



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:

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни

*для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на
базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю D3 «Менеджмент»*

Кам'янець-Подільський, 2025

Рецензенти:

Корженівська Наталія Леонідівна,

доктор економічних наук, професор, в.о. директора навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів, 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 22.12.2025 р.

Чикуркова А.Д.

Сучасна парадигма менеджменту та її вплив на розвиток вітчизняного бізнесу:
Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю ДЗ "Менеджмент". Кам'янець-Подільський. Заклад вищої освіти «Подільський державний університет». 2025. 45 с. (1,88 ум. друк. арк.)

ЗМІСТ

	Вступ	4
	Змістовий модуль 1. Теоретичні основи сучасної парадигми менеджменту	6
	Тема 1. Нова парадигма менеджменту	6
	Тема 2. Сучасні аспекти управління змінами на підприємстві	9
	Тема 3. Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій	12
	Тема 4. Підходи до розробки стратегій організацій у кризових та особливих умовах	15
	Змістовий модуль 2. Менеджмент якості	19
	Тема 5. Сучасні тенденції у формуванні мотивації	19
	Тема 6. Методологія управління персоналом організації	22
	Тема 7. Методологічні засади управління якістю	25
	Тема 8. Сертифікація продукції і систем якості	27
	Тема 9. Екологічний менеджмент	31
	Тема 10. Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі	33
	Глосарій	37
	Список рекомендованої літератури	40

ВСТУП

Ми живемо в епоху тектонічних зрушень у світовій економіці та управлінській думці. Класичні моделі менеджменту, побудовані на ієрархії та жорсткому контролі, які ефективно працювали у XX столітті, сьогодні втрачають свою дієздатність. Світ змінився: на зміну стабільності прийшла концепція BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible — крихкий, тривожний, нелінійний, незбагнений). У цих умовах бізнес потребує не просто «начальників», а лідерів нового типу — гнучких, емпатичних та технологічно підкованих.

Для України цей глобальний перехід ускладнюється безпрецедентними викликами воєнного часу. Вітчизняний бізнес складає іспит на виживання, демонструючи світові феномен української резильєнтності (стійкості). Саме тому дисципліна «Сучасна парадигма менеджменту та її вплив на розвиток вітчизняного бізнесу» є не просто теоретичним курсом, а практичним путівником для менеджера, який працюватиме над відновленням та розбудовою економіки України.

Самостійна робота є невід’ємною частиною підготовки PhD-здобувача, оскільки саме вона сприяє розвитку критичного мислення та здатності до самостійного розв’язання значущих наукових проблем, що мають важливе значення для розвитку теорії та практики менеджменту в Україні.

Мета цієї методичної розробки — допомогти вам самостійно опанувати ключові аспекти сучасного управління: від зміни управлінського мислення та стратегування в умовах невизначеності до впровадження європейських стандартів якості та екологічної відповідальності.

Структура курсу Матеріал поділено на 10 тематичних блоків, що логічно пов’язані між собою:

1. Філософія управління: Аналіз переходу до людиноцентричного менеджменту та управління змінами (Теми 1–2).

2. Стратегія та безпека: Розробка антикризових стратегій та адаптація бізнес-моделей до реалій війни (Теми 3–4).
3. Люди та культура: Нові підходи до мотивації, HR-менеджменту та лідерства (Теми 5–6).
4. Інструменти та стандарти: Управління якістю (TQM), сертифікація та вихід на ринки ЄС (Теми 7–8).
5. Відповідальність: Екологічний менеджмент та бізнес-етика як фундамент репутації (Теми 9–10).

Виконуючи завдання цієї розробки, ви навчитесь:

- Аналізувати зовнішнє середовище та приймати рішення в умовах високої невизначеності.
- Застосовувати інструменти Total Quality Management та Lean для оптимізації процесів.
- Будувати ефективні системи мотивації для різних поколінь працівників.
- Розуміти вимоги європейського законодавства (Green Deal, Compliance) для інтеграції українського бізнесу у світовий простір.

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи сучасної парадигми менеджменту

Тема 1. Нова парадигма менеджменту

Мета: Зрозуміти ключові відмінності між класичним та сучасним менеджментом, дослідити вплив цифровізації та ШІ на роль керівника, а також опанувати принципи людиноцентричного підходу.

1. Дайте розгорнуті письмові відповіді на наступні питання (обсяг: 1-2 сторінки):
 2. Трансформація ролі менеджера: Як змінилася функція контролю в умовах гібридної та віддаленої роботи? Чому мікроменеджмент вважається "токсичним" у новій парадигмі?
 3. Від IQ до EQ та AQ: Чому емоційний інтелект (EQ) та коефіцієнт адаптивності (AQ) зараз цінуються вище за суто професійні навички (Hard Skills)?
 4. Менеджмент в епоху ШІ: Як генеративний штучний інтелект (GenAI) змінює процес прийняття рішень? Які рутинні функції менеджера автоматизуються?
 5. ESG та етика: Яке місце в новій парадигмі займають принципи сталого розвитку (Environmental, Social, Governance)?
2. Аналітичне порівняння.

Складіть порівняльну таблицю «Класичний менеджмент (XX ст.) vs Нова парадигма (XXI ст.)» за наступними критеріями:

Критерій порівняння	Класична модель (Тейлоризм/Фордизм)	Нова парадигма (Agile/Management 3.0+)
Організаційна структура	Ієрархічна, вертикальна	(Ваша відповідь)
Основний фокус	Ефективність процесів, прибуток	(Ваша відповідь)
Мотивація персоналу	Зовнішня (гроші, покарання)	(Ваша відповідь)
Ставлення до помилок	Помилка — це проблема, яку треба карати	(Ваша відповідь)
Лідерство	Керівник дає вказівки	(Ваша відповідь)

3. Практичний кейс «Трансформація».

Ситуація: Ви — новий керівник відділу в консервативній компанії, де звикли до жорсткого графіку з 9:00 до 18:00, паперових звітів та нарад тривалістю по 2 години. Ваше завдання — впровадити елементи нової парадигми менеджменту без зупинки роботи відділу.

Завдання: Розробіть план перших 3-х кроків ("Quick Wins"), які ви зробите для зміни культури управління.

• *Підказка:* Подумайте про інструменти комунікації (Slack/Teams), формат зустрічей та гнучкість графіку.

Рекомендована література:

1. Гєєць В. М., Гриценко А. А. Організаційно-управлінські трансформації в умовах цифровізації економіки : монографія. Київ : НАН України, Ін-т екон. та прогнозув., 2021. 360 с.
2. Длігач А. Світ, який ми творимо. Київ : Самміт-Книга, 2022. 224

с.

3. Коментар: Книга футуролога та стратега про нові моделі економіки та управління, які будуть актуальні у найближчі десятиліття.

4. Краус Н. М., Краус К. М., Осецький В. Л. Нова якість управління в умовах Індустрії 4.0 та 5.0 : навч. посіб. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 280 с.

5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Шуляр Р. В. Менеджмент: сучасні концепції та технології : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 412 с.

6. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування змінами. 3-тє вид., допов. Харків : Фоліо, 2021. 192 с.

7. Коментар: Базова книга для розуміння еволюції менеджменту (спіральна динаміка) та переходу до "бірюзових" організацій.

8. Федорин В. (уклад.). Незламні. Книга про спротив українського бізнесу. Київ : Лабораторія, 2023. 248 с.

9. Коментар: Практичні кейси (Нова Пошта, Ажах, Rozetka) щодо управління в умовах тотальної невизначеності та війни.

10. Філіппова С. В. Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах повоєнного відновлення : монографія. Одеса : Бондаренко М. О., 2023. 320 с.

11. Верба В. А. Управлінські компетентності лідерів цифрової епохи. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 52. С. 15–26.

12. Грішнова О. А., Брінцева О. Г. Нова парадигма управління людськими ресурсами в умовах гібридної зайнятості. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 10–15. DOI: 10.32702/2306-6806.2023.4.10.

13. Кветний Р. Н., Богачук В. В. Використання генеративного штучного інтелекту в менеджменті організацій: можливості та ризики. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2024. № 1. С. 55–62.

14. Лопушняк Г. С. Адаптивний менеджмент як відповідь на виклики VUCA-світу та воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 48. С. 78–84.

15. Пилипенко А. А. Трансформація бізнес-моделей підприємств у контексті концепції Industry 5.0. Проблеми економіки. 2023. № 2 (56). С. 112–120.

16. Forbes Ukraine. Спецвипуск «Ефективність бізнесу під час війни: управлінські рішення». Forbes Україна. 2024. Березень. URL: <https://forbes.ua>.

Тема 2. Сучасні аспекти управління змінами на підприємстві

Мета: Навчитися адаптувати класичні моделі управління змінами до умов перманентної кризи (BANI-світ), зрозуміти специфіку трансформації українських підприємств під час війни та роль технологій у цих процесах.

1. Теоретичне занурення (Есе-аналіз)

Дайте розгорнуті відповіді на питання, спираючись на реалії українського бізнесу (обсяг: 1-2 сторінки):

1. **Зміни в умовах невизначеності:** Як змінилися підходи до стратегічного планування? Чому довгострокові стратегії (на 3-5 років) поступилися місцем сценарному плануванню та гнучким методологіям (Agile)?
2. **Людський капітал:** Які специфічні виклики управління персоналом виникли у 2022-2025 роках (мобілізація, релокація, ментальне здоров'я) і як менеджмент змін допомагає їх вирішувати?
3. **Цифрова стійкість:** Як цифрові інструменти (хмарні сервіси, AI, автоматизація) стали фундаментом для фізичного виживання бізнесу (приклад: перехід у "хмару" під час блекаутів)?

2. Порівняльна характеристика

Порівняйте підходи до управління змінами у "мирний" час (стабільне середовище) та в умовах "воєнного стану/кризи".

Критерій порівняння	Класичне управління змінами (Peace-time)	Антикризове управління змінами (War-time / Crisis)
Швидкість прийняття рішень	Виважена, узгоджена, бюрократична	<i>(Ваша відповідь: напр., миттєва, централізована)</i>
Горизонт планування	Довгостроковий (3-5 років)	<i>(Ваша відповідь)</i>
Пріоритети ресурсів	Ефективність, ріст прибутку	<i>(Ваша відповідь: напр., збереження команди, ліквідність)</i>
Комунікація з персоналом	Планова, дозована	<i>(Ваша відповідь: напр., чесна, регулярна, "як є")</i>
Ставлення до ризиків	Уникнення або страхування	<i>(Ваша відповідь)</i>

3. Практичний кейс «Фенікс»

Опис ситуації:

Уявіть, що ви — директор з розвитку великого українського логістичного підприємства (аналог "Нової Пошти" або регіонального дистриб'ютора).

- **Дано:** 2024 рік. 15% персоналу мобілізовано. Частина складів пошкоджена. Водночас попит на послуги зростає, але змінюється географія (схід → захід, експорт).
- **Проблема:** Стара ієрархічна система управління занадто повільна. Рішення про зміну маршруту займає 2 дні, хоча має займати 15 хвилин.

Завдання:

Розробіть "**Карту змін**" (**Change Map**) на найближчі 3 місяці, яка включає:

1. **Технологічне рішення:** Яку одну технологію ви впровадите терміново для пришвидшення процесів? (напр., AI для логістики, чат-боти для водіїв).
2. **Організаційне рішення:** Як ви зміните структуру підпорядкування, щоб пришвидшити рішення? (напр., створення автономних штабів).

3. **Комунікаційне рішення:** Як ви поясните ці різкі зміни персоналу, щоб уникнути паніки та саботажу?

Рекомендована література

1. **Кривов'язюк І. В.** Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 396 с.
2. **Чикуркова А. Д.** Антикризове управління : навч. посіб. Кам'янець-Подільський : ПДАТУ, 2024. 170 с.
3. **Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Шуляр Р. В.** Менеджмент: сучасні концепції та технології : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 412 с.
4. **Ковтун О. І.** Стратегія підприємства : підручник. 3-тє вид., випр. і допов. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 420 с.
5. **Філіппова С. В.** Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах повоєнного відновлення : монографія. Одеса : Бондаренко М. О., 2023. 320 с.
6. **Верба В. А.** Управлінські компетентності лідерів цифрової епохи. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 15–26.
7. **Грішнова О. А., Брінцева О. Г.** Нова парадигма управління людськими ресурсами в умовах гібридної зайнятості. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 10–15.
8. **Лопушняк Г. С.** Адаптивний менеджмент як відповідь на виклики VUCA-світу та воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 48. С. 78–84.
9. **Федорин В.** (уклад.). Незламні. Книга про спротив українського бізнесу. Київ : Лабораторія, 2023. 248 с. (*Містить практичні кейси трансформації компаній*).

Тема 3. Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій

Мета: Зрозуміти, як трансформувалося поняття «стратегія» в умовах ВАНІ-світу, навчитися застосовувати екосистемний підхід та інструменти ШІ для стратегічного аналізу.

1. Теоретичний аналіз (Дослідження трендів)

Дайте розгорнуті відповіді (1-2 сторінки):

1. **Смерть довгострокового планування:** Чому класичні стратегії на 5–10 років більше не працюють? У чому сутність методу «**Rolling Wave Planning**» (планування набігаючою хвилею) і як його застосовують українські компанії під час війни?

2. **Від конкуренції до екосистем:** Що таке **Coopetition** (кооперативна конкуренція)? Як побудова бізнес-екосистем (платформ) дозволяє компаніям масштабуватися швидше, ніж через лінійне зростання?

3. **Стратегія блакитного океану в умовах війни:** Чи можливо знайти вільну ринкову нішу, коли економіка падає? Наведіть приклади українських компаній, які створили нові ринки або продукти (Military-tech, сервіси подвійного призначення) за останні 2 роки.

4. **AI у стратегічному аналізі:** Як генеративний ШІ (ChatGPT, Claude, Perplexity) може допомогти у *сценарному плануванні* (Scenario Planning)? Які ризики "галюцинацій" ШІ при розробці стратегії?

2. Аналітичне порівняння

Порівняйте класичну школу стратегії з сучасними адаптивними підходами.

Критерій порівняння	Класичний стратегічний менеджмент (Портер, Ансофф)	Сучасний адаптивний менеджмент (Мінцберг, Lean Strategy)
Основа	Унікальний продукт /	(Ваша відповідь: напр.,

Критерій порівняння	Класичний стратегічний менеджмент (Портер, Ансофф)	Сучасний адаптивний менеджмент (Мінцберг, Lean Strategy)
конкурентної переваги	Низька ціна	<i>швидкість адаптації / дані)</i>
Процес розробки стратегії	"Зверху-вниз" (Top-down), раз на рік	<i>(Ваша відповідь: напр., ітеративний, постійний)</i>
Ставлення до даних	Аналіз минулих періодів (історичні дані)	<i>(Ваша відповідь: напр., Real-time data, Predictive analytics)</i>
Роль помилки	Відхилення від плану — це погано	<i>(Ваша відповідь: напр., Pivot — це частина процесу)</i>
Головний фокус	Частка ринку (Market Share)	<i>(Ваша відповідь: напр., Частка життя клієнта / LTV)</i>

3. Практичний кейс «Стратегічний Півот»

Ситуація:

Ви — стратегічний директор мережі магазинів одягу (український бренд середнього сегменту).

• **Контекст:** Внутрішній ринок впав на 30%. Логістика з Азії стала довгою та дорогою. Клієнти економлять.

• **Можливість:** Є запит від європейських партнерів на workwear (робочий одяг) та тактичний одяг, але у вас немає досвіду в B2B.

Завдання:

Використовуючи інструмент **Business Model Canvas** (або спрощену схему), опишіть стратегічний поворот (Pivot) компанії:

1. **Ціннісна пропозиція:** Що нового ви запропонуєте? (Чи це просто одяг, чи, можливо, "швидке пошиття під замовлення"?)
2. **Ключові партнери:** З ким треба об'єднатися, щоб виконати замовлення? (Інші фабрики, постачальники спецтканин).

3. **Експеримент:** Опишіть *MVP (Minimum Viable Product)* для перевірки цієї стратегії за 2 тижні з бюджетом до \$1000.

Рекомендована література

1. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. Стратегічне управління : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 273 с.
 2. Длігач А. Світ, який ми творимо. Київ : Самміт-Книга, 2022. 224 с. (*Розділи про футурологію та нові економічні моделі*).
 3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 3-тє вид., випр. і допов. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 420 с.
 4. Рєпіна І. М. Підприємницькі екосистеми: сутність та методологічні засади формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 308 с.
 5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2022. 280 с.
- Наукові статті та періодика (2023–2025)
6. Брутман А. Б. Формування стратегічної стійкості підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-74.
 7. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку України у повоєнний період. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 1. С. 6–15.
 8. Копитко М. І., Верхола А. А. Застосування штучного інтелекту в стратегічному управлінні підприємствами: можливості та загрози. *Інноваційна економіка*. 2024. № 1. С. 88–94.
 9. Мельник О. Г., Адамів М. Є. Стратегічна діагностика середовища функціонування підприємств в умовах невизначеності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 5 (1). С. 34–42.
 10. Філіппова С. В. Стратегічні імперативи відновлення промислового потенціалу України. *Економічний журнал Одеського політехнічного*

університету. 2023. № 1 (23). С. 5–12.

Аналітичні звіти

11. Центр економічної стратегії. Економіка України під час війни: огляд 2023–2024. Київ, 2024. URL: <https://ces.org.ua>.

Тема 4. Підходи до розробки стратегій організацій у кризових та особливих умовах

Мета: Опанувати інструменти антикризового стратегування, навчитися розрізняти стратегії виживання (Resilience) та антикрихкості (Antifragility), а також зрозуміти специфіку релокації та масштабування бізнесу під час війни.

1. Теоретичний аналіз (Есе-дослідження)

Дайте розгорнуті відповіді (1-2 сторінки), базуючись на українському контексті 2022–2025 років:

1. Стратегія Резильєнтності (Resilience): Що таке резильєнтність бізнесу? Опишіть три рівні стійкості: фінансова (ліквідність), операційна (ланцюги постачання) та психологічна (стійкість команди).
2. Парадокс "Особливих умов": Чому в умовах війни деякі компанії не скорочуються, а агресивно захоплюють ринок (приклад: АТБ, Nova Post у Європі)? Як працює стратегія "втечі вперед"?
3. Стратегічне згортання (Divestment): Коли стратегічно правильно закрити напрямок бізнесу або піти з регіону? Які критерії "точки неповернення" для менеджменту?
4. Сценарний аналіз "Чорний лебідь": Як розробити стратегію, враховуючи події з низькою ймовірністю, але катастрофічними наслідками (повторення блекаутів, блокування кордонів)?

2. Інструментарій

Порівняйте стратегічні підходи до управління в стабільних умовах та в умовах гострої кризи.

Критерій	Традиційна стратегія (Stability)	Антикризова стратегія (Emergency/War-time)
Головна мета	Максимізація прибутку / Зростання капіталізації	<i>(Ваша відповідь: напр., Збереження ядра бізнесу / Cash Flow)</i>
Центр прийняття рішень	Децентралізований, демократичний	<i>(Ваша відповідь: напр., Антикризовий штаб, авторитарний)</i>
Ресурсний фокус	Ефективність (Lean)	<i>(Ваша відповідь: напр., Надлишковість (Redundancy) / Запаси)</i>
Ключовий показник (KPI)	ROI, EBITDA	<i>(Ваша відповідь: напр., Burn Rate, дні до касового розриву)</i>
Інновації	R&D, довгострокові розробки	<i>(Ваша відповідь: напр., "Frugal innovation", імпровізація)</i>

3. Практичний кейс «Релокація та Виживання»

Ситуація:

Ви — CEO машинобудівного підприємства з Харкова (штат 200 осіб).

- Дано: Завод частково пошкоджено. Ви маєте пропозицію релокуватися на захід України (є майданчик) або відкрити філію в Польщі.
- Обмеження: Бюджету вистачить лише на один варіант. 40% персоналу не можуть виїхати за кордон (чоловіки призовного віку). Європейські замовники вимагають гарантій поставок (страхування ризиків).

Завдання:

1. SWOT-аналіз рішення: Проведіть швидкий порівняльний SWOT для двох варіантів: А) Релокація в межах України vs Б) Відкриття виробництва в Польщі.
2. Стратегічний вибір: Оберіть один варіант і обґрунтуйте його, використовуючи поняття "ризик-апетит" та "соціальна відповідальність".

3. План комунікації: Напишіть тезово промову до колективу, де ви пояснюєте це непопулярне або складне рішення.

Рекомендована література

1. Григорків В. С., Ярошенко І. В. Моделювання антикризових стратегій економічної безпеки підприємства : монографія. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 368 с.
2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 396 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНТЕУ, 2021. 450 с.
4. Федорин В. Незламні. Книга про спротив українського бізнесу. Київ : Лабораторія, 2023. 248 с.
 - *Коментар:* Обов'язкова до прочитання для розуміння реальних стратегій "воєнного часу".
5. Штангрет А. М., Караїм М. М. Управління економічною безпекою підприємства в кризових умовах : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2022. 240 с.
6. Брутман А. Б. Формування стратегічної стійкості підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-74.
7. Гук О. В., Дейнека О. С. Релокація бізнесу як інструмент збереження економічного потенціалу в умовах війни. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1 (43). С. 12–19.
8. Копитко М. І., Завербний А. С. Стратегічні пріоритети управління безпекою підприємств в умовах глобальних викликів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво. 2023. № 1 (11). С. 102–110.
9. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Стратегічна адаптивність підприємства в умовах

- турбулентного середовища. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). С. 77–85.
10. Forbes Ukraine. Рейтинг стійкості: 30 компаній, що знайшли точки росту під час війни. *Forbes Україна*. 2023. Листопад. С. 45–58.

Змістовий модуль 2. Менеджмент якості

Тема 5. Сучасні тенденції у формуванні мотивації

Мета: Зрозуміти, чому гроші перестали бути головним мотиватором, опанувати концепцію "Total Rewards" (сукупна винагорода) та дослідити методи мотивації покоління Z та віддалених команд.

1. Теоретичний аналіз (Есе-дослідження)

Дайте розгорнуті відповіді (1-2 сторінки), спираючись на дослідження та сучасні реалії ринку праці:

1. Криза класичної мотивації: Чому піраміда Маслоу в її класичному вигляді більше не працює для IT-фахівців чи креативного класу? Як концепція Даніеля Пінка (Autonomy, Mastery, Purpose) пояснює мотивацію сучасного працівника?
2. Well-being як база: Як програми ментального здоров'я та фінансового благополуччя перетворилися з "бонусу" на "гігієнічний фактор" (за Герцбергом) у 2023–2025 роках?
3. Гейміфікація: Де межа між ефективною гейміфікацією (лідерборди, бейджі) та перетворенням роботи на гру, що відволікає? Наведіть приклади вдалих механік у корпоративному секторі (наприклад, у навчанні персоналу).
4. DEI (Diversity, Equity, Inclusion): Як відчуття справедливості та інклюзивності впливає на лояльність працівника? Чому "прозорість зарплат" стає трендом?

2. Інструментарій

Складіть таблицю, що порівнює мотиваційні профілі різних поколінь на робочому місці.

Фактор мотивації	Покоління X (1965–1980)	Міленіали (Gen Y, 1981–1996)	Зумери (Gen Z, 1997–2012)
Ключова цінність	Стабільність, статус	Гнучкість, враження	<i>(Ваша відповідь: напр., Свобода, автентичність)</i>
Ставлення до кар'єри	Лояльність одній компанії	Пошук швидкого росту	<i>(Ваша відповідь: напр., Гіг-економіка, слеш-кар'єра)</i>
Бажана винагорода	Бонуси, посада	Навчання, work-life balance	<i>(Ваша відповідь: напр., Менторство, соціальний вплив)</i>
Формат роботи	Офіс (9 to 5)	Гібридний графік	<i>(Ваша відповідь: напр., Remote first, асинхронність)</i>
Фідбек (Зворотний зв'язок)	На атестації (раз на рік)	Регулярний	<i>(Ваша відповідь: напр., Миттєвий, on-demand)</i>

3. Практичний кейс «Конструктор Total Rewards»

Ситуація:

Ви — HR-директор української IT-компанії (100 осіб).

- Проблема: Висока плинність кадрів (Turnover rate 25%). Люди йдуть до конкурентів не за вищою зарплатою, а через "вигорання" та "відсутність сенсу".
- Бюджет: Фонд оплати праці (ФОП) збільшити неможливо, але є окремий бюджет на "соцпакет" (5% від ФОП).

Завдання:

Спроектуйте систему мотивації "Кафетерій бенефітів" (Cafeteria Plan), де кожен працівник може обрати опції на певну суму балів. Запропонуйте 3 пакети для різних типів працівників:

1. Пакет "Сімейний" (для працівників з дітьми).
 2. Пакет "Драйв" (для молодих кар'єристів).
 3. Пакет "Баланс" (для тих, хто цінує спокій та здоров'я).
- *Підказка:* Включіть такі опції як: страхування, спорт, підписка на психолога, навчання, додаткові вихідні (days off), донати на ЗСУ від імені компанії.

Рекомендована література

1. Завадський Й. С. Менеджмент: Management. Т. 3 : Управління інноваціями, мотивація та лідерство. Київ : Ліра-К, 2021. 364 с.
2. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця 4.0: від класичних до новітніх форм і форматів зайнятості : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 436 с. (*Фундаментальна праця про зміни природи праці*).
3. Орловська Ю. В., Фісуненко П. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки : навч. посіб. Дніпро : ПДАБА, 2022. 216 с.
4. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування змінами. 3-тє вид., допов. Харків : Фоліо, 2021. 192 с. (*Розділи про цінності як основу мотивації*).
5. Бабчинська О. І. Гейміфікація як сучасний метод мотивації персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-52.
6. Грішнова О. А. Людський капітал України: втрати та можливості відновлення. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 2 (52). С. 35–48.
7. Ілляшенко С. М. Трансформація системи мотивації персоналу в умовах дистанційної зайнятості. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 2. С. 24–33.
8. Кузьмін О. Є., Яструбський М. Я. Мотивація персоналу підприємств в

умовах воєнного стану: проблеми та шляхи їх вирішення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 1 (5). С. 15–23.

9. Сардак С. Е., Білозарова С. О. Well-being як новітня концепція управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 1 (63). С. 88–95.

10. Happy Monday & Deloitte. Дослідження ринку праці та мотивації в Україні 2024. URL: <https://happymonday.ua>.

Тема 6. Методологія управління персоналом організації

Мета: Опанувати сучасні методи управління людським капіталом, розібратися у відмінностях між жорсткими (Hard HR) та м'якими (Soft HR) методами, а також навчитися застосовувати методологію People Partnering.

1. Теоретичний аналіз (Есе-дослідження)

Дайте розгорнуті відповіді (1-2 сторінки), аналізуючи зміни в методології управління за 2021–2025 роки:

1. Еволюція методології: Як відбувся перехід від концепції "Управління персоналом" (Human Resources) до "Управління досвідом співробітника" (Employee Experience / People Ops)? У чому фундаментальна різниця між працівником як "ресурсом" і працівником як "капіталом"?
2. Методи управління в умовах війни: Як змінилося співвідношення адміністративних (накази, штрафи), економічних (премії, KPI) та соціально-психологічних (підтримка, культура) методів в Україні з 2022 року? Чому *Trauma-informed management* (управління з урахуванням травми) стає новою нормою?
3. Інклюзивна методологія: Які методологічні засади реінтеграції ветеранів у цивільні колективи? Як адаптувати робочі процеси для

людей з інвалідністю (безбар'єрність не лише фізична, а й процедурна)?

4. HR-Tech: Як штучний інтелект змінює методологію рекрутингу та оцінки? Чи може алгоритм бути об'єктивнішим за людину, чи він успадковує упередження розробників?

2. Аналітичне порівняння (Таблиця)

Порівняйте радянську/пострадянську модель "Відділу кадрів" із сучасною моделлю "People Partnering".

Критерій порівняння	Традиційний "Відділ кадрів" (Personnel Dept.)	Сучасний HR / People Partnering
Головна функція	Кадрове діловодство, облік	(Ваша відповідь: напр., Розвиток талантів, бізнес-партнерство)
Фокус уваги	Процеси та документи	(Ваша відповідь: напр., Люди та результати)
Ініціатива	Реактивна (виконання заявок)	(Ваша відповідь: напр., Проактивна, стратегічна)
Комунікація	Офіційна, зверху-вниз	(Ваша відповідь: напр., Двостороння, постійний фідбек)
Роль керівника HR	Адміністратор	(Ваша відповідь: напр., Архітектор культури / Change Agent)

3. Практичний кейс «Конфлікт методологій»

Ситуація:

Ви — новий HRD у виробничій компанії, яку нещодавно викупив західний інвестор.

- Стан: На заводі панує жорсткий адміністративний метод: штрафи за запізнення на 1 хвилину, пояснювальні записки за будь-яку помилку, спілкування лише через накази.
- Задача інвестора: Впровадити культуру відкритості та інновацій (Lean management), де кожен робітник може запропонувати покращення.

- Проблема: Начальники цехів (старої закалки) саботують зміни, вважаючи, що "без палиці ніхто працювати не буде", а робітники бояться проявляти ініціативу.

Завдання:

Розробіть план переходу на нову методологію управління (на 6 місяців):

1. Діагностика: Який метод (опитування, фокус-група) ви використаєте, щоб анонімно дізнатися реальні настрої робітників?
2. Пілотний проект: Опишіть "зону безпеки" (наприклад, один цех), де ви скасуєте штрафи та введете бонуси за ідеї. Які показники будете міряти?
3. Робота з опором: Як ви будете навчати (або замінювати) начальників цехів новим методам "ненасильницького спілкування"?

Рекомендована література

1. Балабан Р. В. Управління персоналом: сучасні тренди та виклики : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 256 с.
2. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця 4.0: від класичних до новітніх форм і форматів зайнятості : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 436 с.
3. Мазур І. І. Управління людським капіталом в умовах євроінтеграції : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 312 с.
4. Сардак С. Е. Управління персоналом: теорія та практика : підручник. Дніпро : ПДАБА, 2021. 380 с.
5. Ветеран Хаб. Шлях ветерана. Практичний посібник для роботодавців. Київ, 2023. URL: <https://veteranhub.com.ua>.
6. Берідзе Т. М., Шевчук О. А. Діджиталізація HR-процесів як інструмент підвищення ефективності управління персоналом. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 45–50.
7. Грішнова О. А. Методологічні аспекти збереження людського капіталу України під час війни. *Український соціум*. 2023. № 2 (85). С. 28–41.
8. Кириченко В. В. Особливості People Management в українських ІТ-

компаніях. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 76. С. 112–117.

9. Назарова Г. В., Косінова І. І. Інклюзивний менеджмент: підходи до працевлаштування осіб з інвалідністю внаслідок війни. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 180–186.
10. Линник О. І. Впровадження системи OKR (Objectives and Key Results) як метод підвищення залученості персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1 (81). С. 55–61.

Тема 7. Методологічні засади управління якістю

Мета: Зрозуміти різницю між контролем якості та управлінням якістю, опанувати інструменти пошуку кореневих причин дефектів (Root Cause Analysis) та ознайомитися з вимогами міжнародних стандартів (ISO), актуальних для України.

1. Теоретичний аналіз (Есе-дослідження)

Дайте розгорнуті відповіді (1-2 сторінки), аналізуючи сучасні підходи:

1. Еволюція якості: Як змінилася концепція якості від простого "технічного контролю" (ВТК) до TQM (Загального управління якістю)? Чому в TQM відповідальність за якість несе не контролер, а кожен працівник (від прибиральника до директора)?
2. Вартість якості (Cost of Quality): Розкрийте структуру витрат на якість. Чому інвестувати в *пременцію* (попередження помилок) дешевше, ніж витрачати на *інспекцію* та виправлення браку?
3. Quality 4.0: Як цифровізація (IoT-датчики, комп'ютерний зір, Big Data) змінює управління якістю на виробництві? Що таке "прогнозна якість" (Predictive Quality)?
4. Євроінтеграція та стандарти: Яка роль стандартів серії ISO 9000 та галузевих стандартів (наприклад, HACCP для їжі, IATF для автопрому) для українських експортерів? Чи є сертифікат гарантією якості

продукту, чи лише гарантією налагодженості процесів?

2. Аналітичне порівняння (Таблиця)

Порівняйте реактивний та проактивний підходи до управління якістю.

Критерій порівняння	Реактивний підхід (Контроль якості / QC)	Проактивний підхід (Забезпечення якості / QA & TQM)
Основний принцип	"Знайди дефект перед відвантаженням"	(Ваша відповідь: напр., "Не створи дефект")
Коли діємо?	Після завершення виробництва	(Ваша відповідь: напр., На етапі проектування та процесу)
Інструменти	Інспекція, тестування, відбраковка	(Ваша відповідь: напр., Навчання, стандартизація, аудит)
Ставлення до проблем	Пошук винного	(Ваша відповідь: напр., Пошук причини в системі)
Мета	Відповідність технічним умовам	(Ваша відповідь: напр., Задоволення потреб клієнта / CX)

3. Практичний кейс «Детектив якості»

Ситуація:

Ви — менеджер з якості на меблевій фабриці.

- Проблема: За останній місяць повернення стільців від клієнтів зросли на 20%. Основна скарга — "хитаються ніжки".
- Контекст: Виробництво каже, що деревина якісна. Збиральники кажуть, що креслення правильні. Але брак продовжує надходити.

Завдання:

1. Діаграма Ісікави ("Риб'яча кістка"): Побудуйте причинно-наслідкову діаграму, визначивши можливі причини проблеми в 4 категоріях (4М):
 - *Man (Люди)*: (напр., нові некваліфіковані працівники).

- *Machine (Обладнання)*: (напр., збиті налаштування станка).
 - *Material (Матеріали)*: (напр., різна вологість деревини).
 - *Method (Технологія)*: (напр., застаріла інструкція збірки).
2. Метод "5 Чому" (5 Whys): Оберіть одну найбільш ймовірну причину з діаграми та застосуйте до неї метод "5 Чому", щоб знайти *кореневу причину* (Root Cause).
 3. Рішення: Запропонуйте одне управлінське рішення (Рока-Йоке / захист від дурня), щоб ця помилка фізично не могла повторитися.

Рекомендована література

1. Бердник О. Г., Язвінська Н. В. Управління якістю : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 284 с.
2. Гуцул Т. А., Ковальчук Н. О. Системи управління якістю : навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 198 с.
3. Мельник О. Г., Петрович Й. М. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 360 с.
4. Труніна І. М. Управління якістю: теорія, методологія, практика : монографія. Дніпро : Середняк Т. К., 2021. 340 с.
5. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Київ : Знання, 2021. 475 с.
6. Карпенко А. В. Впровадження концепції "Якість 4.0" на промислових підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 88–94.
7. Коваленко О. В., Савченко В. М. Роль міжнародних стандартів ISO серії 9000 у забезпеченні конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 72. С. 45–52.
8. Левченко В. В. Методологія "Lean Six Sigma" як інструмент антикризового управління якістю. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 210–

9. Момот О. І. Проблеми гармонізації вітчизняних стандартів якості з європейськими нормами в умовах євроінтеграції. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2023. № 1 (68). С. 15–22.

Тема 8. Сертифікація продукції і систем якості

Мета: Опанувати процедури оцінки відповідності, зрозуміти значення знаку "CE", розібратися в системі технічного регулювання України та ЄС, а також навчитися обирати схему сертифікації для конкретного бізнесу.

1. Теоретичний аналіз (Есе-дослідження)

Дайте розгорнуті відповіді (1-2 сторінки), аналізуючи законодавство та практику:

1. Реформа технічного регулювання: У чому сутність переходу від "радянських" ГОСТів до Технічних регламентів? Що таке "презумпція відповідності" стандартам?
2. Маркування CE (Conformité Européenne): Що означає цей знак на товарі? Чи є він показником "високої якості" чи лише "безпеки"? Яка відповідальність виробника за неправомірне нанесення знаку CE?
3. Оцінка відповідності в Україні: Які товари підлягають *обов'язковій* оцінці відповідності, а які можна сертифікувати *добровільно*? Чому скасування обов'язкової сертифікації в системі УкрСЕПРО (у 2018 р.) вважається дерегуляцією?
4. Аудит систем якості: Як проходить сертифікаційний аудит за ISO 9001? Що таке "невідповідність" (мала/значна) і як вона впливає на видачу сертифіката?

2. Аналітичне порівняння (Таблиця)

Порівняйте процедури сертифікації *продукції* та *системи менеджменту*.

Критерій порівняння	Сертифікація продукції (напр., іграшки, техніка)	Сертифікація системи менеджменту (напр., ISO 9001)
Об'єкт перевірки	Зразок товару (фізичні властивості)	<i>(Ваша відповідь: напр., Процеси, документація)</i>
Мета	Підтвердити безпеку конкретного виробу	<i>(Ваша відповідь: напр., Підтвердити стабільність якості)</i>
Термін дії сертифіката	Зазвичай на партію або серію (1-5 років)	<i>(Ваша відповідь: напр., 3 роки з щорічним наглядом)</i>
Випробування	Руйнівні/неруйнівні методи в лабораторії	<i>(Ваша відповідь: напр., Інтерв'ю, перегляд записів)</i>
Результат для клієнта	Впевненість у безпеці товару	<i>(Ваша відповідь: напр., Довіра до компанії-партнера)</i>

3. Практичний кейс «Шлях на експорт»

Ситуація:

Ви — власник невеликого виробництва крафтових електросамокатів в Україні. Ви хочете почати продавати їх у Польщу та Німеччину.

- Продукт: Електричний транспортний засіб з акумулятором.
- Проблема: Ви не знаєте, які документи потрібні для перетину кордону та легального продажу в ЄС.

Завдання:

Складіть Дорожню карту сертифікації (Step-by-step guide):

1. Ідентифікація директив: Визначте, під дію яких Директив ЄС (наприклад, Machinery Directive, Low Voltage Directive, EMC Directive) потрапляє ваш самокат.
2. Декларація відповідності: Складіть проект *Декларації про відповідність (Declaration of Conformity)*. Які пункти вона обов'язково має містити?

3. Маркування: Намалюйте ескіз етикетки (шильдика) для самоката. Де саме має бути знак СЕ, інформація про виробника та серійний номер?

Рекомендована література

1. Байда А. О. Технічне регулювання та оцінка відповідності : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 180 с.
2. Кириченко Л. Л., Самойленко А. А. Метрологія, стандартизація та сертифікація : підручник. Київ : Ліра-К, 2021. 324 с.
3. Салухіна Н. Г., Язвінська Н. В. Сертифікація продукції та послуг : конспект лекцій. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 115 с.
4. Топчій О. О. Управління якістю та безпечністю харчових продуктів (НАССР) : навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2022. 290 с.
5. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Київ : Знання, 2021. 475 с. (*Розділи про аудит та сертифікацію*).
6. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.01.2015 № 124-VIII (зі змінами станом на 2024 рік). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
7. Угода АКАА ("Промисловий безвіз"): Аналітичні матеріали Мінекономіки щодо підготовки до підписання угоди. *Урядовий портал*. 2024. URL: <https://me.gov.ua>.
8. Єфіменко Л. М. Проблеми гармонізації української системи сертифікації з вимогами Європейського Союзу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 2. С. 15–23.
9. Коваленко О. В. Сертифікація систем управління якістю як фактор підвищення експортного потенціалу. *Економічний вісник*. 2023. № 3. С. 88–95.

Тема 9. Екологічний менеджмент

Мета: Опанувати принципи стандарту ISO 14001, зрозуміти економічну сутність циркулярної економіки (Circular Economy), розібратися з вимогами "Green Deal" та механізмом CBAM для українських експортерів.

1. Теоретичний аналіз (Есе-дослідження)

Дайте розгорнуті відповіді (1-2 сторінки), аналізуючи сучасні виклики:

1. Green Deal (Зелений курс) та Україна: Що таке *Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)*? Як цей "вуглецевий податок" вплине на українських виробників металу, цементу та добрив при експорті в ЄС з 2026 року?
2. Від лінійної до циркулярної економіки: У чому різниця між моделями "Take-Make-Waste" (лінійна) та "Reduce-Reuse-Recycle" (циркулярна)? Наведіть приклад бізнесу, який заробляє на відходах (напр., переробка шин, біогаз).
3. Грінвошинг (Greenwashing): Що це за явище? Як розпізнати, коли компанія лише імітує екологічність (фейкові еко-маркування, розмиті фрази "на 100% натуральний")? Чим це загрожує репутації?
4. Еко-менеджмент під час війни: Як оцінити та керувати екологічними ризиками в умовах бойових дій (замінування полів, руйнування дамб, хімічні витіки)? Поняття "екоциду".

2. Інструментарій

Порівняйте традиційний підхід до охорони природи та сучасну систему екологічного менеджменту.

Критерій	Традиційна охорона природи ("Кінець труби")	Система еко-менеджменту (ISO 14001 / Eco-design)
Метод дії	Очистка викидів на виході (фільтри)	(Ваша відповідь: напр., Зміна технології, щоб викидів не було)

Критерій	Традиційна охорона природи ("Кінець труби")	Система еко-менеджменту (ISO 14001 / Eco-design)
Мотивація	Уникнення штрафів	<i>(Ваша відповідь: напр., Економія ресурсів, доступ до ринків)</i>
Відповідальний	Еколог / Інженер з охорони праці	<i>(Ваша відповідь: напр., Топ-менеджмент та кожен працівник)</i>
Життєвий цикл	Тільки виробництво	<i>(Ваша відповідь: напр., Від видобутку сировини до утилізації - Cradle to Grave)</i>
Економічний ефект	Витрати	<i>(Ваша відповідь: напр., Інвестиція / Зниження собівартості)</i>

3. Практичний кейс «Вуглецевий слід»

Ситуація: Ви — директор логістичної компанії, яка обслуговує міжнародного клієнта (наприклад, IKEA або Nestle).

- Вимога клієнта: До 2025 року скоротити вуглецевий слід (Carbon Footprint) перевезень на 20%, інакше контракт буде розірвано.
- Ваш парк: 50 дизельних вантажівок (Євро-5).

Завдання: Розробіть план дій (Action Plan) за трьома напрямками (Scope 1, 2, 3), щоб виконати вимогу, не збанкрутувавши:

1. Технічні рішення: Що можна зробити з автопарком? (Перехід на біопаливо? Електро-фургони для "останньої милі"? Оптимізація маршрутів через AI?).
2. Організаційні заходи: Як навчити водіїв "еко-водінню" (Eco-driving)? Як це вплине на витрати пального?
3. Офсети (Carbon Offsetting): Якщо ви не можете скоротити викиди фізично, як їх можна "компенсувати" фінансово (купівля вуглецевих кредитів, висадка лісу)?

Рекомендована література

1. Бондар О. І., Улітіна О. В. Екологічний менеджмент і аудит : підручник. Київ : Ліра-К, 2021. 388 с.
2. Купріянов І. С. Екологістика: управління потоками відходів : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2022. 210 с.
3. Маренич Т. Г. Економіка природокористування та екологічний менеджмент : навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2023. 245 с.
4. Сагайдак Ю. А. Сталий розвиток та екологічна безпека підприємства : монографія. Львів : Новий Світ-2000, 2022. 320 с.
5. Хлобистов Є. В. (ред.). Екологічна безпека України в умовах воєнного стану: виклики та стратегії відновлення : колективна монографія. Київ : Ін-т екон. природокористування та сталого розвитку НАНУ, 2023. 410 с.
6. Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року: схвалено розпорядженням КМУ від 20.10.2021 № 1363-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
7. DiXi Group. Аналітика щодо впровадження CBAM та його впливу на економіку України. *DiXi Group Reports*. 2023. URL: <https://dixigroup.org>.
8. Кузьміна М. О. Циркулярна економіка як шлях до пост-воєнного відновлення України. *Екологічні науки*. 2023. № 4 (49). С. 112–119.
9. Олійник В. В. ESG-трансформація українського бізнесу: реалії та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-12.

Тема 10: Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі

Мета: Зрозуміти різницю між CSR (благодійністю) та ESG (стратегією), опанувати інструменти комплаєнсу та антикорупційної політики, а також навчитися вирішувати етичні дилеми в умовах війни та цифровізації.

1. Теоретичний аналіз (Есе-дослідження)

Дайте розгорнуті відповіді (1-2 сторінки), аналізуючи сучасний стан ділової етики:

1. Від CSR до ESG: Чому концепція *Корпоративної соціальної відповідальності (CSR)* трансформувалася в *ESG (Environmental, Social, Governance)*? Як етичні показники (Governance) впливають на вартість акцій компанії та можливість отримати кредит?
2. Інститут комплаєнсу (Compliance): Що таке комплаєнс-політика? Чому наявність "гарячої лінії" для викривачів (whistleblowers) є обов'язковою для сучасних корпорацій? Як це захищає топ-менеджмент від кримінальної відповідальності?
3. Етика штучного інтелекту: Які етичні ризики несе використання AI у бізнесі (наприклад, алгоритм, що відсіює резюме жінок або людей певного віку)? Хто несе відповідальність за рішення, прийняте нейромережею?
4. Етичні виклики війни: Де проходить межа етичності під час війни? (Приклади: бронювання співробітників за хабарі, торгівля гуманітаркою, робота з контрагентами, що не вийшли з ринку РФ). Як інститут репутації працює в Україні сьогодні?

2. Аналітичне порівняння

Порівняйте модель "Дикого капіталізму" (акцент лише на прибутку) з моделлю "Стейкхолдерського капіталізму" (акцент на етиці).

Критерій порівняння	Модель "Shareholder Primacy" (Головне — прибуток акціонерів)	Модель "Stakeholder Capitalism" (Етичний бізнес)
Головна мета	Максимізація прибутку будь-якою ціною	(Ваша відповідь: напр., Створення цінності для всіх сторін)
Ставлення до	"Дозволено все, що не	(Ваша відповідь: напр.,

Критерій порівняння	Модель "Shareholder Primacy" (Головне — прибуток акціонерів)	Модель "Stakeholder Capitalism" (Етичний бізнес)
закону	заборонено" / Пошук лазівок	<i>Дотримання духу закону, а не тільки букви)</i>
Відносини з конкурентами	Війна на знищення, промислове шпигунство	<i>(Ваша відповідь: напр., Чесна конкуренція, coopetition)</i>
Прозорість	Комерційна таємниця — це все	<i>(Ваша відповідь: напр., Публічна нефінансова звітність)</i>
Реакція на кризу	Скорочення персоналу, урізання витрат	<i>(Ваша відповідь: напр., Солідарність, підтримка громади)</i>

3. Практичний кейс «Дилема постачальника»

Ситуація:

Ви — директор із закупівель великої української торговельної мережі.

- Проблема: Вам терміново потрібна партія генераторів перед зимою.
- Пропозиція А: Ціна ринкова, є в наявності. Але бенефіціар компанії-постачальника має непрямі зв'язки з підсанкційним бізнесом країни-агресора (через офшори). Юридично — контракт чистий.
- Пропозиція Б: Ціна на 20% вища, поставка затримається на 2 тижні. Постачальник — український виробник, ветеранський бізнес.
- Тиск: Фінансовий директор вимагає економії (Варіант А). Маркетинг попереджає про репутаційні ризики (Варіант А).

Завдання:

1. Аналіз стейкхолдерів: Хто постраждає і хто виграє у кожному з варіантів? (Акціонери, клієнти, суспільство, співробітники).
2. Рішення: Прийміть обґрунтоване рішення.

3. Комунікація: Напишіть внутрішній лист (Мето) до Ради директорів, де ви пояснюєте свій вибір, спираючись на *Кодекс етики компанії*, а не лише на цифри.

Рекомендована література

1. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Соціальна відповідальність бізнесу : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 216 с.
 2. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність : підручник. Київ : КНУ ім. Тараса Шевченка, 2021. 360 с.
 3. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : ХНЕУ, 2022. 450 с.
 4. Ситник Й. С. Ділова етика та корпоративна культура : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 240 с.
 5. Шаповал В. М. Комплаєнс у системі управління підприємством : монографія. Дніпро : Пороги, 2021. 310 с.
- Звіти та аналітика (Практика)
6. Каталог "Стійка Україна" (CSR Ukraine). Кращі практики КСВ під час війни. Київ, 2023–2024. URL: <https://csr-ukraine.org>.
 7. Офіс доброчесності НАЗК. Посібник із розбудови доброчесності для бізнесу. Київ, 2023. URL: <https://nazk.gov.ua>.
 8. Бутко М. П., Мурашко О. В. Етичні засади бізнесу в умовах цифровізації економіки. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 45–52.
 9. Зінченко А. Г. ESG-трансформація українських компаній: виклики воєнного часу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. Вип. 1 (226). С. 12–19.
 10. Філіппова С. В. Репутаційний менеджмент підприємств в умовах гібридної війни. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 2 (66). С. 33–40.

ГЛОСАРІЙ

1. **Парадигма менеджменту (Management Paradigm)** — система поглядів, ідей та методів управління, що є панівною у певний історичний період. Сучасна парадигма зміщує фокус з жорсткої ієрархії на гнучкість, інновації та людиноцентричність.
2. **VUCA-світ** — аббревіатура, що описує мінливе середовище (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Концепція 90-х – початку 2000-х.
3. **BANI-світ** — новітня концепція (автор Джамаїс Кашіо), що прийшла на зміну VUCA. Описує реальність як крихку (Brittle), тривожну (Anxious), нелінійну (Non-linear) та незбагненну (Incomprehensible). Вимагає від бізнесу стійкості та емпатії.
4. **Менеджмент 3.0** — концепція управління, де організація розглядається як жива система/спільнота, а не як механізм. Головна ідея: «Управляй системою, а не людьми».
5. **Стейкхолдери (Stakeholders)** — зацікавлені сторони (клієнти, співробітники, інвестори, держава, громада), які впливають на бізнес або на яких впливає бізнес. Сучасний менеджмент прагне балансу інтересів усіх стейкхолдерів, а не лише акціонерів.
6. **Agile (Гнучке управління)** — підхід до управління проектами, що базується на ітеративному (поетапному) розвитку, самоорганізації команд та готовності до швидких змін вимог.
7. **Scrum** — набір правил (фреймворк) для гнучкого управління розробкою продукту. Включає ролі (Scrum Master, Product Owner) та події (спринти, стендапи).
8. **Lean (Ощадливе виробництво)** — концепція менеджменту, спрямована на усунення всіх видів втрат (надвиробництво, очікування, зайва логістика) та максимізацію цінності для клієнта.
9. **Бізнес-екосистема** — динамічна група незалежних гравців (компаній, стартапів, університетів), які створюють продукти або послуги разом,

конкуруючи та співпрацюючи одночасно.

10. **Аутсорсинг (Outsourcing)** — передача компанією частини її непрофільних функцій (бухгалтерія, ІТ, логістика) зовнішнім виконавцям.

11. **Бенчмаркінг (Benchmarking)** — процес порівняння своєї продукції та бізнес-процесів з кращими практиками конкурентів або лідерів ринку для пошуку шляхів вдосконалення.

12. **Індустрія 4.0 (Industry 4.0)** — четверта промислова революція, що передбачає масове впровадження кіберфізичних систем, інтернету речей (IoT) та автоматизації виробництва.

13. **Діджиталізація (Digitalization)** — глибинна трансформація бізнес-моделей з використанням цифрових технологій (на відміну від оцифрування, що є просто переведенням даних у "цифру").

14. **Big Data (Великі дані)** — структуровані та неструктуровані масиви даних великого обсягу, аналіз яких дозволяє бізнесу знаходити приховані закономірності та прогнозувати поведінку ринку.

15. **Штучний інтелект у бізнесі (Business AI)** — використання алгоритмів та нейромереж для автоматизації рутинних задач, аналітики, персоналізації маркетингу та прийняття рішень.

16. **Soft Skills («М'які навички»)** — надпрофесійні навички (комунікація, креативність, робота в команді, адаптивність), які стають критично важливими в сучасній парадигмі.

17. **Емоційний інтелект (EQ)** — здатність лідера розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, керувати ними для ефективної взаємодії.

18. **Бірюзова організація (Teal Organization)** — модель компанії (за Ф. Лалу), де немає жорсткої ієрархії, а управління базується на самоврядуванні, цілісності особистості та еволюційній меті.

19. **Work-Life Balance (Баланс роботи та життя)** — стан рівноваги між професійною діяльністю та особистим життям, підтримка якого є завданням сучасного HR-менеджменту для запобігання вигоранню.

20. **Гібридний формат роботи** — модель організації праці, що поєднує

роботу в офісі та віддалену роботу; стала стандартом після пандемії COVID-19.

21. КСВ (Корпоративна соціальна відповідальність / CSR) — концепція, згідно з якою компанії враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на стейкхолдерів та довкілля.

22. ESG (Environmental, Social, Governance) — набір стандартів діяльності компанії, які інвестори використовують для перевірки потенційних інвестицій: екологія, соціальний розвиток, корпоративне управління.

23. Комплаєнс (Compliance) — відповідність діяльності компанії внутрішнім та зовнішнім вимогам, законам, правилам та етичним стандартам.

24. Резильєнтність бізнесу (Resilience) — здатність організації витримувати кризові удари (війна, блекаут, економічні шоки) та швидко відновлюватися, адаптуючись до нових умов.

25. Релокація — переміщення виробничих потужностей та персоналу бізнесу з небезпечних регіонів у більш безпечні (в межах України або за кордон) для збереження діяльності.

26. Грантова підтримка — залучення безповоротного фінансування від міжнародних донорів або держави (наприклад, "єРобота") для розвитку або відновлення бізнесу.

27. Євроінтеграція бізнесу — процес адаптації українських підприємств до стандартів та регламентів Європейського Союзу для виходу на єдиний європейський ринок.

28. Волонтерський менеджмент — специфічна форма управління, що виникла в Україні, де бізнес активно інтегрує волонтерську діяльність у свої процеси або переорієнтує частину ресурсів на потреби оборони.

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 дані (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. Р. 38-49
https://drive.google.com/file/d/1SNr3mUXoypl8sRzkdiwpY-_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-ekonomichnyj-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/1SNr3mUXoypl8sRzkdiwpY-_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=IwAR2HONJAcuZJIYL4bxjYjbiWYXBGZDup0spYvUVvdvWTokgs_c2US_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=IwAR2HONJAcuZJIYL4bxjYjbiWYXBGZDup0spYvUVvdvWTokgs_c2US_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**

**Методичні вказівки для практичних (семінарських) занять
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. 45.
Обл.–вид. арк. 1,88. Ум.д.а. 1,88 Тираж 20 прим. Зам._____.

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