

Evidence-Based Medicine. 2019. Vol. 24, № 3. P. 103-108.
DOI: 10.1136/bmjebm-2018-111019

6. Barends E., Briner R. B. Teaching evidence-based practice: lessons from the pioneers. *Academy of Management Learning and Education*. 2014. Vol. 13, № 3. P. 476–483.

7. Khalil H., Liu C. Design and Implementation of a Contemporary Health Administration Program for Health Managers. *Frontiers in Public Health*. 2021. Vol. 9. DOI: 10.3389/fpubh.2021.735055.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-640-2-6>

СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Бірюков Єгор Ігорович

кандидат економічних наук, доцент,

*доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
м. Київ, Україна*

Коляда Максим Васильович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
м. Київ, Україна*

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, посилення конкуренції, технологічної динаміки, ресурсних обмежень і зростання вимог споживачів до якості, швидкості та цінності продукту або послуги. У таких умовах ефективність управління не може забезпечуватися лише періодичними організаційними змінами або разовими проєктами оптимізації. Необхідною стає здатність підприємства системно, послідовно й щоденно вдосконалювати процеси, продукти, управлінські рішення, комунікації, робочі місця та взаємодію зі споживачами.

Концепція безперервного вдосконалення тісно пов'язана з філософією Kaizen, ошадливим виробництвом, системами управління якістю та процесним підходом. Ключова проблема полягає в тому, що

безперервне вдосконалення стає результативним лише тоді, коли воно перетворюється на елемент організаційної культури. Це означає, що працівники не лише виконують розпорядження щодо покращення процесів, а й самостійно виявляють проблеми, пропонують рішення, беруть участь у командному аналізі причин відхилень, навчаються на помилках і сприймають зміни як нормальну частину професійної діяльності.

Культура безперервного вдосконалення в системі управління підприємством може бути представлена як інтегрована управлінська модель, що поєднує ціннісні орієнтири, лідерську підтримку, залучення персоналу, стандартизацію процесів, навчання, прозору комунікацію, мотивацію, вимірювання результатів і здатність організації навчатися на помилках.

Центральним ядром моделі є створення цінності для споживача через постійне підвищення якості процесів, продуктів, послуг і управлінських рішень. Саме цінність для споживача визначає зміст і напрям удосконалення. Якщо покращення не впливає на якість, безпеку, швидкість, доступність, зручність або корисність продукту чи послуги, воно ризикує залишитися формальною адміністративною дією.

Модель культури безперервного вдосконалення доцільно розглядати через чотири взаємопов'язані рівні:

1. Ціннісно-стратегічний – формує ідейну основу культури вдосконалення та включає орієнтацію на якість, споживача і лідерство керівництва. На цьому рівні визначається, чому підприємство має постійно вдосконалюватися, які стратегічні цілі підтримує цей процес і яку роль у ньому відіграє вище керівництво.

2. Організаційно-поведінковий. Він охоплює залучення персоналу, комунікацію, прозорість, мотивацію та визнання. Цей рівень відображає те, наскільки працівники готові брати участь у покращеннях, повідомляти про проблеми, пропонувати рішення, працювати в командах і сприймати вдосконалення як частину щоденної професійної діяльності.

3. Процесно-методичний. Його основу становлять стандартизація процесів, навчання персоналу та використання інструментів безперервного вдосконалення. До таких інструментів належать PDCA, Kaizen, 5S, аналіз першопричин, картування процесів, візуальний менеджмент, управління якістю та робота з втратами. На цьому рівні культура перетворюється з декларації на практичну систему дій.

4. Аналітично-навчальний – включає вимірювання результатів, аналіз відхилень, роботу з помилками та організаційне навчання. Цей рівень забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє підприємству оцінювати, чи справді впроваджені зміни призводять до покращення якості,

ефективності, продуктивності, задоволеності споживачів і залученості персоналу.

Таблиця 1

Компоненти моделі культури безперервного вдосконалення

№	Компонент моделі	Зміст компонента	Управлінське значення
1	Ціннісна орієнтація на якість і споживача	Визначення цінності з позиції споживача, розуміння потреб, очікувань і проблем клієнтів	Спрямовує вдосконалення не лише на скорочення витрат, а на підвищення реальної цінності продукту або послуги
2	Лідерство керівництва	Особиста залученість керівників, підтримка ініціатив, створення умов для змін	Перетворює вдосконалення з формальної вимоги на управлінський пріоритет
3	Залучення персоналу	Участь працівників у виявленні проблем, поданні пропозицій, роботі в командах покращення	Активізує внутрішній потенціал підприємства та використовує практичний досвід працівників
4	Стандартизація процесів	Опис, стабілізація та регламентування ключових процесів із можливістю подальшого перегляду	Створює базу для об'єктивного аналізу, порівняння та вдосконалення
5	Навчання та розвиток компетентностей	Формування знань і навичок щодо методів аналізу проблем, якості, втрат, даних і командної роботи	Забезпечує спроможність персоналу не лише бачити проблеми, а й професійно їх вирішувати
6	Комунікація та прозорість	Відкрите обговорення цілей, проблем, показників, відхилень і результатів	Формує довіру, зменшує опір змінам і підвищує узгодженість дій
7	Мотивація та визнання	Матеріальне й нематеріальне заохочення участі у вдосконаленні	Підтримує сталість ініціативності та командну відповідальність за результат
8	Вимірювання результатів	Використання показників якості, продуктивності, витрат, часу, дефектів, задоволеності клієнтів і залученості персоналу	Дозволяє оцінити фактичний ефект покращень і приймати рішення на основі даних
9	Організаційне навчання на помилках	Перехід від пошуку винних до аналізу причин, системних недоліків і запобігання повторенню помилок	Формує безпечне середовище для розвитку, інновацій і системного усунення проблем

Функціонування моделі культури безперервного вдосконалення ґрунтується на циклічній логіці: виявлення проблеми – аналіз причин – розроблення рішення – впровадження покращення – вимірювання результату – стандартизація успішної практики – подальше вдосконалення.

Управлінський механізм цієї моделі може бути поданий так: цінність для споживача → лідерство керівництва → залучення персоналу → стандартизація процесів → навчання та інструменти вдосконалення → прозора комунікація → мотивація і визнання → вимірювання результатів → навчання на помилках → новий цикл покращення.

Таким чином, модель не має лінійного завершення. Її сутність полягає у постійному повторенні циклів удосконалення, у межах яких кожне покращення стає новим стандартом, а кожен новий стандарт – основою для наступного покращення.

Для українських підприємств формування культури безперервного вдосконалення має стратегічне значення. Вона дозволяє за обмежених ресурсів підвищувати продуктивність, зменшувати втрати, підтримувати якість, залучати персонал до пошуку рішень і зміцнювати організаційну адаптивність. Особливо важливим є те, що безперервне вдосконалення не завжди потребує великих інвестицій. Часто значний ефект може бути досягнутий через зміну організації праці, усунення зайвих операцій, поліпшення комунікацій, стандартизацію процесів і використання знань самих працівників.

Таким чином, культура безперервного вдосконалення виступає інтегрованою управлінською системою, яка поєднує філософію Kaizen, принципи Lean-менеджменту, процесний підхід, системи управління якістю, лідерство, навчання персоналу та організаційне навчання. Її формування потребує не лише впровадження інструментів, а й зміни управлінської логіки підприємства – від контролю за виконанням до підтримки ініціативності, від покарання за помилки до аналізу причин, від разових змін до системної щоденної роботи над покращенням.

Література:

1. Bessant J., Caffyn S., Gallagher M. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*. 2001. Vol. 21(2). P. 67–77. DOI: 10.1016/S0166-4972(00)00023-7.
2. Bortolotti T., Boscari S., Danese P. Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*. 2015. Vol. 160. P. 182–201. DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.10.013.
3. Кобилух О. Я., Мельник Г. М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. С. 43–49.