

## КОНЦЕПТУАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### CONCEPTUAL ORGANIZATIONAL MODEL OF THE FUNCTIONING OF THE INTEGRATED SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT AND STRATEGIC MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

*У статті запропоновано авторський підхід до визначення сутності інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління, що на відміну від існуючих, заснований на класичній методології стратегічного управління, враховує новітні тенденції інтеграції суміжних управлінських областей для досягнення синергетичного ефекту. Менеджмент якості представлений у цьому визначенні у вигляді основних принципів, зазначених у ISO 9001:2015, що враховують тенденції розвитку економіки та доповнюють теоретичну базу менеджменту. Розвиток методологічного положення інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління, що включають принципи, підходи, методи, алгоритми, сприятиме створенню багатofункціональної системи менеджменту з єдиною місією та політикою, в якій комплексно працюють усі ключові елементи діяльності, оптимально використовуються ресурси, враховані вимоги всіх зацікавлених сторін. Розроблено систему поелементної інтеграції, яка дозволяє враховувати особливості кожного процесу стратегічного управління та менеджменту якості, орієнтована на принципи та основні положення, викладені у стандартах.*

**Ключові слова:** інтегрована система, менеджмент якості, стратегічне управління.

*The article proposes an author's approach to defining the essence of an integrated quality management system and strategic management as a set of elements of the organizational structure, processes and resources necessary for the implementation of a continuous multidimensional process of active management influence on all elements that make up the system, aimed at improving the abilities and unique competencies that provide development in the direction indicated in the mission and goals, taking into account external factors leading to a long-term increase in the level of performance and efficiency of activities, focused on meeting the requirements of all stakeholders and continuous improvement of activities, taking into account regular adjustments to plans. Unlike existing definitions based on classical management methodology, the author's approach takes into account the trends in the integration of related management areas – quality management and strategic management – to achieve a synergistic effect. The development of the methodological position of the integrated quality management system and strategic management, including principles, approaches, methods, algorithm, will contribute to the creation of a multifunctional management system, with a single mission and policy, in which all key elements of activity work in a comprehensive manner, resources are optimally used, and the requirements of all interested parties are taken into account. A system of element-by-element integration has been developed that allows taking into account the features of each process of strategic management and quality management and is focused on the principles and main provisions set forth in ISO 9001:2015 standards. The model links the main stages of strategic management and quality management processes to management functions (planning, organization, motivation and control), and takes into account the main organizational measures. A formalized approach to describing an integrated system creates a base in the form of an interconnected sequence of quality management and strategic management processes for further theoretical studies of integration (principles, features, conditions) and implementation practices (means, methods, tools).*

**Key words:** integrated system, quality management, strategic management.

УДК 334.02

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-17>

**Соломіна Г.В.**

к.е.н., доцент,  
кафедра фінансів,  
банківської та страхової справи,  
Міжрегіональна академія  
управління персоналом (м. Київ)

**Роздобудько Е.В.**

к.е.н., професор,  
кафедра управління персоналом  
та економіки праці,  
Міжрегіональна академія  
управління персоналом (м. Київ)

**Solomina Ganna**

Interregional Academy  
of Personnel Management (Kyiv)

**Rozdobudko Ella**

Interregional Academy  
of Personnel Management (Kyiv)

**Постановка проблеми.** Активний інтерес до створення та розвитку інтегрованих систем менеджменту (далі – ICM) з'явився наприкінці 90-х років минулого століття у зв'язку з розробкою систем, що відповідають вимогам кількох міжнародних стандартів системи менеджменту. До таких систем менеджменту належать такі, що відповідають стандартам: ISO 9001 на системи менеджменту якості, соціального та етичного менеджменту, OHSAS 18001 на системи менеджменту промислової безпеки та охорони праці, ISO 14001 на системи екологічного менеджменту. Вивчення в науковому середовищі тенденцій інтеграції, а також аналіз їх зв'язку з реальними процесами в сучасних підприємствах показує стійку спрямованість у розвитку практично всіх галузей людської діяльності. В результаті

інтеграції забезпечується впорядкування, систематизація знань та досвіду, а також саморозвиток організацій.

У цьому зв'язку розробка цілісної концепції керування, основаної на інтеграції суміжних областей – менеджменту якості та стратегічного управління, є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Розвитку теорії інтеграційних явищ, процесів та тенденцій у економіці присвячені дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених Козирева О.В. [1], Отенко А. [2], Аванесова Н.Е. [3], Єпіфанова І.Ю. [4], Зибарева О. [5], Грінько А.П. [6], Лизунова Е.Н. [7], Сушик І.В. [8], Павликівська О.І. [9], Гненний М.В. [10]. Вони займалися розробкою методології інтегрованих систем з урахуванням системного підходу, досліджували можливості використання

економічного потенціалу підприємств у вигляді інтеграції організаційних форм економіки.

Для нашого дослідження найбільше значення має вивчення інтеграції систем управління у внутрішньому середовищі підприємства, як процесу об'єднання зусиль різних підрозділів для досягнення стратегічних показників організації, що призводять до зміцнення зв'язків та підпорядкування її частин, зростання внутрішньої інтеграції.

**Постановка завдання.** Розробка теоретичних та методологічних рекомендацій для розвитку інтегрованої системи стратегічного управління, орієнтованого на принципи менеджменту якості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність поняття «інтегрована система менеджменту» у багатьох підприємств асоціюється, по-перше, зі складним процесом об'єднання в єдине будь-яких систем менеджменту, а по-друге, з оптимальним способом існування в умовах глобальної конкуренції. Однак у загальновизнаному розумінні ІСМ – «частина системи загального менеджменту підприємства, яка відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів на системи менеджменту та функціонує як єдине ціле» [1]. Проте, некоректним є отождолення ІСМ та системи загального менеджменту організації, яка поєднує всі аспекти діяльності організації. Навіть, у разі впровадження всіх розроблених в даний час систем менеджменту, в організації ІСМ не буде тотожною системою загального менеджменту організації, оскільки область її поширення поки що не охоплює такі аспекти діяльності, як фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу, інноваційний менеджмент, менеджмент ризиків. Інтегровані системи менеджменту повинні бути побудовані на основі системного підходу до управління підприємством, який дозволяє встановити взаємозв'язок між різними аспектами діяльності, що надають значний вплив на ефективну діяльність всього підприємства.

Господарська діяльність будь-якого сучасного підприємства пов'язана з ризиками, що визначають основні втрати, тому ІСМ покликаний мінімізувати їх шляхом спільного оптимального управління ризиками, що дозволяє скоротити матеріальні та організаційні ресурси, які потрібні підприємству. Кумулятивний ефект від запровадження загальних вимог у систему управління організацією сприяє експлуатації систем управління з максимальним ефектом. Перевагами ІСМ є:

- комплексне планування розвитку підприємства, в якому враховані всі зацікавлені сторони та їх вимоги: акціонери, інвестори, споживачі, персонал, суспільство;

- ринкові переваги (можливість відповідати вимогам зацікавлених сторін, покращити імідж організації, підвищити конкурентоспроможність, розширити ринки збуту);

- зниження рівня конфліктності та можливих протиріч щодо якості, екології, охорони праці, більш ефективний розподіл ресурсів за допомогою аналізу результативності (ефективності) витрат та ризику запланованих заходів;

- зменшення кількості процесів та процедур порівняно із загальною, притаманним автономним системам менеджменту;

- нівелювання міжфункціональних бар'єрів та роз'єднаності персоналу на підприємстві, які виникають у процесі розробки та функціонування, забезпечення цілей організації;

- фінансові переваги (можливість скорочення тимчасових витрат та інших ресурсів на розробку та функціонування ІСМ (на відміну від сумарних витрат у разі декількох автономних систем менеджменту, виключається дублювання процесів);

- адміністративні переваги (забезпечення високої якості) інформації, що використовується при прийнятті рішень, зниження рівня бюрократизації та числа можливих помилок при дотриманні вимог різних стандартів, забезпечення більшої узгодженості дій усередині підприємства, зменшення кількості нормативних документів, на відміну від великого їх обсягу під час використання кількох автономних систем менеджменту);

- юридичні вигоди (оцінка та розмежування правових вимог, відповідність законодавству, покращення взаємодії з контролюючими органами);

- розширення нематеріальних активів: патентів, вартості бренду, ділової репутації, рівня внутрішньофірмового менеджменту;

- підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту, поліпшення іміджу, гнучкість та адаптивність підприємства.

На підставі результатів аналізу в галузі менеджменту якості та стратегічного управління вважаємо за необхідне запропонувати власне визначення поняття ІСМ якості та стратегічного управління, орієнтованого на принципи менеджменту якості: інтегрована система менеджменту якості та стратегічного управління – сукупність елементів організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, необхідних для здійснення безперервного багатоаспектного процесу активного управлінського впливу на всі елементи, що становлять систему, спрямовану на розвиток здібностей та унікальних компетенцій, що забезпечують розвиток організації у напрямку, позначеному в місії та цілях, з урахуванням зовнішніх факторів, певних ресурсів та конкурентних переваг, що ведуть до довгострокового підвищення рівня результативності та ефективності діяльності організації, та орієнтованому на задоволення вимог усіх зацікавлених сторін та постійне вдосконалення діяльності, з урахуванням регулярного коригування планів.

На відміну від існуючих визначень, заснованих на класичній методології стратегічного управління,

авторський підхід враховує новітні тенденції інтеграції суміжних управлінських областей – менеджменту якості та стратегічного управління задля досягнення синергетичного ефекту.

Менеджмент якості представлений у цьому визначенні як основоположних принципів, зазначених у ISO 9001:2015, що враховують нові тенденції розвитку економіки, що доповнює теоретичну базу управління.

Обговорюючи сутнісні засади інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління, необхідно визначити її структуру та логіку організації, при цьому спиратимемося на різноманітні класичні моделі стратегічного управління. Слід зазначити, що популярні в науковому середовищі моделі стратегічного управління, що формалізують цей процес, представляють його у вигляді деякого алгоритму, що містить певну послідовність взаємопов'язаних функціональних елементів та етапів.

Більшість моделей [1; 7] обмежується розглядом процесу стратегічного планування, проте при цьому не приділяється належної уваги іншим управлінським аспектам, тоді як класична теорія управління розглядає процес управління з точки зору чотирьох управлінських функцій: планування, організація, мотивація та контроль. У своїй роботі ми пропонуємо розширити логіку процесу стратегічного управління з позицій чотирьох функцій управління та процесів управління якістю, регламентованих у стандарті ISO 9001:2015.

Більшість розроблених класичних моделей стратегічного процесу ґрунтується на одній теоретичній конструкції або базовій основі. Відповідно до моделі, розробленої в Гарвардській школі бізнесу, складання стратегічного плану є формулювання стратегії, засноване на стратегічному мисленні, за допомогою глибокого аналізу топ-менеджментом «поточних проблем». Слід, проте, відзначити, що ця модель відрізняється певним суб'єктивізмом, оскільки враховує цінності найвищого керівництва [2; 9].

Принципово нову модель запропонував [3] з використанням поняття «формалізовані цілі», що стало важливим кроком у напрямі чіткішого та об'єктивнішого бачення системи стратегічного управління. У цій моделі представлено два підходи до процесу стратегічного планування, які відрізняються ступенем деталізації основних етапів його розробки. На думку автора, для кожного етапу формування стратегії необхідно розробити докладний перелік факторів, які керівництво має врахувати, ухвалюючи управлінські рішення. На думку вченого, у цілісному стратегічному плані мають бути як фінансова, так і адміністративна складові, які перебувають у взаємодії, що сприяє виникненню синергетичного ефекту. Крім того, модель передбачає зворотний зв'язок, забезпечуючи

ітеративність (постійний взаємозв'язок з іншими об'єктами) процесу формування стратегічного плану та безперервність його реалізації.

Третя модель стратегічного управління [4] відзначає взаємозв'язок стратегічного, середньострокового та тактичного планування, визначаючи при цьому конкретні предмети планування на кожному рівні. У моделі позначено етапи організації виконання плану та передбачено контроль за його виконанням, коригування та розвиток, що розширює межі функціональних областей процесу стратегічного управління. Ґрунтуючись на трьох концептуальних моделях стратегічного планування та управління, багато сучасних науковців намагалися виробити свої принципові підходи до цього процесу.

Так, Д. Аакер, визнаний фахівець у галузі менеджменту, запропонував концептуальну схему стратегічного управління доповнити чотирма ключовими елементами, що характеризують організацію: структура, системи, люди та культура [5; 8]. Відповідно до цього підходу організаційна структура є головною у формуванні певних ліній управлінських та комунікативних взаємодій, а також механізму реалізації організаційних завдань. Правомірність такого підходу виправдана певною функціональною необхідністю всіх підсистем моделі стратегічного планування.

Аналіз представлених моделей показав, що увага більшості вчених зосереджена на процесі планування, і таким найважливішим функцій управління, як організація, мотивація та контроль, приділено недостатньо уваги. Невід'ємними складовими процесу стратегічного управління поряд з плануванням, яке в нашому випадку передбачає дослідження та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку кількох варіантів стратегій та вибір з них найбільш оптимального, є організація процесу стратегічного управління, мотивація та контроль за реалізацією плану.

Аналогічні процеси регламентовані у системі менеджменту якості. Організація передбачає розподіл завдань між окремими підрозділами, встановлення взаємодії, визначення порядку та умов функціонування. Функція організації реалізується двома шляхами: через адміністративно-організаційний та оперативний вплив. Перша передбачає визначення структури підприємства, забезпечення взаємозв'язків і розподіл функцій між усіма підрозділами, встановлення відповідальності працівників апарату управління. Оперативна дія забезпечує функціонування відповідно до затвердженого плану і пов'язана з поточним плануванням. У системі менеджменту якості до функцій, відповідальності та повноважень в організації висувають такі вимоги: керівництво має забезпечити визначення, доведення до працівників та розуміння в організації обов'язків, відповідальності та повноважень для виконання відповідних функцій.

Завдання мотивації полягає у процесі спонукання працівників до діяльності з допомогою формування певних мотивів поведінки задля досягнення цілей (як особистих, так і цілей підприємства). У процесі мотивації передбачається використання певної послідовності взаємозалежних категорій: потреби – інтереси – мотиви діяльності – дії людей.

Найбільш передовою концепцією мотивації в даний час є партисипативне управління, в якому враховується природне прагнення людини брати участь у процесах, що протікають в організації [10]. Вона виходить із того, що, якщо людина бере участь у внутрішньоорганізаційній діяльності, в обґрунтуванні рішень, то вона працює з більшою віддачею. На практиці застосовуються різні методи залучення працівників організації до управління: надання працівникам права самостійно приймати рішення щодо здійснення своєї діяльності; залучення працівників до раціоналізаторської діяльності; надання права формування робочих груп та інших. Більшість підходів використовуються при здійсненні мотивації працівників у менеджменті якості як системі, що обумовлює залучення працівників у якісну працю і лідерство. Реалізація вимог стандарту ISO 9001, у рамках процесу стратегічного управління, дозволяє узагальнити існуючі теоретичні та практичні підходи до організаційної складової процесу стратегічного управління та сформувати єдиний підхід та особливості реалізації чотирьох основних видів управлінської діяльності:

- розподіл ресурсів (організаційних, технологічного досвіду, особливо в умовах їх жорсткої економії), передбачає значну увагу до менеджменту ресурсів, знань та інформації;

- адаптація до умов зовнішнього середовища передбачає здійснення дій стратегічного характеру, що покращують відносини підприємства з його оточенням. Підприємству слід адаптуватися до зовнішніх умов (і сприятливих можливостей, і небезпек), виробити різні сценарії розвитку та можливості успішної адаптації до умов нестабільного зовнішнього середовища;

- внутрішня координація на основі процесного підходу, тобто координація стратегічної діяльності для ефективної інтеграції внутрішніх операцій, що є невід'ємною частиною управлінської діяльності підприємства;

- орієнтація на постійне вдосконалення відповідно до принципам управління якістю.

Три останні позиції повністю кореспондуються із сучасними концепціями менеджменту якості та мають враховувати контекст організації та орієнтувати її розвиток на вимоги всіх зацікавлених сторін, а також постійне покращення. Усі етапи стратегічного управління характеризуються окремим самостійним значенням і здійснюються конкретними

відповідальними структурами у вигляді спеціальних методів і інструментів. З огляду на дані напрацювання ми розробили концептуальну організаційну модель функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління (рис. 1).

Модель відображає структуру та логіку організації процесів у рамках інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління, що передбачає інтерактивний зворотний зв'язок, що визначає можливість повернення на попередню стадію процесу для коригування стратегії.

На етапі цілепокладання реалізуються два процеси: формулювання місії підприємства та визначення його цілей. Місія сформована у вигляді переліку положень, у яких покладено призначення та філософія щодо економічної, виробничої, соціальної діяльності. Діагностичний етап процесу стратегічного планування передбачає оцінку середовища, який допомагає також оцінити зміни, які впливають на різні аспекти діяльності підприємства, здійснювати контроль та аналіз діяльності конкурентів. Щоб максимально використовувати зовнішні можливості та нівелювати ризики, пов'язані із зовнішніми загрозами, керівництво має проаналізувати внутрішній потенціал та виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства. Формулювання управлінських рішень із стратегічних питань здійснюється у різний спосіб, як «згори донизу», і «знизу нагору», соціальної та сукупності обох напрямів (розробка стратегії здійснюється керівництвом разом із плановою службою).

Першим кроком етапу реалізації стратегії слід назвати трансформацію стратегічних цілей стратегічного центру підприємства у середньострокові та короткострокові програми (плани) стратегічних бізнес-одиниць. Після розробки таких програм їх необхідно пов'язати із основними організаційними функціями. При реалізації цілей слід орієнтуватися на комплекси збалансованих показників, які мають бути у програмах. Вони повинні бути закладені з орієнтацією на певні ресурси, які має підприємство, конкретні терміни та процедури реалізації.

Для того, щоб ефективно керувати, керівництво має організувати, скоординувати та забезпечити взаємодію всіх систем стратегічного та оперативного управління бізнес-одиниць та стратегічного центру, щоб рух від потреби до потреби відбувається за двома напрямками: вгору, якщо не задовольняється потреба нижнього рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба вищого рівня.

На стадії імплементації стратегії, крім організації, велика роль відведена мотиваційній функції менеджменту. Для здійснення ефективної реалізації стратегії необхідно активізувати людей, що працюють в організації, і спонукати їх ефективно працювати для виконання запланованих цілей. Для цього здійснюється їхнє економічне та

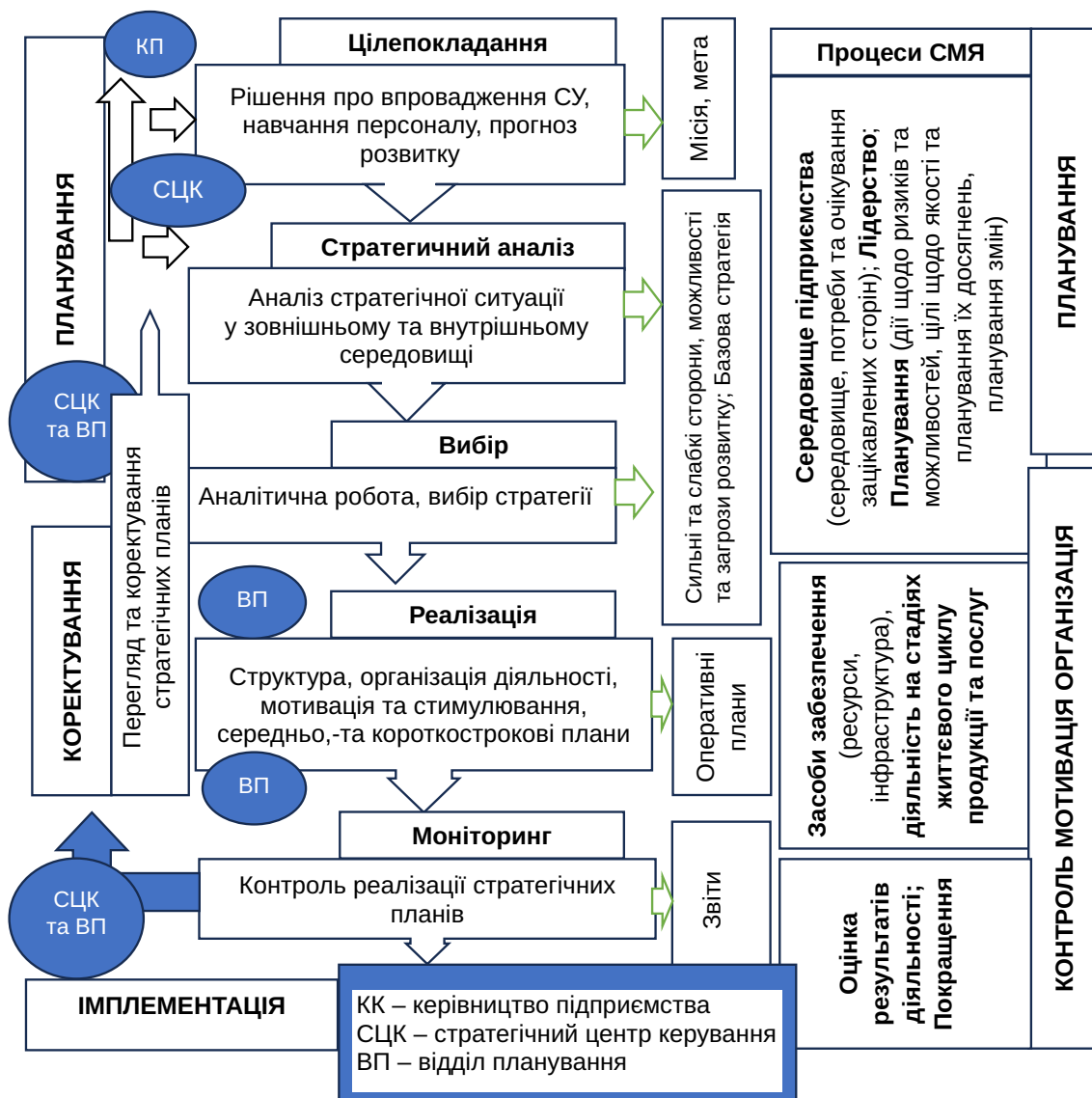


Рис. 1. Концептуальна організаційна модель функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління

Джерело: складено авторами

моральне стимулювання для прояву творчого потенціалу працівників та їх саморозвитку.

Завершальний етап процесу імплементації пов'язаний із контрольною функцією. У стандарті ISO 9001:2015 він регламентований «Оцінка результатів діяльності» та передбачає проведення моніторингу, вимірювань, аналізу та оцінки, проведення внутрішнього аудиту, здійснення аналізу з боку керівництва. Для довгострокового успіху стратегічного управління надзвичайно важливу роль відіграє безперервна оцінка його реалізації. Процес формування стратегії є циклічний ітеративний, що потребує в умовах невизначеності середовища, постійних коригувань. Це актуалізує забезпечення моделі стратегічного управління механізмом здійснення зворотного зв'язку та інтегрування процесу контролю у процеси реалізації стратегії. Стратегія оцінюється у

вигляді порівняння результатів роботи з цілями. Процедура оцінки та результати відповідності або невідповідності запускають механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Середньострокові програми розвитку на рівні стратегічних бізнес-одиниць переглядаються та коригуються, якщо відзначаються суттєві зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та стає неможливим досягнення запланованих показників. При цьому оцінку та коригування необхідно проводити систематично та безперервно, охоплюючи всі рівні реалізації стратегії. У ICM цей процес регламентований у «Покращеннях»: він передбачає регулярне виявлення невідповідностей та проведення щодо них коригувальних дій, а постійні покращення розглядаються як обов'язковий процес [6].

На корпоративне управління, менеджмент якості та стратегічний менеджмент мають значний

вплив і внутрішні чинники, пов'язані з особливостями самих підприємств. Одним із найважливіших факторів є укрупнення, яке неминуче призводить до ускладнення організаційної структури, комунікацій між окремими бізнес-одинацями та стратегічними рівнями ієрархії. Внутрішні особливості діяльності сучасних підприємств виявляються й у частині особливостей використання інформаційних технологій. Підприємство може досягти значних успіхів та здійснювати ефективну діяльність у сучасній економічній середовищі, тільки якщо концепція інтегрованої системи управління підприємства відповідає певним вимогам:

1. Прозорість, тобто здатність керівництва володіти повною та достовірною інформацією про поточний стан справ підприємства та у зовнішньому середовищі.

2. Аналітичність – здатність керівництва аналізувати причинно-наслідкові зв'язки, робити висновки та приймати на їх основі економічно обґрунтовані управлінські рішення.

3. Ефективність горизонтальних та вертикальних комунікацій, що дозволяє передавати стратегічно важливу інформацію всередині та між різними рівнями ієрархії в організації.

4. Компетентний та орієнтований на знання підхід до системи управління передбачає здатність керівництва організації вірно визначити необхідність і здатність використовувати різноманітний сучасний інструментарій для ефективного формування стратегії розвитку.

5. Керованість та ефективний розподіл повноважень та відповідальності всередині підприємства, що дозволяє ефективно використовувати переваги централізації одних управлінських функцій та децентралізації інших.

6. Відповідність загальноприйнятим вимогам, нормам та стандартам як вітчизняного, так і міжнародного характеру, що визначається законодавством, а також рекомендаціями провідних професійних організацій.

**Висновки з проведеного дослідження.** Методологічний базис інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління заснований на синтезі класичних підходів та реалізується через систему організаційно-логічної моделі цього процесу. Вимоги та умови реалізації інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління складні та багатоаспектні, проте при успішному їх поєднанні інтегрована система управління поєднує та посилює взаємозв'язки різних процесів підприємства, що впливає на зростання її ефективності та підвищує конкурентоспроможність..

Інтеграція основних елементів, принципів, підходів, форм, засобів та методів окремих управлінських систем дозволяє отримати абсолютно нову сукупність керуючих впливів, спрямованих на

підвищення ефективності діяльності організації, що орієнтують її на задоволення вимог усіх зацікавлених сторін та постійне вдосконалення діяльності відповідно до принципів менеджменту якості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Козирева О.В. Організаційне забезпечення побудови процесно-орієнтованої системи менеджменту якості на підприємстві. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 104–117.

2. Отенко І. Стратегическое управление потенциалом предприятия : ХНЭУ, 2006. 256 с

3. Аванесова Н.Е. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 6–10.

4. Єпіфанова І.Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 12–15.

5. Зибарева О. Потенціал внутрішньофірмової інтеграції в системі управління підприємством (на прикладі кав'ярні). *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 110–124.

6. Грінько А.П. Стратегічне управління стійким розвитком підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9(1). С. 5–8.

7. Лизунова Е.Н. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 97–100.

8. Сушик І.В. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, С. 106–120.

9. Павликівська О.І. Проблеми інтеграції соціальної відповідальності в систему управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 29(1). С. 191–197.

10. Гненний М.В. Мотивація персоналу в системі менеджменту якості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 257–259.

#### REFERENCES:

1. Kozyrieva O.V. (2022) Orhanizatsiine zabezpechennia pobudovy protsesno-oriientovanoi systemy menedzhmentu yakosti na pidpriemstvi [Organizational support for the construction of a process-oriented quality management system at the enterprise]. *Economic synergy*, no 4, pp. 104–117. (in Ukrainian)

2. Otenko Y. (2006) Stratehycheskoe upravlenye potentsyalom predpriyatya [Strategic management of enterprise potential]. *KhNEU*, pp. 256. (in Ukrainian)

Avanesova N.E. (2017) Suchasni tendentzii doslidzhennia modelei stratehichnoho upravlinnia

pidpriemstvom [Modern research trends of strategic models enterprise management]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, no. 16(1), pp. 10–16. (in Ukrainian)

3. Yepifanova I.Yu. (2021) Stratehichne upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia personalom [Strategic risk management in the personnel management system]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 6(1), pp. 12–15. (in Ukrainian)

4. Zybareva O. (2022) Potentsial vnutrishnofirmovoi intehratsii v systemi upravlinnia pidpriemstvom (na prykladi kaviarni) [The potential of intra-firm integration in the enterprise management system (on the example of a coffee shop)]. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*, no. 2, pp. 110–124 (in Ukrainian)

5. Hrinko A.P. (2022) Stratehichne upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva [Strategic management of sustainable development of the enterprise]. *Economy. Finances. Right*, no. 9(1), pp. 5–8. (in Ukrainian)

6. Lyzunova E.N. (2016) Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva na osnovi pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Strategic manage-

ment of the potential of the enterprise on the basis of increasing its competitiveness]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, no. 9, pp. 97–100. (in Ukrainian)

7. Sushyk I.V. (2021) Moralno-psykhologichnyi ta psykhoemotsiinyi stan orhanizatsii yak pokaznyk yakosti menedzhmentu [Moral, psychological and psychoemotional state of the organization as an indicator of management quality]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, no. 3, pp. 106–120. (in Ukrainian)

8. Pavlykivska O.I. (2018) Problemy intehratsii sotsialnoi vidpovidalnosti v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Problems of integration of social responsibility into the enterprise management system]. *Scientific Bulletin of the Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, no. 29(1), pp. 191–197. (in Ukrainian)

9. Hnennyi M.V. (2017) Motyvatsiia personalu v systemi menedzhmentu yakosti [Personnel motivation in the quality management system]. *Bulletin of the Transport and Industry Economy*, no. 58, pp. 257–259. (in Ukrainian)