

М. А. Міненко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри технологій управління,

Національний авіаційний університет

ORCID 0000-0002-7492-3196

В. А. Піддубний,

д. т. н., професор, професор кафедри технології і організації ресторанного господарства,

Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID ID: 0000-0001-8051-3743

Д. І. Алюхін,

студент 2 курсу магістратури, Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID ID: 0000-0001-7622-3030

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.9

ДІЛОВА ДОСКОНАЛІСТЬ: ВИМОГИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

M. Minenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management Technologies of the National Aviation University

ORCID 0000-0001-8051-3743

V. Piddubnyi,

Doctor of Engineering, Professor, Professor of the Department of Technology and Organization of Restaurant Management of the Kyiv National University of Trade and Economics

ORCID 0000-0001-7622-3030

D. Alokhin,

student of the 2 course of Master's degree of the Kyiv National University of Trade and Economics

BUSINESS EXCELLENCE: REQUIREMENTS AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Зміст статті розкриває сутність моделі ділової досконалості, використання якої може забезпечити конкурентні переваги підприємств (організацій, установ) різноманітної правової форми і різних форм власності, спроектованої фахівцями Європейського фонду управління якістю: модель EFQM Excellence Model (модель EFQM). Візуалізовано та охарактеризовано механізм функціонування моделі. Акцентовано увагу на її директивний характер. Підкреслено, що позитивні результати ділової досконалості можна мати за умови дотримання вимог критеріїв і підкритеріїв, які визначено як основу моделі EFQM. Розглянуто 9 критеріїв та їх 32 підкритерії. 5 (критеріїв) із яких є посилювачами, а 4 (критерії) — результатами ділової досконалості.

Обґрунтовано, що комплексне порівняння показників діяльності будь-якого суб'єкта господарювання з нормами моделі EFQM та аналіз позитивних світових практик (аналогів її використання) надасть можливість розробити заходи для вдосконалення по кожному із 9-ти критеріїв і 32-х підкритеріїв. Зазначено, що враховуючи особливості середовища, в якому формується українська економіка, для забезпечення конкурентоспроможності національних виробників товарів і послуг, найбільш доцільно безперервно і системно вдосконалюватися. Орієнтиром такого руху повинна бути 1000-бальна шкала моделі вдосконалення EFQM, відповідно до якої переважна більшість українських компаній досягають лише 150—250 балів, а у розвинутих країнах 300—400 балів.

Доведено, що низький рівень ділової досконалості є головною причиною виробничо-соціально-екологічної корупції в Україні, подолання якої можливе за умови проведення належної просвітницької ро-

боти серед працівників у державних інституціях, у бізнесі, серед громадськості. Для цього мають відбутися законодавчі ініціативи і реалізовані на практиці програмні заходи запропоновані Українською асоціацією досконалості та якості.

The content of the article reveals the essence of the business excellence model, the use of which can provide the competitive advantages of enterprises (organizations, institutions) of various legal forms and different forms of ownership, designed by experts of the European Foundation for Quality Management: model EFQM Excellence Model (model EFQM). The mechanism of model functioning is visualized and characterized. Attention is focused on its directive nature. It is emphasized that positive results of business excellence can be obtained provided that the requirements of the criteria and sub-criteria that are defined as the basis of the model EFQM are met. 9 criteria and 32 sub-criteria are considered. 5 (criteria) of which are amplifiers and 4 (criteria) the results of business excellence.

It is substantiated that a comprehensive comparison of the indicators of activity of any entity with EFQM standards and the analysis of positive world practices (analogues of its use) will provide an opportunity to develop measures for improvement on each of 9 criteria and 32 sub-criteria. It is noted that considering the peculiarities of the environment in which the Ukrainian economy is formed, in order to ensure the competitiveness of national producers of goods and services, it is most expedient to continuously and systematically improve. The benchmark of this movement should be the 1000-point scale of the EFQM improvement model, according to which the vast majority of Ukrainian companies reach only 150—250 points and in developed countries 300—400 points.

It is proved that low level of business excellence is the main cause of production-social-environmental corruption in Ukraine, which can be overcome if proper educational work is carried out among employees in state institutions, in business, among the public. To this legislative initiatives and programmatic measures implemented on practice proposed by the Ukrainian Association of Excellence and Quality should be held.

Ключові слова: ділова досконалість, модель EFQM, посилювачі ділової досконалості, результати ділової досконалості, конкурентоспроможність компаній.

Key words: business excellence, model EFQM, amplifiers of business excellence, results of business excellence, competitiveness of companies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Україна, здобувши належне місце в Світовій організації торгівлі і заключивши Угоду про асоційоване членство з Європейським Союзом, а також підписуючи міждержавні угоди про торгівлю намагається обрати роль одного із рівноправних учасників глобального насиченого ринку. Яка ця роль та яке сьогодні ми будемо мати місце в ієрархії світового бізнесу залежить від розуміння того, що потрібно зробити керівникам національних суб'єктів господарювання в середовищі жорсткої конкуренції. Переосмислення нової філософії щодо сучасних підходів у виборі оптимального напрямку реалізації стратегії і тактики своєї діяльності, враховуючи вимоги сертифікації на відповідність міжнародним стандартам, повинно спонукати вітчизняних товаровиробників до налагодження системного управління і поетапної регулярної ділової досконалості.

Як показує практика, на насичених ринках конкурентна боротьба відбувається, як правило, понад нормами стандартів. За таких умов господарювання ділова досконалість є гарантією успіху і сталої перспективи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання системного управління і ділової досконалості відображені у наукових працях вітчизняних й закордонних вчених, зокрема, Р. Бичківського, С. Бондаренка, С. Гаркавінка, П. Калити, М. Шаповалова, М. Болдріджа, Дж. Джурана, Е. Демінга, А. Фейгенбаума та інших. Водночас визначення алгоритму вирішення цих проблем через процедуру впровадження необхідної моделі управління для національних підприємств (організацій, установ), що буде адаптованою до україн-

ських реалій та адекватно сприйнята вітчизняним бізнесом, стає на перше місце порядку денного.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ

Аналіз існуючих підходів до управління дає підстави запропонувати до розгляду українського виробника товарів і послуг модель ділової досконалості, що розроблена та апробована фахівцями Європейського фонду управління якістю: EFQM Excellence Model. Позитивні практики використання цієї моделі провідними міжнародними компаніями та окремими суб'єктами господарювання в Україні підтверджують необхідність її цільового впровадження для забезпечення стабільних конкурентних переваг вітчизняних підприємств (організацій, установ) як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Конкретизація критеріїв і підкритеріїв, що визначають умови відповідності, їх характеристика, а також особливості механізму функціонування моделі, надасть можливість сформулювати комплексні заходи для реалізації національної програми ділової досконалості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Модель EFQM Excellence Model (модель ділової досконалості EFQM), що запропонована для впровадження Європейським фондом управління якістю, всебічно характеризує досконалий (ідеальний) суб'єкт господарювання, встановлений через процедуру оцінки по дев'яти критеріям: лідерство; персонал; стратегія (політика); партнерство і ресурси; процеси, продукти, послуги; результати для персоналу; результати для клієнтів; результати для суспільства; результати для бізнесу (рис. 1).

По суті, представлена на рисунку модель ділової досконалості EFQM має директивний характер. Зокре-

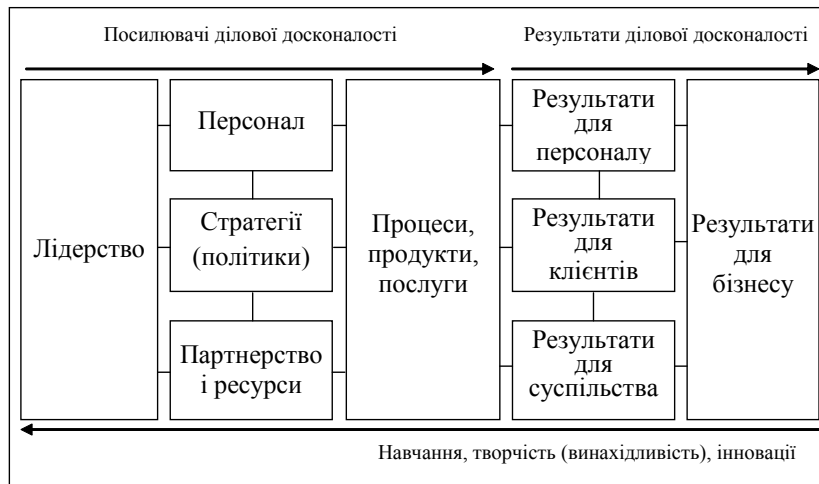


Рис. 1. Модель ділової досконалості суб'єкта господарювання EFQM

Джерело: сформовано автором на основі [3].

ма п'ять перших критеріїв відображають фактори сприяння або так звані "Посилувачі ділової досконалості", чотири наступні критерії — "Результати ділової досконалості". Перша група критеріїв відображає те, що суб'єкт господарювання робить і як це робить. Друга — наслідки (продукт, ефект, результат) своєї діяльності.

Позитивні результати ділової досконалості, на практиці, можливі за умови дотримання вимог критеріїв, що визначають рівень її посилення. У свою чергу критерії "Посилувачі ділової досконалості" (фактори сприяння) набувають більш якісних ознак завдяки зворотному зв'язку із критеріями "Результати ділової досконалості". Саме тому ця модель реалізується з права наліво. З огляду на це, ми бачимо: область результатів фокусується на питанні "що може бути досягнуто?". Водночас організаційна область фокусується на питанні "як ці результати можуть бути досягнуті?". Стрілка вниз "навчання, творчість (винахідливість), інновації" вказує на те, що оцінка, аналіз і коригування — це не разові дії, а безперервний процес. Фактично, розглянута модель, повинна бути базовою для суб'єктів господарювання, фахівці яких розробляють стратегії покрокового власного розвитку. Розглянемо вищеозначені 9 критеріїв та їх 32 підкритерії [1; 2]:

Посилувачі ділової досконалості. До цієї групи відносяться п'ять критеріїв.

1. Лідерство. Досконалі суб'єкти господарювання мають керівників, які формують майбутнє, застосовуючи принципи соціальної відповідальності, виступають зразком наслідування етичних цінностей. Вони легко адаптуються до оточуючих факторів (проявляють гнучкість), що дозволяє своєчасно передбачати і реагувати на процеси, які забезпечують постійний успіх. Цей критерій має п'ять підкритеріїв.

1.1. Керівники розвивають місію, концепцію (ідеї, перспективи) діяльності, цінності та етику господарюючого суб'єкта, виступають у ролі зразка для наслідування.

1.2. Керівники визначають, контролюють, переглядають і керують удосконаленням системи управління господарюючого суб'єкта та її ефективністю.

1.3. Керівники взаємодіють із зовнішніми зацікавленими особами (стейкхолдерами).

1.4. Керівники зміцнюють культуру якісної (зразкової) роботи серед трудового колективу.

1.5. Керівники забезпечують гнучкість суб'єкта господарювання та ефективне управління змінами.

2. Стратегія. Досконалі суб'єкти господарювання реалізують свою місію і концепцію (ідеї, перспективи) діяльності шляхом розробки стратегії, орієнтованої на очікування зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Політи-

ка, плани, завдання і процеси розробляються й спрямовуються на реалізацію узгодженої стратегії. Цей критерій має чотири підкритерії.

2.1. Стратегія базується на розумінні потреб та очікувань зацікавлених осіб (стейкхолдерів) і зовнішніх умов.

2.2. Стратегія базується на розумінні власної результативності та своїх внутрішніх можливостей.

2.3. Основна і допоміжні стратегії (політики) розробляються, переглядаються та оновлюються.

2.4. Основна і допоміжні стратегії (політики) публічно повідомляються, реалізуються і контролюються.

3. Персонал. Досконалі організації (підприємства, установи) цінують своїх співробітників, створюючи корпоративну культуру, що дозволяє взаємовигідне досягнення особистих цілей працівникам і виробничих цілей господарюючому суб'єкту. Вони розвивають компетенції своїх працівників, сприяють справедливості й рівності, підтримують зв'язок (спілкування) з працівниками, визнають і відзначають їх успіхи (досягнення). Такі дії керівництва мотивують персонал прихильно ставитися до роботи і дозволяють максимально ефективно й раціонально використовувати їх компетенції на користь компанії. Цей критерій має п'ять підкритеріїв.

3.1. Особисті плани кар'єрного зростання і соціального комфорту персоналу відповідають стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

3.2. Компетенції персоналу постійно удосконалюються і розвиваються.

3.3. Співробітники працюють узгоджено, вони регулярно поінформовані (причетні до управління) й залучені до виконання виробничих завдань, наділені відповідними повноваженнями.

3.4. Налагоджено ефективну внутрішню організаційну підсистему комунікацій між працівниками.

3.5. Персонал отримує належну винагороду за свою працю, відчуває визнання і піклування керівництва.

4. Партнерство і ресурси. Досконалі суб'єкти господарювання планують та управляють зовнішніми партнерськими зв'язками, зокрема постачальниками і внутрішніми ресурсами, для підтримки своїх основної й допоміжних стратегій (політик), а також для результативного функціонування процесів. Вони забезпечують ефективно управління власними екологічними і соціальними впливами. Цей критерій має п'ять підкритеріїв.

4.1. Управління відносинами з партнерами і постачальниками відбувається з дотриманням умов сталої вигоди.

4.2. Управління фінансами забезпечує сталий успіх.

4.3. Управління спорудами, майном, матеріалами і природними ресурсами здійснюється на принципах сталості.

4.4. Управління технологіями здійснюється в розрізі підтримки ухваленої основної стратегії.

4.5. Управління інформацією і знаннями сприяє прийняттю ефективних рішень й розбудові (створенню) можливостей (потенціалу) організації (підприємства, установи).

5. Процеси, продукти, послуги. Досконалі суб'єкти господарювання розробляють, управляють і вдосконалюють процеси, продукти, послуги, забезпечуючи зростання власної цінності для клієнтів та інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Цей критерій має п'ять підкритеріїв.

5.1. Процеси розробляються та управляються шляхом оптимізації їх значення для зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

5.2. Продукти і послуги розробляються з метою створення оптимальної віддачі для клієнтів.

5.3. Продукти і послуги ефективно просуваються й продаються.

5.4. Продукти і послуги належно виробляються (надаються), постачаються та управляються (супроводжуються).

5.5. Відносини з клієнтами регулюються і вдосконалюються (розширюються).

Результати ділової досконалості. До цієї групи відносяться чотири критерії.

6. Результати для клієнтів. Досконалі суб'єкти господарювання досягають і підтримують значні результати, що відповідають або перевищують потреби й очікування своїх клієнтів. Цей критерій має два підкритерії.

6.1. Очікування. Це сприйняття (розуміння, уявлення) організації (підприємства, установи) клієнтами. Очікування клієнтів можуть бути виявлені завдяки опитуванням, фокус-групам, рейтингам, подякам і скаргам. Підсумки таких опитувань повинні дати, з точки зору клієнтів, чітке розуміння ефективності розвитку та отримання можливих прогнозованих результатів реалізації стратегії господарюючого суб'єкта щодо взаємовідносин з клієнтами і підтримку ними додаткових його стратегій (політик) й процесів.

6.2. Показники ефективності діяльності. Це внутрішні дані, що використовуються організацією (підприємством, установою) для моніторингу, розуміння, прогнозування і покращення продуктивності, передбачення їх впливу на сприйняття клієнтами. Ці показники повинні дати чітке розуміння про розгортання і вплив стратегії господарюючого суб'єкта щодо клієнтів, підтримку ними допоміжних його стратегій (політик) і процесів.

7. Результати для персоналу. Досконалі суб'єкти господарювання досягають і підтримують значні результати, що відповідають або перевищують потреби й очікування свого персоналу. Цей критерій має два підкритерії.

7.1. Очікування. Це сприйняття (розуміння, уявлення) організації (підприємства, установи) співробітниками. Очікування персоналу можуть бути отримані з ряду джерел, включаючи опитування, фокус-групи, інтерв'ю, структуровані оцінки. Підсумки таких анкетувань повинні дати, з точки зору працівників, чітке розуміння ефективності розвитку і результатів реалізованої стратегії господарюючого суб'єкта щодо персоналу, підтримку працівниками додаткових його стратегій (політик) й процесів.

7.2. Показники ефективності діяльності. Це внутрішні дані, що використовуються організацією (підприємством, установою) для моніторингу, розуміння, прогнозування і підвищення ефективності діяльності працівників, прогнозування впливу їх думки (сприйняття, уявлення) про господарюючий суб'єкт. Ці показники повинні дати чітке уявлення про розгортання і вплив стратегії суб'єкта господарювання щодо персоналу, підтримку працівниками допоміжних його стратегій (політик) й процесів.

8. Результати для суспільства. Досконалі суб'єкти господарювання досягають і підтримують значні результати, що відповідають або перевищують потреби та очікування відповідних зацікавлених осіб (стейкхолдерів) у суспільстві. Цей критерій має два підкритерії.

8.1. Очікування. Це сприйняття організації (підприємства, установи) суспільством. Дані можна отримати з ряду джерел, включаючи опитування, звіти, статті в пресі, громадські зустрічі, від неурядових організацій, представників громадськості й державних органів. Результати таких анкетувань повинні дати, з точки зору суспільства, чітке розуміння ефективності розвитку і результатів соціальної та екологічної стратегії господарюючого суб'єкта, підтримку суспільством його політики й процесів.

8.2. Показники ефективності діяльності. Це внутрішні дані, що використовуються організацією (підприємством, установою) для моніторингу, розуміння, прогнозування і поліпшення результатів діяльності, а також для прогнозування впливу цих заходів на точку зору відповідної зацікавленої особи (стейкхолдера) в суспільстві. Ці показники повинні дати чітке уявлення про розгортання і вплив соціальної та екологічної стратегії господарюючого суб'єкта на підтримку допоміжних його стратегій (політик) і процесів.

9. Результати для бізнесу. Досконалі суб'єкти господарювання досягають і підтримують значні результати, що відповідають або перевищують потреби та очікування відповідних зацікавлених осіб (стейкхолдерів) бізнесу. Цей критерій має два підкритерії.

9.1. Бізнес-результати. Це ключові фінансові та не фінансові бізнес-результати, що демонструють успішність розвитку організації (підприємства, установи) за рахунок реалізації своєї стратегії. Відповідні цілі і набір заходів будуть визначені та узгоджені із зацікавленими особами (стейкхолдерами) бізнесу.

9.2. Показники ефективності бізнесу. Це ключові фінансові та не фінансові бізнес-показники, що використовуються для вимірювання операційної ефективності організації (підприємства, установи). Вони допомагають контролювати, розуміти, прогнозувати і покращувати ймовірні результати діяльності.

Комплексне порівняння реальних показників діяльності конкретного підприємства (організації, установи) з нормами моделі EFQM дає змогу визначати сильні та слабкі сторони для вдосконалення по кожному із 9 критеріїв і 32 підкритеріїв. Водночас отримання та аналіз додаткової інформації про кращу світову практику використання такої моделі також якісно сприятиме можливості розробити конкретну цілеспрямовану — інноваційну програму вдосконалення для господарюючого суб'єкта на певний період часу.

Як випливає з моделі EFQM, досконалі суб'єкти господарювання є соціально відповідальними відносно своїх працівників, споживачів і суспільства. Виявляючи турботу про соціум, дбайливо взаємодіючи з навколишнім середовищем і досягаючи високих економічних результатів, вони роблять внесок в особистий сталий розвиток зокрема і суспільства в цілому.

Попри все потрібно постійно пам'ятати і сприймати як аксіому: збалансована система менеджменту сучасної європейської організації (підприємства, установи) значно перевищує норми, передбачені стандартами, і містить у собі набагато більше цілей, ніж ті, на які вже прийнято міжнародні стандарти. В умовах України орієнтація тільки на стандарти (навіть міжнародні) автоматично закладає відставання нашої економіки від економік розвинених європейських країн.

З огляду на таке варто зазначити, що українська економіка понад 70 років формувалася під впливом тоталітарного режиму й тотального дефіциту. Це позначилося на діловій культурі всіх її ланок, для якої характерні [6]:

- низька якість продукції за її високої собівартості;
- низька продуктивність праці;
- екологічна небезпечність;
- неонов'язковість у ділових відносинах.

Водночас у розвиненому світі жорстока боротьба за споживачів спонукає бізнес безперервно і системно вдосконалюватися, щоб не бути витісненими з ринку. У гонитві за конкурентоспроможністю компанії прагнуть обійти одна одну в частині задоволення очікувань споживачів, поліпшення умов для співробітників, соціально відповідального ставлення до суспільства на основі створення і застосування досконалих систем менеджменту.

Після розпаду Радянського Союзу Україна дуже швидко пройшла шлях від дефіцитного до насиченого ринку. Проте тяжіння до масштабного російського ринку, який розвивався подібно українському, стало причиною того, що майже чверть століття національні товаровиробники ігнорували необхідність фундаментальних змін, продиктованих новими глобальними викликами. Це й визначило сьогоднішнє багаторазове відставання української економіки від рівня розвинених країн. Зміна у 2014 році російського ринку на європейський оголила проблему і поставила уряд України перед необхідністю невідкладно вжити заходів для істотного підвищення конкурентоспроможності [6].

За експертними оцінками основна маса українських суб'єктів господарювання, відносно лідерів світового бізнесу, має продуктивність нижчу до 10 разів, дефектність вищу до 1000 разів і в рази вищу собівартість продукції. Це наслідок вкрай низького рівня їх ділової досконалості, яка у рази нижче ніж у європейських компаній. Великою мірою цим визначаються й критично низький рівень валового внутрішнього доходу на душу населення в Україні, що до 30-ти разів нижче, ніж у розвинених європейських державах, і незадовільний рівень життя наших громадян [10].

Україна в економічному плані почала сповзати у прірву. Якщо найкращі суб'єкти господарювання Європи, відповідно до прийнятої у світі 1000-бальної шкали (модель EFQM), відповідають 750—800 балам, а найкращі українські підприємства мають 550—600 балів (рівень високий, але таких підприємств в Україні дуже мало), то переважна більшість українських виробників досягають лише 150—250 балів (у розвинених країнах 300—450) [5]. На наше переконання, це призвело до того, що на світовому ринку конкурентоспроможними визнані менше одного відсотка українських товарів і послуг. На зовнішньому ринку, як і раніше, ми реалізуємо переважно товари сировинної групи й напівфабрикати.

Водночас низький рівень ділової досконалості українських суб'єктів господарювання є одним з істотних факторів, що формують і продовжують підживлювати корупцію у масштабах країни. Через свою недосконалість підприємці у багатьох випадках готові давати хабара, щоб уникнути належної відповідальності за поставку небезпечної продукції й шкоду, завдану споживачам, небезпечні умови праці й шкоду, завдану здоров'ю співробітників, забруднення навколишнього середовища тощо. Для господарюючих суб'єктів, що не здатні виконати діючі обов'язкові норми, є три варіанти поведінки:

- завдяки власному вдосконаленню досягти здатності виконувати обов'язкові норми;
- піти з ринку;
- зберігати на ринку місце за допомогою хабарів, тобто, знову ж, за рахунок корупції.

Є ще один підступний аспект корупції, пов'язаний з низьким рівнем ділової досконалості. Це коли у деяких виробників виникає бажання підвищити свої доходи за умови, що вони поступаються в рівні досконалості своїм конкурентам або не спроможні досягти діючих вимог. Вони погоджуються на сплату хабарів у випадках, коли є бажання одержати відповідний дозвіл у разі невідпо-

відності діючим вимогам, одержати преференції за участі в тендерах із сильнішими конкурентами, придбати сертифікати на продукцію або систему менеджменту за їхньої невідповідності стандартам тощо. Це веде до:

- випуску небезпечної продукції й порушення прав споживачів;
- високої собівартості продукції і низької продуктивності праці;
- проблем з надходженням податків до держбюджету і місцевих бюджетів;
- забруднення навколишнього середовища;
- нераціонального використання природних ресурсів;
- зuboжіння громадян, що втратили роботу.

Щоб змінити ситуацію на краще, на переконання президента Української асоціації досконалості та якості П.Я. Калити, насамперед необхідно провести масову просвітницьку роботу на високому професійному рівні: і в органах влади, і в бізнесі, і серед громадськості. Уже найближчим часом треба прийняти концепцію державної політики у сфері досконалості й менеджменту і на законодавчому рівні запровадити відповідальність органів виконавчої влади за вдосконалення власних систем менеджменту та сприяння вдосконаленню закріплених організацій (підприємств, установ). Не менш важливо прийняти державну програму створення відповідних умов для розгортання в Україні руху за досконалість, конкурентоспроможність і сталий розвиток [4; 5; 8]. Перший офіційний крок у цьому напрямі вже зроблено, проте акцент на ділову досконалість не отримав належного державницького закріплення і зобов'язання [10].

З урахуванням вищезазначеного основну увагу пріоритетно приділити [7]:

— цілеспрямованому вивченню зовнішніх ринків, на яких мають конкурувати українські суб'єкти господарювання;

— вивченню і прогнозуванню тенденцій розвитку глобального ринку та його передбачуваного впливу на внутрішній ринок України в найближчий, короткостроковий і довгостроковий перспективі, з урахуванням наслідків четвертої промислової революції;

— аналізу фактичного рівня ділової досконалості й тенденцій щодо прогресивних іноземних компаній (потенційних конкурентів українських);

— аналізу фактичного рівня ділової досконалості та конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання;

— аналізу фактичного стану бізнес-середовища в Україні, з урахуванням його впливу на створення, формування та функціонування національних компаній;

— визначенню можливих напрямів державного сприяння українським суб'єктам господарювання у підвищенні їхньої конкурентоспроможності, у тому числі шляхом:

- а) поліпшення бізнес-клімату;
- б) сприяння удосконаленню на основі сучасних підходів і найкращих світових практик.

На основі отриманих результатів має бути визначено:

— заходи, які повинна здійснити держава в частині вдосконалення бізнес-клімату в Україні та поліпшення умов для створення й функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання;

— рекомендації для українських компаній з їхньої адаптації до умов внутрішнього і глобального ринків, з урахуванням прогнозованих структурних змін;

— заходи, які має здійснити держава, щоб вітчизняні суб'єкти господарювання захотіли, довідатися "як" і змогли адекватно, системно та безперервно вдосконалюватися на основі сучасних підходів і найкращих світових практик, цілеспрямовано підвищуючи водночас свою конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

У світі, в умовах глобального насичення ринку і поширення наслідків четвертої промислової революції, відбувається переосмислення поведінки лідерів й персоналу підприємств (організацій, установ) з позиції збереження їх конкурентоспроможності. Про це свідчить й щорічний Форум EFQM, який відбувся у Мілані в серпні 2016 року. Основним лейтмотивом виступів лідерів найуспішніших європейських компаній було таке [9]:

- операційної досконалості, якісного виконання процесів, стабільного виробництва якісної продукції вже недостатньо для сталого успіху;

- ISO 9001, кайзен, бережливе виробництво тощо стали загальновідомими. Їх наявність вже є недостатньою умовою для успіху на глобальному насиченому ринку;

- вже недостатньо тільки виконувати вимоги зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

На запитання "Що слід робити?" на форумі було дано такі відповіді:

- прагнути не тільки задовольняти вимоги споживачів, а й викликати їхнє захоплення;

- не лише залучати персонал до вдосконалення, а й бути для нього джерелом щастя і гордості;

- не тільки займатися корпоративною соціальною відповідальністю, а й активно вибудовувати майбутнє, в якому організація могла би стійко розвиватися;

- не тільки будувати гнучкі системи управління, але й визнати неминучість непередбачених змін і будувати системи, стійкі до них.

Задля збереження своєї незалежності Україна має лише один вибір: стати соціально та економічно сильною, змінивши свою ділову культуру, сконцентрувавшись на досконалості, як свого часу це зробили Японія, Німеччина та ряд інших прогресивних країн. Цьому може сприяти впровадження формули "Що досконаліша організація (підприємство, установа), то комфортніше їй (йому) у державі". Ця вимога повинна бути єдиною для всіх суб'єктів українського ділового світу [9].

Література:

1. EFQM excellence model 2013. Brussels. URL: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/> (date of the application 27.02.2019 p.).

2. EFQM Model. URL: <https://www.toolshero.com/quality-management/efqm-model/> (date of the application 25.02.2019 p.).

3. Excellence without Borders URL: <https://www.excellencewithoutborders.org/gem-council/> (дата звернення 25.02.2019 p.).

4. Калита П. Децентралізація — це не лише фінансова незалежність, а ще й конкурентоздатність регіонів. Дзеркало тижня. 2018. №20. URL: https://dt.ua/economics_of_regions/konkurentospromozhnist-regioniv-278864_.html (дата звернення 10.01.2019 p.).

5. Калита П. Ділова культура формується й проявляється на двох основних рівнях: держави та безпосередньо організацій. Дзеркало тижня. 2018. №15. URL: https://dt.ua/macrolevel/bila-plyama-i-chorna-dira-v-ukrayinskiy-ekonomici-275775_.html (дата звернення 10.01.2019 p.).

6. Калита П. Неякісний бізнес. Дзеркало тижня. 2017. №3. URL: https://dt.ua/macrolevel/neyakisniy-biznes-abo-dostupno-pro-odnu-sistemnu-problemu-ta-yiyi-naslidki-dlya-ukrayinskoyi-ekonomiki_.html (дата звернення 10.01.2019 p.).

7. Калита П. Про стратегії розвитку малих та середніх підприємств в Україні. Дзеркало тижня. 2016. №47. URL: https://dt.ua/macrolevel/pro-strategiyi-rozvitku-msp-v-ukrayini_.html (дата звернення 27.02.2019 p.).

8. Калита П. Соціальні й економічні проблеми, породжені недосконалими політиками і стратегіями. Дзеркало тижня. 2018. №8-9. URL: https://dt.ua/macrolevel/cina-yakosti-socialni-y-ekonomichni-problemi-porodzheni-nedoskonalimi-politikami-i-strategiyami-270962_.html (дата звернення 10.01.2019 p.).

9. Калита П. Україна і четверта промислова революція: загрози і можливості. Дзеркало тижня. 2016. №43—44. URL: https://dt.ua/macrolevel/pidtrimka-vitchiznyanogo-virobnika-kurs-na-vdoskonalennya-ta-rozvitok-267384_.html (дата звернення 10.01.2019 p.).

10. Міненко М.А. Сталий розвиток України: реалії і перспективи. Сталий розвиток — XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2018: колективна монографія / Міненко М.А., Бендюг В.І., Комариста Б.М. [та ін.]; НТУУ "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"; Національний університет "Києво-Могилянська академія"; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. Київ, 2018. 620 с.

References:

1. EFQM (2013), "EFQM excellence model", available at: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/> (Accessed 27 Oct 2019).

2. EFQM (2019), "EFQM Model", available at: <https://www.toolshero.com/quality-management/efqm-model/> (Accessed 25 Oct 2019).

3. GEM Council (2018), "Excellence Without Borders", available at: <https://www.excellencewithoutborders.org/gem-council/> (Accessed 25 Oct 2019).

4. Kalyta, P. (2018), "Decentralization is not only financial independence but also competitiveness of regions", Dzerkalo tyzhnia, [Online], vol. 20, available at: https://dt.ua/economics_of_regions/konkurentospromozhnist-regioniv-278864_.html (Accessed 10 January 2019).

5. Kalyta, P. (2018), "Business culture is formed and manifested on two main levels: the state and directly on organizations", Dzerkalo tyzhnia, [Online], vol. 15, available at: https://dt.ua/macrolevel/bila-plyama-i-chorna-dira-v-ukrayinskiy-ekonomici-275775_.html (Accessed 10 January 2019).

6. Kalyta, P. (2017), "Poor quality business", Dzerkalo tyzhnia, [Online], vol. 3, available at: https://dt.ua/macrolevel/neyakisniy-biznes-abo-dostupno-pro-odnu-sistemnu-problemu-ta-yiyi-naslidki-dlya-ukrayinskoyi-ekonomiki_.html (Accessed 10 January 2019).

7. Kalyta, P. (2016), "On the development strategies of small and medium-sized enterprises in Ukraine", Dzerkalo tyzhnia, [Online], vol. 47, available at: https://dt.ua/macrolevel/pro-strategiyi-rozvitku-msp-v-ukrayini_.html (Accessed 27 Oct 2019).

8. Kalyta, P. (2018), "Social and economic problems created by imperfect politicians and strategies", Dzerkalo tyzhnia, [Online], vol. 8—9, available at: https://dt.ua/macrolevel/cina-yakosti-socialni-y-ekonomichni-problemi-porodzheni-nedoskonalimi-politikami-i-strategiyami-270962_.html (Accessed 10 Oct 2019).

9. Kalyta, P. (2016), "Ukraine and the Fourth Industrial Revolution: Threats and Opportunities", Dzerkalo tyzhnia, [Online], vol. 43—44, available at: https://dt.ua/macrolevel/pidtrimka-vitchiznyanogo-virobnika-kurs-na-vdoskonalennya-ta-rozvitok-267384_.html (Accessed 10 Oct 2019).

10. Minenko, M. (2018), "Sustainable Development of Ukraine: Realities and Prospects", Kolektyvna monohrafiia "Stalyj rozvytok — XXI stolittia: upravlinnia, tekhnolohii, modeli. Dyskusii 2018" [Sustainable development - 21st century: management, technologies, models. Discussions 2018: a collective monograph], NTUU "Kyiv'skyj politekhnichnyj instytut imeni Ihoria Sikors'koho"; Natsional'nyj universytet "Kyievo-Mohylians'ka akademiia"; Vyscha ekonomiko-humanitarna shkola, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2019 р.