



Професійна освіта

УДК 378; 65.018

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18826660>

Формування педагогічної компетентності менеджера системи управління якістю

Коробко Андрій Іванович

доктор технічних наук, професор, професор кафедри технології
машинобудування та ремонту машин Харківського національного
автомобільно-дорожнього університету, м. Харків, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-6618-7790>

Костенко Юрій Олексійович

кандидат технічних наук, магістрант Харківського національного
автомобільно-дорожнього університету, м. Харків, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-7978-8915>

Прийнято: 11.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

***Анотація:** Мета дослідження – удосконалення процесу формування компетентності менеджера з якості з урахуванням його функції навчання персоналу організації. Аналіз основних стандартів, що регламентують вимоги до систем управління якістю дозволяє зробити обґрунтований висновок, що для ефективного виконання своїх професійних обов'язків менеджер з якості повинен мати розвинену педагогічну компетентність. Функції, які стандарти фактично покладають на менеджерів з якості, виходять за межі суто управлінських і технічних завдань та набувають виразного педагогічного змісту. Менеджер з якості повинен володіти методиками навчання дорослих,*



вміти структурувати знання, організовувати навчальний процес, оцінювати засвоєння матеріалу та формувати у персоналу компетентності, необхідні для функціонування системи. Поєднання знань у сфері управління якістю та педагогічної підготовки створює передумови для формування менеджера з якості нового типу – не лише управлінця, а й педагога професійного навчання, здатного системно забезпечувати функціонування та розвиток системи управління якістю через навчання персоналу. Найбільш повно така підготовка забезпечується в межах спеціальності А5 «Професійна освіта» (за спеціалізаціями), за якою готують фахівців як педагогів професійного навчання. Застосування таксономії Блума дозволяє побудувати логічну модель формування компетентності менеджера з якості, у якій кожен рівень пізнавальної діяльності безпосередньо пов'язаний із його здатністю навчати персонал. Це доводить, що підготовка такого фахівця повинна включати педагогічну складову, притаманну спеціальності А5 «Професійна освіта» (за спеціалізаціями). Адже, менеджер з якості проходить шлях від засвоєння знань стандартів до створення власної системи внутрішнього навчання в організації. Саме така еволюція повністю відповідає логіці підготовки педагога професійного навчання і забезпечує реальне, а не формальне функціонування системи управління якістю через підготовлений персонал.

Ключові слова: педагогічна компетентність, менеджер з якості, навчання, таксономія Блума, формування компетентності, освітня діяльність.

Formation of pedagogical competence in a quality management system manager

Andrii Korobko

DEng, Professor, Professor of the Department of Mechanical Engineering and Machine Repair Technologies, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-6618-7790>



Yurii Kostenko

Candidate of Technical Sciences, Master's student, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-7978-8915>

***Abstract:** The purpose of this study is to improve the process of developing quality manager competence based on their role in training organizational personnel. An analysis of the key standards governing quality management system requirements allows us to conclude that, to effectively fulfill their professional responsibilities, a quality manager must have developed pedagogical competence. The functions that standards effectively assign to quality managers extend beyond purely managerial and technical tasks and acquire a distinct pedagogical content. A quality manager must be proficient in adult learning methods, able to structure knowledge, organize the learning process, assess learning, and develop the competencies necessary for the system's functioning. The combination of quality management knowledge and pedagogical training creates the preconditions for developing a new type of quality manager – not only a manager, but also a vocational education teacher, capable of systematically ensuring the functioning and development of a quality management system through staff training. This training is most comprehensively provided within the A5 "Vocational Education" specialty (by specialization), which trains specialists as vocational education teachers. Using Bloom's Taxonomy allows us to construct a logical model for developing quality manager competence, in which each level of cognitive activity is directly linked to their ability to train staff. This demonstrates that the training of such a specialist should include a pedagogical component inherent in the A5 "Professional Education" specialty (by specialization). After all, a quality manager progresses from mastering knowledge of standards to creating their own internal training system within the organization. This evolution is fully consistent with the logic of training a*



professional education teacher and ensures the actual, rather than merely formal, functioning of the quality management system through trained staff.

Key words: pedagogical competence, quality manager, training, Bloom's Taxonomy, competence development, educational activities.

Постановка проблеми. В умовах посилення вимог до якості продукції та послуг, гармонізації стандартів з міжнародними нормами та постійного оновлення нормативної бази особливої значущості набуває не лише впровадження систем управління якістю (далі – СУЯ), а й якісна підготовка фахівців, які здатні ефективно їх реалізовувати. Ключовою особою у цьому процесі виступає менеджер з якості. Його професійна компетентність багато в чому визначається рівнем його знань та здатністю передавати ці знання іншим учасникам виробничих та управлінських процесів.

Сучасний менеджер з якості – це не лише «знавець» (фахівець) нормативних вимог, методів контролю та оцінювання відповідності. В організації він є «внутрішнім провідником культури якості». Він виконує важливу навчальну та консультативну функцію. Саме через навчання персоналу, формування розуміння процесного підходу, ризик-орієнтованого мислення та принципів постійного покращення менеджер з якості забезпечує реальне, а не формальне функціонування СУЯ. Формування його компетентності є безперервним освітнім процесом. Цей процес складається, зокрема, і з розвитку педагогічних умінь. Здатність організовувати навчання співробітників, розробляти методичні матеріали, проводити внутрішні тренінги та аудити стає невід'ємною частиною професійного профілю менеджера з якості.

Таким чином, проблема формування компетентності менеджера з якості тісно пов'язана з питаннями його навчання та педагогічної діяльності, що робить цей напрямок актуальним як у науковому, так і в прикладному аспектах.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз вітчизняних сучасних літературних джерел показує, що досліджень які відображають формування компетентності менеджера систем управління якістю наразі небагато – більшість робіт стосуються широких управлінських компетентностей, оцінювання персоналу або компетентності менеджерів в освіті чи бізнесі. Є матеріали, що розглядають безпосередньо менеджмент якості, але вони в більшій мірі орієнтовані на технології управління або оцінювання систем якості, ніж на компетентності менеджера якості як окремій темі (наприклад, оцінка систем, вимоги до аудиторів тощо).

Зокрема, у роботі Герасименко та Демченко [1] компетентність сучасного менеджера розглядається через побудову її структурної моделі та визначення інструментарію її розвитку. Автори [2] обґрунтовують роль управлінських компетентностей керівництва у забезпеченні якості вищої освіти, підкреслюючи їхній прямиий вплив на результативність діяльності організації. У дослідженні [3] зауважується, що ефективність системи управління якістю безпосередньо залежить від професійної підготовленості відповідальних осіб. У сукупності ці дослідження формують концептуальне підґрунтя для розуміння компетентності як цілісної характеристики, що поєднує знання, навички, досвід і управлінські здібності.

Водночас інші праці розкривають компетентність через призму професійного становлення та умов діяльності. В роботі [4] аналізуються формування сучасних компетентностей менеджера з персоналу в умовах дистанційної роботи, підкреслюючи значення адаптивності та цифрових навичок. Власенко О. [5] досліджує вплив професійно-мовленнєвої компетентності на ефективність управлінської діяльності. В свою чергу, Осадча Л. [6] розглядає проблеми формування професійної компетентності керівників аграрного бізнесу, зосереджуючись на психологічних і організаційних аспектах цього процесу. Загалом ці дослідження підтверджують багатовимірність



управлінської компетентності та її залежність від освітніх, комунікативних і особистісних чинників, однак не пов'язують її з функцією навчання персоналу в СУЯ. Тобто, в жодній із вітчизняних робіт не поєднуються одночасно три складові: «менеджер з якості», «компетентність», «системний процес формування компетентностей під час навчання з урахуванням того, що менеджер навчає інших».

Серед закордонних досліджень частина робіт розглядає компетентність на концептуальному рівні, частина – через призму реальної професійної діяльності, а частина – через питання навчання і підготовки таких фахівців.

Компетентність на концептуальному рівні (моделі, рамки, структура) розглядається в роботах [7, 8, 9]. В них зроблено спробу визначити, з яких складових складається компетентність у менеджера з якості, побудовано моделі, рамки, структури. Також у цих наукових працях подано теоретичне осмислення поняття «компетентність у сфері якості». Автори виокремили групи компетенцій: технічні, управлінські, комунікативні, аналітичні; показали, що компетентність виходить за межі знання стандартів. Проте, в цих роботах відсутня відповідь на питання «Як ці компетентності формуються?», не розглядається освітній процес, а менеджер з якості не розглядається як суб'єкт навчання персоналу.

Компетентність через призму реальної професійної діяльності можна простежити у наукових працях [10, 11]. Об'єднує ці роботи наявність аналізу того, як компетентність проявляється в практичній діяльності та досліджено досвід щоденної діяльності практиків у сфері якості. Проте, в цих публікаціях немає узагальненої моделі підготовки таких фахівців та не досліджується освітній аспект.

Компетентність через питання навчання і підготовки фахівців висвітлено в роботах [12, 13, 14, 15], де проаналізовано існуючі програми навчання у сфері СУЯ та виявлено розрив між програмами навчання та потребами практики.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючі літературні джерела утворюють логічно пов'язаний масив досліджень, у якому компетентність в управлінні якістю розглядається з трьох різних ракурсів: концептуального, практико-діяльнісного та освітнього. Такий поділ дозволяє побачити еволюцію наукового розуміння: від визначення «що таке компетентність» через призму «як вона проявляється в роботі» до «як готують фахівців». Водночас, саме між цими групами і виникає наукова прогалина. Відсутня ланка, що поєднує ці три площини: як побудувати системний процес формування компетентності менеджера з якості в навчанні з урахуванням реальної діяльності та з урахуванням того, що менеджер з якості сам виступає суб'єктом навчання персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в удосконаленні процесу формування компетентності менеджера з якості з урахуванням його функції навчання персоналу організації. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- проаналізувати вимоги стандартів на системи управління якістю щодо необхідної кваліфікації персоналу відповідального за функціонування системи управління якістю;
- розробити процес формування компетентності менеджера з якості з урахуванням його функції навчання персоналу організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вимоги стандартів на системи управління якістю щодо необхідної кваліфікації персоналу відповідального за функціонування системи управління якістю. Вимоги до компетентності персоналу є однією з базових складових усіх сучасних стандартів на СУЯ. Ці вимоги мають системний характер і розглядаються не як формальна умова наявності кваліфікованих працівників, а як необхідна передумова результативного функціонування СУЯ та забезпечення довіри до результатів діяльності організації.



У стандарті ДСТУ ISO 9001:2018 важливою є вимога пункту 7.3 «Обізнаність», яка передбачає, що персонал повинен усвідомлювати політику у сфері якості, цілі, власний внесок у результативність СУЯ та наслідки невідповідностей. Це підкреслює необхідність проведення в організації внутрішнього навчання, роз'яснювальної та методичної роботи, що здебільшого покладається саме на менеджера з якості.

ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 має вимогу щодо уповноваження персоналу на виконання конкретних робіт, що передбачає не лише наявність знань, а й підтверджену практичну здатність виконувати певні процедури. Крім того, стандарт передбачає постійне підвищення кваліфікації та оцінювання результативності роботи. Для осіб, відповідальних за функціонування системи менеджменту якості лабораторії важливою є здатність організовувати навчання персоналу лабораторії щодо процедур, методик і вимог системи.

Стандарт ДСТУ EN ISO/IEC 17065, що регламентує діяльність органів з сертифікації продукції, процесів і послуг, приділяє значну увагу компетентності персоналу, оскільки довіра до результатів сертифікації прямо залежить від кваліфікації експертів та осіб, які приймають рішення. Аналогічно, як і для персоналу лабораторій, це означає необхідність володіння знаннями нормативної бази, процедур оцінки відповідності, методів аудиту, а також здатності організовувати підготовку аудиторів та експертів, роз'яснювати вимоги стандартів і забезпечувати єдність підходів у роботі.

Таким чином, аналіз вимог проаналізованих стандартів свідчить, що компетентність персоналу розглядається як системна умова ефективного функціонування СУЯ. При цьому, в усіх стандартах простежується не лише вимога до наявності фахових знань і практичного досвіду, а й обов'язок організації забезпечувати постійне навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання результативності підготовки персоналу та формування його обізнаності щодо вимог системи (табл. 1).



Таблиця 1

Взаємозв'язок вимог стандартів, що регламентують системи управління якістю і педагогічних функцій менеджера з якості

Вимога стандартів	Що необхідно зробити	Педагогічна дія менеджера
Компетентність персоналу	Забезпечити навчання	Провести навчання, інструктаж
Обізнаність персоналу	Роз'яснити політику, процедури	Пояснення, консультації
Оцінювання результативності	Перевірити засвоєння	Контроль знань, зворотний зв'язок

Джерело: власна розробка авторів

Реалізація цих вимог на практиці покладається насамперед на менеджера з якості, який виступає не лише як фахівець з нормативної бази, процесного підходу, аудиту та управління невідповідностями тощо, а і як організатор внутрішнього навчання, консультант, наставник і провідник культури якості в організації. Саме він забезпечує роз'яснення вимог стандартів, підготовку персоналу до виконання процедур, проведення внутрішніх аудитів, розроблення методичних матеріалів та формування у працівників розуміння їхньої ролі у забезпеченні якості.

Таким чином, функції, які стандарти фактично покладають на менеджерів з якості (відповідальних за СУЯ осіб), виходять за межі суто управлінських і технічних завдань та набувають виразного педагогічного змісту. Менеджер з якості повинен володіти методиками навчання дорослих, вміти структурувати знання, організувати навчальний процес, оцінювати засвоєння матеріалу та формувати у персоналу компетентності, необхідні для функціонування системи. Фактично, стандарти вимагають педагогічної діяльності.

Результатом здійсненого аналізування є обґрунтований висновок, що для ефективного виконання своїх професійних обов'язків менеджер з якості повинен мати розвинену педагогічну компетентність. Найбільш повно така



підготовка забезпечується в межах спеціальності А5 «Професійна освіта» (за спеціалізаціями), за якою готують фахівців як педагогів професійного навчання. Саме поєднання знань у сфері управління якістю та педагогічної підготовки створює передумови для формування менеджера з якості нового типу – не лише управлінця, а й педагога професійного навчання, здатного системно забезпечувати функціонування та розвиток СУЯ через навчання персоналу.

Розробка процесу формування компетентності менеджера з якості з урахуванням його функції навчання персоналу організації. Процес формування компетентності менеджера з якості в сучасних умовах доцільно розглядати не лише як оволодіння знаннями стандартів і методами управління процесами, а як підготовку фахівця, здатного організовувати та здійснювати внутрішнє навчання персоналу щодо вимог СУЯ. Така функція наближає діяльність менеджера з якості до професійної діяльності педагога професійного навчання. Тому ефективною методичною основою для побудови процесу його підготовки є таксономія освітніх цілей Блума [16], що дозволяє поетапно формувати знання, уміння та професійне мислення, необхідні як для управління якістю, так і для навчання дорослих працівників.

Таксономія Блума [16] передбачає шість послідовних рівнів пізнавальної діяльності: «знання – розуміння – застосування – аналіз – оцінювання – синтез». Використання цієї логіки у підготовці менеджера з якості дозволяє системно поєднати його професійні та педагогічні компетентності (рис. 1).

Рівень 1. Знання. На цьому рівні формується базова теоретична підготовка майбутнього менеджера з якості:

- знання термінології, принципів менеджменту якості, процесного підходу, вимог стандартів ISO 9001, ISO/IEC 17025, ISO/IEC 17065 тощо;
- знання основ педагогіки, психології спілкування, методів професійного навчання.

Рисунок 1

Формування педагогічної компетентності менеджера з якості за таксономією Блума



Джерело: власна розробка авторів

Цей етап відповідає традиційній академічній підготовці. Важливим тут є те, що майбутній фахівець має засвоювати не лише вимоги стандартів, а й основи організації навчального процесу, оскільки в подальшій діяльності він має передавати ці знання іншим.

Рівень 2. Розуміння. На цьому рівні відбувається осмислення:

- шляхів реалізації вимог стандартів в діяльності організації;
- чому персонал допускає невідповідності через нерозуміння вимог;
- як знання перетворюються на практику через навчання.

Майбутній менеджер з якості починає усвідомлювати причинно-наслідковий зв'язок: якість функціонування СУЯ залежить від рівня підготовленості персоналу. На цьому етапі формується розуміння своєї майбутньої ролі як педагога-наставника.

Рівень 3. Застосування. На цьому етапі фахівець вчиться:

- застосовувати вимоги стандартів під час розроблення процедур;
- розробляти інструктажі, пам'ятки, навчальні матеріали для персоналу;



- моделювати ситуації внутрішнього навчання;
- проводити роз'яснювальну роботу.

Відбувається перехід від теоретичного знання до педагогічної практики.

Менеджер з якості набуває первинних навичок проведення навчання та інструктажів.

Рівень 4. Аналіз. На цьому рівні формується здатність:

- аналізувати причини помилок персоналу;
- визначати прогалини в знаннях працівників;
- аналізувати ефективність проведеного навчання;
- співвідносити невідповідності з недостатньою обізнаністю персоналу.

Менеджер з якості починає бачити, що більшість проблем СУЯ через недостатність знань і вмінь у персоналу. Це характерна риса педагога професійного навчання – вміння аналізувати не лише результат, а й рівень підготовленості тих, хто виконує роботу.

Рівень 5. Оцінювання. Формується здатність:

- оцінювати компетентність персоналу;
- визначати результативність навчання;
- коригувати методи навчання залежно від результатів;
- оцінювати власну педагогічну діяльність.

Менеджер з якості, фактично, виконує функції методиста та оцінювача навчального процесу в організації.

Рівень 6. Синтез. Найвищий рівень таксономії, що передбачає здатність менеджера з якості до:

- створення системи внутрішнього навчання з питань якості;
- розроблення програми підготовки персоналу;
- формування методичного забезпечення СУЯ;
- створення культури якості через навчання.



На цьому рівні менеджер з якості повністю реалізується як педагог професійного навчання у сфері якості. Він здатний не лише підтримувати СУЯ, а й розвивати її через освітню діяльність.

Висновки. Аналіз основних стандартів, які регламентують вимоги до систем управління якістю дозволяє зробити обґрунтований висновок, що для ефективного виконання своїх професійних обов'язків менеджер з якості повинен мати розвинену педагогічну компетентність. Поєднання знань у сфері управління якістю та педагогічної підготовки створює передумови для формування менеджера з якості нового типу – не лише управлінця, а й педагога професійного навчання, здатного системно забезпечувати функціонування та розвиток системи управління якістю через навчання персоналу.

Застосування таксономії Блума дозволяє побудувати логічну модель формування компетентності менеджера з якості, у якій кожен рівень пізнавальної діяльності безпосередньо пов'язаний із його здатністю навчати персонал. Це доводить, що підготовка такого фахівця повинна включати педагогічну складову, притаманну спеціальності А5 «Професійна освіта» (за спеціалізаціями). Адже, менеджер з якості проходить шлях від засвоєння знань стандартів до створення власної системи внутрішнього навчання в організації. Саме така еволюція повністю відповідає логіці підготовки педагога професійного навчання і забезпечує реальне, а не формальне функціонування системи управління якістю через підготовлений персонал.

Список використаних джерел

1. Герасименко О., Демченко А. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>



2. Маршавін Ю. М., Сідлецький С. І., Кицак Т. Г. Роль управлінських компетентностей керівництва ЗВО у забезпеченні якості вищої освіти в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. 4 (262). 71–82.

3. Куценко О. І., Яковенко В. Д., Яковенко Є. О. Оцінювання систем управління якістю. *Наукові записки Малої академії наук України*. 2021. 3(19). 59-70. <https://doi.org/10.51707/2618-0529-2020-19-07>.

4. Паращук Є. Ю. Формування сучасних компетентностей менеджера з персоналу, що працює в режимі дистанційної зайнятості : бакалавр. диплом. робота : 073, Менеджмент; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. Київ. 2022, 102 с.

5. Власенко О. Вплив професійно-мовленнєвої компетентності на становлення професійної діяльності менеджера. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2022. 2(55), 14-19. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.2.2>

6. Осадча Л. Проблеми формування професійної компетенції керівників аграрного бізнесу. *Психологічний журнал*. 2021. 7. 57–64. <https://doi.org/10.31499/2617-2100.7.2021.234678>

7. Artur Henrique de Moraes Brito, Fernando Tobal Berssaneti Competencies for Quality Management. *A Systematic Literature Review and Perspectives for the Future IEOM Society International : Proceedings of the 6th European Conference on Industrial Engineering and Operations Management Lisbon, Portugal, July 18-20, 2023*. 429–441

8 Martin J., Elg M., Gremyr I., Wallo A. Towards a quality management competence framework: exploring needed competencies in quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2021. 32(3–4). 359–378. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1576516>

9. Ingason Helgi, Jónsdóttir Elín The house of competence of the quality manager. *Cogent Business & Management*. 2017. 4. 10.1080/23311975.2017.1345050.



10. Martin Jason Quality Management Competencies-in-use – exploring competence and practice perspectives on quality management work. *Linköping Studies in Science and Technology, Dissertation*. 2019. 2020
11. Martin J., Elg M., Gremyr I. Fit for purpose? Exploring competence in quality management. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2019. 11, 3. 317–333. doi: <https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2018-0054>
12. What makes an effective Quality Improvement Manager? A qualitative study in the New Zealand Health System / Akmal A. et al. *BMC Health Serv Res*. 2022. 22. 50. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07433-w>
13. Analysis of training programs related to quality management system: the Spanish case / Petnji Yaya LH. et al. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2017. 34, 2. 216–230. doi: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2015-0071>
14. Anderson Lorin W., Krathwohl David R. A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York : Longman, 2001. ISBN 978-0-8013-1903-7.
15. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine / Halyna Lopushniak et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. 20(4). 88-110. doi:10.21511/ppm.20(4).2022.08
16. Anderson Lorin W., Krathwohl David R. A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York : Longman, 2001. ISBN 978-0-8013-1903-7.