

УДК 330.13:334.716

Павлик Віталій Ярославович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 009-0004-3130-3829

Демкович Тарас Романович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0005-6110-1969

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЧЕРЕЗ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ

Анотація. У статті розкрито суть та практичні аспекти ціннісно-орієнтованого управління як інструменту забезпечення якості у сучасних компаніях. Проаналізовано взаємозв'язок між корпоративною культурою, управлінськими підходами та очікуваннями споживачів. Розглянуто основні принципи побудови системи управління якістю, орієнтованої на цінності, а також механізми її інтеграції у всі управлінські рівні. Визначено переваги та виклики, пов'язані з імплементацією цього підходу, а також окреслено методи оцінювання його ефективності в контексті сталого розвитку, мотивації персоналу та формування репутаційного капіталу підприємства.

Ключові слова: управління якістю, ціннісно-орієнтоване управління, корпоративна культура, сталий розвиток, стратегія, організаційні цінності, мотивація персоналу, оцінка ефективності.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку забезпечення якості вже не може базуватися лише на технічних стандартах і процедурах. Застарілі моделі управління якістю дедалі частіше сприймаються як формальні, а не ефективні. Водночас суспільство та ринок очікують від бізнесу прозорості, соціальної відповідальності та довіри. У зв'язку з цим зростає потреба у нових управлінських підходах, що інтегрують цінності компанії у всі процеси прийняття рішень та організаційної діяльності. Ціннісно-орієнтоване управління розглядається як ключ до формування стійкої якості, коли цінності організації перетворюються на внутрішній мотиватор для персоналу та основний критерій стратегічного розвитку. Актуальність теми зумовлена недостатністю трансформації класичних систем управління якістю, які часто сприймаються як формальні процедури без глибокої інтеграції в корпоративну культуру. В умовах цифровізації, динамічних змін ринку та підвищення вимог до гнучкості якості компаній, забезпечення через ціннісно-орієнтоване управління стає не лише як концептуальний підхід, а як практичний інструмент стабілізації процесів, посилення довіри клієнтів та підвищення відповідальності персоналу. Аналіз цього підходу є досягнутим для розуміння його ефективності, виявлення ключових проблем, з якими стикаються підприємства під час його впровадження, та визначення можливостей для оптимізації управлінських процесів у контексті забезпечення стабільного рівня якості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління якістю та організаційної культури знайшли відображення у працях таких науковців, як В. Демінг [2], Д. Кіран [3], Аргайл М. [1]. В. Демінг наголошував на необхідності інтеграції системи цінностей у менеджмент як передумови довготривалого успіху [2]. Д. Кіран підкреслює, що управління організаційними змінами повинно базуватися на узгодженості цілей і цінностей. У сучасній українській науковій думці значну увагу питанням корпоративної культури приділяють Донченко О. В. [6], Іванова О. С. [7], Кардаш Н. В. [8], які досліджують зв'язок між

цінностями, поведінкою персоналу та ефективністю організації. Дослідження також фокусуються на потребі переходу від формальних систем якості до моделей, орієнтованих на етичні, соціальні та культурні чинники. Проте недостатньо розкритими залишаються методи оцінювання ефективності ціннісно-орієнтованого підходу, а також проблеми його імплементації в умовах цифровізації та швидких ринкових змін.

Мета статті. Метою дослідження є визначення сутності та впровадження механізмів ціннісно-орієнтованого управління як інструменту забезпечення високих стандартів якості. Особливу увагу зосереджено на дослідженні взаємозв'язку між корпоративною культурою, управлінськими підходами та рівнем відповідності продукції чи послуг очікуванням споживачів. Аналізуються основні принципи, що лежать в основі управління якістю через цінності, а також розглядаються методи інтеграції цього підходу в систему управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ціннісно-орієнтоване управління є сучасною управлінською концепцією, яка виходить за межі класичних моделей менеджменту, базуючись на інтеграції ключових цінностей організації у систему прийняття рішень. Цей підхід орієнтується не лише на досягнення економічних результатів і максимізацію прибутку, а й на створення стратегічних конкурентних переваг шляхом формування організаційної культури, що відповідає глибоким соціальним, екологічним та етичним очікуванням зацікавлених сторін. Ціннісно-орієнтоване управління передбачає активне залучення таких понять, як відповідальність, довіра, прозорість і сталий розвиток, інтегруючи їх у довгострокові стратегії та оперативну діяльність компаній [7]. Теоретичну основу цього підходу складає концепція стейкхолдерів, згідно з якою підприємство розглядається як система взаємодії з широким колом зацікавлених сторін — клієнтами, інвесторами, співробітниками, державними установами та суспільством у цілому. Така взаємодія передбачає узгодження інтересів усіх сторін на основі спільних цінностей, що формує своєрідну основу для сталого економічного зростання та підвищення соціального капіталу організації [1].

Ціннісно-орієнтоване управління має суттєві практичні імплікації, оскільки сприяє посиленню конкурентних переваг підприємства завдяки створенню організаційної культури, зорієнтованої на реалізацію спільних цінностей працівників, керівництва, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Такий підхід дає змогу підвищити рівень мотивації та залученості персоналу, оптимізувати взаємодію між підрозділами компанії, забезпечити високу лояльність клієнтів і партнерів завдяки формуванню довіри і прозорості у взаємовідносинах [3]. Крім того, ціннісно-орієнтоване управління створює умови для ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища, знижуючи ризики конфліктів та підвищуючи адаптивність організації в умовах швидких змін на ринку. Впровадження цього підходу дає змогу досягти стабільності бізнесу і зростання його репутаційного капіталу, що є передумовою довгострокового успіху і стійкого розвитку підприємства. Особливо важливу роль цей підхід набуває в умовах сучасного цифрового середовища, що характеризується високою прозорістю інформації та зростанням значення репутаційних ризиків. Застосування цифрових інструментів комунікації та залучення широкого кола стейкхолдерів дозволяє організаціям краще виявляти та формалізувати цінності, враховуючи їх у процесах стратегічного і тактичного управління [9]. Отже, ціннісно-орієнтоване управління формує новий парадигмальний вимір менеджменту, в якому економічні цілі органічно поєднуються з нематеріальними активами, що, у свою чергу, підвищує не лише ефективність діяльності підприємств, але й їхню соціальну легітимність і довгострокову стійкість у динамічних умовах зовнішнього середовища.

У таблиці 1 представлено структуровану модель ціннісно-орієнтованого управління якістю, яка охоплює ключові елементи цього підходу та їх функціональне наповнення. Перший стовпчик визначає основні компоненти управління (цінності, культура, мотивація, стандарти, лідерство, моніторинг), другий – розкриває їх змістову характеристику, а третій – демонструє очікувані результати впровадження. Зокрема, ідентифікація цінностей лежить в основі системи й передбачає формулювання корпоративних принципів, що визначають поведінку персоналу. Організаційна культура, заснована на цих цінностях, забезпечує єдність у діях працівників та формує спільне бачення якості. Система мотивації, зорієнтована не лише на матеріальні, а й на моральні стимули, сприяє підвищенню внутрішньої відповідальності та ініціативності працівників. Інтеграція цінностей у внутрішні регламенти дозволяє узгодити щоденну діяльність з довгостроковими стратегічними цілями. Лідерство на основі цінностей виступає ключовим фактором підтримання внутрішньої послідовності та довіри, що особливо важливо в умовах невизначеності. Система моніторингу, яка використовує як кількісні, так і якісні індикатори, дозволяє об'єктивно оцінювати динаміку змін, рівень задоволеності клієнтів і персоналу, ефективність управлінських рішень. Загалом, представлена модель дозволяє здійснити комплексний підхід до управління якістю через призму цінностей, що забезпечує не лише стабільність виробничих процесів, але й довгострокову стійкість організації в конкурентному середовищі [4].

Таблиця 1. Ключові компоненти ціннісно-орієнтованого управління якістю

№ п/п	Компонент системи	Змістова характеристика	Очікувані результати
1.	Ідентифікація корпоративних цінностей	Визначення ключових цінностей, що відповідають стратегічним цілям компанії	Чітке розуміння та підтримка цінностей усіма працівниками
	Трансляція цінностей у внутрішні процеси	Впровадження цінностей у політики, стандарти, регламенти та повсякденну діяльність	Формування єдиної корпоративної культури
	Система мотивації персоналу	Поєднання фінансових, моральних та соціальних стимулів для працівників	Підвищення рівня залученості, мотивації та відповідальності персоналу
4.	Зворотний зв'язок і моніторинг	Регулярне оцінювання відповідності поведінки персоналу ціннісним орієнтирам	Підвищення якості управління та швидке реагування на відхилення
5.	Лідерство керівництва	Демонстрація лояльності до цінностей через поведінку керівництва	Формування довіри всередині організації та серед стейкхолдерів

Джерело: розроблено автором на основі джерел [4; 9]

Забезпечення якості в сучасному управлінні неможливе без інтеграції корпоративних цінностей у всі ключові процеси організації. Ціннісно-орієнтоване управління забезпечує не лише дотримання формальних стандартів, а й створення такої організаційної культури, в якій продукція або послуги є невід'ємною частиною місії підприємства. У такій моделі управління основний акцент робиться на формуванні довгострокових принципів, які проявляють

поведінку компанії та сприяють підвищенню рівня її конкурентоспроможності. Формування ефективної системи управління якістю через цінності потребує стратегічного підходу, на основі якого лежить усвідомлення відповідальності кожного співробітника за кінцевий результат [2]. Формування ефективної системи управління якістю на основі цінностей підприємства передбачає побудову особливого механізму, в основі якого лежить інтеграція організаційних цінностей у всі рівні управлінських процесів. Цей механізм не є суто технічною системою контролю параметрів продукції або послуг, він постає як багаторівневий процес, що охоплює як стратегічний, так і операційний аспекти діяльності підприємства, зосереджуючи увагу на взаємозв'язку цінностей, організаційної культури, поведінки персоналу та якості результатів його діяльності. Центральним елементом такого механізму є ідентифікація та формулювання ключових корпоративних цінностей, які мають бути чітко визначеними, зрозумілими для всіх працівників і відповідати стратегічним цілям організації. Важливо, щоб ці цінності не були декларативними, а ставали практичними орієнтирами щоденної роботи та взаємодії всередині підприємства [11]. Відповідно, наступний компонент цього механізму – трансляція визначених цінностей на рівень усіх внутрішніх процесів через формування корпоративних стандартів поведінки, внутрішніх регламентів та процедур. Далі формується система стимулів і мотивації, яка заохочує персонал діяти відповідно до визначених цінностей. У такій системі мотивація виходить за межі класичних фінансових інструментів, охоплюючи також моральні та соціальні стимули, які орієнтують працівників на якість, інновації, екологічну та соціальну відповідальність, клієнтоорієнтованість і постійне вдосконалення. Таким чином, формується відповідна культура якості, в основі якої лежить усвідомлена відповідальність співробітників за результати діяльності компанії, що, своєю чергою, суттєво знижує потребу у формальному контролі й підвищує загальний рівень якості продукції або послуг [8].

Наступною складовою механізму є створення зворотного зв'язку та системи моніторингу відповідності діяльності працівників задекларованим цінностям. Це досягається за допомогою сучасних цифрових інструментів аналізу й оцінювання якості на кожному етапі реалізації бізнес-процесів, регулярного опитування клієнтів і персоналу щодо відповідності очікувань та фактичних результатів діяльності. Важливою є роль лідерства керівництва, яке через власний приклад підтверджує прихильність організації до проголошених цінностей і таким чином формує довіру та прозорість у взаємовідносинах усередині компанії та з її зовнішніми стейкхолдерами [6]. Отже, механізм формування ефективної системи управління якістю через цінності постає як комплексна модель взаємодії елементів організаційної культури, ціннісних орієнтирів, мотиваційної політики та процесного менеджменту, що дозволяє підприємству створювати стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи високу якість продукції та послуг, гармонізовану з морально-етичними, соціальними та екологічними очікуваннями суспільства.

Оцінювання ефективності впровадження ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні є складною й багатовимірною задачею, що передбачає поєднання як кількісних, так і якісних критеріїв. Основна складність цього процесу полягає у нематеріальному характері цінностей, які важко піддаються прямому кількісному вимірюванню. Саме тому оцінка має базуватися на системному поєднанні показників, які відображають різні аспекти функціонування організації та зміни, що відбуваються після впровадження ціннісного підходу. Найбільш поширеним підходом до оцінювання ефективності є аналіз динаміки репутаційного капіталу підприємства, рівня лояльності й задоволеності клієнтів, ступеня залученості та мотивації працівників, а також покращення соціально-екологічних показників діяльності компанії. Зокрема, важливими індикаторами виступають такі показники, як рівень плинності кадрів, частота внутрішніх конфліктів, кількість звернень чи рекламаций споживачів, а також динаміка залученості персоналу у внутрішні корпоративні заходи та ініціативи [10].

Оцінка ефективності може також проводитися шляхом аналізу фінансових та економічних показників компанії, адже ціннісно-орієнтований підхід сприяє формуванню позитивного іміджу на ринку, зростанню рівня довіри з боку інвесторів і партнерів, що позитивно впливає на обсяг продажів, фінансову стійкість і прибутковість підприємства у довгостроковій перспективі [3]. Окрему увагу необхідно приділити оцінці впливу ціннісних змін на організаційну культуру. У цьому випадку застосовуються соціологічні методи, зокрема анкетування, опитування персоналу та проведення глибоких інтерв'ю з працівниками на різних рівнях управління. Це дозволяє виявити ступінь розуміння і прийняття цінностей персоналом, визначити проблемні місця у комунікації та реалізації ціннісних орієнтирів на практиці [5]. Для підвищення точності оцінювання рекомендовано застосовувати комплексні моделі, зокрема Balanced Scorecard (система збалансованих показників), яка дозволяє інтегрувати фінансові, клієнтські, процесні та кадрові аспекти діяльності підприємства у єдину систему управління, пов'язану з цінностями. Загалом, оцінювання ефективності впровадження ціннісно-орієнтованого підходу повинне базуватися на комплексному аналізі змін у внутрішньому середовищі організації, її взаємодії з зовнішнім середовищем і довгостроковому впливі цих змін на стратегічні показники розвитку компанії. Важливо, щоб оцінка була регулярною, що забезпечуватиме оперативне коригування управлінських рішень і стійкість ефекту від впровадження ціннісно-орієнтованих ініціатив.

Висновки. Ціннісно-орієнтоване управління якістю постає як інноваційна управлінська концепція, що переосмислює класичні підходи до забезпечення якості на користь більш гнучкої, етично вмотивованої та соціально легітимної моделі менеджменту. У центрі цього підходу перебуває цілісне розуміння якості не лише як відповідності технічним вимогам, а як гармонізації економічних, соціальних та етичних складників діяльності підприємства. Інтеграція цінностей у всі рівні управлінських процесів забезпечує стабільність функціонування, підвищує мотивацію працівників і залученість клієнтів, сприяє формуванню довіри до бренду та підвищує здатність компанії адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Ціннісно-орієнтоване управління виступає стратегічною інвестицією в нематеріальні активи організації, зокрема в її репутаційний капітал, внутрішню згуртованість та соціальну відповідальність. Результативність такого підходу не обмежується лише економічними показниками, а проявляється у формуванні культури якості, що підтримується всіма учасниками організації.

Оцінювання ефективності запровадження ціннісно-орієнтованого управління потребує використання комплексних підходів, які поєднують кількісні та якісні індикатори, включаючи рівень лояльності персоналу, задоволеність споживачів, показники соціального та екологічного впливу, а також репутаційні оцінки. Така оцінка має здійснюватися системно і постійно, з урахуванням динаміки змін та стратегічних цілей компанії. Отже, впровадження ціннісно-орієнтованого управління є не лише відповіддю на запити сучасного ринку та суспільства, а й необхідною умовою досягнення високих стандартів якості, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Argyle, M. (2021). The skills, rules, and goals of relationships. In *The emerging field of personal relationships* (pp. 23-39). Routledge.
2. Deming, W. E. (2018). *The new economics for industry, government, education*. MIT press. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=tidyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=2.+Deming,+W.+E.+&ots=q995NnsOy7&sig=BZLeU3VcB6j093LEl46EiCZ9Rgk&redir_esc=y#v=onepage&q=2.%20Deming%2C%20W.%20E.&f=false

3. Kiran, D. R. (2016). Total quality management: Key concepts and case studies. Butterworth-Heinemann. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=PIIkDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=related:R2IqaUsYxyIJ:scholar.google.com/&ots=k_Zt1no4R4&sig=O0g_9p0Qf9zb4iPxROOilVhJTJk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
4. Бей, Г., & Синиченко, А. (2024). ЦІННИСНО-ОРИЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство, (63). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4133>
5. Данченко, О. Б., Савіна, О. Ю., Бедрій, Д. І., Гайдаєнко, О. В., & Меленчук, В. М. (2023). Проєктний менеджмент: управління наукомісткими проєктами та портфелями проєктів у наукомістких галузях: монографія. Черкаси: видавець Пономаренко РВ.
6. Донченко, О. В. (2021). Корпоративна культура в системі забезпечення якості: вітчизняний контекст. Економіка та держава, 12, 45–49.
7. Іванова, О. С. (2020). Ціннісні орієнтири як основа організаційної поведінки. Бізнес-інформ, 9, 112–118.
8. Кардаш, Н. В. (2022). Еволюція підходів до управління якістю в контексті соціальної відповідальності. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 3(151), 29–35.
9. Тешлюк, М. А. (2021). РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЦІННИСНО-ОРИЄНТОВАННОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ. Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: Збірник тез за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (25–26 листопада 2021 р.). – Дніпро: УДУНТ, 2021. – 317 с., 183.
10. Ямполь, Ю. В., & Наместюк, І. П. (2024). Етичне лідерство у менеджменті освіти: забезпечення якості через ціннісно-орієнтоване управління. Академічні візії, (33). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1302>
11. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. No 1(43). С. 214–226.

REFERENCES

1. Argyle, M. (2021). The skills, rules, and goals of relationships. In *The emerging field of personal relationships* (pp. 23-39). Routledge.
2. Deming, W. E. (2018). *The new economics for industry, government, education*. MIT press. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=tidyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=2.+Deming,+W.+E.+&ots=q995NnsOy7&sig=BZLeU3VcB6j093LEl46EiCZ9Rgk&redir_esc=y#v=onepage&q=2.%20Deming%2C%20W.%20E.&f=false
3. Kiran, D. R. (2016). Total quality management: Key concepts and case studies. Butterworth-Heinemann. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=PIIkDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=related:R2IqaUsYxyIJ:scholar.google.com/&ots=k_Zt1no4R4&sig=O0g_9p0Qf9zb4iPxROOilVhJTJk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
4. Bei, H., & Synychenko, A. (2024). TsINNISNO-ORIIeNTOVANYI PIDKhid DO UPRAVLINNIa ROZVYTKOM PIDPRYIeMSTVA. Ekonomika ta suspilstvo, (63). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4133>
5. Danchenko, O. B., Savina, O. Yu., Bedrii, D. I., Haidaienko, O. V., & Melenchuk, V. M. (2023). Proiektnyi menedzhment: upravlinnia naukomistkymy proiektamy ta portfeliamyproiektiv u naukomistkykh haluziakh: monohrafiia. Cherkasy: vydavets Ponomarenko RV.
6. Donchenko, O. V. (2021). Korporatyvna kultura v systemi zabezpechennia yakosti: vitchyzniani kontekst. Ekonomika ta derzhava, 12, 45–49.
7. Ivanova, O. S. (2020). Tsinnisni oriientyry yak osnova orhanizatsiinoi povedinky. Biznes-inform, 9, 112–118.
8. Kardash, N. V. (2022). Evoliutsiia pidkhodiv do upravlinnia yakistiu v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, 3(151), 29–35.
9. Tepluk, M. A. (2021). ROZROBKA PROHRAMY TsINNISNO-ORIIeNTOVNOHO UPRAVLINNIa NA PIDPRYIeMSTVI. Finansovo-ekonomichni mekhanizmy rozvytku pidpriumnytstva: teoretychnyi ta praktychnyi aspekty: Zbirnyk tez za materialamy II vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh uchenykh (25–26 lystopada 2021 r.). – Dnipro: UDUNT, 2021. – 317 s., 183.
10. Iampol, Yu. V., & Namestiuk, I. P. (2024). Etychne liderstvo u menedzhmentі osvity: zabezpechennia yakosti cherez tsinnisno-oriientovane upravlinnia. Akademichni vizii, (33). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1302>
11. Iastremska O. M., Yastremska O. O. Upravlinnia rozvytkom pidpriumstv: utochnennia teoretychnykh polozhen. Problemy ekonomiky. 2020. No 1(43). S. 214–226.

Pavlyk Vitaliy Yaroslavovych
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

Demkovich Taras Romanovych
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

TITLE OF THE ARTICLE

Abstract. *The article reveals the essence and practical aspects of value-based management as a tool for ensuring quality in modern companies. The relationship between corporate culture, management approaches and consumer expectations is analyzed. The basic principles of building a value-based quality management system are considered, as well as the mechanisms for its integration into all management levels. The advantages and challenges associated with the implementation of this approach are identified, and methods for assessing its effectiveness in the context of sustainable development, staff motivation and the formation of the reputational capital of the enterprise are outlined.*

Keywords: *quality management, value-based management, corporate culture, sustainable development, strategy, organizational values, staff motivation, performance assessment.*