

Гаглюєва К. Г.
студентка кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0009-0001-1450-1856;

Пічугіна М. А.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-3072-9137

МОДЕЛЬ EFQM ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ТОТАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

В умовах посилення глобальної конкуренції та стрімких технологічних змін забезпечення якості перестає бути суто виробничим завданням і набуває стратегічного значення для розвитку організацій. Одним із найбільш комплексних підходів до управління якістю є концепція тотального (загального) управління якістю (Total Quality Management, TQM) — філософія постійного вдосконалення, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства та передбачає залучення всього персоналу до реалізації спільної місії та стратегічних цілей [1]. За такої концепції, якість визначається не лише характеристиками кінцевого продукту, а і налагодженістю бізнес-процесів, управлінських рішень та культури в середині компанії.

Для операціоналізації принципів TQM організації звертаються до спеціалізованих моделей оцінки та управління якістю. Серед них особливе місце посідає модель Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management, EFQM), яка отримала широке визнання у світовій практиці як інструмент організаційної трансформації та підвищення ефективності [2].

Модель EFQM — це динамічна система управління організаційними змінами, що дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства за багатьма факторами, ідентифікувати проблемні зони та сформувати траєкторію сталого розвитку. Системний підхід є основою даної моделі, оскільки завдяки ньому організація розглядається як єдиний механізм, де всі елементи взаємозалежні. Концептуальну основу моделі утворюють три фундаментальних питання [2]:

“Чому?” - чому дана компанія існує, яку мету вона виконує та завдяки якому напрямку.

“Як?” - як вона має намір досягти своєї мета та виконати свої стратегічні цілі.

“Що?” - що насправді має компанія на даний момент та чого вона має намір досягти у майбутньому [2].

Модель EFQM редакції 2020 року акцентує на двох стратегічних пріоритетах, що відображають виклики сучасної епохи. По-перше, це орієнтація на цілі сталого розвитку (ЦСР), які є фундаментом довгострокової життєздатності організації та передбачають поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності й соціальної стійкості. По-друге, це концепція технологічного лідерства — здатність ефективно використовувати технології для досягнення стратегічних цілей, стимулювання інновацій та генерації цінності як усередині організації, так і за її межами [2].

Платформа EFQM AssessBase пропонує анкету швидкої діагностики організації, що дозволяє провести первинну самооцінку без залучення зовнішніх експертів. Респондент оцінює відповідність кожного твердження реальній практиці компанії за шкалою від 1 до 100 балів. Анкета структурована за трьома блоками, які утворюють логічний причинно-наслідковий ланцюг [3]: напрямок, виконання, результати.

Для забезпечення гарного результату на початку компанія має визначити її напрям, який включає визначену мету компанії, та стратегії направлені на лідерство. Отже, блок 1. «Напрямок» (Direction) оцінює стратегічний фундамент організації: наявність чітко визначеної місії та мети, розробленої стратегії з пріоритетами й цілями, а також сформованої організаційної культури та системи цінностей. Якість відповідей на ці питання визначає вектор усієї подальшої діяльності компанії.

Блок 2. «Виконання» (Execution) фокусується на операційній ефективності та якості взаємодії зі стейкхолдерами: наскільки організація забезпечує середовище для залучення й розвитку персоналу, чи розробляє продукти та послуги, що відповідають очікуванням ключових зацікавлених сторін, і чи реалізує свою діяльність відповідно до принципів сталого розвитку. Стратегічні рішення на цьому етапі набувають практичного значення, відображаючи реальних механізм функціонування організації.

Третій блок перевіряє, чи трансформуються стратегічні наміри у вимірювані досягнення: чи має організація повний набір стратегічних і оперативних показників, чи використовує аналітику для прогнозування майбутньої ефективності та чи досягає видатних результатів відповідно до своїх стратегічних цілей.

З метою демонстрації практичного застосування моделі EFQM було проведено діагностику діяльності компанії «Нова Пошта» — загальноновизнаного лідера ринку логістичних та поштових послуг

України. Станом на початок 2026 року компанія нараховує понад 27 тисяч співробітників і представлена у понад 20 країнах світу [4]. «Нова Пошта» послідовно реалізує стратегію цифрової трансформації, впроваджуючи інноваційні рішення для підвищення якості обслуговування клієнтів, та активно просуває порядок денний сталого розвитку.

Діагностика була проведена за допомогою анкети на платформі EFQM AssessBase (модель 2020 року) шляхом виставлення балів за кожним критерієм на основі публічно доступної інформації про діяльність компанії. Результатом проходження діагностики компанії «Нова Пошта» шляхом відповідей на питання та виставлення оцінки по кожному пункту є профіль, представлений на рис. 1.

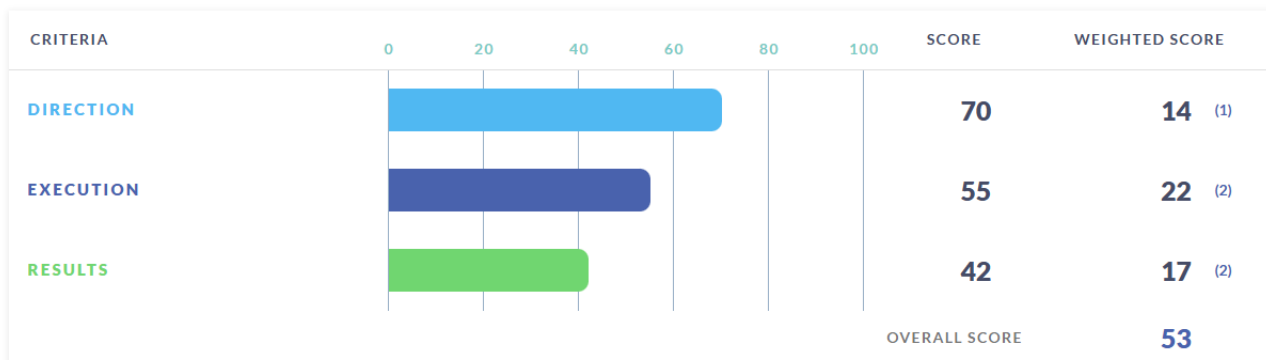


Рисунок 1 – Оцінка діяльності компанії «Нова Пошта» за допомогою анкети на платформі EFQM AssessBase

Загальний бал компанії склав 53 зі 100, що свідчить про задовільний рівень зрілості організації та наявність значного потенціалу для вдосконалення. Аналіз у розрізі блоків виявив суттєву диференціацію: найвищий результат демонструє блок «Напрямок», що підтверджує розвиненість стратегічного управління та чіткість місії компанії. Натомість блок «Результати» отримав найнижчу оцінку, вказуючи на необхідність вдосконалення систем вимірювання ефективності та механізмів моніторингу досягнення стратегічних цілей. Результати діагностики підтверджують необхідність проведення періодичної самоперевірки для виявлення можливих напрямків покращення ефективності діяльності.

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. По-перше, модель EFQM є ефективним інструментом операціоналізації концепції TQM, що забезпечує системний погляд на організацію та дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у причинно-наслідковому ланцюгу «стратегія — виконання — результати». По-друге, анкета швидкої діагностики EFQM AssessBase надає керівництву доступний та оперативний механізм первинної самооцінки, придатний для організацій будь-якого масштабу. По-третє, кейс компанії «Нова Пошта» демонструє, що навіть організації-лідери ринку мають резерви для вдосконалення, зокрема в частині систематизації вимірювання результатів діяльності та її узгодженості зі стратегічними цілями.

Список використаних джерел

1. Oakland J.S. Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases. 4th ed. Routledge, 2014. 520 p.
2. EFQM Model 2020. Brussels: European Foundation for Quality Management, 2020. URL: <https://efqm.org/efqm-model/> (the date of application: 01.03.2026).
3. EFQM AssessBase: Quick Diagnostic Questionnaire. EFQM Platform. URL: <https://assessbase.efqm.org> (the date of application: 01.03.2026).
4. Нова Пошта: офіційний сайт компанії. URL: <https://novaposhta.ua> (the date of application: 01.03.2026).