

**Світлана В. Маркова, Анна С. Чкан, Олександр М. Олійник**  
**УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ**  
**РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

*У статті проаналізовано процес розвитку системи управління якістю (СУЯ) на інноваційно орієнтованому, наукоємному промисловому підприємстві «Мотор Січ». З'ясовано роль людського фактору в процесі формування ефективної СУЯ, доведено залежність її ефективності від рівня розвитку персоналу. На основі проведених досліджень запропоновано концептуальні управлінські заходи з підвищення ефективності системи управління якістю продукції засобами розвитку персоналу та самоменеджменту. Визначено ймовірні проблеми, що можуть знизити ефективність запропонованої концепції.*

*Ключові слова:* розвиток персоналу; система управління якістю; самоменеджмент; наукоємне підприємство; інноваційно орієнтоване підприємство.

*Рис. 4. Літ. 13.*

**Светлана В. Маркова, Анна С. Чкан, Александр Н. Олейник**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ**  
**СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ**  
**СРЕДСТВАМИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И**  
**САМОМЕНЕДЖМЕНТА**

*В статье проанализирован процесс развития системы менеджмента качества (СМК) на инновационно ориентированном, наукоёмком промышленном предприятии «Мотор Сич». Определена роль человеческого фактора в процессе формирования эффективной СМК, доказана зависимость её эффективности от уровня развития персонала. На основе проведённых исследований предложены концептуальные управленческие мероприятия по повышению эффективности системы управления качеством продукции посредством развития персонала и самоменеджмента. Определены вероятные проблемы, которые могут снизить эффективность предложенной концепции.*

*Ключевые слова:* развитие персонала; система управления качеством; самоменеджмент; наукоёмкое предприятие; инновационно ориентированное предприятие.

**Svitlana V. Markova<sup>1</sup>, Anna S. Chkan<sup>2</sup>, Oleksandr M. Oliynyk<sup>3</sup>**  
**MANAGERIAL APPROACHES TO FORMATION OF QUALITY**  
**MANAGEMENT SYSTEM BASED ON PERSONNEL**  
**DEVELOPMENT AND SELF-MANAGEMENT**

*The authors analyze the development of quality management system (QMS) at the innovative, high-tech industrial enterprise "Motor Sich". The article determines the role of human resources in the process of effective QMS arrangement and grounds its effectiveness subject to the level of personnel development. The research offers the conceptual administrative methods of QMS efficiency increase using personnel development and self-management. The possible problems leading to the decrease in efficiency of the concept under discussion is determined.*

*Keywords:* personnel development; quality management system; self-management; high-tech enterprise; innovative enterprise.

<sup>1</sup> Zaporizhzhya National University, Ukraine.

<sup>2</sup> Zaporizhzhya National University, Ukraine.

<sup>3</sup> Zaporizhzhya National University, Ukraine.

**Постановка проблеми.** Загальносвітові тенденції останніх років зумовлюють необхідність сучасних, прогресивних та ефективних підходів до менеджменту вітчизняних підприємств. Базисом цього процесу є розбудова системи управління якістю продукції, орієнтована на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на регіональному, державному та міжнародному рівнях. Забезпечення якості продукції є важливою та складною проблемою підприємств при виробництві інноваційної, наукоємної продукції, в тому числі в сфері авіабудування.

Авіабудування як високотехнологічна галузь відноситься до стратегічних напрямів розвитку економічних та міжнародних відносин України. Перспективність галузі обумовлюється наявністю замкненого технологічного циклу виробництва продукції, їх експлуатаційними характеристиками, що дозволяють використовувати їх у нестандартних умовах. Важливість авіаційної промисловості для економіки країни полягає не лише у позитивному впливі на розвиток суміжних галузей економіки, але й у збереженні та створенні висококваліфікованих робочих місць, а також зменшенні відтоку капіталу за кордон шляхом імпортозаміщення. Отже, нагальною потребою є підвищення ефективності систем управління якістю на підприємствах національної економіки.

**Аналіз останніх публікацій.** Аспекти менеджменту якості досліджували в своїх працях видатні науковці, серед яких Т.А. Занфірова [3], Л.В. Різніченко [8], Ж.В. Семчук [9], А.С. Тельнов [10] та ін. Так, на думку Л.В. Різніченко, якість є «поняттям, яке характеризує параметричні, експлуатаційні, споживчі, технологічні, дизайнерські властивості виробу, рівень його стандартизації та уніфікації, надійність та довговічність» [8, 179]. Ж.В. Семчук у своїх дослідженнях наголошує на зв'язку якості продукції з «властивостями виробу та його здатністю задовольняти споживчу вартість, що відповідає запитам споживачів» [9, 310]. Т.А. Занфірова вказує на комплексність поняття «якість», що «характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробки стратегії, організації виробництва, маркетингу тощо» [3, 121].

На необхідності використання різних інструментів розвитку персоналу як передумови підвищення ефективності діяльності підприємств наголошували в своїх працях І.І. Грибик [2], Г.Р. Копець [2], О.А. Легкий [4], О.Б. Марцінковська [4], І.І. Цветкова [11], П.Л. Штутман [12].

Питання розвитку наукоємних та інноваційно орієнтованих підприємств, у тому числі авіабудівної галузі, досліджували П.А. Борисенко [1], В.В. Прохорова [7], наголошуючи на необхідності побудови на них сучасних СМЯ.

Проте не достатньо дослідженими залишаються питання розвитку систем управління якістю продукції вітчизняного авіабудування в контексті сучасних глобальних трансформацій, в тому числі засобами розвитку персоналу та самоменеджменту.

**Мета дослідження** полягає у систематизації та концептуальному визначенні управлінських заходів з підвищення ефективності системи управління якістю продукції інноваційно орієнтованих та наукоємних промислових підприємств засобами розвитку персоналу та самоменеджменту.

**Основні результати дослідження.** Авіабудування сьогодні – одна з найбільш науково- та капіталомістких галузей економіки. Авіаційна галузь Украї-

ни на сучасному етапі входить у десятку країн світу, що виготовляють та випускають техніку під власними брендами, маючи значний виробничий потенціал [6]. Серед головних передумов, що визначають стан та перспективи розвитку вітчизняного авіабудівництва, можна визначити наступні:

- висока концентрація виробництва, зумовлена наявністю обмеженої кількості підприємств-лідерів (ДП ЗМКБ «Прогрес» ім. О.Г. Івченка, ПАТ «Мотор Січ», Харківське державне авіаційне промислове підприємство, АНТК ім. О.К. Антонова, Київський авіаційний завод «Авіант»);

- наявність експериментальних потужностей за рахунок існування у складі галузі двох основних дослідно-конструкторських бюро (АНТК ім. Антонова та ДП ЗМКБ «Прогрес»);

- вертикальна інтеграція підприємств, об'єднаних державним концерном «Антонов»;

- специфіка продукції, зумовлена досить тривалим життєвим циклом та наявністю унікальних експлуатаційних характеристик та даних, які гарантують наявність суттєвих конкурентних переваг;

- забезпечення високого рівня зайнятості населення;

- централізація більшості підприємств галузі в державному секторі економіки [1; 7].

Незважаючи на здійснення певних заходів в напрямку стабілізації та розвитку авіабудівної галузі в Україні, її стан на сьогодні є досить несприятливим. Найбільш успішними в цій сфері є підприємства, які перебувають не у державній, а у приватній власності. Одним з таких є ПАТ «Мотор Січ», стратегічна концепція розвитку якого передбачає зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації.

Офіційні статистичні дані свідчать, що ПАТ «Мотор Січ» у 2012 р. підвищило показники ефективності діяльності [5; 6]:

- темп росту обсягів продажів – 115,6% у порівнянні з 2011 р, що на 1,1% більше, ніж у 2010 р. (114,5%);

- відвантажено промислової продукції на 22% більше, ніж у 2011 році;

- частка експорту у реалізованій продукції складає 93,1% (у 2011 р. – 93,2%; 2010 р. – 91,5%; 2009 р. – 88,7%; 2008 р. – 83,8%);

- рентабельність продажів – 29,4% (у 2011 р. – 23,2%).

Результати діяльності підприємства та їх динаміка забезпечуються існуючою системою менеджменту, головною особливістю якої для ПАТ «Мотор Січ» як інноваційно орієнтованого та наукоємного підприємства, є адаптована до сучасних умов ефективна система управління якістю, що підвищує конкурентоспроможність підприємств, зміцнює його позиції на ринках товарів та послуг.

Система управління якістю (СУЯ) – це складова системи менеджменту підприємством, вектор на створення продукту (послуги) з показниками якості, що відповідають очікуванням замовників [13], забезпечують здійснення загального управління якістю та підтримання міцних зв'язків між усіма ланками управління та працюючими підприємствами на всіх рівнях виробництва та реалізації.

У цілому, СУЯ (рис. 1) забезпечує впевненість замовників та споживачів в якості одержуваної продукції.

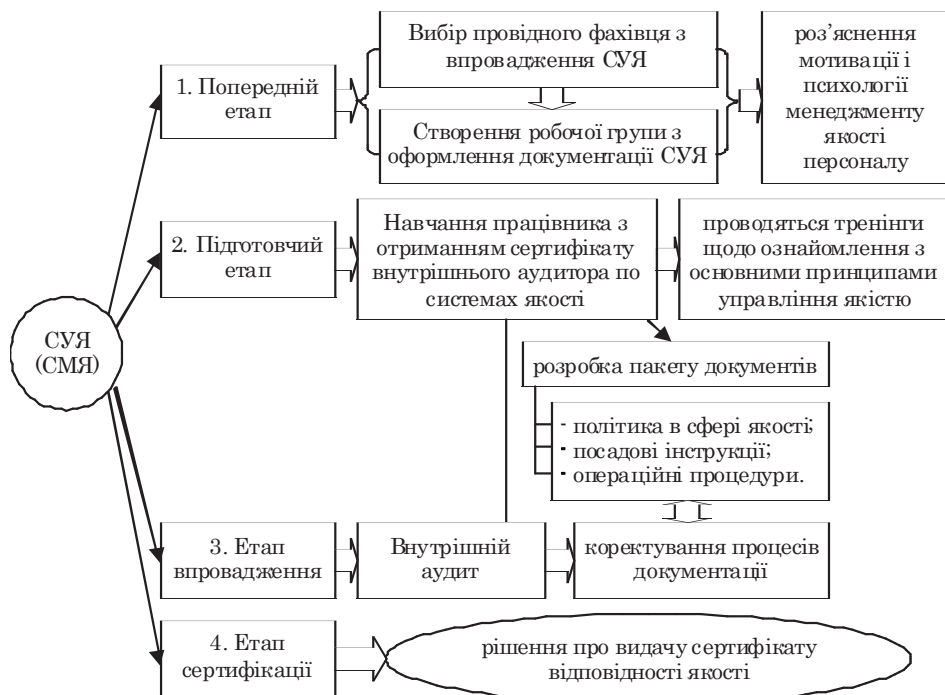


Рис. 1. Процес розвитку СУЯ на ПАТ «Мотор Січ», авторська розробка

Впровадження системи управління якістю на ПАТ «Мотор Січ», перш за все, передбачає моніторинг діяльності підприємства на відповідність міжнародним стандартам ISO (аналіз схеми побудови організаційної структури управління, виробничих процесів, нормативно-технічної документації, ресурсів, що забезпечують проведення політики в області якості та реалізацію поставлених цілей у сфері якості). Важливим етапом у процесі формування СУЯ є робота по вивченню стандартів ISO, роз'яснення їх основних вимог, проведення тренінгів для ознайомлення з основними принципами управління якістю. Безпосередньо впровадження СУЯ передбачає проведення аналізу адекватності розроблених процедур, коректування процесів і документації, узгодження документованих процедур з вищим керівництвом підприємства, впровадження документації, відповідно до якої починає працювати весь персонал компанії.

Дослідження процесу розвитку СУЯ на ПАТ «Мотор Січ» свідчить про активну роль у даному процесі людського фактору, незважаючи на активну автоматизацію виробничих та управлінських процесів. На відміну від матеріальних чинників виробництва, людина має інтелект, що дає їй можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до неї вимоги, а також постійно вдосконалюватися та саморозвиватися.

Залежність між людським фактором та ефективністю СУЯ можна пояснити наступним чином:

- ефективне використання інтелектуального капіталу та трудового потенціалу працівників підприємства є запорукою виготовлення якісної продукції, яка має цілу низку конкурентних переваг, що приваблюють клієнтів, підвищують

рівень їх задоволеності і відповідно прихильності до підприємства, що в свою чергу забезпечує підвищення результативності та ефективності його роботи;

- потреба постійного підвищення якості в умовах конкурентного ринку вимагає налагодження скоординованої діяльності на всіх етапах життєвого циклу продукту, що є можливим за рахунок систематичного контролю за роботою працівників, впливу на умови їх праці, здійснення їх розвитку;

- усвідомлення пріоритету трудових ресурсів як носіїв професійних знань, навичок, умінь, інтелектуальних та творчих здібностей над іншими ресурсами підприємства;

- можливість підвищення рівня якості продукції за рахунок впровадження інноваційних методів та технологій, опанування якими є можливим тільки за умов розвитку персоналу.

Необхідність розвитку персоналу як передумови формування та вдосконалення СУЯ підтверджується результатами досліджень О.Б. Марцінковської та О.А. Легкого, які зазначають, що «СУЯ – це система управління персоналом, яку необхідно доповнити впровадженням низки мотиваційних заходів, адже треба не тільки мати кваліфікованих фахівців, а й зацікавити їх ефективно реалізувати свій потенціал» [4, 204].

Кадрова політика ПАТ «Мотор Січ» відповідає стратегії розвитку підприємства. Спостерігається стабільне зростання чисельності персоналу підприємства (рис. 2). Так, у 2012 р. чисельність збільшилася майже на 4,5 тис. осіб, або на 21% у порівнянні з 2011 р. [5; 6]. Середньомісячна заробітна плата на підприємстві є достатньо високою, на 01.01.2013 промислово-виробничий персонал (ПВП) отримував 3731 грн., а майстер цеху – 4136 грн. За рівнем заробітної плати ПАТ знаходиться на десятому місці серед великих промислових підприємств Запорізького регіону.

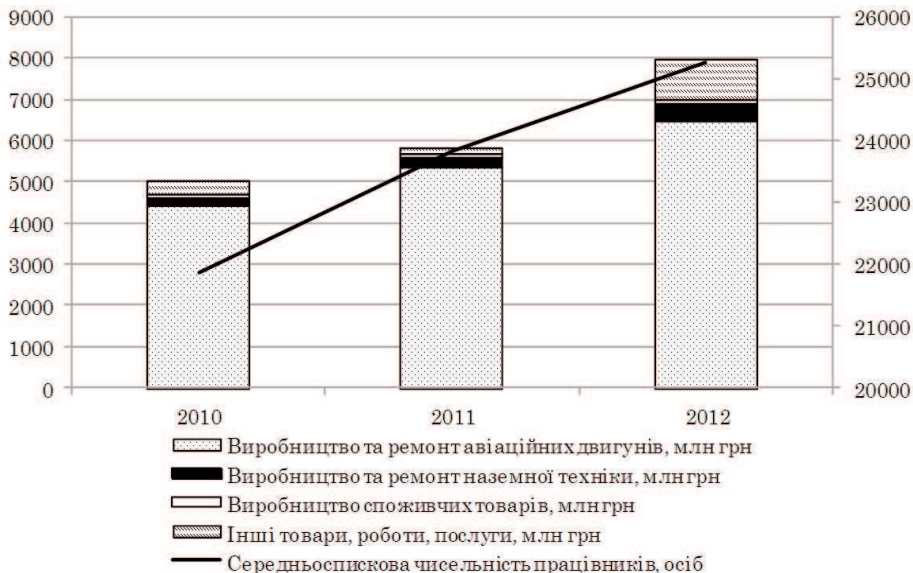


Рис. 2. Основні показники ПАТ «Мотор Січ» за 2010–2012 рр., узагальнено з використанням [5; 6]

Одночасно зі зростанням чисельності персоналу зростають і обсяги доходів підприємства від реалізації товарів та послуг, найбільшу частку серед яких займає виробництво та ремонт авіаційних двигунів (на 21% в 2012 р. проти 2011 р.). Загалом, чистий дохід підприємства від реалізації продукції протягом 2010–2012 рр. зріс з 5,01 млрд грн до 7,93 млрд грн. Ця позитивна тенденція забезпечувалася високим рівнем якості товарів та послуг ПАТ «Мотор Січ», постійне зростання якої є можливим завдяки наявності висококваліфікованих кадрів (структуру персоналу за віком та рівнем освіти наведено на рис. 3).

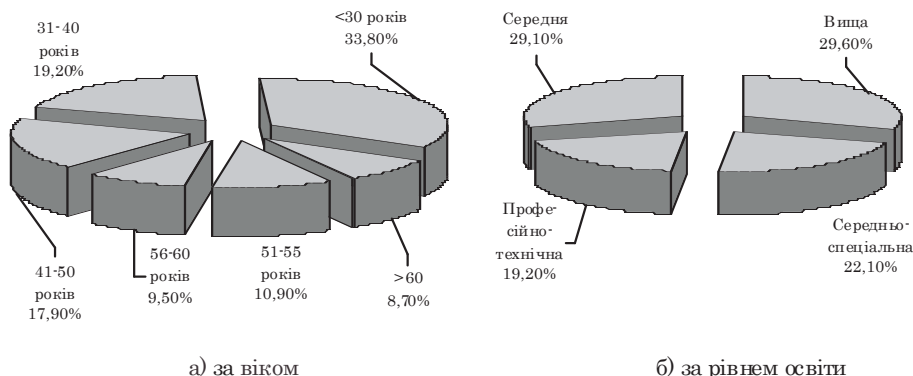


Рис. 3. Структура персоналу ПАТ «Мотор Січ» у 2012 р., % [6]

Відповідно до рис. 3 майже 34% загальної структури персоналу за віком складають особи віком до 30 років, працівників з середньо-спеціальною та професійно-технічною освітою (22,1% та 19,2% відповідно), працівників з вищою освітою – 29,6%, що значно підвищує інноваційний потенціал підприємства як передумови забезпечення ефективності СУЯ. Враховуючи стратегічні пріоритети ПАТ «Мотор Січ» щодо подальшого підвищення якості продукції, розвитку СУЯ, підприємство постійно розробляє та реалізує систему заходів з розвитку персоналу, яка у 2012–2013 р. передбачала:

- створення в Запорізькому авіаційному коледжі матеріально-технічної бази для навчання за спеціальностями «Технічне обслуговування повітряних суден і двигунів», «Виробництво авіаційних літальних апаратів»;
- створення єдиного освітнього центру підготовки робітників для машинобудівної галузі Запорізької області;
- організація стажування педагогічного складу навчальних закладів у підрозділах підприємства;
- організація цільової підготовки безробітних;
- підготовка працівників та студентів-цільовиків профільних навчальних закладів за напрямками контролю якості продукції та роботою з використанням прогресивного програмного верстатного обладнання (системи ЧПУ "Fanuc", "Sinumerik" (Siemens), "West Labs");
- підвищення кваліфікації працівників в провідних спеціалізованих навчальних закладах, щорічне проведення стажувань (цикл курсів Академії народного господарства м. Москви з теми «Сучасні методи управління АТ»).

Реалізація зазначених заходів спрямована на підвищення компетентності персоналу та якості продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів та органів сертифікації.

Подальше підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» на світових ринках можливе за умов вдосконалення СУЯ управлінськими засобами розвитку персоналу та його самоменеджменту. Узагальнимо даний вектор розвитку у концепції, наведеній на рис. 4.

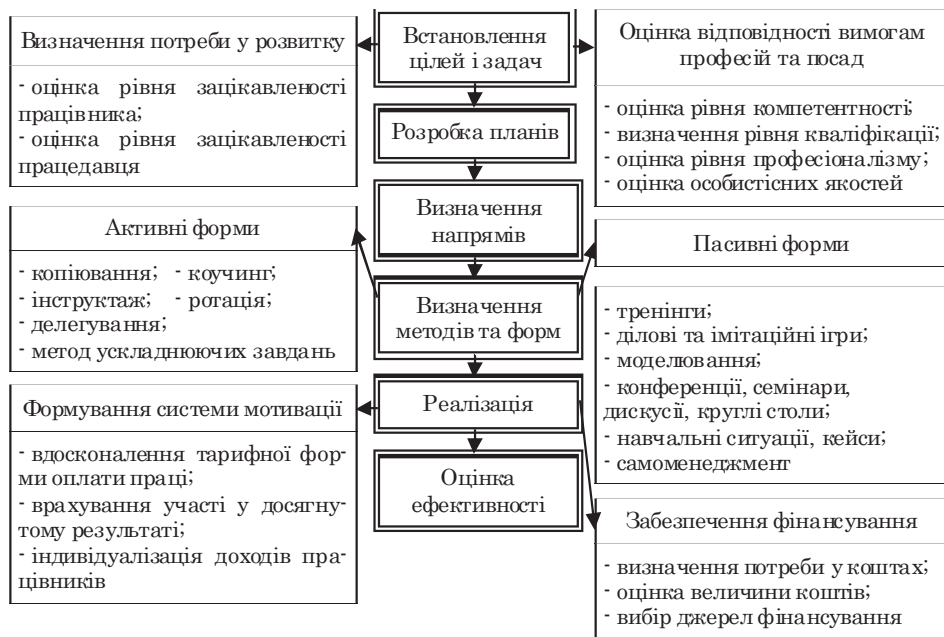


Рис. 4. Концепція розвитку та самоменеджменту персоналу в СУЯ ПАТ «Мотор Січ», авторська розробка

У ході реалізації запропонованої концепції менеджмент підприємства повинен розробляти заходи з мінімізації негативного впливу таких можливих проблем:

- фінансування витрат на проведення професійного навчання на виробництві з боку підприємств;
- недостатня зацікавленість працівників у вкладанні коштів у професійну підготовку через відсутність для цього достатніх стимулів та гарантій подальшої капіталізації даних інвестицій;
- невідповідний рівень володіння спеціалістами, які залучаються в якості викладачів до професійного навчання персоналу на підприємстві, новими сучасними технологіями та методиками навчання;
- відсутність спеціалізованих навчальних планів та програм для навчання та розвитку персоналу, що відповідали б сучасним вимогам СУЯ в авіабудуванні.

**Висновки.** Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств його менеджмент повинен формувати та впроваджува-

ти ефективну та сучасну СУЯ за рахунок реалізації управлінських заходів з розвитку персоналу та його самоменеджменту відповідно до запропонованої у даному дослідженні концепції. До найбільш пріоритетних заходів, що потребують уваги з боку керівництва ПАТ «Мотор Січ» та інших наукоємних та інноваційно орієнтованих підприємств, можна віднести: визначення потреб у розвитку та самоменеджменті персоналу, визначення цілей його розвитку, формування бюджету, визначення змісту програм, критеріїв оцінки, обрання форм та методів, оцінка ефективності.

**Перспективи подальшого дослідження** полягають у визначенні елементів комплексу стимулювання до саморозвитку персоналу інноваційно орієнтованих та наукоємних підприємств.

1. *Борисенко П.А.* Проблеми реформування та розвитку авіаційної промисловості України // Економіка та держава.— 2008.— №8.— С. 61–65.
2. *Грибик І.І., Копець Г.Р.* Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах // Вісник Національного університету «Львівська політехніка».— 2009.— Вип. 640: Проблеми економіки та управління.— С. 258–265.
3. *Занфірова Т.А.* Якість товарів: поняття та особливості правової регламентації в Україні // Держава та регіони.— Серія: Право.— 2012.— Вип. 1.— С. 120–124
4. *Марцінковська О.Б., Лекий О.А.* Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації // Економічний аналіз.— 2011.— Вип. 9, Ч. 1.— С. 203–206.
5. Мотор Січ: Годовой отчет 2011 // ПАО «Мотор Січ» // [www.motorsich.ua](http://www.motorsich.ua).
6. Мотор Січ: Годовой отчет 2012 // ПАО «Мотор Січ» // [www.motorsich.ua](http://www.motorsich.ua).
7. *Прохорова В.В.* Системна криза авіабудівної галузі України та фактори, що її обумовлюють // Технічний прогрес та ефективність виробництва.— 2010.— №60 // [www.kpi.kharkov.ua](http://www.kpi.kharkov.ua).
8. *Різніченко Л.В.* Розробка стратегії підвищення якості продукції як гаранту зростання конкурентоспроможності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету.— 2010.— №1, Т. 2.— С. 178–184.
9. *Семчук Ж.В.* Управління розвитком підприємства на основі побудови функціоналів якості // Вісник Національного Університету «Львівська політехніка».— 2007.— Вип. 594: Логістика.— С. 309–317.
10. *Тельнов А.С.* Інтегративний підхід до побудови системи управління якістю продукції промислових підприємств // Економіка Криму.— 2010.— №4.— С. 277–280.
11. *Цвєткова І.І.* Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства // Культура народів Причорномор'я.— 2006.— №88.— С. 119–125.
12. *Штутман П.Л.* Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств // Наукові праці КНТУ.— Серія: Економічні науки.— 2010.— Вип. 17 // [www.kntu.kr.ua](http://www.kntu.kr.ua).
13. *Cianfrani, C.A., West, J.* (2014). ISO 9001:2008 explained and expanded: making your Quality Management System sustainable. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press. 1312 p.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2014.