

Ці зміни відображають процес появи нових рис та складових елементів у суспільстві та забезпечують рух від вищого рівня розвитку системи до нижчого або навпаки. У цьому контексті, за допомогою імпакт-інвестицій можна змінити економічні та соціальні реалії як конкретного суб'єкта господарювання, так і суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Соціальна відповідальність бізнесу [Навчально-методичний комплекс] / О. Овсянюк-Бердадіна. - Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – 107 с.

2. Цілі сталого розвитку [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

3. Матеріали роботи конференції Impact Investing Europe [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://events.economist.com/events-conferences/emea/impact-investingeurope>

4. Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/article/>

Тамара ПОПОВИЧ

Тернопільський національний економічний університет,
м. Тернопіль

Людмила ГАЛЬКО

Тернопільський національний економічний університет,
м. Тернопіль

МОДЕЛЮВАННЯ ДОСКОНАЛОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Виклики, що супроводжують діяльність вітчизняних організацій, та вимоги, що висувуються споживачами до рівня безпеки та якості товарів і послуг, обумовлюють необхідність впровадження інноваційних організаційних змін та вироблення новітніх моделей управління. За твердженням фахівців, сьогодні конкурують не стільки товари і послуги, які виробляються організаціями, а скоріше правильно побудовані їх бізнес-моделі та системи управління, спрямовані на оптимізацію і трансформацію бізнес-процесів та забезпечення стійкого розвитку в майбутньому. Новими реаліями, які впливають на формування сучасних систем менеджменту, є: орієнтація на ризики та впровадження ризикоорієнтованого мислення; домінування ідеології клієнтоорієнтованого підходу та фокусування на задоволенні наявних і очікуваних потреб споживачів та інших стейкхолдерів; знання та розвиток компетенцій працівників, пов'язаних з креативністю і критичним мисленням; орієнтація на досягнення успіху через стимулювання інновацій та впровадження революційних технологій; соціальна відповідальність бізнесу та соціальна ініціатива; командний

підхід тощо. Більшість з означених підходів є критеріями впровадження систем управління якістю в організації, як базової платформи побудови інтегрованої моделі менеджменту, і які досить чітко і повно виписані у новому міжнародному стандарті ISO 9001:2015 та ідентифіковані у національному стандарті ДСТУ ISO 9001:2015 [1-2].

Водночас, існуючі нині технології управління, що ґрунтуються на засадах підвищення якості, мають доповнюватися системними підходами, які дозволяють комплексно оцінювати діяльність організації та визначати способи і напрями її удосконалення. Основними інструментами цілеспрямованого і системного удосконалення організації в рамках фундаментальної концепції TQM є «моделі досконалих організацій». Концепції досконалості спрямовані на «безперервні зміни в організації, і передбачають узгодження всієї системи управління ключовими складовими її діяльності. Елементами, які формують відповідний рівень досконалості в організації будь-якого типу, є: управління процесами; управління проектами; управління змінами; управління знаннями; управління ресурсами» [6]. Тільки за умови ефективного, узгодженого управління всіма перерахованими складовими досконалості і взаємодією між ними можна реалізувати політику якості та забезпечити стійкі конкурентні переваги у майбутньому. Поряд з цим, досконалість організації реалізується через комунікації; командну роботу; делегування повноважень; взаємну повагу; чесність; лідерство; якість; незаплямовану репутацію; володіння сучасними технологіями управління. Всі перераховані вище ключові фактори мають бути вбудованими в систему управління організацією.

В практиці оцінки рівня досконалості організацій найбільш застосовуваною вважається модель ділової досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). Модель ділової досконалості EFQM ґрунтується на тому, що система управління організацією вважається досконалою, якщо результати діяльності не тільки відповідають очікуванням всіх зацікавлених сторін, але й перевершують їх. За своєю суттю, Європейська модель ділової досконалості є описом "ідеальної" організації, якою її бачать споживачі, складається з трьох частин та описує досконалу діяльність з трьох точок зору: фундаментальних концепцій досконалості, що описують 8 ключових принципів діяльності досконалої організації; 9-и критеріїв і 32 підкритеріїв, що описують можливості, які використовує досконала організація, та досягнуті нею результати; логіки RADAR, що описує, як досконала організація управляє власною діяльністю [7]. В інтерпретації EFQM за версією 2009 року філософія моделі ділової досконалості ґрунтується на ключових принципах, що передбачають: «досягнення збалансованих результатів діяльності; додавання цінності для споживача; управління через бачення, успіх, чесність; досягнення успіху через стимулювання творчості, ідей та інновацій; прийняття

відповідальності за стабільне майбутнє; розвиток організаційних можливостей; адаптивне управління»[6].

Модель ділової досконалості є важливим інструментом оцінювання діяльності організації за встановленими критеріями та шкалою оцінки. За результатами такої оцінки підприємства мають змогу брати участь в конкурсі для отримання Європейської премії з якості. "Ідеальна" організація оцінюється в 1000 балів, фактично ж найкращі фірми Європи, такі як Siemens, Opel, Volvo, TNT, досягають 700-750 балів. Найуспішніші підприємства країн східної Європи знаходяться на рівні 550-600 балів. В Україні рівні досконалості вітчизняних організацій сьогодні коливаються у нижніх оціночних межах (200-400 балів), що пояснюється низькою їх конкурентоспроможністю, не адаптованістю до мінливого ринкового середовища, низькою якістю та неефективною системою управління [4]. Підтвердженням досягнутого рівня досконалості є отримання Європейської премії якості. Експертами EFQM встановлена наступна система визнання досягнень організацій у сфері якості, яка описує відповідні рівні досконалості: 1) Європейська премія якості; 2) визнання досконалості; 3) прагнення до досконалості. Співвідношення критеріїв досконалості в Україні та Європі проілюстровано на піраміді ділової досконалості (рис. 1).



Рис. 1 Піраміда рівнів ділової досконалості організації в Україні та європейських країнах

Важливе значення в системі моделювання ділової досконалості діяльності організації в рамках впроваджених систем якості має діагностичне самооцінювання діяльності. Його основним завданням є

отримання об'єктивної інформації про фактичний стан діяльності організації за всіма її напрямками, структурними підрозділами, процесами. У межах функціонування систем управління якістю діагностична самооцінка «дозволяє: виокремлювати процеси, які потребують покращення; діагностувати проблеми, які впливають на якість роботи, відслідковувати результативність запобіжних заходів; розставляти пріоритети в плануванні якості та змінювати системні чинники так, щоб бажані результати у сфері якості досягалися» [5].

Серед великого арсеналу прийомів і способів діагностичної самооцінки можна запропонувати такі: модель ділової досконалості EFQM (за встановленими критеріями); бенчмаркінг; моделі національних конкурсів з якості; методи експертних оцінок (мозкової атаки); самодіагностика; система збалансованих показників; діагностичний аудит; FMEA-аналіз; SWOT-аналіз; методи експрес-діагностики; цикл Демінга (PDCA); статистичні методи аналізу якості [5].

Резюмуючи вищевикладене, можемо зробити висновок, що сьогодні недостатньо, щоб організація була просто успішною, вона повинна бути досконалою, а для цього такій організації необхідно приділяти увагу всім своїм складовим діяльності, домагаючись оптимального використання наявних ресурсів, а також ефективно управляти: процесами виробництва (надання послуг); проектами; новими технологіями; змінами; новаціями; знаннями та ресурсами. Основний акцент такої діяльності має бути зорієнтований на задоволення потреб споживача, збереження його лояльності до організації, залучення до участі у формуванні якісних характеристик продукції та послуг.

Практичним інструментом контролю та удосконалення діяльності в організації є Європейська модель досконалості. Вона, по-суті, є узагальненою моделлю ідеальної системи управління для організацій, зорієнтованих на сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

Моделювання ділової досконалості має на меті: проведення самоаналізу та самооцінювання діяльності організації з метою визначення власних можливостей, переваг та потенційних проблем; ініціювання організаційних удосконалень і постійних покращань на кожному рівні управління та в кожній функціональній сфері діяльності на основі використання власних ресурсів, щоб наблизитися до ідеальних параметрів діяльності; визначення рівня досконалості в рамках Європейської моделі ділової досконалості EFQM; бенчмаркінгу; досягнення цілей з якості, оптимального ціноутворення, розширення сегменту ринку, збільшення кількості постійних замовників тощо.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9001:2016. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO

- 9001:2015, IDT) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://khoda.gov.ua/>
2. ДСТУ ISO 9004:2012 Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю. Національний стандарт України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-1060>
3. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://khoda.gov.ua/>
4. Калита П. Сталий розвиток. Корпоративна соціальна відповідальність. Ділова досконалість / П. Калита // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2013. – № 1.– С. 31–36.
5. Попович Т.М. Діагностична оцінка діяльності в системі управління якістю організації / Т.М. Попович // Економічний аналіз : зб. наук. праць – 2012. – Вип. 11. Ч.2 – С. 387–391
6. Попович Т.М. Управління якістю: Навч. посібник. / Т.М. Попович – Тернопіль, Крок, 2013. – 320с.
7. Європейська модель ділової досконалості [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Модель_досконалості_Європейського_фонду_управління_якістю_\(EFQM\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Модель_досконалості_Європейського_фонду_управління_якістю_(EFQM))

Тетяна ПОРТОВАРАС

Тернопільський національний економічний університет,
м. Тернопіль

Світлана БІСКУП

Тернопільський національний економічний університет,
м. Тернопіль

РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

До основних напрямів формування земельних відносин у населених пунктах слід віднести: взаємозв'язок між приватними, громадськими та державними інтересами; відкритість дій з управління використанням земель та розподілом їх; гарантію прав на земельну ділянку; достовірність обмежень прав щодо використання земельних ділянок; стабільність типів використання землі; можливість визначення найдоцільнішого використання землі власником або користувачем земельної ділянки.

Основу управління земельними відносинами складають два напрями – державний та індивідуальний. Державний напрям має на меті досягнення цілей, визначених інтересами суспільства, індивідуальний напрям відповідає інтересам власника. Напрями управління органами місцевого самоврядування земельними ресурсами формуються на збалансованій концепції розвитку земель від державного рівня до місцевого. Аналіз цілей і завдань управління землекористуванням свідчить, що під час розбудови