щодо екоаспектів діяльності підприємства – екологічної політики, яка забезпечить основу для встановлення екологічних цілей та завдань	Проект тексту екологічної політики
Доопрацювання структури адміністративного екологічного управління – створення екологічної служби підприємства	Проект функціональної структури СЕМ
Організація і проведення необхідного навчання персоналу визначення складу тих, хто навчається, розробка та затвердження програм навчання	Програми та план навчання
Етап 3. Розробка і впровадження	
Розробка системи конкретних заходів та дій, сукупний опис яких являє собою Програму Екологічного менеджменту: документування СЕМ; експертизи впроваджених документів; розробки (доопрацювання) планів реагування на аварійні ситуації; аналізу ефективності СЕМ; встановлення адміністративних, фінансових та інформаційних комунікацій; встановлення принципів зворотного зв'язку та моніторингу в СЕМ підприємства. Базова структура Програми являє собою сукупність дій та заходів, для кожного з яких затверджується відповідальний виконавець, терміни реалізації, необхідні ресурси та методи визначення кількісних критеріїв (показників) результативності	Програма екологічного менеджменту
Етап 4. Аудит і оцінка ефективності	
Організація та участь у проведенні внутрішнього екологічного аудиту СЕМ підприємства, підготовка аудиторів, програм навчання, планування перевірок та координація їх проведення	Програма і план навчання внутрішніх аудиторів, акти перевірок
Участь в аналізі СЕМ з боку керівництва підприємства. Розробка та впровадження заходів, запланованих за результатами аналізу СЕМ керівництвом	Проект протоколу аналізу СЕМ
Етап 5. Підготовка і сертифікація	
Проведення передсертифікаційного аудиту системи екологічного менеджменту. Оформлення результатів та подання керівництву підприємства. Розробка плану заходів за результатами передсертифікаційного аудиту. Вибір органу по сертифікації, подача замовлення на сертифікацію та підготовка підрозділів підприємства до взаємодії з зовнішніми аудиторами. Супровід та методологічна підтримка системи екологічного менеджменту під час сертифікації	Звіт про передсертифікаційний аудит. План заходів.

Отже, природоохоронна і господарська діяльність – дві сторони єдиного процесу господарювання людини, а відтак екологічним результатом господарювання має стати забезпечення потреб людини у високоякісних умовах існування.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Що таке екологічний менеджмент?
2. Охарактеризуйте загальні методологічні засади екологічного управління та екологічного менеджменту.
3. Назвіть основні принципи екологічного менеджменту.
4. Розкрийте міжнародні стандарти систем екологічного менеджменту.
5. Які шляхи формування екологічного менеджменту в Україні?
6. Охарактеризуйте принципову схему впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві.

ТЕМА 10: РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 10.1. Загальні етичні принципи бізнесу.***
- 10.2. Принципи міжнародного бізнесу.***
- 10.3. Конфіденційність і професійна таємниця.***
- 10.4. Боротьба з корупцією.***

10.1. Питання ділової етики часто сприймається як другорядне на тлі гострих економічних ризиків та політичної нестабільності. Проте для сучасного українського бізнесу впровадження етичних стандартів стає не просто питанням репутації, а стратегічною необхідністю. Компанії змушені витратити колосальні ресурси на захист від корупції, недобросовісної конкуренції та внутрішніх зловживань. Перехід до «цивілізованого бізнесу» — це шлях до

зниження цих витрат та залучення іноземних інвестицій, для яких прозорість та етика є базовими вимогами.

Фундаментальні поняття: Етика, Мораль та Бізнес

Щоб зрозуміти природу ділової етики, важливо розрізняти її складові:

- **Етика** — це філософська дисципліна, яка прагне осмислити моральний досвід людини, встановити правила поведінки та визначити цінності, яких варто дотримуватися для гармонійного співіснування.

- **Мораль** — це практичне втілення етичних норм у конкретних формах поведінки, які суспільство оцінює як «правильні» або «неправильні».

- **Ділова етика** — це вузькоспрямована сукупність моральних принципів, що регулюють діяльність у сфері підприємництва.

10 Універсальних принципів Л. Хосмера

Американський соціолог Ла Рю Хосмер сформулював принципи, що базуються на вікових досягненнях світової філософії. Вони допомагають менеджерам приймати рішення, що балансують між прибутком та мораллю.

1. **Довгостроковий інтерес:** Ніколи не роби того, що шкодить стратегічним цілям твоєї компанії. Етична поведінка вигідна в перспективі, навіть якщо вона вимагає жертв сьогодні.

2. **Публічність та гордість:** Дій так, щоб ти міг з гордістю оголосити про своє рішення на всю країну. Це перевірка на чесність та щирість.

3. **Почуття спільності:** Сприяй формуванню єдиної мети та добробуту громади. Бізнес не існує у вакуумі.

4. **Законослухняність:** Закон — це мінімальний поріг моралі. Порушення закону автоматично означає порушення етики.

5. **Чиста користь (Утилітаризм):** Обирай варіант, який приносить більше блага, ніж шкоди для всього суспільства.

6. **Універсальна норма (Імператив Канта):** Не роби того, чого не порадив би робити іншим у подібній ситуації.

7. **Повага до прав:** Ніколи не нехтуй встановленими правами особистості (свобода, власність, приватність).

8. **Ефективність та законний прибуток:** Максимізуй прибуток, але виключно в рамках закону та з урахуванням усіх соціальних витрат. Це показник здорової економіки.

9. **Захист слабких:** Уникай дій, які шкодять найбільш вразливим верствам суспільства.

10. **Сприяння самореалізації:** Не перешкоджай праву іншої людини на розвиток та професійне зростання.

Декларація «Принципи бізнесу» (Ко, 1994)

У 1994 році лідери світових корпорацій зібралися у Швейцарії (Saatchi Round Table), щоб створити єдиний етичний кодекс для глобального ринку. Головна теза декларації: ринкові сили необхідні, але їх недостатньо. Бізнес має керуватися духом довіри та повагою до людської гідності.

Основні вектори міжнародної ділової етики:

- **Відповідальність перед стейкхолдерами:** Крім акціонерів, бізнес відповідає перед клієнтами (якість та ціна), службовцями (гідні умови та частка в багатстві), постачальниками та конкурентами (чесна гра).

- **Соціальний прогрес:** Компанії, що працюють за кордоном, мають не лише видобувати ресурси, а й сприяти розвитку освіти, добробуту та захисту прав людини в країні перебування.

- **Довіра понад закон:** Хоча комерційна таємниця законна, правдивість та виконання обіцянок роблять бізнес-процеси значно ефективнішими, ніж постійні юридичні суперечки.

- **Дбайливе ставлення до природи:** Охорона навколишнього середовища та уникнення марнотратства ресурсів — це прямий обов'язок сучасного підприємця.

- **Викорінення злочинності:** Бізнес повинен активно протидіяти хабарництву, «відмиванню» грошей та торгівлі наркотиками. Співпраця з організованою злочинністю є абсолютно неприпустимою.

Ділова етика перетворює бізнес із «боротьби на виживання» у творчий процес створення цінності, де довіра є головним капіталом.

10.2. Декларація Ко («Принципи бізнесу») виступає глобальним етичним еталоном, що дозволяє компаніям не лише інтегруватися у світову економіку, а й будувати стійкі та прозорі відносини всередині країни. В основі цих принципів лежить **взаємна довіра** — найважливіший нематеріальний актив, що забезпечує стабільність та передбачуваність партнерства.

Нижче наведено детальний огляд ключових етичних засад, що структурують сучасний професійний бізнес.

1. Повага до права власності та інтелектуальних активів

У діловій етиці право власності виходить за межі володіння фізичними об'єктами. Воно охоплює захист інтелектуальної праці та справедливий розподіл результатів спільної діяльності:

- **Захист інтелектуальної власності:** категорична відмова від плагіату, неліцензованого програмного забезпечення та порушення авторських прав.
- **Дотримання бренд-стандартів:** коректне використання торговельних марок та суворе дотримання технологічних регламентів при роботі за франшизою.
- **Справедливість у партнерстві:** чітке узгодження часток власності у спільних проектах та прагнення до балансу взаємної вигоди (win-win).



2. Колегіальність та культура конструктивної критики

Професійна спільнота тримається на солідарності та вмінні виправляти помилки без руйнації репутації:

- **Професійний консиліум:** об'єднання зусиль при вирішенні надзвичайних «форс-мажорних» ситуацій та пошук колективних рішень для складних задач.
- **Етика критики:** право критикувати дії колег чи керівництва за умови, що критика є конструктивною і не принижує особисту гідність.
- **Виправлення помилок:** готовність визнати та виправити етичну помилку незалежно від статусу чи часу, що минув.
- **Безконфліктність:** активні дії для врегулювання суперечок на основі балансу інтересів усіх сторін.

3. Екологічний та гедоністичний принципи

Сучасний бізнес несе відповідальність за стан планети та якість життя людей:

- **Екологічна відповідальність:** не лише уникнення шкоди природі, а й активна турбота про енергозбереження, утилізацію відходів та гігієну робочих місць.
- **Діловий гедонізм:** створення товарів та послуг, які приносять споживачеві естетичне та фізичне задоволення (дизайн, комфорт, безпека).
- **Емоційний інтелект:** прояв привітності та доброзичливості у спілкуванні, що формує позитивний настрій у клієнтів та партнерів.

4. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та Благодійність

КСВ — це добровільне зобов'язання бізнесу сприяти сталому розвитку суспільства:

- **Соціальні програми:** інвестиції в охорону здоров'я, освіту (комп'ютеризація), боротьбу з дискримінацією та корупцією.
- **Турбота про громаду:** підтримка проектів у регіонах присутності компанії.
- **Благодійність:** ініціативне надання безоплатної допомоги тим, хто її потребує, та підтримка культурних чи екологічних ініціатив.

5. Професіоналізм, Інформованість та Прозорість

Професіоналізм є вищою формою етичної поведінки, де компетентність стає запорукою безпеки інтересів усіх сторін:

- **Служіння справі:** ставлення до професії як до виконання важливої соціальної місії.
- **Постійний розвиток:** неухильне підвищення кваліфікації та дотримання професійних кодексів.
- **Визнання меж компетентності:** здатність відкрито заявити про свою некомпетентність у певному питанні та залучити незалежних експертів — це ознака високої етичної зрілості.

Принцип інформованої згоди: Менеджери не мають права приховувати інформацію, що впливає на права акціонерів чи партнерів. Будь-яке рішення має прийматися «з відкритими очима».

Розкриття інформації є ключовою запобіжною умовою проти неетичних дій. Питання: «Якою буде реакція суспільства при публічному розголосі мого вчинку?» — є найкращим внутрішнім фільтром для кожного професіонала.

10.3. Питання конфіденційності та управління конфліктами інтересів є фундаментом корпоративної етики. У сучасному бізнес-середовищі довіра між акціонерами, керівництвом та працівниками тримається на чітких правилах поводження з інформацією та вмінні розмежовувати власну вигоду від інтересів компанії.

1. Конфіденційність: межі та обов'язки

Конфіденційність — це не просто мовчання, а системний підхід до захисту інформації, що забезпечує конкурентоспроможність компанії та приватність її учасників.

Ключові компоненти режиму секретності:

- **Захист комерційної таємниці:** охорона стратегічних планів, фінансових показників та технологій.

- **Приватність персональних справ:** повага до особистого життя директорів, менеджерів та підлеглих.
- **Обмеження доступу:** суворий контроль за рухом важливих документів та цифрова безпека телекомунікацій.
- **Правове розкриття:** інформація надається третім особам (державним органам) лише на основі закону або за згодою власника даних.

Важливе правило: Будь-яка інформація, отримана у професійній діяльності, за замовчуванням має вважатися конфіденційною. Обов'язок не розголошувати її зберігається за людиною навіть після звільнення з компанії.

2. Конфлікт інтересів: як розпізнати та діяти

Конфлікт інтересів виникає тоді, коли приватна фінансова або особиста зацікавленість працівника (директора) заважає йому об'єктивно виконувати свої обов'язки в інтересах компанії.

Основні сфери виникнення ризиків:

1. **Фінансові інвестиції:** співробітникам не варто інвестувати в компанії-конкуренти або фірми-контрагенти, оскільки це може вплинути на їхню неупередженість.
2. **Позаслужбова діяльність:** наявність стороннього бізнесу, який забирає час та енергію, що мали б належати основному роботодавцю.
3. **Подарунки:** прийняття коштовних речей може розцінюватися як прихований підкуп або виникнення зобов'язань перед дарувальником.
4. **Бізнес родичів:** робота близьких осіб у структурах конкурентів чи партнерів вимагає обов'язкового розкриття інформації та усунення від прийняття рішень у дотичних питаннях.

3. Захист активів та етичні важелі

Керівництво компанії повинно брати на себе письмові зобов'язання щодо захисту активів. Особливо це стосується **великих угод** та **угод із зацікавленістю**.

- **Процедура схвалення:** будь-яка значуща операція має проходити через раду директорів або збори акціонерів.

- **Декларування інтересів:** підписання спеціальних угод, де директор зобов'язується повідомляти про свою зацікавленість у будь-якому проекті під загрозу виплати неустойки.

4. Дотримання законності та етична піраміда

За концепцією Річарда Дафта, бізнес розвивається пошарово. Неможливо побудувати етичну компанію, не пройшовши рівень суворого дотримання законодавства.

Повідомлення про порушення (Whistleblowing):

Закордонний досвід доводить, що механізм інформування керівництва про незаконну або неетичну поведінку є вкрай ефективним. Для цього компанія має гарантувати:

1. **Конфіденційність:** автор звернення не повинен зазнати переслідувань.
2. **Незалежність:** об'єктивне розслідування фактів.
3. **Прозорість:** чіткий порядок подання та розгляду таких скарг в етичному кодексі.

10.4. Боротьба з корупцією та запобігання появі корупціогенних факторів є фундаментальною умовою для побудови етичного бізнесу. Корупція не лише руйнує репутацію, а й створює величезні фінансові ризики, викривляючи чесну конкуренцію та підриваючи довіру інвесторів.

Прозорість фінансів та викорінення «чорних кас»

Одним із найдієвіших методів припинення корупції є ліквідація так званих «чорних кас». Це кошти, які не відображаються в офіційній звітності організацій чи індивідуальних підприємців. Саме такі приховані ресурси зазвичай стають джерелом для хабарів та незаконного підкупу.

Важливим прикладом у цьому контексті є досвід США, де боротьба з корупцією має тривалу історію. Закон про цінні папери (з поправками 1970-х років) суворо забороняє будь-які секретні виплати. Будь-яке безконтрольне розпорядження активами фірми, що не фіксується у звітах, розцінюється як тяжке правопорушення, яке тягне за собою кримінальне переслідування. Це

змушує компанії бути підзвітними перед своїми акціонерами та аудиторськими структурами.

Прозорість (Транспарентність) прийняття рішень

Транспарентність — це запобіжник економічної злочинності. Вона вимагає відкритості у прийнятті значущих рішень як з боку державних посадовців, так і керівництва комерційних структур.

Етична норма: Порухення процедури відкритості саме по собі має вважатися корупційним діянням. Це превентивний захід, який робить неможливим приховування шкідливих наслідків за кулісами кулуарних домовленостей.

Рекомендації для внутрішнього антикорупційного контролю

Для того, щоб антикорупційні принципи перетворилися на реальну практику, компаніям рекомендується впровадити наступні норми у свої внутрішні документи:

- **Контроль фінансових потоків:** Створення ефективної системи моніторингу за рухом коштів для запобігання нецільовому використанню.
- **Реальний аудит:** Перетворення ревізійної комісії та комітету з аудиту ради директорів на структури, які реально впливають на процеси, а не лише підписують звіти.
- **Система моніторингу ризиків:** Визначення найбільш «небезпечних» сфер діяльності компанії (закупівлі, взаємодія з держорганами) та постійний контроль за ними.
- **Дисциплінарна відповідальність:** Введення чіткої системи санкцій (як матеріальних, так і адміністративних) за порушення встановлених антикорупційних правил.

Культура відповідальності

Етична фірма — це відповідальна фірма. Проте організація не може бути етичною лише «на папері». Це стає можливим лише тоді, коли кожен співробітник — від топменеджера до рядового працівника — приймає на себе персональну моральну відповідальність.

Завдання керівництва — не просто карати, а роз'яснювати обов'язки та заохочувати відповідальну поведінку. Коли всі зайняті в компанії діють узгоджено, фірма набуває спроможності повною мірою виконувати свої зобов'язання перед суспільством.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Що таке етика?
2. Охарактеризуйте загальні етичні принципи бізнесу.
3. Назвіть основні принципи міжнародного бізнесу.
4. Розкрийте принципи конфіденційності і професійної таємниці.
5. Які шляхи подолання корупції?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Рекомендована література основна:

1. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В. О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: Науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ. 2022. 202 с.
2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
3. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
4. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. 2 вид., переробл. і доповн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
5. Теорія і концепції менеджменту: конспект лекцій з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В.В. Дергчова, К.О. Кузнєцова, З.В. Григорова - Електронні текстові данні (1 файл:Мбайт). - Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.

Рекомендована література допоміжна

1. Синиченко А.В. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 46.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2084/2012>
2. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03).
3. Гемел Гері Заніні Мікел. Людинократія. Створення компаній, у яких

люди – понад усе / пер. з англ. Дмитро Крожедуб. Київ : *Лабораторія*, 2021. 336 с.

4. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : *Вид-во Ранок-Фабула*, 2020. 208 с.

5. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №21. С. 80-86 DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21.80](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.80)
<http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3524&i=10>

6. Chykurkova A. Improvement of the personnel management as a component of the motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises [Text]. *Modern Science*. 2021. №5. P. 38-49

https://drive.google.com/file/d/1SNr3mUXoyplI8sRzkdiwpY-_v-mnBggPj/view

7. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Удосконалення формування мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах [Текст]. *Подільський Вісник*. 2020. Вип. 32. С. 155- 165.

8. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством [Текст]. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2020. №7. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077>

9. Chykurkova A., Kurylo Yu. Situational management at the enterprises of the agrarian sector of economy. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123-130.

10. Dobrovolska E., Pokotylska N. Prospects for the development of agricultural entrepreneurship. *The European Journal of Economics and Management Sciences*. 2023. No1 P. 15-18.

11. Чикуркова А.Д., Добровольська Е.В. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. Випуск 1 (38). С. 166-

172.

12. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. №3. 2023. С. 10-18.

13. Chykurkova A., Yurev V. Diversification of the agricultural enterprises: backgrounds and development prospects. *Modern Science — Moderní věda*. 2022. №1. р. 29-40

https://drive.google.com/file/d/17iV0kthZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view

14. Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328>

15. Чикуркова А.Д., Харченко Б.С. Реалізація конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4440/4475>

16. Чикуркова А.Д., Дідух С.В. Моделі корпоративного управління: порівняльний аналіз моделей управління акціонерними товариствами та їх вплив на ефективність. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 83. 2023. С. 28-34 URL: http://bses.in.ua/journals/2023/83_2023/7.pdf

17. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Барановська, О. Інноваційні підходи до ідентифікації та оцінки ризиків в управлінні організаційними проєктами. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №(2(78)). С. 225–237. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-225-237>

18. Чикуркова А.Д., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 390-402.

19. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Управлінська та виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства в сучасних умовах.

Економічний простір. 2025. Вип.

198. С. 174-179 URL: <https://economic-prostir.com.ua/journals/198-ekonomichnyi-prostir/> <https://doi.org/10.30838/EP.198.174-179>

20. Мушеник І. М., Чорнобай Л. М. Застосування інформаційних технологій для оптимізації стратегічного управління та підвищення ефективності акціонерних товариств. *Інфраструктура ринку*. № 82. 2025. С.165-169 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2025/82_2025/29.pdf

21. Dobrovolska E. V., Pokotylska N. V., Volskyi V. A. Conflict management in a joint-stock company / Ella, Dobrovolska, Nataliia, Pokotylska, Volodymyr Volskyi. *The European Journal of Economics and Management Sciences*. 2025. No1 URL: https://ppublishing.org/media/uploads/journals/journal/Econom-1_2025_K0Lo7NY.pdf <https://doi.org/10.29013/EJEMS-25-1-22-25>

22. Markina, I., Somych, N., Shkilniak, M., Chykurkova, A., Lopushynska, O. Managing resource-saving development of agri-food enterprises in the context of food security and sustainability: strategic aspects. *Central European Management Journal*. 2021. 29(3). pp. 114–135. DOI 10.7206/cemj.2658-0845.56 [https://journals.kozminski.edu.pl/pub/6356file:///E:/Downloads/Markina%20\(1\).pdf](https://journals.kozminski.edu.pl/pub/6356file:///E:/Downloads/Markina%20(1).pdf)

23. Karpenko J., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the enterprise strategy based on the industry life cycle. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. N. 12(3). Special Edition ISE, S&P. P. 262-280. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1537>

24. Simanavicius A., Kisielius E, Kharchevnikova L, Svorobovych L, Chykurkova A. Peculiarities of social business concept. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. N. 12(6). P. 660-676. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1757> <https://scopedatabase.com/Documents/index/00000143/00001-08414>

25. Chykurkova A. Improvement of the personnel management as a component of the motivational mechanism for managing the development of agricultural

enterprises. Modern Science. 2021. №5. P. 38-49
https://drive.google.com/file/d/1SNr3mUXoyplI8sRzkdiwpY-_v-mnBggPj/view

26. Chykurkova A. Situational management at the enterprises of the agrarian sector of economy t / A. Chykurkova, Yu Kurylo. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123-130
<file:///C:/Users/User/Desktop/2022-2023%20%D0%BD.%D1%80/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%202023/Mono%202023%20Management%202.pdf>

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Стандарт вищої освіти: третій (освітньо-науковий) рівень, галузь знань 07 Управління і адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент (далі – Стандарт). Стандарт затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 24.12.2021 р. № 1436.
<https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2021/12/24/073-Menedzhment.Dok.filos.02.06.2022.pdf>
2. [http://sslab.com.ua/Home/Post/51/vsya-normativka-z-pidgotovki_-zaxistu-disertacii-ta-publikacii-naukovix-statej-\(stanom-na-22-zhovtnya-2019-r\)?fbclid=IwAR2HONJAcuZJIYL4bxjYjbIWYXBGZDup0spYvUVvdvWTokgsc2US_Bgpu2w](http://sslab.com.ua/Home/Post/51/vsya-normativka-z-pidgotovki_-zaxistu-disertacii-ta-publikacii-naukovix-statej-(stanom-na-22-zhovtnya-2019-r)?fbclid=IwAR2HONJAcuZJIYL4bxjYjbIWYXBGZDup0spYvUVvdvWTokgsc2US_Bgpu2w)
3. <https://www.pdatu.edu.ua/viddil-aspirantury-ta-doktorantury.html>
4. <https://www.pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/aspirantura/np-baza.pdf>
5. http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE34057.html
6. <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2017-03-09-mon-zatverdilo-novi-vimogi-do-oformlennya-disertacziyi>

7. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського
<http://www.nbuv.gov.ua>
8. Спеціалізована система пошуку наукової інформації
<http://www.scirus.com/srsapp>
9. Верховна Рада України – www.rada.gov.ua
10. Кабінет Міністрів України – www.kmu.gov.ua
11. Державна служба статистики України – <https://www.ukrstat.gov.ua>
12. Інтернет-портал для управлінців – www.management.com.ua
13. Інтернет-портал з проблем менеджменту – www.12manage.com
14. Google - найбільша світова пошукова система (Українська частина) <http://www.google.com.ua/>
15. Google Scholar - пошук наукової інформації системою Google <http://scholar.google.com/>
16. Електронні навчальні онлайн-курси на платформі <https://prometheus.org.ua>
17. Науково-навчальний центр компанії «Наукові Публікації». Вебінари. <https://spubl.com.ua/uk/webinars>
18. Громадська організація «Міжнародна фундація науковців і освітян». Заходи. <https://iesfukr.com.ua/uk> <https://iesfukr.com.ua/uk/events>
19. Платформи для вдосконалення навичок і саморозвитку <https://mon.gov.ua/news/platformi-dlya-vdoskonalennya-navichok-i-samorozvitku>

Навчальне видання

Чикуркова Алла Дмитрівна

СУЧАСНА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

•

*Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового)
рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю D3
"Менеджмент" Редактор А.Д. Чикуркова*

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 100.
Обл.–вид. арк. 4,2. Ум.д.а. 4,2 Тираж 20 прим. Зам._____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12