

## 13. MANAGEMENT

**Bondarenko S. M.**

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

### FUNDAMENTAL CONCEPTS OF EFQM BUSINESS EXCELLENCE MODEL

**Бондаренко С. М.**

к.е.н., доцент

*Київський національний університет технологій та дизайну*

#### ФУНДАМЕНТАЛЬНІ КОНЦЕПЦІЇ МОДЕЛІ ДІЛОВОЇ ДОСКОНАЛОСТІ EFQM

*The article deals with the fundamental concepts of EFQM business excellence model of the European Quality Management Fund. The characteristics of the concepts are presented and the possibilities of their usage are considered at the domestic enterprises of Ukraine.*

**Key words:** *fundamental concept, organization, excellence, EFQM business excellence model, quality award.*

*У статті розглянуто фундаментальні концепції моделі ділової досконалості Європейського фонду управління якістю EFQM. Наведено характеристику концепцій та розглянуто можливості їх використання на вітчизняних підприємствах України.*

**Ключові слова:** *фундаментальна концепція, організація, досконалість, модель ділової досконалості EFQM, премії з якості.*

**Постановка проблеми.** Підвищення конкурентоспроможності національної економіки України вирішальною мірою забезпечується посиленням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і організацій на глобалізованому насиченому світовому ринку. Останнє забезпечується впровадженням соціально орієнтованих концепцій загального управління якістю та моделі ділової досконалості EFQM у практику роботи вітчизняних підприємств. На сьогоднішній день питання ділової досконалості підприємств та організацій є актуальними та важливими.

**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 повно 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 [1-4, 7, 10]. Забезпечення ділової досконалості вимагає застосування стратегічного підходу до визначення перспектив розвитку підприємства, впровадження якого розкрито в роботі [6].

**Невирішені частини проблеми.** Питання фундаментальних концепцій моделі ділової досконалості EFQM висвітлені недостатньо повно.

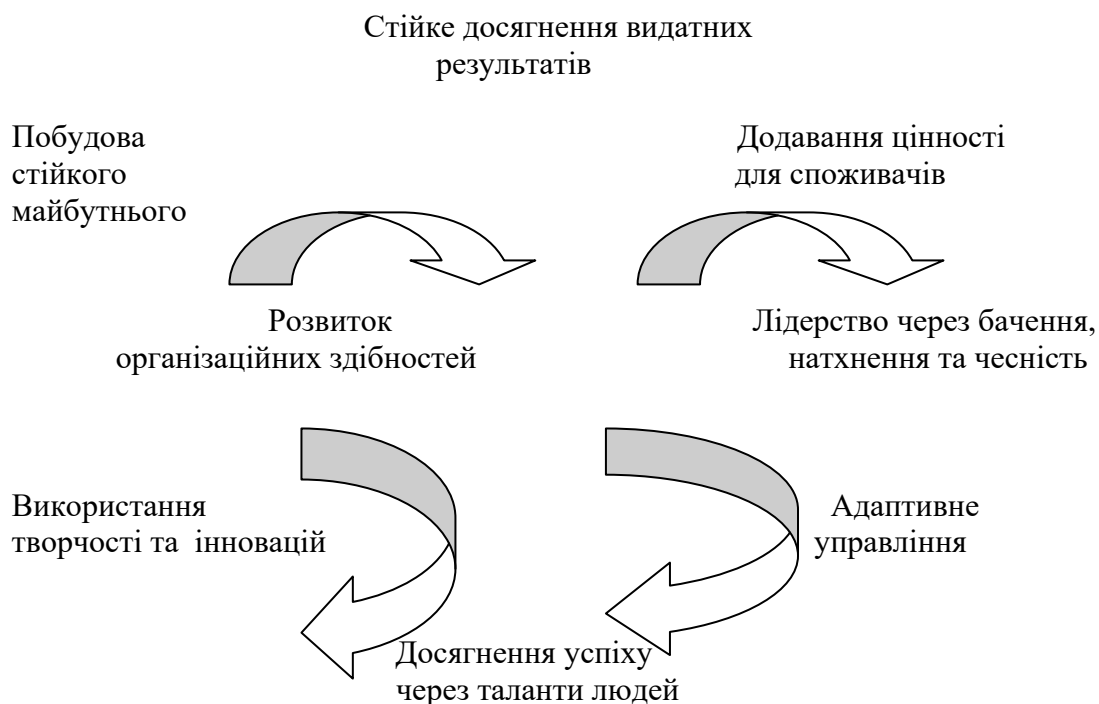
**Мета статті** – дослідження фундаментальних концепцій моделі ділової досконалості EFQM як описання принципів діяльності, яких повинні дотримуватись організації для досягнення ними ділової досконалості.

**Результати дослідження.** Модель досконалості Європейського фонду управління якістю — це практичний інструмент, який допомагає організаціям

встановити цілісну систему управління, вимірюючи, де саме вони знаходяться на шляху до ділової досконалості, допомагаючи їм зрозуміти прогалини в діяльності, і потім, стимулюючи необхідні рішення для досягнення успіху [8]. Модель досконалості була представлена на початку 1992 року як структура для оцінки заявок компаній, що претендують на Європейську премію якості. Ділова досконалість – стан організації, який визначає її спроможність ставити і досягати цілі по задоволенню заінтересованих сторін [5].

Розрізняють три складові моделі EFQM: фундаментальні концепції; структура критеріїв та підкритеріїв; логіка RADAR.

Фундаментальні концепції – це, власне кажучи, описання принципів діяльності, яких повинні дотримуватися організації для досягнення ними ділової досконалості (рис. 1). Це універсальні рекомендації, які дають змогу організаціям швидше, ефективніше та надійніше забезпечити свою досконалість, конкурентоспроможність та досягати високих результатів у бізнесі. Як показали дослідження, фундаментальні концепції можуть застосовуватись до організації будь-якої сфери діяльності та розміру при використанні моделі досконалості EFQM.



**Рис. 1. Фундаментальні концепції моделі досконалості EFQM**

*1. Лідерство через бачення, натхнення та чесність.* Досконалі організації мають лідерів, які формують бачення майбутнього організації та реалізують його, діючи при цьому чесно, прозоро та етично. Дуже важливо, якою організацію бачать лідери в майбутньому. Бачення керівництва повинен розуміти та розділяти персонал. Це бачення повинно викликати у співробітників захоплення, натхнення та бажання працювати для його досягнення.

*2. Адаптивне управління.* Досконала організація швидко пристосовується до загроз та можливостей зовнішнього середовища. Для цього вона може оперативнo змінювати свою стратегію, бюджет, організаційну структуру,

регламентуючі документи, технології та ін. [9]. Особливу роль в адаптивності організації відіграє процесний підхід. Досконала організація управляється через структуровані процеси, узгоджені зі стратегією. Систематичне впровадження політики, стратегії, цілей та планів організації забезпечується через чіткий інтегрований набір процесів, які ефективно застосовуються, управляються, вдосконалюються та змінюються кожен раз, коли виникає така потреба.

3. *Додавання цінності для споживачів.* Досконалі організації усвідомлюють, що споживачі є головною причиною їх існування і намагаються створювати цінності для них через розуміння і передбачення їх потреб та очікувань. Організації виходять з того, що потрібно не тільки виробляти продукцію для споживачів чи надавати їм послуги, а давати значно більше, створювати унікальні цінності, повністю вирішувати потреби, реалізувати їх мрії. Виробникові дуже корисно глибоко зрозуміти своїх споживачів та дивитися на власну пропозицію їхніми очима.

Створення цінності для споживачів є переважно творчим процесом і його доцільно проводити спільно зі споживачами. Крім того, потрібно надавати пропозиції, які істотно відрізняються від того, що пропонують конкуренти.

4. *Досягнення успіху через таланти людей.* Досконалі організації розглядають кожного співробітника як людину, яка володіє унікальним талантом. Задача організації – зрозуміти ці таланти, створити умови для їх розвитку та використання для досягнення загальної мети. Розвиток персоналу підтримується та стимулюється для того, щоб працівники могли повністю розкрити свій талант. Ці організації визнають зростання важливості інтелектуального капіталу своїх людей та використання їх знань на користь організації. Вони визнають та винагороджують персонал, піклуються про нього таким чином, щоб забезпечити його відданість та підтримати його лояльність до організації. Важливо максимізувати потенціал персоналу і активно залучати його до удосконалення через цінності, що поділяються усіма співробітниками, культуру довіри, відкритості та делегування повноважень.

5. *Використання творчості та інновацій.* Досконалі організації постійно удосконалюються. Вони систематично відслідковують можливості для удосконалення та ухвалюють рішення про впровадження удосконалення. Джерелами ідей можуть бути як підсумки власної діяльності та результати роботи персоналу, так і інші. Досконалі організації постійно займаються бенчмаркінгом для виділення найкращого досвіду, накопиченого як в організації, так і з її межами. Вони накопичують та поширюють знання персоналу, щоб максимізувати можливості удосконалення в організації. Вони відкриті для прийняття та використання ідей від усіх заінтересованих сторін. У співробітників має бути дві складові діяльності: виконання процесів і їх удосконалення. Досконалі організації охороняють свою інтелектуальну власність та використовують її для комерційних цілей. Досконала організація визначає можливі ризики проєктів з удосконалення та порівнює їх з майбутніми вигодами.

6. *Побудова стійкого майбутнього.* Досконалі організації прагнуть забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Вони не роблять

дій, які можуть негативно позначитися на їх іміджеві, навіть якщо ці дії дозволяють отримати короткотермінові результати. Комерційний успіх підприємства досягається засобами, які передбачають дотримання моральних цінностей та повагу до людей, спільнот і навколишнього середовища.

Досконалі організації відповідально застосовують високі етичні підходи, щоб бути прозорими та зрозумілими для всіх заінтересованих сторін щодо своїх результатів. Вони розглядають та активно просувають соціальну відповідальність та екологічну стійкість як тепер, так і на майбутнє. Корпоративна соціальна відповідальність організації відбивається у її цінностях та інтегрується в усі види діяльності. Через діяльність, яка відкрита до залучення заінтересованих сторін, вони виконують та перевищують очікування та регулятивні вимоги локального суспільства, а там, де це доцільно – і глобального. Вони управляють ризиками, а також шукають і використовують можливості брати участь у взаємовигідних проектах із суспільством, надихаючи заінтересовані сторони та забезпечуючи високий рівень їхньої довіри.

*7. Розвиток організаційних здібностей.* Досконалі організації визнають, що у сьогоденному світі, який постійно змінюється та стає більш вимогливим, успіх у бізнесі залежить від всього ланцюга створення цінності. Тому вони шукають партнерських стосунків з постачальниками, споживачами та іншими партнерами, що засновані на довірі. Такі стосунки дозволяють їм збільшувати цінності, що створюються для заінтересованих сторін. Партнерські стосунки встановлюються зі споживачами, суспільством, постачальниками, освітніми закладами, суспільними організаціями та ін. Партнери працюють разом, щоб досягти спільних цілей, підтримують один одного ресурсами і знаннями та будують стійкі стосунки, що ґрунтуються на взаємній довірі, повазі та відкритості.

*8. Стійке досягнення видатних результатів.* Діяльність організації може бути високо оцінена, якщо вона забезпечує досягнення запланованих результатів, а досягнення цих результатів, у свою чергу, сприяє реалізації місії та бачення [9]. Досконала організація повинна використовувати систему показників діяльності – документально оформленої сукупності даних комерційної організації, що відображають середовище існування компанії, принципи та методи співпраці з групами впливу, результати діяльності компанії в економічній, соціальній, екологічній сфері життя суспільства.

**Висновки.** Фундаментальні концепції – це описання принципів діяльності, яких повинні дотримуватися організації для досягнення ними ділової досконалості. Це вісім таких концепцій: лідерство через бачення, натхнення та чесність, адаптивне управління, додавання цінності для споживачів, досягнення успіху через таланти людей, використання творчості та інновацій, побудова стійкого майбутнього, розвиток організаційних здібностей, стійке досягнення видатних результатів. Фундаментальні концепції можуть застосовуватись до організації будь-якої сфери діяльності та розміру при використанні моделі досконалості EFQM.

### 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. Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі [Текст] / С. Бондаренко // Економіст. — 2004. — № 12. — С. 35—37.
3. 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)
4. Бондаренко С.М. Система показників конкурентоспроможності, соціально-економічної ефективності для споживача та рейтингу виробу на ринку / С.М. Бондаренко // Проблеми науки. – 2001. - № 10. – С. 40-46.
5. Калита П. Формула успеха: чем совершеннее компания, тем комфортнее ей в государстве / П. Калита // Режим доступа: <http://www.uaq.org.ua/index.php/uk/publikatsiji-petra-kaliti>
6. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А.О. // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
7. Лойко Д.П. Управління якістю [Текст]: навч. посіб. 2-ге вид. - Львів: Магнолія 2006, 2015. – 336 с.
8. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). [Електронний ресурс]. / Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
9. Центральная и Восточная Европа. Лидеры качества 2015: альбом / П. Калита // К.: ООО «Компания ВАИТЭ», 2015. – 72 с.
10. 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.

**Dr. Stoyan Koev**

## **MODELS FOR EFFICIENT CONDUCT OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN ORGANIZATION**

**д-р Стоян Коев**

### **МОДЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНО ПРОВЕЖДАНЕ НА БИЗНЕС КОМУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

*Summary. Business communication is the aggregate of all communications that are sent and received for business purposes in order to fulfill fully the work obligations. The success of any modern business depends to a large extent on the efficiency of organizing the internal and external communication. Modern organizations use models to conduct different types of communication. Models are characterized by different elements and scope and determine the movement of information vertically and horizontally between employees and managers in the organization.*

**Keywords:** communication, business communication, model, business communication models.

**Резюме.** Бизнес комуникацията е съвкупността от всички съобщения, които се изпращат и получават със служебна цел за пълноценно изпълнение на работните задължения. Успехът на всеки съвременен бизнес до голяма степен зависи от