

ПРИКЛАДНА ЕКОНОМІКА

УДК 338.984

JEL Classification D7, D24

DOI 10.33111/EE.2020.44.MurenetsI

I. Murenets

Lecturer,

Department of Economy of

Enterprise and Management

Simon Kuznets Kharkiv National

University of Economics

І. Г. Муренець

викладач кафедри економіки

підприємства і менеджменту

Харківського національного

економічного університету імені

Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9474-4374>

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

АНОТАЦІЯ. Досліджено проблеми організаційного забезпечення якості управління промисловим підприємством, розглянуто етап вибору координатора з якості управління на основі методу аналізу ієрархій, де критеріями оцінювання виступають управлінські якості, соціальні якості та особистісні якості. Запропоновано рекомендації щодо організаційного забезпечення якості управління підприємством на основі впровадження координатора з якості управління підприємством. Він повинен мати доступ до всіх видів і рівнів інформації, мати у своєму розпорядженні офіційні повноваження своєї посади в ієрархії управління підприємством, що дозволить йому приймати рішення, у тому числі кадрові, мати високий особистісний і професійний авторитет.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: якість управління, організаційне забезпечення, координатор з якості управління, підприємство.

ORGANIZATIONAL QUALITY ASSURANCE OF ENTERPRISE MANAGEMENT

ANNOTATION. The problems of organizational quality assurance of industrial enterprise management are investigated, and the stage of selection of the coordinator on quality management based on the method of hierarchies analysis, where the criteria of evaluation are managerial qualities, social qualities and personal qualities. The author proposes recommendations on organizational quality assurance of the enterprise management based on the implementation of the quality management coordinator of the

enterprise and emphasizes its competencies. The quality coordinator must have access to all types and levels of information; have the official authority of his position in the hierarchy of enterprise management that will allow him to make decisions, including staffing; submit directly to one of the Deputy CEOs or directly to the CEO in order to have relative independence from the heads of other functional units of the enterprise; have high personal and professional authority. The introduction of quality coordinator functions improves the organizational structure of management. Quality coordinators should report to employees in other departments who have previously performed management functions, or functions that can be attributed to management, which will allow the company to save significant costs by attracting outsiders. In addition, this will clearly differentiate management functions according to the goals and objectives of each structural unit and increase the level of managerial decision-making competence. This offer is relevant for large and medium-sized machine-building enterprises that have significant production capacity, production volumes and sales and occupy a specific segment of the target market. For small engineering companies, it is advisable to introduce only a quality coordinator. The main responsibilities of a quality coordinator include: setting promising goals and objectives for improving the quality of enterprise management; consistency of quality of management of all types of activity of the enterprise; setting goals and limits; development of a strategic plan, determination of the necessary financial resources and budget of the strategic plan on quality of management; quality management of the enterprise: accounting, control and analysis of complex indicators of existence of the enterprise.

KEY WORDS: quality of management, organizational support, coordinator quality of management, enterprise.

Вступ. У сучасних економічних умовах господарювання, які характеризуються жорстким конкурентним середовищем, нестабільним курсом валют, невизначеністю торговельних відносин з країнами-партнерами, значним зниженням попиту на українську продукцію, зумовлює загальний спад економіки країни в цілому. У зв'язку зі зазначеним якісне управління підприємством є головним чинником, що буде сприяти підвищенню якості продукції та конкурентоспроможності підприємства. Проте успіх реалізації якісного управління підприємством значною мірою залежить від його організаційного забезпечення.

Необхідність швидкого реагування підприємства на зростаючі вимоги споживачів не можуть базуватися лише на досвіді та інтуїції менеджерів. Тому для вирішення зазначених завдань управлінської діяльності на сучасних підприємствах використовують різні моделі управління, в яких інформаційний процес управління автоматизований за рахунок застосування спеціальних методів

обробки даних з метою отримання і доставки якісної інформації фахівцю для виконання на нього покладених функцій з якості управління.

Теоретично-методичною основою дослідження стали праці вітчизняних і закордонних вчених, що здійснювали аналіз проблематики організаційного забезпечення якості управління підприємством, а саме С. Джорджа [2], Дж. Джурана [3], Т. Сааті [4], У. Форреста [5], М. Солодкої [6] та інш.

Постановка завдання. Сформуванати організаційне забезпечення якості управління промисловим підприємством.

Результати. Існує необхідність у виборі фахівця з якості управління підприємством, координатора з якості управління. Одним зі способів підвищення ефективності відбору кандидатів для присвоєння функцій координатора з якості управління підприємством є відбір персоналу методом аналізу ієрархій [1, 2, 4, 6].

Метод аналізу ієрархій (МАІ) — методологічна основа для вирішення завдань з вибору альтернатив за допомогою їх багатокритеріального рейтингування [4]. Основне застосування методу — підтримка прийняття рішень за допомогою ієрархічної композиції завдання і рейтингування альтернативних рішень. Цей метод є вирішенням багатокритеріальних завдань з ієрархічною структурою, що включає як відчутні, так і невідомі чинники, підхід засновано на лінійній логіці. Оцінка варіантів рішень з використанням МАІ здійснюється як на основі об'єктивної, так і суб'єктивної вихідної інформації. Сутність методу полягає у визначенні власного вектора з найбільшим власним значенням на основі попарного порівняння досліджуваних характеристик [4].

Метод аналізу ієрархій має аналогії з синергетикою, оскільки моделі, що будуються в методі аналізу ієрархій, мають кластерну структуру [4]. Кластери, по суті, є елементарними ієрархічними структурами. В межах кластерів метод оперує поняттям вектора пріоритетів. Під час поєднання кластерів у систему, рейтинг альтернатив конструється на основі векторів пріоритетів в окремих кластерах. Складні моделі часто демонструють «голографічний» ефект. Навіть при видаленні частини структури підсумковий рейтинг у цілому зберігається.

Порядок використання МАІ для вибору кандидатів на посаду координатора з якості полягає у таких етапах: визначення оціночних критеріїв для вибору кандидатів; побудування ієрархічної структури вимог до кандидатів; формування матриць парних порівнянь для всіх рівнів ієрархії: матриць парних порівнянь критеріїв одного рівня між собою, критеріїв нижнього рівня щодо кри-

теріїв вищого рівня і альтернатив щодо критеріїв; обчислення векторів локальних пріоритетів для кожної матриці парних порівнянь; оцінка ступеню узгодженості матриць парних порівнянь; визначення локальних пріоритетів альтернатив за критеріями.

Експертами з оцінювання у складі п'яти машинобудівних підприємств, а саме ДНВП «Об'єднання Комунар», ДП «Завод «Електроважмаш», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря», ПАТ Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш» і ПАТ «ФЕД», виступили співробітники відділу кадрів підприємства, які використовували для оцінювання власний досвід і результати заповнених анкет співробітників. Під час відбору кандидатів необхідно враховувати наявність певних якостей, які сприятимуть ефективній роботі. Схема ієрархії, яка зображена на рис. 1, була розроблена на основі оцінки впливу людського фактору на якість управління підприємством.

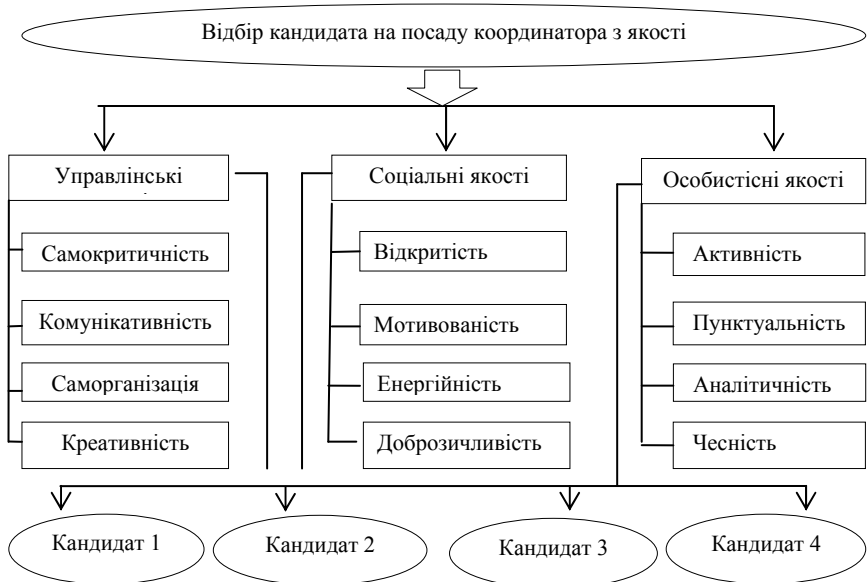


Рис. 1. Схема запропонованої ієрархії

*Примітка:

де A_n — можливі альтернативи кандидатів;

E_m^n — критерій оцінювання за n-властивістю m-групи критеріїв

Критеріями оцінювання виступають управлінські якості, соціальні якості та особистісні якості. До управлінських якостей відносяться: самокритичність, комунікативність, самоорганізація, креативність. До соціальних якостей — відкритість, мотивованість, енергійність, доброзичливість. До особистісних — активність, пунктуальність, аналітичність, чесність.

Після побудови ієрархії використовується метод порівняння її елементів. У даному випадку застосовується метод парного порівняння, тобто будується безліч матриць парних порівнянь. Парні порівняння проводяться в термінах домінування одного елемента над іншим. Отримані судження виражаються в цілих числах з урахуванням дев'ятибальної шкали [2, 4]. Отримані пріоритети критеріїв та груп, що їх об'єднують, представлено в табл. 1. В основі критеріїв лежать компетентності персоналу, які зазначені в стандарті ISO 9001 [7].

Таблиця 1

ПРІОРИТЕТИ КРИТЕРІЇВ

Група критеріїв	Пріоритет групи критеріїв	Критерій	Пріоритет критерію
Управлінські якості	0,42	Самокритичність	0,18
		Комунікативність	0,32
		Самоорганізація	0,32
		Креативність	0,18
Соціальні Якості	0,31	Відкритість	0,28
		Мотивованість	0,05
		Енергійність	0,5
		Доброзичливість	0,17
Особистісні якості	0,27	Активність	0,11
		Пунктуальність	0,03
		Аналітичність	0,34
		Чесність	0,52

Цей державний стандарт пропонує настанови стосовно роботи з людським фактором, який впливає на участь і компетентність, створює переваги для досягнення цілей підприємства. В ISO 9001 використовується підхід, орієнтований на процеси, описано заходи, результати, плани участі й компетентності персоналу. Якщо

ці процеси контролюють, вимірюють і аналізують, у результаті вони дозволяють вищому керівництву приймати рішення щодо поліпшення, що приводить до підвищення рівня задоволеності стейкхолдерів підприємства.

Виходячи з табл. 1, на думку експертів, пріоритетною групою критеріїв для відбору кандидата на виконання функцій координатора з якості є самокритичність, комунікативність, саморганізація, креативність, відкритість, мотивованість, енергійність, доброзичливість, активність, пунктуальність, аналітичність, чесність, оскільки у групі передбачається здійснення групової роботи. Лідерські якості також потрібні координаторам, оскільки саме вони допомагають відстоювати будь-які рішення. Результати оцінювання локальних пріоритетів кожного кандидата за кожним критерієм представлено в табл. 2.

Визначивши пріоритет усіх кандидатів, можна зробити висновок щодо переваги першого кандидата, мають найкраще поєднання для виконання функцій координатора з якості управління підприємством (рис. 2).

Таблиця 2

ЛОКАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ КАНДИДАТІВ

Критерій	Пріоритет кандидату			
	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3	Кандидат 4
Самокритичність	0,04	0,14	0,18	0,52
Комунікативність	0,08	0,1	0,25	0,53
Саморганізація	0,05	0,09	0,28	0,54
Креативність	0,07	0,09	0,27	0,55
Відкритість	0,07	0,12	0,28	0,55
Мотивованість	0,05	0,09	0,27	0,52
Енергійність	0,08	0,13	0,25	0,57
Доброзичливість	0,04	0,11	0,21	0,63
Активність	0,08	0,09	0,3	0,55
Пунктуальність	0,07	0,12	0,24	0,54
Аналітичність	0,07	0,10	0,31	0,48
Чесність	0,07	0,08	0,27	0,6

Таким чином, даний метод може бути використано під час відбору кандидатів не тільки на посаду координатора з якості, а й

при призначенні потенційних кандидатів на посаду будь-яких структурних підрозділів підприємства. Рішення завдань вибору найбільш підходящих кандидатур для виконання функцій щодо підвищення якості управління базується на основі визначення векторів локальних і глобальних пріоритетів, що було присвоєно кожному альтернативному рішення. Глобальний вектор пріоритетів є найпоказовішим, оскільки під час його розрахунку здійснюється не лише складання показників кожної з альтернатив, але й враховується загальна важливість критерію. Завдяки цьому, проведений аналіз з використанням МАІ демонструє можливість об'єктивного прийняття рішення під час такої складної проблеми, як виявлення координатора з якості серед колективу підприємства.

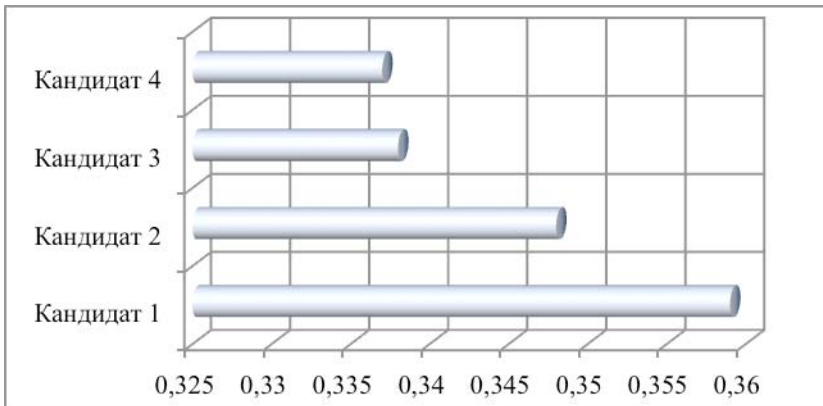


Рис. 2. Глобальний пріоритет кандидатів на посаду координатора з якості

Введення функцій координатора з якості вдосконалює організаційну структуру управління [1]. Координатору з якості повинні звітувати працівники інших відділів, які раніше виконували управлінські функції, або функції, які можна віднести до управлінських, що дозволить підприємству зекономити значні кошти на залученні сторонніх спеціалістів. До того ж це дозволить чітко розмежовувати управлінські функції відповідно до цілей і задач, які стоять перед кожним структурним підрозділом, і підвищити ступінь компетентності прийняття управлінських рішень.

Дана пропозиція актуальна для великих і середніх машинобудівних підприємств, які мають значні виробничі потужності, об-

сяги виробництва і реалізації продукції та займають певний сегмент цільового ринку. Для малих машинобудівних підприємств доцільно ввести тільки координатора з якості.

До основних обов'язків координатора з якості входить: встановлення перспективних цілей і завдань щодо підвищення якості управління підприємством; узгодженість якості управління всіма видами діяльності підприємства; встановлення цілей і обмежень; розробка стратегічного плану, визначення необхідних фінансових ресурсів і бюджету стратегічного плану щодо якості управління; якісне управління діяльності підприємства: облік, контроль і аналіз комплексних показників існування підприємства.

Отже, координатор з питань якості — це спеціаліст, який контролює та оцінює процес організації, планування, реалізації, мотивації й управління щодо всіх питань з якості всіх підрозділів і відділів, які існують на підприємстві. Розглянемо вимоги, на які повинен орієнтуватися координатор з якості при розробці системи критеріїв прийняття управлінських рішень: повна оцінка всіх економічних наслідків прийнятого рішення в короткому й тривалому періодах, виходячи з цілей підприємства; відповідність системі цілей підприємства й несуперечність; пристосованість до аналізу в умовах невизначеності; об'єктивність і доступність вихідних даних; універсальність; гнучкість; зрозумілість і зручність у використанні; вимірність і об'єктивність; орієнтація на перспективу.

Координатори з якості управління повинні відповідати за усі види діяльності, які існують на підприємстві. Загальна цільова орієнтація цих відділів забезпечує механізм інтеграції всіх операцій, які виконуються для здійснення існування та розвитку підприємства. Якість управління кожної ланки (групи) має вигляд системи перехресної відповідальності за прямий взаємозв'язок і координацію між розподілом, матеріально-технічним забезпеченням виробництва та закупівлями. Функції кожного окремого працівника відділу з питань якості такі:

- 1) координатор з якості маркетингової діяльності повинен забезпечувати оптимальний розмір партії збуту; обґрунтувати доцільність використання відповідних посередників дистрибуції готової продукції та своєчасність і якість надання послуг споживачам;

- 2) координатор з якості з виробничої діяльності визначає оптимальний обсяг партії виробництва; технологію виробництва підприємства; прогнозує виручку від дистрибуції продукції; проводить аналіз відхилень від плану; здійснює підготовку контрольних показників якості стосовно виконання виробничої програми;

3) координатор з якості фінансової діяльності займається питаннями якісного фінансового докуметооббігу, складання аналітичних звітів і доведення їх результатів до відома керівника відділу, проводити аналіз відхилень від бажаного результату діяльності підприємства в цілому та вплив на них окремих підрозділів;

4) координатор з питань якості логістичної діяльності проводить моніторинг процесу планування, реалізації й управління ефективним економічним рухом і зберіганням матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції на складі готової продукції, займається питаннями планування маршрутизації, часу та завантаженості транспортних засобів; визначає необхідну кількість транспортного парку на підприємстві;

5) координатор з питань якості інноваційно-інвестиційної діяльності займається питаннями залученням інвестицій для розвитку підприємства; забезпеченості власними коштами;

6) координатор з якості кадрової складової повинен розробити схеми мотивації персоналу, складання аналітичних звітів і доведення їх результатів до відома керівника відділу, проводити аналіз відхилень від бажаного результату діяльності підприємства в цілому та вплив на них окремих підрозділів.

Для прийняття якісного управлінського рішення координатор з питань якості повинен: мати доступ до всіх видів і рівнів інформації; мати у своєму розпорядженні офіційні повноваження своєї посади в ієрархії управління підприємством, що дозволить йому приймати рішення, у тому числі кадрові; підкорюватись безпосередньо одному із заступників генерального директора або безпосередньо генеральному директорові, щоб мати відносну незалежність від керівників інших функціональних підрозділів підприємства; мати високий особистісний і професійний авторитет.

Слід зазначити, що координатори з якості дозволять підвищити продуктивність праці завдяки оптимізації інформації з питань якості, які поступають з інших відділів, а також досягти економічного ефекту за рахунок якісного управління виробничою діяльністю, фінансовою діяльністю, маркетинговою діяльністю, інвестиційною діяльністю, логістичною діяльністю, кадровою діяльністю та підприємством у цілому [1].

Висновки. Отже, все це дає можливість не тільки виявити резерви, які розглянуті вище, але й спрогнозувати подальшу якість управління господарською діяльністю машинобудівного підприємства.

Управління підприємством і прийняття необхідних управлінських рішень вимагає наявності великого обсягу інформації, тому діяльність в даній області складна і вимагає постійного відстеження і розвитку. У сучасній практиці управління дані теоретичні положення реалізуються за допомогою проведення стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, який передбачає комплексну оцінку всіх взаємозв'язків і наявних у підприємства ресурсів. Це дозволяє виявити проблему, на основі певних методів розробити рішення і прийняти його до виконання з подальшим коригуванням.

Впровадження та якісний контроль контролером з якості інформаційних потоків робить машинобудівне підприємство гнучкішим до змін у зовнішньому середовищі, дозволяє швидко реагувати на нові запити споживачів, що, у свою чергу, дає можливість машинобудівному підприємству збільшити обсяги реалізації продукції. Поставлені цілі з поліпшення інформаційного забезпечення управління підприємством, на наш погляд, можуть бути досягнуті за допомогою використання системи розподіленої обробки інформації, тобто організації переробки та зберігання інформаційних ресурсів безпосередньо на робочих місцях керівників і фахівців, а також організації мережі автоматизованих робочих місць робітників і службовців, що й буде слугувати перспективами подальших наукових розробок у цьому напрямку.

Література

1. Гонтарева І. В., Муренець І. Г. Методичне забезпечення якості управління на промислових підприємствах / І.В. Гонтарева, І.Г. Муренець // Глобальні проблеми економіки, Миколаїв — 2018. — № 35.
2. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях / С. Джордж, А. Ваймерских. — СПб. : Виктория плюс, 2002. — 256 с.
3. Джуран Дж.-М. Качество и прибыль / Дж.-М. Джуран // Качество, торговля, экономика. — М. : Изд-во стандартов, 1970. — 186 с.
4. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: аналитические сети / пер. с англ. О. Н. Андрейчиковой. — М.: URSS ЛЕНАНД, 2015. — 357 с.
5. Форрест У. Брейфогл III. Майбутнє управління якістю / Quality Digest Magazine, February 2008 / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm110.html?print>

6. Солодкая М. С. Надежность, эффективность, качество систем управления [Электронный ресурс] / М. С. Солодкая // Quality.eup.ru. — Режим доступа : <http://quality.eup.ru/MATERIALY10/qsm.htm>

7. ISO 9001 international standard: 2015. Quality management system. requirements [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://cert-academy.org/wp-content/uploads/2015/10/Міжнародної організації зі стандартизації \(ISO\)-9001-2015-от-30.09.14-Cert-Group.pdf](http://cert-academy.org/wp-content/uploads/2015/10/Міжнародної організації зі стандартизації (ISO)-9001-2015-от-30.09.14-Cert-Group.pdf) (accessed Oktober 19, 2015).

References

1. Gontareva Г. V., Murenez' Г. G. Metodichne zabezpechennya yakosti` upravli`nnya na promislovikh pi`driyemstvakh / Г. V. Gontareva, Г. G. Murenez' // Global'ni` problemi ekonomi`ki, Mikolayiv — 2018. — № 35.

2. Dzhordzh S. Vseobshhee upravlenie kachestvom: strategii i tekhnologii, primenyaemy'e segodnya v samy`kh uspeshny`kh kompaniyakh / S. Dzhordzh, A. Vajmerskikh. — SPb. : Viktoriya plyus, 2002. — 256 s.

3. Dzhuran Dzh.-M. Kachestvo i priby`l' / Dzh.-M. Dzhuran // Kachestvo, trgovlya, e`konomika. — M. : Izd-vo standartov, 1970. — 186 s.

4. Saati T. L. Prinyatie reshenij pri zavisimostyakh i obratny`kh svyazyakh: analiticheskie seti / per. s angl. O. N. Andrejchikovo. — M.: URSS LENAND, 2015. — 357 s.

5. Forrest U. Brejfojl III. Majbutnye upravli`nnya yaki`styu / Quality Digest Magazine, February 2008 / [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu: <http://www.management.com.ua/qm/qm110.html?print>

6. Solodkaya M. S. Nadezhnost`, e`ffektivnost`, kachestvo sistem upravleniya [E`lektronny`j resurs] / M. S. Solodkaya // Quality.eup.ru. — Rezhim dostupa: <http://quality.eup.ru/MATERIALY10/qsm.htm>

7. ISO 9001 international standard: 2015. Quality management system. requirements [Elektronnij resurs]. — Rezhim dostupu: [http://cert-academy.org/wp-content/uploads/2015/10/Mi`zhnarodnoyi organi`zaczi`yi zi` standartizaczi`yi \(ISO\)-9001-2015-ot-30.09.14-Cert-Group.pdf](http://cert-academy.org/wp-content/uploads/2015/10/Mi`zhnarodnoyi organi`zaczi`yi zi` standartizaczi`yi (ISO)-9001-2015-ot-30.09.14-Cert-Group.pdf) (accessed Oktober 19, 2015).

Стаття надійшла до редакції 31.03.2020 р.