

13. Терзиев. В. К., Банабакова. В. К., Георгиев. М. П. , Политики для воздействия и анализ состояния на рынок труда, Громадська організація „Київський економічний науковий центр“ збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції „підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції“ 15-16 вересня 2017 року, Київ 2017, УДК 336+658.1(063) ББК 65.052+65.5-180я43, с.76-81.
14. Младенов, Ю., В. Терзиев, Основи на управлението, Русе, 2011.
15. Младенов, Ю., В.Терзиев, Управление на човешките ресурси, Русе, 2011.

**Bondarenko S. M.**

Associate professor, assistant professor  
*Kyiv National University of Technology and Design*

## **SELF-ASSESSMENT OF ORGANIZATION BEHIND THE EFQM MODEL**

**Бондаренко С. М.**

к.е.н., доцент

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **САМООЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА МОДЕЛЛЮ EFQM**

*The article deals with approaches to self-assessment of organizations on the model of business perfection of the European Fund for Quality Management EFQM. The stages of realization of self-evaluation are considered and methods of self-assessment of organization are analyzed.*

**Key words:** *self-esteem, organization, EFQM business perfection model, self-assessment methods, quality awards.*

*У статті розглянуто підходи до проведення самооцінки організацій за моделлю ділової досконалості Європейського фонду управління якістю EFQM. Розглянуто етапи здійснення самооцінки та проаналізовано методи проведення самооцінки організацій.*

**Ключові слова:** *самооцінка, організація, модель ділової досконалості EFQM, методи проведення самооцінки, премії з якості.*

**Постановка проблеми.** Україна обрала для себе європейський вектор розвитку, тому повинна забезпечити високу конкурентоспроможність своїх підприємств та організацій в умовах глобалізованого насиченого ринку. Для виживання та процвітання українських виробників необхідно забезпечити їх радикальне удосконалення на засадах сучасних світових та європейських підходів і кращих ділових практик. Удосконалити та змінити можна тільки те, що належним чином оцінено і проаналізовано. Тому удосконалення має спиратися на періодичний аналіз ефективності роботи організації та її досягнутих результатів з ініціативи самої організації, тобто самооцінку.

**Аналіз останніх публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній літературі проблеми удосконалення діяльності підприємства на базі концепцій загального управління якістю TQM та моделі ділової досконалості EFQM вже достатньо висвітлені. Найбільш відомими є праці Л. Анісімової, Р. Бичківського, П. Калити, Д. Лойко, О. Момота, К. Рамперсада, С. Фомічева, М. Шаповала та ін. Загальні теоретичні та методичні підходи до управління якістю на базі концепцій TQM та EFQM сформовано у працях [1, 3, 5, 6, 7]. На важливості питань якості та ділової досконалості як основи конкурентоспроможності сучасного підприємства наголошено в роботах [2, 8].

**Невирішені частини проблеми.** Питання самооцінки організацій за моделями премій з якості та ділової досконалості висвітлені недостатньо повно.

**Мета статті** - дослідження процесу самооцінки підприємств та організацій за моделлю ділової досконалості EFQM.

**Результати дослідження.** Самооцінка – це всебічний, систематичний і регулярний аналіз діяльності організації та досягнутих результатів і їх відповідності визначеним критеріям, який проводиться за ініціативи самої організації [6]. Впровадження самооцінки на підприємствах України у повній мірі відповідає вимогам стратегічного підходу, основні етапи якого з урахуванням особливостей функціонування українських підприємств розкрито у роботі [4].

Самооцінка проводиться внутрішніми силами організації. При здійсненні самооцінки необхідно обрати зразок (модель, еталон) для порівняння. Більшість країн світу використовують для цього моделі міжнародних та національних премій з якості. Найбільш відомими з них є японська премія Едварда Демінга, премія США Малькольма Болдріджа, премія Європейського фонду управління якістю EFQM. Використовуються також моделі, розроблені підприємствами самостійно.

На сьогодні самооцінка поділяється на:

- 1) самооцінку, що здійснюється при проведенні національних конкурсів якості (на відповідність Моделі ділової досконалості EFQM, критеріям премій за якість імені Е. Демінга в Японії та М. Болдріджа в США та ін.);
- 2) **самооцінку як інструмент аналізу і контролю за станом «здоров'я» організації, спрямовану на пошук областей для поліпшення.** *Організація може використовувати вище наведені моделі премій з якості або розробити власні критерії самооцінки.*

Модель для оцінки досягнутих результатів діяльності підприємств України в сфері якості для участі у конкурсі розроблена Європейським фондом управління якістю (EFQM) за підтримки Європейської організації з якості (EOQ) і Європейської комісії. Модель ділової досконалості EFQM – модель, яка за допомогою 9 критеріїв і 32 підкритеріїв описує ідеальну організацію, якою її бачать на сьогоднішній день в Європі [8]. Модель ділової досконалості – інструмент для досягнення організаціям високої конкурентоспроможності на ринку і перемоги у конкурентній боротьбі.

Цілі проведення самооцінки:

- надати організації рекомендації, що базуються на самооцінці, направлені на поліпшення її діяльності;
- порівняти фактичні і планові показники для аналізу причин, коригування дій і подальшого планування;
- визначити сфери діяльності організації, що потребують поліпшення;
- визначити стан організації на даний момент;
- поліпшити координацію взаємодії керівництва із співробітниками;
- порівняти результати роботи різних підрозділів;
- скоординувати зусилля по поліпшенню діяльності в галузі якості в різних підрозділах.

Самооцінка отриманих результатів діяльності повинна проводитися систематично і супроводжуватися веденням відповідної документації. Результати проведення самооцінки ретельно аналізуються та доводяться до відома менеджерів всіх рівнів та іншого персоналу організації.

Результати проведення самооцінки наочно відображають різні напрями діяльності організації та її структурних розділів і використовуються як підґрунтя для формування стратегій конкуренції та стратегій розвитку організації та розробки бізнес-планів. Можливі методи проведення самооцінки:

1. Метод моделювання конкурсу з якості – підготовка матеріалів на конкурс за обраною моделлю премії з якості. Проводиться імітація процесу участі в конкурсі з якості.

2. Метод формулярів ґрунтується на використанні типових формулярів. Складання спеціальних форм за критеріями моделі EFQM. Всього використовується 32 формуляри за кількістю підкритеріїв моделі EFQM.

3. Метод матричних діаграм передбачає заповнення матриці, в якій наводяться результати, досягнуті компанією, з точки зору критеріїв обраної моделі самооцінки. За кожен результат нараховується певна кількість балів.

4. Метод робочої зустрічі потребує активної участі керівників підрозділу, який здійснює самооцінку. Проводиться круглий стіл, на якому обговорюється стан справ організації співробітниками за участю керівництва. Оцінювання проводиться на основі особистих уявлень учасників.

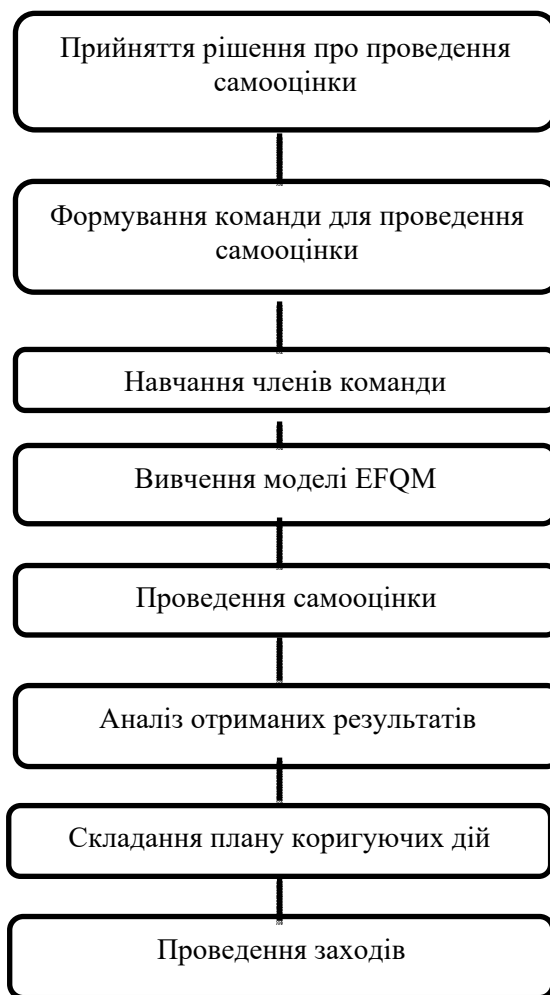
5. Метод анкетування передбачає використання опитувальних листів або анкет. Заповнення анкет проводиться за критеріями моделі EFQM.

Етапи проведення самооцінки в організації наведено на рис. 1. Після прийняття рішення про систематичне та регулярне проведення самооцінки в організації, формується команда співробітників, які будуть її здійснювати та проводиться навчання членів команди як в межах самої організації запрошеними фахівцями, так і поза її межами. Далі команда вивчає обрану модель самооцінки, її критерії та підкритерії. В Україні, зазвичай, обирають модель EFQM. Далі проводиться власне самооцінка діяльності організації та отриманих результатів за одним із наведених методів проведення самооцінки. Отримані результати детально аналізуються. За результатами цього аналізу складається план коригуючих дій і заходів з поліпшення діяльності та проводяться самі коригуючі дії та заходи.

Результати проведення самооцінки організації: визначає прогрес організації відповідно до моделі EFQM; надає можливість порівняння та обміну досвідом усередині і поза межами організації; створює основу для стратегічного планування; дозволяє виділити пріоритетні напрями майбутньої діяльності з удосконалення; сприяє отриманню об'єктивних оцінок про сильні і слабкі сторони компанії; залучає персонал в роботу з підготовки до участі в конкурсах; мотивує персонал до досягнення кращих результатів у роботі.

**Висновки.** В Україні самооцінка організацій як всебічний, систематичний і регулярний аналіз діяльності організації та досягнутих результатів і їх відповідності визначеним критеріям, проводиться переважно за

моделлю ділової досконалості EFQM. Процес самооцінки надає можливість порівняння та обміну досвідом усередині і поза межами організації, дозволяє визначити її сильні і слабкі сторони та розробити заходи з удосконалення.



**Рис. 1. Етапи проведення самооцінки**

#### Література:

1. Анісімова Л. Удосконалення систем менеджменту якості в умовах глобалізації ринку / Л. Анісімова // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. - 2009. - Вип. 110. - С. 30-33. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2009\\_110\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2009_110_10)
2. Бондаренко С.М. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні / С.М. Бондаренко, І.М. Строкач // Технології та дизайн. - 2014. - № 1 (10). - Режим доступу до журн.: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=EJ000048%2F2014%2F1](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=EJ000048%2F2014%2F1)
3. Бондаренко С. Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі [Текст] / С. Бондаренко // Економіст. — 2004. — № 12. — С. 35—37.
4. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А.О. // Бізнес-Інформ. - 2014. - № 11. - С. 290–294.
5. Лойко Д.П. Управління якістю [Текст]: навч. посіб. 2-ге вид. - Львів: Магнолія 2006, 2015. - 336 с.

6. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 368 с.
7. Фомичев С. К., Старостина А. А., Скрябина Н. И. Основы управления качеством – К.: МАУП, 2002. – 191 с.
8. Bondarenko S., Humenna O. Quality improvement required to join Ukraine the WTO and the EU // Вісник КНУТД № 5 (37) Том 2, 2007. – с. 81-83.

**Didenko E. O.,**

Ph.D., associate professor

**Senko A.I.**

master

*Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine*

## **PROCESS OF PROVIDING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

**Діденко Є. О.,**

к. е. н., доцент

**Сенько А. І.,**

магістр

*Київський національний університет технологій та дизайну, Київ*

## **ПРОЦЕС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*The article deals with the process of ensuring competitiveness, principles and methods with which it is implemented. The paper describes a model for managing the process of ensuring the competitiveness of the enterprise. Also, the article proposes a methodical approach to the study of the state of competitiveness of the enterprise.*

**Keywords:** *competitiveness, management, process, principles, methods.*

*Розглянуто процес забезпечення конкурентоспроможності, принципи та методи з якими він реалізується. Розроблено модель управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Також запропоновано методичний підхід до дослідження стану конкурентоспроможності підприємства.*

**Ключові слова:** *конкурентоспроможність, управління, процес, принципи, методи.*

В загальному випадку конкурентоспроможність виступає здатністю підприємства до ефективного довготривалого функціонування, що ґрунтується на його потенціалі. Вона заснована на певній сукупності конкурентних перевагах, визначає здатність суб'єкта до здійснення ефективної боротьби на ринку та досягнення встановлених цілей сталого розвитку.

Як відомо, в умовах насиченого конкурентного середовища кожне підприємство прагне досягти певної позиції на ринку. За таких обставин процес управління конкурентоспроможністю, що має носити комплексний та системний характер, стає визначальною умовою як з точки зору виживання суб'єкта господарювання, так і зміцнення його становища.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства в різних аспектах розглядалася в наукових працях багатьох вчених, зокрема: Г. Азоева, Я. Базилюк, Л. Балабанової, В. Василенко, Л. Довгань, І. Должанського, Т. Загорної, Ф. Еджуорта, А. Касич, С. Кваші, Дж. Кейнса, М. Коржинського, К. Макконнелла, М. Маліка, Дж. Мілля, Ф. Найта, В. Немцова, Б. Пасхавера, Л. Піддубної, М. Портера, Д. Рікардо, Дж. Робінсона, П. Саблука, Г. Скудара, А. Сміта, Т. Ткаченко, В. Трегобчука, П. Хайне, В. Холод, Л. Шевченко,