

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Кунаєв Артем Юрійович

УДК 65.014.1: 65.018

ДИСЕРТАЦІЯ

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ А.Ю. Кунаєв

Науковий керівник – докт. екон. наук, професор Гудзь Петро Васильович,

АНОТАЦІЯ

Кунаєв А.Ю. Науково-методичне обґрунтування системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний авіаційний університет, Київ, 2018.

У дисертаційній роботі отримані результати вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з теоретико-методичним обґрунтуванням положень і розробкою практичних рекомендацій щодо формування та використання системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства.

В роботі доведено, що проблема оцінки ефективності менеджменту для авіабудівних підприємств потребує нагального вирішення в складні періоди їх розвитку та в умовах кризи. Зростання попиту на інформацію щодо ефективності діяльності підприємства та, як наслідок, збільшення обсягів розрахунків оціночних показників, вимагає розробки нових підходів та методів оцінювання ефективності управління організацією. Однак, існуючі підходи, методи та інструменти оцінювання ефективності управління авіабудівних підприємств, відрізняються один від одного алгоритмом розрахунку, складністю застосування, та, що найважливіше, отриманими результатами.

В роботі встановлено, що суть системи оцінювання ефективності менеджменту визначається сукупністю відносин між суб'єктами прийняття управлінських рішень стосовно принципів функціонування даної системи і забезпечення активної дії на об'єкт управління з метою поліпшення його ефективності. За своїм змістом система оцінювання ефективності менеджменту відображає структурну композицію і взаємозв'язок взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів та функціональне призначення системи, що відображається у наявності підсистеми оцінювання зовнішньої ефективності

менеджменту та підсистеми оцінювання внутрішньої ефективності менеджменту, які спрямовані на отримання оцінки економічної та соціальної ефективності менеджменту підприємства. У свою чергу, оцінювання в межах кожної з підсистем має здійснюватися на основі критеріїв та показників, що в повній мірі відображають ступінь досягнення організацією поставлених цілей.

Доведено, що методами оцінювання, що носять комплексний та системний характер є метод порівняльної рейтингової оцінки та метод експертних оцінок, поєднання яких дозволяє вирішити основне завдання оцінювання ефективності менеджменту організації.

Показники оцінювання ефективності менеджменту в роботі запропоновано формувати за двома напрямками оцінювання – внутрішня та зовнішня ефективність менеджменту, де основними елементами внутрішньої ефективності є ефективність суб'єкта управління та ефективність об'єкта управління.

Запропоновано загальну схему формування критеріїв та показників ефективності управління, що базується на висновку, що формування критеріїв та показників ефективності управління може бути різним залежно від сфери застосування та охоплювати певні види робіт, що стосуються конкретного підприємства.

Основними недоліками існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності менеджменту є: визначення ефективності як співвідношення між економічним ефектом діяльності організації загалом і затратами ресурсів на його досягнення, а, отже, розглядає витрати як такі, що потребують обов'язкового зменшення; у більшості з розглянутих методик за інформаційну базу використовують виключно фінансову звітність підприємства; майже не враховуються (або взагалі не враховуються) чинники зовнішнього середовища, тобто зовнішня ефективність управління не розглядається як складова ефективності управління підприємством.

Визначено особливості методики оцінювання ефективності менеджменту з використанням системного підходу, які полягають у використанні процесів та

вибору критеріїв і показників оцінювання з врахуванням : компоненти стратегічного менеджменту (цілевизначення), ринкової компоненти (задоволеність споживача), організаційної компоненти (організація процесів оцінювання), операційної компоненти (алгоритм оцінювання), що дає можливість адаптувати методику до специфіки діяльності авіабудівного підприємства.

Автором запропоновано модель процесного підходу до управління організацією, що враховує переваги, недоліки та умови використання процесного підходу в оцінюванні ефективності менеджменту, та заснована на п'яти основних категоріях бізнес-процесів. Доведено, що ефективність управління бізнес-процесами залежить від ефективності управління корпоративною неструктурованою інформацією та запропоновано методику оцінки управління бізнес-процесами підприємств з використанням ЕСМ-засобів (Enterprise Content Management – засоби управління корпоративною неструктурованою інформацією).

Проведено аналіз оцінювання ефективності менеджменту на основі удосконаленої Системи збалансованих показників (BSC), яка на відміну від класичної, враховує як внутрішню, так і зовнішню складові ефективності менеджменту за рахунок включення п'ятої складової оцінювання - «Соціальна відповідальність» та на її основі, у вигляді карти (дерева) цілей, діагностовано основні проблеми, які гальмують розвиток підприємства та характеризують його реальний (існуючий) стан.

Подальшого розвитку отримав підхід до оцінювання ефективності менеджменту на основі графоаналітичної моделі динамічного нормативу показників, в якій запропоновано систематизувати показники ефективності менеджменту за п'ятьма групами відповідно до удосконаленої BSC, що дозволило порівняти отримані підприємством результати з: нормативними показниками оцінки ефективності менеджменту підприємства; даними за попередні роки для дослідження тенденцій змін показників ефективності

менеджменту; різнорідними показниками протягом одного часового інтервалу; результатами діяльності інших підприємств.

Доведено, що оцінка ефективності менеджменту повинна будуватися на базі агрегованої економіко-математичної моделі в формі задачі багатокритеріальної оптимізації, де в якості критеріїв оцінки і необхідних обмежень слід використовувати найбільш пріоритетні (з точки зору оцінки ефективності) існуючі показники, які широко застосовуються на практиці: абсолютні, відносні та часові, у якій з математичної точки зору взаємозв'язок і взаємовплив показників системи оцінювання встановлюється за використання загальної безлічі змінних та враховує наступну вимогу: показники характеризують різні сторони менеджменту, і відображають взаємодію організації з оточуючим середовищем як цілісного об'єкта.

Обґрунтовано використання компетентнісного підходу, особливістю та перевагою якого є можливість зробити оцінку частиною роботи з персоналом, ключовими елементами впровадження якого будуть: залучення менеджменту; інтеграція оцінки в процеси навчання та розвитку; орієнтація оцінки на результати та інтереси бізнесу. Встановлено взаємозв'язок між основними цілями, задачами, принципами та результатами BSC та компетентнісного підходу – виявлення ключових критеріїв оцінки ефективності діяльності і координування дій співробітників і підрозділів для успішного досягнення мети. Розроблено матрицю взаємозв'язку BSC та компетентнісного підходу та на її основі з використанням лінійного програмування симплексним методом з використанням симплексних таблиць запропоновано метод оцінки ефективності менеджменту підприємства.

Запропоновано організаційний механізм розробки та впровадження систем оцінювання ефективності менеджменту, що включає різноманітні засоби та методи проектування та використання систем, враховує загальні риси систем: система має бути адаптивною; система має знаходитися в стані динамічної нерівноваги; цілі системи мають сприяти досягненню цілей єдиної

системи; інформація, що використовується, має бути об'єктивною; простота системи; система має бути економічною.

Розроблено методичний підхід до організаційного забезпечення розробки та впровадження систем оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства в межах інформаційної системи управління що, на відміну від інших напрацювань, полягає в упорядкуванні і послідовності аналітично-розрахункових процесів (операцій) обчислення індикаторів матеріальних та інформаційних потоків і фіксації стану їх відповідності/ відхилень від нормативних значень, що дозволяє визначати «вузькі місця» в менеджменті підприємства та встановлювати першочерговість і послідовність упровадження управлінських рішень.

Ключові слова: ефективність менеджменту, внутрішня ефективність, зовнішня ефективність, система оцінювання, системний підхід, процесний підхід, компетентністний підхід, авіабудівне підприємство.

ABSTRACT

Kunaiev A. Scientific and methodological substantiation of the system of management effectiveness evaluation of the aircraft building enterprise. - Qualifying scientific work as the manuscripts..

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 - Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). - National Aviation University, Kyiv, 2018.

In the dissertation the results of the decision of an important scientific and practical task related to theoretical and methodological substantiation of the provisions and development of practical recommendations for the formation and use of the system for evaluating the effectiveness of the management of the aircraft building enterprise were obtained.

It is proved that the problem of assessing the effectiveness of management for aviation enterprises requires an urgent solution in the difficult periods of their

development and in the conditions of the crisis. The growth of demand for information on the efficiency of the enterprise and, as a consequence, an increase in the calculation of estimates, requires the development of new approaches and methods for assessing the effectiveness of management of the organization. However, existing approaches, methods and tools for assessing the effectiveness of managing aviation enterprises are different from each other by the algorithm of calculation, complexity of application, and, most importantly, the results obtained.

In the work it is established that the essence of the system of evaluating the effectiveness of management is determined by the set of relations between the subjects of making management decisions in relation to the principles of functioning of this system and ensuring active action on the object of management in order to improve its efficiency. In its content, the system for evaluating the effectiveness of management reflects the structural composition and interconnection of interrelated and interrelated elements and the functional purpose of the system, reflected in the presence of the subsystem of evaluation of the external management effectiveness and the subsystem of evaluation of internal management efficiency, which are aimed at obtaining an assessment of economic and social efficiency management of the enterprise. In turn, the assessment within each of the subsystems should be based on criteria and indicators that fully reflect the extent to which the organization achieves its objectives.

It is proved that the methods of estimation that are complex and systemic are the method of comparative rating and the method of expert assessments, the combination of which allows to solve the main task of assessing the effectiveness of management of the organization.

The indicators of evaluation of management effectiveness in the work are proposed to form in two directions of evaluation - internal and external effectiveness of management, where the main elements of internal efficiency are the effectiveness of the subject of management and the effectiveness of the object of management.

The general scheme of formation of criteria and indicators of management effectiveness is proposed, which is based on the conclusion that the formation of

criteria and indicators of management effectiveness may be different depending on the scope and cover certain types of work pertaining to the particular enterprise.

The main drawbacks of existing methodological approaches to assessing the effectiveness of management are: the definition of efficiency as a correlation between the economic effect of the organization as a whole and the cost of resources for its achievement, and, therefore, considers the costs as requiring a mandatory reduction; in most of the techniques considered, the sole use of the financial statements of an enterprise is used for the information base; almost no account is taken (or not taken into account) of the environmental factors, that is, the external management effectiveness is not considered as a component of the efficiency of enterprise management.

The features of the methodology for evaluating the effectiveness of management using the system approach, which consist in the use of processes and the selection of criteria and indicators of evaluation, are considered, taking into account: components of strategic management (target definition), market component (customer satisfaction), organizational component (organization of evaluation processes), operational components (the algorithm of evaluation), which makes it possible to adapt the methodology to the specifics of the activity of the aviation enterprise.

The author proposes a model of a process approach to management of an organization that takes into account the advantages, disadvantages and conditions of using the process approach in assessing the effectiveness of management, and is based on five main categories of business processes. It is proved that efficiency of management of business processes depends on the efficiency of management of corporate unstructured information and proposed a method for assessing the management of business processes of enterprises using ECM-tools (Enterprise Content Management - tools for managing corporate unstructured information).

The analysis of the evaluation of the effectiveness of management based on the improved Balanced Scorecard (BSC) system, which, unlike the classical one, takes into account both the internal and external components of management efficiency by

incorporating the fifth component of the assessment - "Social Responsibility" and on its basis into The form of a map (tree) of purposes, diagnosed the main problems that impede the development of the enterprise and characterize its real (existing) state.

Further development has received an approach to assessing the effectiveness of management based on a graphoanalytic model of the dynamic norm of indicators, which proposes to systematize the effectiveness of management in five groups in accordance with the improved BSC, which allowed to compare the results obtained by the company with: the normative indicators for assessing the effectiveness of enterprise management; data for previous years to study tendencies of changes in performance indicators of management; heterogeneous indicators within one time interval; the results of other enterprises.

It is proved that the assessment of management effectiveness should be based on the aggregated economic and mathematical model in the form of a multi-criteria optimization problem, where as the criteria of assessment and necessary constraints, the most important (in terms of efficiency assessment) the existing indicators that are widely used in practice should be used: relative and temporal, in which from a mathematical point of view the interconnection and mutual influence of the indicators of the system of evaluation is established for the use of a common set of variables and into account away from the following requirement: the indicators characterize different aspects of management, and reflect the interaction of the organization with the environment as a holistic object.

The use of a competent approach, the peculiarity and advantage of which is the possibility to make an assessment of part of the work with personnel, the key elements of which will be introduction of: involvement of management; integration of assessment in learning and development processes; orientation of the assessment of the results and interests of the business. The relationship between the main goals, objectives, principles and results of the BSC and the competence approach are identified - the identification of key criteria for assessing the effectiveness of activities and coordinating the actions of employees and units for the successful achievement of the goal. The matrix of the relationship between BSC and the

competence approach and on the basis of it using linear programming with a simplex method using simplex tables is developed. The method of estimation of the efficiency of enterprise management is proposed.

The organizational mechanism of the development and implementation of systems for evaluating the effectiveness of management, which includes various means and methods of designing and using the systems, takes into account the general features of the systems, is proposed: the system should be adaptive; the system must be in a state of dynamic imbalance; whole systems should contribute to the achievement of the goals of a single system; the information used must be objective; simplicity of the system; the system must be economical.

The methodical going is developed near the orgware of development and introduction of the systems of evaluation of efficiency of management of aircraft building enterprise within the limits of management information. His maintenance consists in arrangement and sequence analytically calculation processes (operations) of calculation of indicators of financial and informative streams fixings of the state them vidpovidnosti/ deviations from normative values. It allows to determine the «narrow locations» in the management of enterprise and to set near-term and sequence of introduction of administrative decisions.

Key words: efficiency of management, internal efficiency, external efficiency, system of evaluation, system approach, process approach, competency approach, aircraft building enterprise.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Монографії:

1. Кунаєв А.Ю. Оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства: теоретичні, методичні, прикладні аспекти: монографія / за наук. ред. проф. Гудзя П. В. Запоріжжя : ЗНТУ-ФОП Мокшанов В. В., 2018. 296 с. (17,21 друк. арк.).

2. Kunaiev A. Analysis of the management effectiveness evaluation of the aircraft building enterprise by a target approach. Competitiveness of entrepreneurial

structures: features and prospects. Collective monograph. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2018. P. 95-113. (0,92 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях:

3. Кунаєв А.Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип.14. Ч.2. С.100-104. (0,61 друк. арк.).

4. Кунаєв А.Ю. Критерії та показники оцінювання ефективності управління організацією. *Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки*. Дружківка: Юго-Восток, 2015. Вип.1 (46). С.101-108. *Index Copernicus, РИНЦ*. (0,61 друк. арк.).

5. Кунаєв А.Ю. Методика оцінювання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2016. №1 (3). С.76-80. (0,48 друк. арк.).

6. Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(08). Ч.1. С.117-125. (0,58 друк. арк.).

7. Кунаєв А.Ю. Використання методології системного підходу до оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т.29 (68). № 1. С.34-39. (0,54 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України, які входять

до міжнародних наукометричних баз:

8. Кунаєв А.Ю. Діагностика бізнесу в процесі діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2017. № 3 (470). С.385-393. *Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database (Швейцарія), Advanced Science Index, Open*

Academic Journals Index, GetInfo (Германія), OpenAIRE (Європейський Союз).
(0,92 друк. арк.).

9. Кунаєв А.Ю. Специфіка діяльності авіабудівного підприємства та оцінювання ефективності менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць.* 2018. № 1 (63). С.72-81. *Index Copernicus.* (0,84 друк. арк.).

Статті у наукових періодичних виданнях іноземних держав:

10. Гудзь П., Кунаєв А. Визначення ступеню досягнення стратегічних цілей авіапідприємства за цільовим підходом на основі BSC. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy.* 2018. № 11. s. 277-300. *Index Copernicus, POL-index.* (Особистий внесок – обґрунтовано методикою оцінювання ефективності менеджменту за блоком показників «Соціальна відповідальність»). (0,92/0,78 друк. арк.).

Публікації у інших наукових виданнях:

11. Кунаєв А.Ю. Порівняльний аналіз методів оцінювання ефективності управління. Наука та інновації як основні шляхи вирішення проблем модернізації економіки: зб. тез наук. робіт учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17-18 грудня 2015 р.)/ ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». У 2-х. ч. О.: ЦЕДР, 2015, Ч.1. С.97-100. (0,21 друк. арк.).

12. Кунаєв А.Ю. Сучасні методики оцінювання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings.* January 29, 2016. Klaipeda: Baltija Publishing. С.133-136. (0,21 друк. арк.).

13. Кунаєв А.Ю. Визначення економічної ефективності трудових, матеріальних, інвестиційних, фінансових ресурсів. *International Scientific Conference Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions: Conference Proceeding, Part 1, September 28, 2016.* Kielce, Poland: Baltija Publishing. p.124-127. (0,19 друк. арк.).

14. Кунаєв А.Ю. Науково-методичні підходи до визначення критеріїв і показників оцінювання ефективності авіабудівного підприємства. Менеджмент,

фінанси та підприємництво: стан, аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Львів, 24 лютого 2018 р.). Львів: ЛЕФ, 2018. С.36-38. (0,19 друк. арк.).

15. Кунаєв А.Ю. Аналіз оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства за цільовим підходом: складова соціальна відповідальність. Розвиток економіки та управління на світовому, державному та регіональному рівнях: Матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16-17 березня 2018 р. К.: ТНУ імені В.І. Вернадського. 2018. С.89-93. (0,21 друк. арк.).

16. Кунаєв А.Ю. Новітні підходи до організації виробництва у авіабудуванні. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: зб. тез наук. робіт учасн. всеукр. наук. конф. (м. Черкаси, 12 квітня 2018 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2018. С.19-21. (0,19 друк. арк.).

17. Кунаєв А.Ю. Організаційне забезпечення використання системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. II International Scientific Conference The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility, Part II, June 29th, 2018. Lisbon. Portugal. S.21-25. (0,21 друк. арк.).

18. Кунаєв А.Ю., Горбенко А.Є. Проблема управління технологічним процесом сучасного вертолітного будування на прикладі уособленого підрозділу «Вертольоти «Мотор-Січ». Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір. Міжнар. наук.-практ. конф. 4-5 жовтня 2018 р., м. Запоріжжя. Запоріжжя: ЗНТУ. 2018. С. 392-394 (*Особистий внесок - визначено шляхи удосконалення управління технологічними ланцюгами виробництва гелікоптерів типу Мі-8*). (0,19/0,12 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	23
1.1. Суть і зміст системи оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства	23
1.2. Основні наукові підходи до системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства	42
1.3. Методика оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства	62
Висновки до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	84
2.1. Діагностика внутрішньої складової ефективності менеджменту на основі процесного підходу	84
2.2. Аналіз оцінювання ефективності менеджменту підприємства за цільовим підходом	106
2.3. Оцінка ефективності менеджменту підприємства на основі графоаналітичної моделі динамічного нормативу показників	124
Висновки до розділу 2	153
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОБУДОВИ І ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	157
3.1. Обґрунтування наукового підходу до оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства	157
3.2. Оцінювання ефективності менеджерів в системі оцінки ефективності управління підприємством	171
3.3. Організаційно-інформаційне забезпечення використання системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства	193
Висновки до розділу 3	212
ВИСНОВКИ	216
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	219
ДОДАТКИ	238

ВСТУП

Актуальність теми. Керівництво підприємством, як реалізація основних функцій менеджменту, прийняття рішень та використання методів управління, зв'язку з зовнішнім середовищем, спрямовано на досягнення однієї мети – забезпечення ефективності функціонування господарюючого суб'єкта. Результати діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежать від можливості та спроможності менеджменту приймати адекватні ситуації управлінські рішення. Ступінь їх реалізації і є рівнем ефективності управління організацією, особливо у такій стратегічній галузі як авіабудування. Менеджмент – один з найважливіших нематеріальних активів будь-якого підприємства, що забезпечує високі результати його діяльності (ефективний менеджмент), або призводить до втрати конкурентоспроможності (неефективний менеджмент). Саме тому оцінка ефективності менеджменту, прийняття за її результатами та на її основі управлінських рішень є вельми актуальними. Особливу значущість проблема оцінки ефективності менеджменту набуває для авіабудівних підприємств в складні періоди їх розвитку та в умовах кризи. Зростання попиту на інформацію щодо ефективності діяльності підприємства та, як наслідок, збільшення обсягів розрахунків оціночних показників, вимагає розробки нових підходів та методів оцінювання ефективності управління організацією.

Проблемам оцінювання ефективності менеджменту промислових підприємств присвячено роботи як вітчизняних, так і закордонних науковців Б. Гольмстрьом (*B. Holmström*), Е. Гроув (*A. Grove*), О. Борисенко, О. Богаченко, М. Височиної, П. Друкера (*P. Drucker*), Ю. Дьоміної, Г. Дудукало, Дж. Лафта (*J. Lafta*), Дж. ван Маурік (*J. van Mauric*), І. Нечаєвої, В. Павелко, Г. Саймон (*H. Simon*), О. Харт (*W. Hart*), Р. Хартлі (*R. Hartley*), Л. Христенко. Разом з тим, досліджень у сфері оцінювання ефективності управління авіаційних і авіабудівних підприємств недостатньо і вони

представлені працями О. Ареф'євої, Н. Касьянової, І. Кривов'язюка, В. Коби, С. Пілецької, А. Штангрета та інших.

Однак існуючі підходи, методи та інструменти оцінювання ефективності управління авіабудівними підприємствами, відрізняються один від одного різною множиною критеріїв і показників, алгоритмами розрахунку, складністю застосування, та, що найважливіше, отриманими результатами. Зростання попиту на інформацію щодо ефективності управлінської діяльності підприємства, її достовірність та оперативність приводить до збільшення обсягів розрахунків оціночних показників, вимагає розробки нових підходів та методів оцінювання ефективності менеджменту підприємств.

Актуальність дослідження обґрунтована як прикладними потребами, так і впливом об'єктивних динамічних змін зовнішнього середовища, які потребують пошуку методів ідентифікації показників системи оцінювання і умовах інформатизації та інтелектуалізації праці; подальшого розвитку методичних підходів до формування складових системи оцінювання ефективності менеджменту, що мають забезпечити достовірність і оперативність інформації для прийняття управлінських рішень з розвитку авіабудівних підприємств як стратегічної галузі національної економіки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана на кафедрі менеджменту Запорізького національного технічного університету (ЗНТУ) в рамках науково-дослідних робіт: «Науково-методичне забезпечення структурних трансформацій в економіці промислового регіону» (ДР № 0115U004679, 2015-2018 рр.), де автором запропоновано встановлення взаємозв'язку ключових показників ефективності та компетентнісного підходу у формі матриці BSC компетенцій категорій менеджерів при оцінці ефективності менеджменту авіабудівного підприємства; «Підвищення ефективності управління підприємствами різних організаційно-правових форм в умовах фінансово-економічної нестабільності» (ДР № 0114U006193, 2015-2019 р.), де особисто автором обґрунтовано використання цільового підходу до оцінювання ефективності менеджменту,

розроблено модель ключових показників ефективності за критеріями фінансової та клієнтської складової, розвитку та навчання, соціальної відповідальності.

Мета і задачі дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад, розробці методичного забезпечення та науково-практичних рекомендацій щодо формування системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства задля підвищення продуктивності його діяльності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі основні завдання:

- визначити суть і зміст системи оцінювання ефективності, принципи її формування, призначення, внутрішню композицію її елементів та зв'язків;
- здійснити аналіз основних наукових підходів до системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства;
- ідентифікувати особливості методики оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства;
- здійснити діагностику внутрішньої складової ефективності менеджменту на основі процесного підходу;
- проаналізувати оцінювання ефективності менеджменту підприємства за цільовим підходом;
- провести оцінку ефективності менеджменту підприємства на основі графоаналітичної моделі динамічного нормативу показників;
- обґрунтувати науковий підхід до оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства;
- розробити концептуальну модель оцінювання ефективності менеджерів в системі оцінки ефективності управління підприємством;
- запропонувати практичні рекомендації щодо організаційно-інформаційного забезпечення використання системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси формування і використання системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, організаційні та практичні засади, принципи та методи наукового обґрунтування системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною основою дисертаційного дослідження є концептуальні положення менеджменту, економічної теорії, процесного управління, логістики, економіко-математичного моделювання, а також наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених. Робота виконана на основі статистичних даних Державної служби статистики України, аналітичних оглядів спеціалізованих періодичних видань, даних статистичної та оперативної звітності підприємств, зібраних автором у ході досліджень результатів діяльності вітчизняних та закордонних авіабудівних підприємств.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи, які використовуються у роботі для вирішення наступних завдань: системний аналіз – для групування факторів прямого чи непрямого впливу на ефективність менеджменту підприємства; методи узагальнення – для удосконалення класифікації ефективності менеджменту; методи порівняння й експертних оцінок – для оцінки ефективності бізнес-процесів організації та комплексної оцінки ефективності менеджменту підприємств; методи економічного та статистичного аналізу для діагностики бізнесу підприємства; методи організаційного дизайну для організаційного забезпечення розробки та впровадження систем оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства в межах інформаційної системи управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад та вдосконаленні методичних підходів щодо обґрунтування системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. Результати та ключові положення дисертації, які характеризують її наукову новизну та відображають внесок автора в розвиток економічної науки, полягають у такому:

удосконалено:

– науковий підхід до системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства шляхом формалізації критеріїв і показників, який, на відміну від існуючих, розкриває причинно-наслідковий зв'язок між рівнем задоволеності споживачів і управлінським результатом, що дозволить на основі використання встановленої функціональної взаємозалежності гармонізувати планування діяльності з ефективністю управління підприємством;

– методичні положення оцінювання ефективності менеджерів підприємств, основу яких, на відміну від існуючих, складає кореляція системи збалансованих показників (фінанси, клієнти, розвиток та навчання, внутрішні процеси, соціальна відповідальність) і відповідних управлінських компетенцій, що дозволить підвищити ефективність менеджменту підприємства за рахунок встановлення взаємозв'язку між ключовими групами показників і компетенціями категорій менеджерів;

– методичний підхід до організаційного забезпечення розробки та впровадження систем оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства в межах інформаційної системи управління що, на відміну від інших напрацювань, полягає в упорядкуванні і послідовності аналітично-розрахункових процесів (операцій) обчислення індикаторів матеріальних та інформаційних потоків і фіксації стану їх відповідності/ відхилень від нормативних значень, що дозволяє визначати «вузькі місця» в менеджменті підприємства та встановлювати першочерговість і послідовність упровадження управлінських рішень;

– інструментарій оцінювання ефективності управління бізнес-процесами авіабудівного підприємства, що, на відміну від існуючих напрацювань, полягає у застосуванні засобів управління корпоративною неструктурованою інформацією (ЕСМ) за технологічним, управлінським, інформаційним напрямками та розрахунком інтегрального показника, що в процесі діагностування сприятиме об'єктивізації результатів структурного та порівняльного аналізу ефективності менеджменту;

– організаційно-методичні засади процесу оцінювання ефективності менеджменту підприємства, які, на відміну від існуючих, передбачають систематизацію, підпорядкованість та визначення фактичної залежності зміни ключових показників ефективності, співставлення їх з динамічним нормативом за складовими (фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, розвиток і навчання, соціальна відповідальність), що дозволить підвищити точність аналізу та оперативність реагування при виявленні неспівставності нормативів показників або нехарактерних змін їх динаміки;

набули подальшого розвитку:

– формалізація системи збалансованих показників підприємства (внутрішня ефективність), яка, на відміну від існуючих, доповнена блоком соціальної відповідальності (зовнішня ефективність), що розширює позиціонування підприємства на ринку та сприйняття власної діяльності через бачення споживачів і контактних аудиторій;

– декомпозиція системи оцінювання ефективності менеджменту підприємства, яка, на відміну від існуючих, структурує загальну оцінку за складовими внутрішньої (суб'єкт та об'єкт управління) та зовнішньої ефективності менеджменту (задоволеність споживачів), що сприятиме поліпшенню інформаційного забезпечення оцінювання ефективності менеджменту підприємств та отриманню релевантної інформації для прийняття управлінських рішень;

– структурно-функціональна модель оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства, в основі якої покладено системний підхід у використанні процесів і вибору критеріїв та показників оцінки за компонентами: стратегічного менеджменту (цілевизначення), ринковою (задоволеність споживача), організаційною (організація процесів оцінювання), операційною (алгоритм оцінювання), що дозволить ідентифікувати особливості методики оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Основними практичними результатами наукового дослідження є використання прикладних аспектів

впровадження засобів та інструментів оцінки ефективності менеджменту авіабудівного підприємства, зокрема у практичній діяльності ДП «Антонов» (довідка б/н), АТ «Мотор Січ» (довідка № ВДТ 21264 від 11.10.2018 р.), підприємства «Авіаційна компанія «АгроавіаДніпро» Дніпропетровської міської громадської організації «Асоціація авіації ЗАНГ України» (довідка № 12/10-02 від 12.10.2018 р.), AAL Group Ltd, United Arab Emirates (довідка № 348/AA101018 від 10.10.2018 р.).

Низка теоретичних положень була використана в навчальній роботі факультету економіки та менеджменту Запорізького національного технічного університету при складанні програм і викладанні дисциплін «Операційний менеджмент», «Управління розвитком організацій» (довідка № 37-52/2882 від 27.09.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертацію виконано здобувачем самостійно, в ній запропоновано авторський підхід до вирішення науково-прикладного завдання щодо обґрунтування теоретичних і методичних положень системи оцінювання ефективності управління авіабудівним підприємством. Внесок дисертанта в роботи, опублікований у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Основні наукові положення та одержані результати дослідження обговорювались і були схвалені на міжнародних і зарубіжних науково-практичних конференціях, зокрема: «Наука та інновації як основні шляхи вирішення проблем модернізації економіки» (Одеса, 2015); «Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization» (Klaipeda, Lithuania, 2016); «Економіка і менеджмент: сучасні тенденції та виклики» (Одеса, 2017), «The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility» (Lisbon, Portugal, 2018), «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (Черкаси, 2018).

Публікації. Теоретичні та практичні результати дисертації викладено та опубліковано у 18 наукових працях загальним обсягом 25,23 друк. арк. (особисто автору належать 25,02 друк. арк.), у тому числі: 2 монографії, одна з

яких одноосібна; 7 - у фахових виданнях України (2 з яких індексуються у міжнародних наукометричних базах), 1 - у міжнародних виданнях, 8 публікацій у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 346 сторінок, із них: основний текст – 205 сторінок, список використаних джерел (209 найменувань) – 20 сторінка, 6 додатків на 109 сторінках. Дисертація містить 62 таблиць, з яких 26 займає повну площу сторінки, 48 рисунків, з яких 10 займають повну площу сторінки.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть і зміст системи оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства

Сучасний менеджмент заснований на раціональному здійсненні господарської діяльності, тобто реалізації поставлених перед підприємством цілей з мінімальними витратами. Ефективність функціонування підприємства характеризує такі цілі/результати, тоді як ефективність менеджменту визначає рівень досягнення поставлених цілей. Саме тому, однією з основних задач управління підприємством є питання підвищення ефективності менеджменту.

Використання різних наукових підходів до оцінювання ефективності менеджменту сучасним підприємством, які базуються на кількісних параметрах результативності діяльності організації, уже не достатньо для оцінки ефективності саме управління як функції. Можна провести певні паралелі із змінами методології оцінювання економічного розвитку країн, що мало місце на Всесвітньому економічному форумі в Давосі, який запропонував і вже другий рік розраховують альтернативну систему показників, а саме індекс інклюзивного розвитку (IDI) як інтегрований показник оцінки економічної ефективності 103 країн за трьома критеріями – зростання та розвиток; включення (рівень бідності, доходи домашніх господарств тощо) і; рівність між поколіннями – стійке управління природними та фінансовими ресурсами і за дванадцятьма вимірами економічного прогресу. Цей показник більш повно відображає реальний стан справ в країні – а не тільки її виробничі потужності [1].

За аналогією, необхідна розробка наукових підходів до альтернативної системи оцінювання ефективності менеджменту промислових підприємств, розробка методології оцінювання, яка включала б критерії внутрішньої, зовнішньої ефективності, враховувала б специфіку управлінської праці.

Провідною економічною парадигмою даного дослідження є теорія сталого розвитку. В основі її розуміння є сприйняття економіки як відкритої підсистеми більшої, скінченої і не зростаючої екосистеми. Сприймаючи даний концепт, як очевидний, мусимо визнати, що економічне зростання більше акумулює загального життєвого простору та сукупної енергії екосистеми, ставлячи під загрозу здатність екосистеми до самовідтворення та прискорення руйнівних процесів.

Вкрай важливою в розв'язанні проблеми ефективності управління виробництвом постає авіабудівна галузь, адже підприємства галузі є не тільки науково-місткими, інноваційними, але і високо інтегрованими виробництвами, ринково інтегрованими суб'єктами, що в межах виробничої кооперації взаємодіють із численними постачальниками і ринковими агентами. Тобто це складне виробництво, елементами якого є ключові процеси створення авіаційної техніки – вживані стандарти, нормативна документація, технології, компонентна база, коопераційні схеми, інструментарій, організація виробництва, управління.

Ринок авіаперевезень розвивається інтенсивно. За оцінками міжнародних експертів, динаміка обсягів авіаперевезень щорічно зростає на 6–7 %, а з урахуванням вибуття й оновлення авіапарку авіакомпаній до 2038 р. попит на них удвічі зросте, а це складає потребу виробництва 41000 нових літаків [2].

Світове визнання конкурентоспроможності у даному сектору літальних апаратів підтверджено, з одного боку, технічними й льотними характеристика літаків Ан-124 «Руслан», Ан-225 «Мрія», гелікоптера Мі-8МСБ. Так, впровадження технологічних та управлінських новацій ПАТ «Мотор Січ», при виробництві гелікоптера Мі-2 дозволило встановити висоту польоту на 7 кілометрів, а Мі-8МСБ - на 9155 метрів, що є світовим рекордом, який

занесено до Книги рекордів Гіннеса [3]. А з другого боку, авіаційна промисловість була перетворена на майстерню по штучному (1–3 на рік) виготовленню літаків для піару і імітації діяльності тоді як провідні авіаційні фірми, наприклад, Boeing, в 2018 р. планує поставити 810–815 літаків замовникам, а до 2020 р. випускати по літаку кожні 10 годин [2].

Вітчизняні підприємства за підтримки уряду визначають конкурентні переваги на ринку середніх транспортних літаків, регіональної пасажирської авіації тощо. Харківське державне авіаційне виробниче підприємство отримує інвестиції в розмірі 150 млн дол. для серійного виробництва літаків Ан-74, державне підприємство «Антонов» планує випуск 70 літаків протягом найближчих 5 років, починаючи з виробництва вже з другої половини 2018 р. 12 літаків Ан-132 для Саудівської Аравії, а ПАТ «Мотор Січ» формує пакет замовлень на гелікоптери вітчизняного виробництва в різних модифікаціях. У 2018 році ПАТ «Мотор Січ» починає випуск вертольота власного виробництва «Надія», розрахованого на 7 пасажирів з дальністю польоту до 1000 км. Держава відповідно до норм статті 2 Закону України «Про розвиток літакобудівної промисловості» до 1 січня 2025 року звільняє від оподаткування прибуток підприємств – суб'єктів літакобудування [4].

На думку науковців, основні джерела прихованих резервів підвищення ефективності системи управління лежать в трьох площинах: управлінські компетенції менеджменту (принципалів) – якість прийнятих рішень, адекватність встановлюваних форм контролю; відповідальна поведінка працівників (агентів) – усунення несумлінності, ухиляння і зловживань; організаційна структура – раціональні механізми взаємодії підрозділів, окреслені зони відповідальності, адекватний розподіл ресурсів, справедливу винагороду [5, с. 275].

Перехід до застосування проектно-орієнтованого управління, на думку окремих дослідників, дозволить авіабудівному підприємству досягти певних результатів адаптувати компетенції менеджерів «до конкретних потреб замовника: зниження витрат на виробництво, шляхом ведення бюджету

кожного проекту і його виконання; концентрація і координація ресурсів всередині кожного окремого проекту; вдосконалення процесів виробництва тощо [6, с. 18].

Саме тому потреба у ефективних управлінцях, що володіють сучасними компетенціями – лідерство і командна робота, планування ресурсів, бізнес-аналітики, ризик-менеджменту, управління даними продукту, управління знаннями, міжнародна кооперація, розвиток бізнесу – формує попит на управлінців авіаційними програмами.

Автор є прихильником сучасних наукових adeptів теорії сталого розвитку Герман Дейлі [7, с. 265–269], Грем Макстон, Йорген Рандерс [8, с. 263–274] котрі застерігають, що досягнення все нових темпів економічного зростання на традиційній ресурсній концепції економічного зростання призведе (і вже призводить) до накопичення соціо-еколого-економічних проблем і пропонують шукати вихід у «якісному поліпшенні без кількісного зростання». Принципами побудови нової теорії розвитку економіки є постулати сталості, справедливості, ефективності.

В дисертації автор з даних позицій аналізує оцінювання ефективності управління діяльністю авіабудівного підприємства, базуючись на сучасних концепціях ефективності, додаючи нові об'єкти та інструментарій дослідження управління на соціально-етичних засадах: соціальну відповідальність підприємця та підвищення якості управлінців та робочої сили на основі компетентісного підходу, як джерела поліпшення якості технологій, техніки, продукції та послуг поза кількісним економічним зростанням.

В сучасних умовах ринку, що обумовлені високими темпами розвитку технологій, в першу чергу, інформаційних, найважливішу роль в забезпеченні конкурентних переваг підприємства відіграє менеджмент та його потенціал. Здатність вирішувати як прості рутинні, так і стратегічні завдання, що забезпечують розвиток та міцні конкурентні позиції підприємства – основні умови (вимоги) ефективного менеджменту. Міжнародні менеджери великих

компаній визначають, що «Конкурувати в третьому тисячолітті будуть компанії, менеджери яких навчаються швидше» [9].

Невід'ємною складовою економіки управління є проблема ефективності менеджменту. Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності менеджменту підприємства неможливо без комплексного оцінювання її рівня.

Оцінка ефективності менеджменту дозволить виявити та зрозуміти проблеми, виокремити напрямки концентрації зусиль розвитку підприємства, запропонувати шляхи вдосконалення управління. Саме оцінка ефективності менеджменту дасть змогу встановити рівень розвитку, основні компетентності та потенціал організації.

На даному етапі розвитку наукової думки поняття управління та ефективність використовують у всіх сферах діяльності людини. Значну увагу науковці приділяють ефективності управління підприємством та її оцінюванню. Управління підприємством здійснюється для досягнення певних цілей, вирішення актуальних завдань, які, зрештою, позначаються на отриманих результатах практичної реалізації управлінських рішень і дій суб'єктів управління [10, с. 374].

Проведений в роботі аналіз визначень поняття управління [11, с. 822; 12, с. 548; 13; 14, с. 15; 15, с. 38; 16, с. 18; 17, с. 472] дозволяє зробити висновок, що управління це складний, цілеспрямований, безупинний процес впливу керуючої системи на керований об'єкт, здійснюваний за конкретною технологією та системою методів і інструментів прийняття управлінських рішень з метою досягнення керованою системою запланованих техніко-економічних і соціальних показників або з метою переведу її з одного стану в інший (рис.1.1).

Становлення категорії «ефективність» відбувалося у декілька етапів. До XIX ст. ефективність розглядали як суто філософське поняття. З часів індустріальної революції ефективність почали пов'язувати з людськими можливостями та здібностями. Далі з'явився новий сенс у понятті ефективності, який вказував на міру корисності (коефіцієнт корисної дії)

машин. На початку ХХ ст. поняття ефективність використовують у всіх сферах діяльності людини – економічній, політичній, сфері моральної поведінки [18]. Визначення поняття «ефективність» можна знайти в поважних економічних словниках (табл. 1.1).

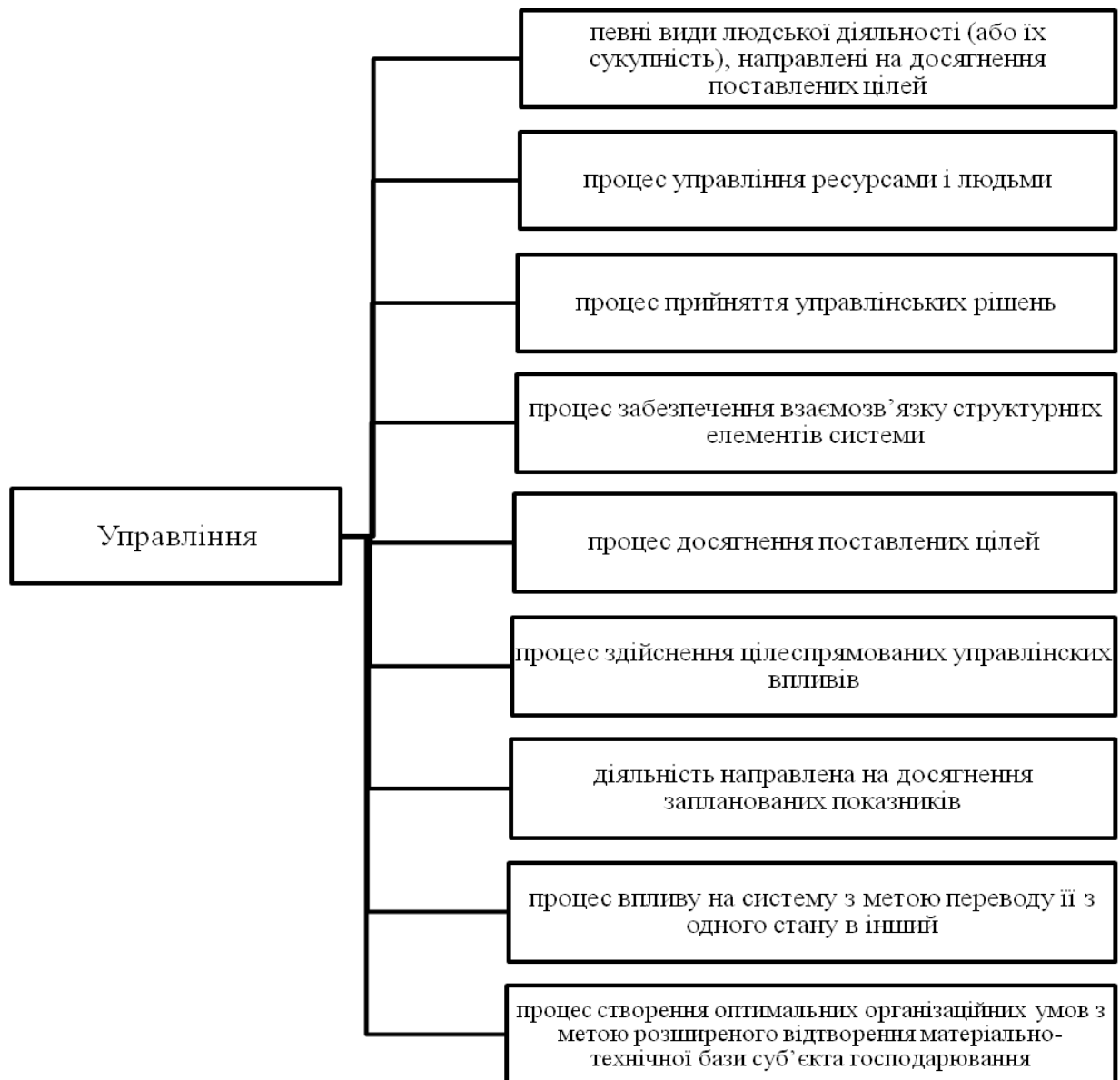


Рис. 1.1. Узагальнення визначення поняття «управління»

Дослідженню сутності категорії «ефективність» присвячена значна кількість робіт як вітчизняних, так і закордонних дослідників, починаючи з А. Сміта, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю тощо та закінчуючи молодими науковцями (табл. Б.1. Додаток Б). Тобто ефективність – це комплексне поняття, що може

бути описане такими характеристиками, як доцільність, результативність, якість, тощо.

Таблиця 1.1

Аналіз визначення ефективності за словниковими джерелами

Визначення поняття «ефективність»		Поси- лання
Ефективність (efficiency)	– можливість виконати що-небудь	30
	– виконання або можливість виконання роботи з мінімальними витратами	31
	– використання будь-ким чи будь-чим часу і енергії без марних витрат	32
	– кількість матеріальних та нематеріальних ресурсів, заощаджених завдяки кращому або більш дешевому способу виконання будь-яких дій	33
	– організована робота будь-чого (будь-кого) без зайвих витрат часу та енергії	34
Ефективність (effectiveness)	– міра (ступінь) спроможності проекту (програми) досягати очікуваного ефекту (результату), який може бути якісно вимірний	35
	– отримання запланованого, очікуваного, бажаного ефекту	33
	– отримання правильного ефекту: вирішення проблеми або отримання результату	36
	– відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що розраховується як відношення ефекту (результату) до витрат, що обумовили, забезпечили його отримання	37
	співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами	38, с. 93
	показник результативності конкретного господарського чи іншого рішення, що визначається відношенням отриманих від його реалізації результатів (ефекту) до затрачених ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових)	39, с. 678
відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, визначені як відношення результату до витрат, що зумовили і забезпечили його отримання	40, с. 114	

Вищевикладене дозволяє зробити висновок, що сутнісна характеристика ефективності може розглядатися як триаспектна категорія (рис. 1.2).

Відтак, можна погодитися з думкою В.Ю. Павелка «...для отримання організацією максимально високих результатів необхідно найбільш повно реалізувати її ринкові можливості та забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності. Тільки можлива максимізація обох складових

ефективності забезпечить зростання загальної ефективності управління організації» [41, с. 77].

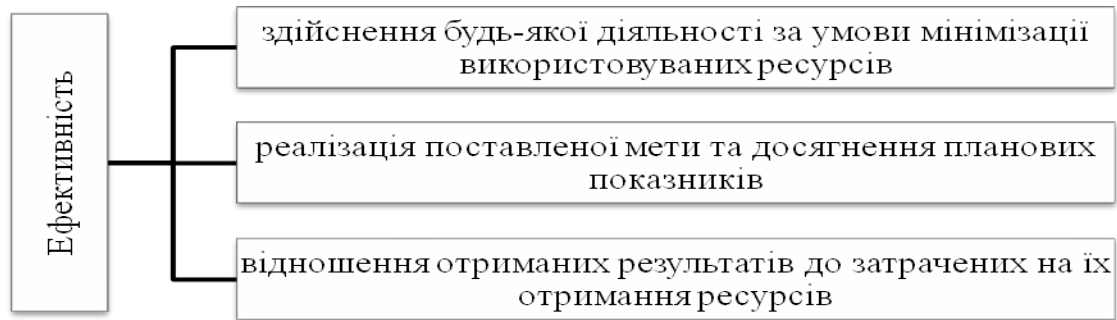


Рис. 1.2. Сутнісна характеристика категорії «ефективність»

І далі, сутність ефективності зводиться до наступного: це дуалістична система відносин між працівниками і власниками (менеджерами) підприємства з приводу виробництва якісної продукції з меншими затратами, та власниками (менеджерами) і споживачами щодо конкурентних переваг і задоволеності покупців з меншими трансакційними витратами». Тобто, на переконання автора, економічну ефективність на рівні окремого підприємства слід розглядати у відтворювальній площині, а не обмежувати її лише процесом виробництва. Адже, для підприємства виробництво може бути ефективним, але на ринку можуть бути представлені товари ще з вищою ефективністю і підприємство терпітиме збитки [41].

Визначення ефективності управління можна знайти також в наукових працях і навчально-методичній літературі, зокрема В.Р. Весніна [42, с. 11], І.І. Мазура, Н.Г. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [43, с. 176], С. Роббінза і М. Коултера [44, с. 36], О.Д. Сердюка [45, с. 413], Ф.І. Хміля [46, с. 575], Ю.В. Поканевич [47].

Є усі підстави погодитися з думкою науковців, котрі формують структурно-логічне і змістовне наповнення дефініції «ефективність управління»:

– сукупність всіх наявних та використовуваних системою управління ресурсів (управлінський потенціал);

- витрати на управління, обсяг яких визначається змістом, організацією, технологіями та характером робіт з реалізації функцій управління;
- особливості (характер) управління працею;
- ефективність дій людини (колективу працівників) в процесі діяльності організації;
- реалізація (здатність до реалізації) інтересів всіх зацікавлених в діяльності організації осіб;
- досягнення (можливість досягнення) визначених організацією цілей тощо [11, 48, 49, 50, 51, 52].

Узагальнюючи думку науковців, ефективність менеджменту – це складна категорія, що відображає особливості економічних, організаційних, соціальних та інших явищ, які характеризують діяльність будь-якої організації.

Сенс поняття «ефективність менеджменту» полягає в тому, що процес управління від постановки мети до отримання кінцевих результатів діяльності (готового продукту) має здійснюватися з мінімальними витратами та максимальною результативністю (продуктивністю) [53, с. 17].

Незважаючи на одностайність думки науковців щодо визначення загального показника економічної ефективності управлінської праці, де ефективність (результативність) є відношенням результату (ефекту) до витрат, на даний момент не існує єдиного підходу до формування системи оцінювання ефективності менеджменту.

В цьому контексті доцільним є компаративний аналіз основних підходів до суті та методики оцінювання ефективності менеджменту, що відображені у роботах провідних вчених. Так, слушною є думка О.О. Огаркова, що «ефективність управління – це відносна характеристика результативності діяльності конкретної управлінської системи, яка відображається в різноманітних показниках як об'єкту управління так і управлінської діяльності (суб'єкта управління), що мають як кількісні так і якісні характеристики» [54].

За результатами проведеного дослідження визначимо основні функції «ефективності управління»:

- є узагальнюючим для оцінювання управлінської діяльності;
- оцінює результати управлінської діяльності;
- враховує витрати ресурсів, які були використані задля досягнення конкретних результатів управлінської діяльності;
- враховує фактори впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- враховує (або має враховувати) фактор часу;
- визначається відповідними якісними та кількісними показниками;
- базується на відповідних до мети системах оцінювання.

В загальному вигляді ефективність управління можна представити як функцією внутрішніх і зовнішніх змінних процесу управління, що в певний період часу набувають визначені якісні та кількісні характеристики:

$$E = f(i, e, t), \quad (1.1)$$

де E – ефективність менеджменту;

f – функціональна залежність;

i – чинники внутрішнього середовища (*internal factors*);

e – чинниками зовнішнього середовища (*external factors*);

t – чинник часу (*time factor*).

Враховуючі вищевикладене, пропонується наступне визначення ефективності управління. Ефективність управління – це узагальнююча характеристика результативності управлінської системи, що дозволяє оцінити ступінь досягнення системою поставленої мети, визначається шляхом співвідношення кінцевих показників управлінської діяльності та витрат ресурсів, які були використані задля досягнення конкретних результатів, та змінюються у часі під впливом як внутрішніх так і зовнішніх чинників.

До факторів впливу зовнішнього середовища, наприклад, на авіабудівні підприємства належать: суттєве скорочення внутрішнього платоспроможного попиту на продукцію авіабудівних підприємств і недостатня розвиненість вітчизняних ринків, водночас зростання потреб у якісній продукції у зв'язку з розвитком науки і техніки, суттєва залежність авіабудування від кон'юнктури

на зовнішніх ринках, особливо комплектуючих, нестабільність цін на ресурси, велика конкуренція з боку іноземних підприємств; значне зростання імпорту у внутрішньому споживанні; відсутність масштабних інвестиційних проектів з оновлення виробництва; проблеми з валютною політикою; недостатня кількість та різке подорожчання інвестиційних ресурсів, жорсткість умов їх залучення, високі ставки оподаткування; недостатні темпи розробки, освоєння і випуску нової продукції; нерозвиненість фондового ринку та ринку лізингу; недоліки та часта зміна законодавства; зростання вимог до екологічних показників.

Внутрішніми факторами впливу відносно середовища функціонування підприємств та об'єднань є: застарілість і низький технічний рівень основних фондів, нестача кваліфікованого персоналу в сфері управління та виробництва, неефективна завантаженість виробничих потужностей більшості підприємств, недостатня швидкість реакції та обґрунтованість рішень стосовно змін умов зовнішнього середовища, незадовільна гнучкість асортиментно-цінової стратегії, нестача фінансових ресурсів, низький рівень загальної корпоративної культури [55].

Однак, характеристики систем управління та умови їх функціонування настільки різноманітні, що уявляється доречним використання різних критеріїв та показників ефективності для різних систем. Одночасно властивості та параметри діяльності об'єкта та суб'єкта управління нерідко знаходяться в протиріччі, у зв'язку з чим існує проблема визначення узагальнюючого показника як вимірника ефективності управління.

Розробка системи оцінювання ефективності менеджменту потребує, насамперед, виокремлення основних елементів, які характеризують поняття «ефективність управління» та визначення основних видів ефективності менеджменту, що дозволить встановити основні критерії та показники оцінювання.

На думку О. О. Огаркова, «основними поняттями ефективності управління є:
– ефективність праці працівників апарату управління;

- ефективність процесу управління (функцій, комунікацій, вироблення та реалізація управлінського рішення);
- ефективність системи управління (з урахуванням ієрархії управління);
- ефективність механізму управління (структурно-функціонального, фінансового, виробничого, маркетингового тощо)» [54, с.29-30].

Результативність праці управлінських працівників можливо виміряти також опосередковано, через параметри стану виробництва, що передбачає формування системи показників в залежності від умов організації.

Виходячи з цього, О.О. Огарков пропонує виокремлювати три види ефективності: індивідуальну, групову та організаційну. Де індивідуальна ефективність – це ступінь та якість виконання задач окремими членами організації; групова ефективність – сума вкладів всіх членів організації (бажаним є синергетичний ефект); організаційна ефективність – факт досягнення організаційних цілей меншою кількістю працівників або за менший час, включає в себе індивідуальну та групову ефективність.

В.М. Гавриленко пропонує наступні основні види ефективності менеджменту:

- за засобами впливу: цільова, стратегічна та тактична, прогнозна, програмна, концептуальна, мотиваційна та стимулююча, ресурсна та потенційна;
- за змістом ефекту: економічна, соціальна, інноваційна, організаційна, екологічна;
- за рівнем вияву ефекту – народно-господарська, регіональна, галузева, зовнішньоекономічна;
- за формами ефективності; діяльність менеджера, апарата управління, процесу управління, системи менеджменту, управлінських нововведень;
- за видами систем менеджменту: маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансова [56].

Також в управлінській літературі виділяють такі види ефективності менеджменту як:

- ринкова ефективність – характеризує повноту задоволення потреб споживачі у порівнянні з альтернативними способами їх задоволення;
- ідеальна ефективність – всупереч зусиллям менеджменту з оптимізації організаційної структури, недосяжна ні за яких умов та обставин;
- цільова або стратегічна ефективність – відображає ступінь досягнення цілей організації;
- витратна або тактична ефективність – відображає економічність засобів перетворення ресурсів в готовий продукт (результат виробничої діяльності);
- внутрішня ефективність – ефективність використання внутрішніх можливостей організації (управління внутрішніми ресурсами: витратами і капіталом);
- зовнішня ефективність – ефективність використання зовнішніх можливостей організації;
- загальна ефективність – ефективність як сукупність внутрішньої та зовнішньої ефективності [57].

Погоджуючись з вищевикладеним та не поглиблюючись в інші роботи з класифікації ефективності менеджменту, оскільки в цілому вони повторюють або перетинаються з розглянутими, необхідно відмітити їх основні недоліки:

- по-перше, для оцінки ефективності менеджменту вони є дуже розгалуженими, що може утруднити сам процес оцінювання;
- по-друге, найголовніше, майже всі автори основну увагу приділяють в першу чергу внутрішній ефективності, не враховуючи такий важливий аспект ефективності менеджменту як зовнішня ефективність.

Такий підхід є зрозумілим та обґрунтованим в епоху стабільної або зростаючої економіки, що підтверджуються роботами класиків управління. Так, наприклад, Т. Пітерс та Р. Уотермен ознаками ефективного менеджменту вважали наступні:

- обличчям до споживача;
- продуктивність від людини;
- орієнтація на дії;

- створення атмосфери пошуку;
- ціннісне керівництво;
- відданість своїй справі;
- простота форми, скромний штат управління;
- сильні лідери [58].

Система «7-С» компанії «МакКінзі» з підвищення ефективності менеджменту в організації також враховує тільки внутрішні елементи системи управління: сумісні цінності, стратегія, структура, системи, стиль, склад робітників, сума навичок [58].

Разом з тим, в сучасних умовах зростає відкритість та інтеграція економіки в світогосподарські зв'язки, що прив'язує успішність, результативність, ефективність діяльності підприємства в залежності від ефективності поведінки на зовнішніх ринках сировини чи готової продукції, інформації чи послуг, капіталу чи робочої сили, тобто уміння використовувати шанси та уникати загроз і викликів. Непередбачуване та невизначене зовнішнє середовище дуже часто стає тим фактором, що в значній мірі впливає на загальний стан організації, її ефективність та ефективність менеджменту, що актуалізує науково-методичне обґрунтування зовнішньої ефективності управління організацією. Дана гіпотеза виступає науковим предметом сучасних як вітчизняних, так і закордонних науковців.

Слушною є думка науковців, що в загальному уявленні ефективність менеджменту можна розглядати в двох аспектах. По-перше, як характеристику досягнення результатів (тобто як «зовнішній» аспект або з точки зору системи більш високого рівня). По-друге, як характеристику внутрішньої діяльності системи управління, що відображає співвідношення між її «входами» та «виходами» (або в більш «вузькому» сенсі – співвідношення між результатами управління та витратами на нього) [59].

О.П. Богаченко доводить, що «...зусилля керівництва зі збільшення збуту продукції з метою підвищення зовнішньої ефективності будуть зведені нанівець, якщо його зусилля в адміністративній сфері не призведуть до

забезпечення високої внутрішньої ефективності організації. І навпаки, високий рівень внутрішньої ефективності організації не убезпечує її від низьких результатів, якщо робота з вивчення споживчого попиту, розробки та впровадженню на ринок нових продуктів, забезпечення (підвищення) якості побудована безграмотно та не компетентно» [53, с. 99].

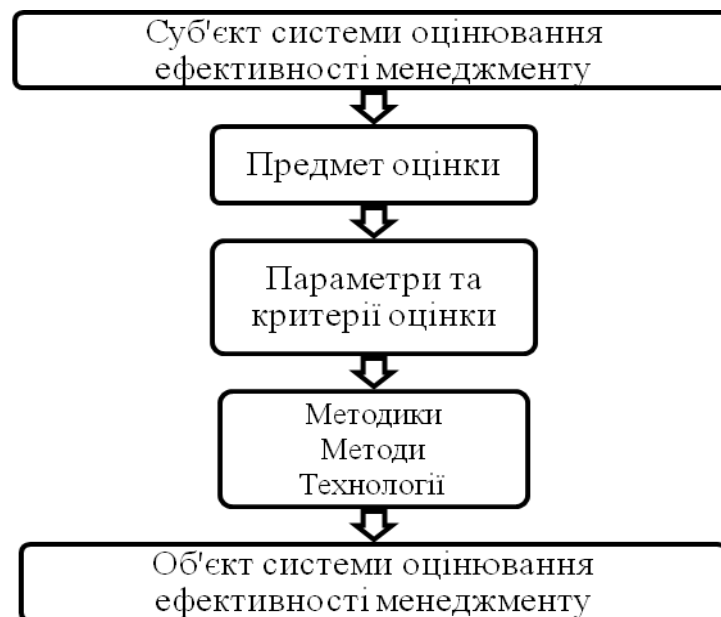
В.Ю. Павелко вказує: «...ефективність управління підприємством забезпечується низкою факторів, умов, інших аспектів діяльності організації, у тому числі внутрішніми та зовнішніми характеристиками. Внутрішня ефективність – це ступінь задоволення певних потреб споживачів, що впливає на динаміку власних цілей організації, а зовнішня ефективність управління характеризує ступінь відповідності організації вимогам та обмеженням зовнішнього середовища, суспільства, економіки... а також ефективність з точки зору використання ринкових можливостей» [41, с. 9].

Розглядаючи організацію як відкриту систему окремі автори виділяють два напрями оцінки її ефективності: оцінювання ефективності всіх її підсистем та оцінка ефективності розвитку організації у зовнішньому середовищі [60]. Головним критерієм ефективності системи управління організацією в ринкових умовах є конкурентоспроможність підприємства. Підприємство не може бути ефективним, якщо воно не конкурентоспроможне. Тому деякі науковці цілком слушно ототожнюють терміни «ефективність підприємства» та «конкурентоспроможність підприємства» [61, 142–146].

Загальновідомо, що основними характеристиками системи є наявність хоча б двох складових, їх взаємозв'язок та залежність один від одного. Найважливішими складовими системи оцінювання ефективності менеджменту є її об'єкт та суб'єкт, який використовує певні методи, методики та технології оцінювання (рис. 1.3).

Для подальшого розгляду особливостей формування системи оцінювання ефективності менеджменту має сенс уточнення використовуваних понять. Оцінка – виражені в кількісній або якісній формах судження про ступінь розвитку будь-якого елемента об'єкта оцінки. Оцінювання – процес отримання оцінки, що

включає підготовку до оцінки, визначення предмету, об'єкту та суб'єкту оцінки, а також засобів отримання, інтерпретації та використання отриманих даних.



**Рис. 1.3. Система оцінювання ефективності менеджменту
(розробка автора)**

Суб'єкт оцінки – керівники, спеціалісти, експерти, тобто ті, хто здійснює оцінку. Об'єкт оцінки – визначені елементи об'єкта оцінки. Предмет оцінки – параметри та критерії, що описують різні аспекти елементів об'єкта оцінки.

Методики оцінки – конкретні засоби виконання стандартизованих оціночних завдань. Методи – засоби збору інформації при оцінці ефективності. Технології – регламентований (описаний та затверджений) засіб досягнення результату, який включає різні методики та методи оцінки, адекватні меті оцінки.

Виходячи з сутності поняття ефективності, в системі оцінювання ефективності менеджменту можна виділити два основних оцінюваних елементи: підсистема оцінювання зовнішньої ефективності менеджменту та підсистема оцінювання внутрішньої ефективності менеджменту. Оцінювання в межах кожної з підсистем має здійснюватися на основі критеріїв та показників, що в повній мірі відображають ступінь досягнення організацією поставлених цілей (рис. 1.4) [62].

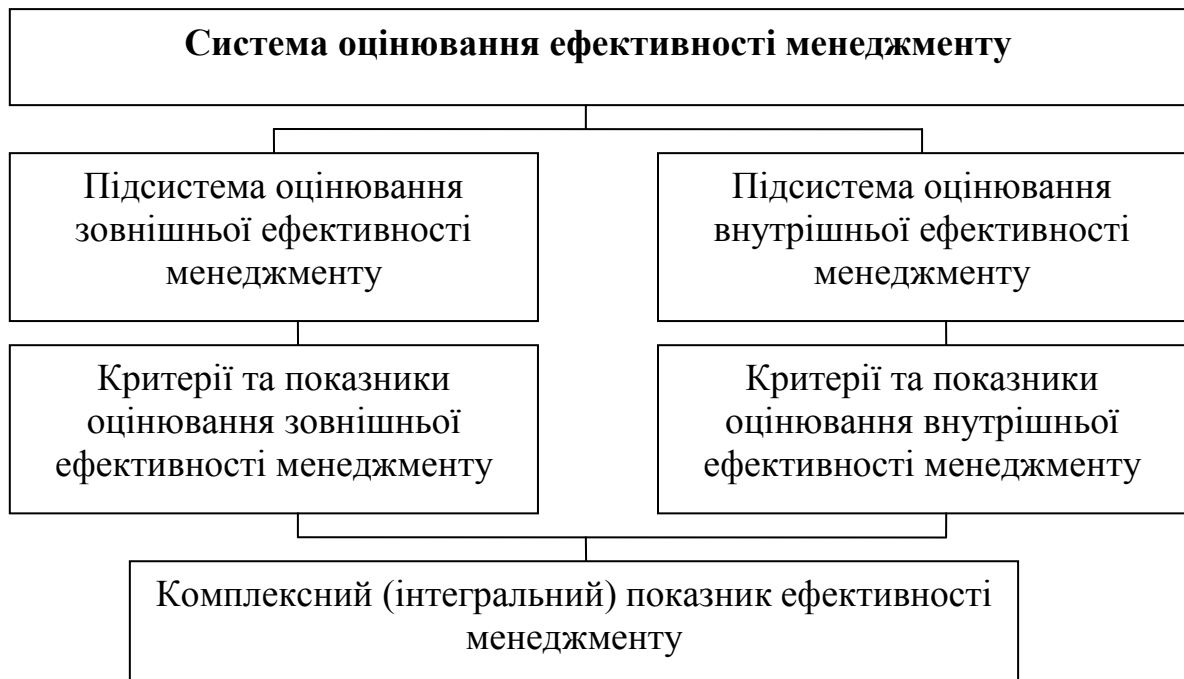


Рис. 1.4. Основні елементи системи оцінювання ефективності менеджменту організації (розробка автора)

Таблиця 1.2

Показниками та параметрами, що відображають ступінь досягнення системою цілей

Об'єкти аналізу	Параметри, показники аналізу
Місія	Наявність. Актуальність. Чіткість
Цілі об'єкту управління	Обсяги виробництва продукції. Асортимент продукції. Якість продукції. Собівартість. Фондовіддача. Відповідність вимогам екології. Рентабельність. Прибуток. Виручка. Фінансова стійкість. Ліквідність. Платоспроможність. Норма прибутковості за інвестиціями. Обсяги капіталовкладень. Ризик. Ціни. Обсяги та темпи продаж продукції. Післяпродажне обслуговування. Інші характеристики.
Цілі суб'єкта управління	Економічність. Гнучкість. Адаптивність. Оперативність. Надійність. Параметри елементів системи управління.

В межах авторського бачення системи оцінювання ефективності менеджменту організації ступінь досягнення системою цілей доцільно

оцінювати за показниками та параметрами, які за змістом можна віднести до підсистеми оцінювання внутрішньої ефективності менеджменту (табл. 1.2) [54].

Поряд з цим, загальна ефективність управління організацією складається з ефективності управління окремими функціональними підсистемами: виробництвом, маркетингом, збутом, фінансовою діяльністю, управління людськими ресурсами тощо. Тобто, ефективність системи управління необхідно розглядати в розрізі підсистем підприємства: підсистеми залучення ресурсів; ефективного використання ресурсів підприємства; координації бізнес-процесів; контролю всіх сфер діяльності підприємства; цілеспрямованості підприємства при прийнятті рішень; мотивації персоналу; оцінки діяльності підприємства; прогнозуванні [61, с. 143].

Однак, коли повернутися до заявленої теми дослідження, то сама системність оцінювання вибрана нами не випадково, оскільки як зазначається науковцями, системний підхід в межах евристичної функції дозволяє через пізнавальні принципи визначити відповідні орієнтири конкретних досліджень

І далі, І. В. Блауберг розкриває механізм дії системного підходу через змістовні принципи, що дозволяє не стільки фіксувати слабкість традиційних предметів визначення для постановки і вирішення нових завдань, а будувати нові предмети вивчення шляхом структурних і типологічних характеристик цих предметів [61].

Отже, визначальну роль у формуванні системи оцінювання ефективності менеджменту організації грають принципи її створення, як необхідний фактор розробки (вибору) методики оцінки. В економічній літературі дане питання є досить розробленим як закордонними так і вітчизняними науковцями (табл. Б.2. Додатку Б).

Аналіз приведених принципів формування системи оцінювання ефективності менеджменту дозволяє зробити узагальнення, що найбільш повно меті формування та використання системи оцінювання ефективності менеджменту відповідають наступні принципи:

– принцип достатності (достатньої повноти системи оціночних показників). В систему повинні входити така кількість та такі показники, щоб вона могла повністю та всебічно описувати діяльність суб'єкта, що досліджуються. Для складних економічних об'єктів, якими є організації (підприємства), кількість таких показників на перших етапах оцінювання може бути великою, тобто на даній стадії дослідження її не варто обмежувати;

– принцип взаємозв'язку (зв'язку показників з метою функціонування системи). Всі оціночні показники мають бути пов'язані з ефективністю, кожен з них повинен бути частковим критерієм ефективності, що характеризує один з її аспектів. Зміна будь-якого з оціночних показників впливає на ефективність та навпаки, зміна показників ефективності завжди обумовлена зміною значень оціночних показників;

– принцип узгодженості (узгодженості цілей). Система оціночних показників має враховувати цілі всіх рівнів, як глобальні (зовнішні), так і локальні (внутрішні) цілі функціонування досліджуваних підрозділів. Це необхідно для того, щоб всі цілі у підсумку були узгоджені та пов'язані в узагальнюючому показнику ефективності;

– принцип співвимірювання показників. В систему включаються такі оціночні показники, використання яких для оцінювання ефективності діяльності підрозділів було б коректним як з економічної так і математичної точок зору;

– принцип рівнозначності (рівнозначності оціночних показників). На початку формування системи оціночних показників всі вони розглядаються як рівноправні та не розділяються на основні та неосновні. Таке припущення залишається в силі допоки не побудована математична модель показника ефективності. В процесі її побудови факторний аналіз дає можливість розкрити внутрішні зв'язки, що існують між показниками та здійснюється їх диференціація за вагомістю.

Отже, формування та використання системи оцінювання ефективності менеджменту здійснюється виходячи з головного завдання менеджменту

організації, а саме: прийняття рішення та забезпечення активної дії на об'єкт управління з метою поліпшення показників його ефективності та на основі принципів формування даної системи.

Встановлення цілей відбувається із урахуванням системного характеру середовища та самого підприємства. А тому в системі оцінювання ефективності менеджменту доцільно виділити два взаємопов'язаних та взаємозалежних елементи: підсистему оцінювання зовнішньої ефективності менеджменту та підсистему оцінювання внутрішньої ефективності менеджменту. У свою чергу, оцінювання в межах кожної з підсистем має здійснюватися на основі критеріїв та показників, що в повній мірі відображають ступінь досягнення організацією поставлених цілей.

1.2. Основні наукові підходи до оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства

Менеджмент, як процес організації та управління виробництвом є основним фактором розвитку економіки та підвищення ефективності будь-якого господарюючого суб'єкту. «...ефективна діяльність підприємств ... полягає передусім у здатності підприємства своєчасно та конструктивно реагувати на зміни, що загрожують його стабільному функціонуванню, намагатися переналагодити свій внутрішній економічний механізм так, щоб забезпечити ефективну діяльність» [69].

Як відзначалося раніше, з точки зору ефективності, успішний розвиток підприємства передбачає одночасне функціонування всіх стадій та напрямків менеджменту, а саме використання внутрішніх та зовнішніх можливостей організації. «Підвищення зовнішньої ефективності має знаходити своє відображення в своєчасному задоволенні потреб ринку шляхом надання споживачам необхідних товарів та послуг. Підвищення внутрішньої ефективності – це оптимальне використання внутрішніх можливостей

організації з метою виробництва високоякісних товарів та послуг з низькою собівартістю» [70, с. 274].

У свою чергу, внутрішня ефективність обумовлена:

– результатами роботи апарата управління, що виявляються в діяльності усього колективу підприємства. Однак, є певні труднощі в оцінці результатів управління та в обліку витрат;

– впливом часових факторів (результат може бути як за оперативними так і стратегічними рішеннями) [71, с. 26–27].

Прийняття управлінського рішення щодо підвищення як зовнішньої, так і внутрішньої ефективності менеджменту організації потребує попереднього визначення усталених принципів, підходів і методів оцінювання (рис. 1.5).

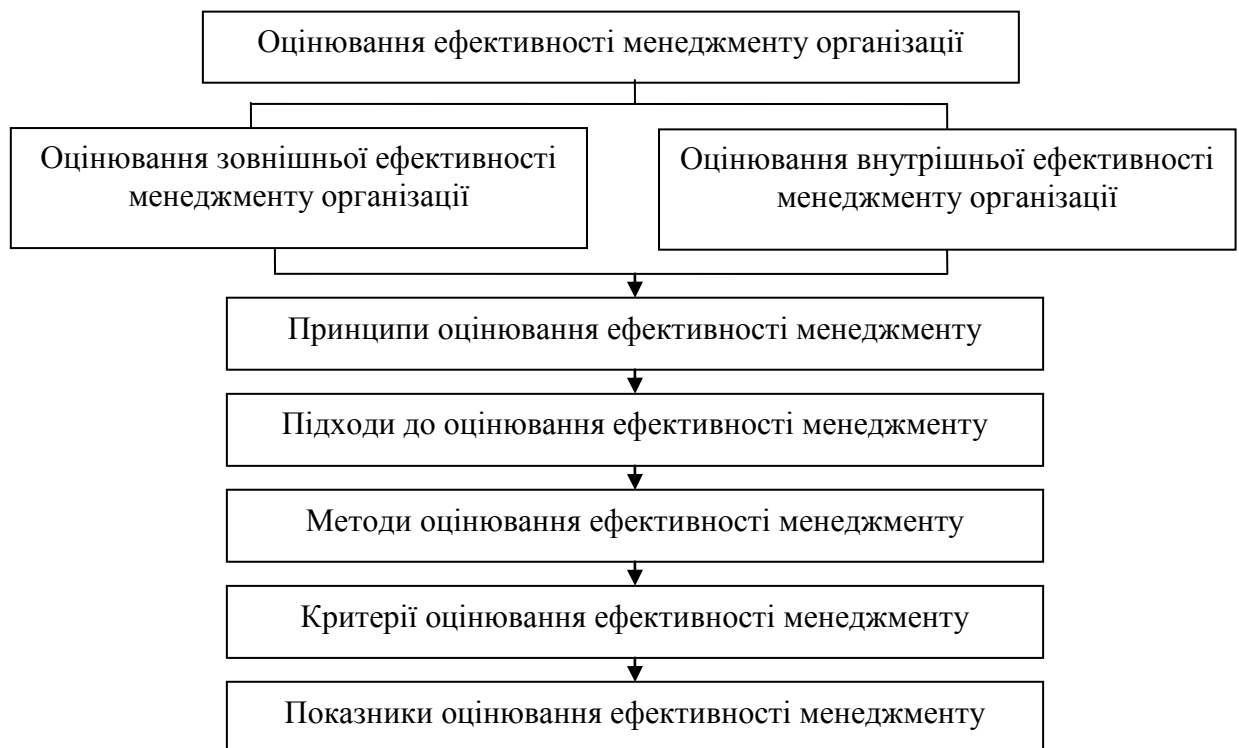


Рис. 1.5. Методологія оцінювання ефективності менеджменту організації

Погоджуємося з думкою науковців, що оскільки оцінка ефективності діяльності підприємства виходить за межі його показників, оскільки функціонування підприємства впливає на поведінку інших суб'єктів ринку, то при оцінюванні ефективності менеджменту організації методично вірним буде враховувати і зовнішню ефективність [72].

Принципи формування системи оцінювання, цілі, а також особливість об'єкту вивчення та етап діагностичного процесу істотним чином впливають на вибір підходу та методу оцінювання ефективності. Щодо підходів оцінювання ефективності управління організацією зазначимо, що сучасні теорія та практика менеджменту [11, 15, 43, 73, 74, 75, 76] до основних підходів оцінювання відносять: системний, цільовий, поведінковий, композиційний, функціональний та множинний (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до оцінювання ефективності управління організацією

Підхід	Характеристика підходу
1	2
Системний підхід	Погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи – процес – виходи) і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища).
Ресурсний підхід	Полягає у визначенні ефективності використання ресурсів при досягненні намічених цілей організації. Всі ресурси можна згрупувати: капітал, матеріальні ресурси, трудові ресурси і інформація.
Функціональний підхід	Оцінювання ефективності управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу. Показниками ефекту управлінської праці: зменшення чисельності управлінського персоналу; зменшення трудомісткості та збільшення продуктивності управлінської праці; скорочення втрат робочого часу, що пов'язані з виконанням управлінських робіт; зменшення показника плинності даної категорії персоналу тощо
Цільовий підхід	Управління здійснюється за цілями, відповідно до яких спрямовується робота та поведінка персоналу організації. Цілі регламентують майбутні результати; є нормативами для обґрунтування витрат ресурсів; спрямовують залучення та розподіл необхідних ресурсів; в процесі контролю являють собою нормативні показники для порівняння з отриманими результатами
Процесний підхід	Цей підхід орієнтований, в першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, які є сукупністю різного роду видів діяльності, кінцевою метою виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. Технологія опису та структурування бізнес-процесів забезпечує прозорість усіх операцій бізнесу, дозволяє виявити можливості збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти і виправити помилку
Поведінковий підхід	Передбачає залучення працівників до прийняття рішень. Управління в нестандартних ситуаціях, вплив на неформальні групи, виховання корпоративного духу

Продовження табл.1.3.

1	2
Композиційний (комплексний) підхід	Визначення та оцінка впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища
Множинний підхід	Комплексне планування продуктивності, формування короткострокових цілей підрозділів, правил і норм відповідно до довгострокових планів організації, формування бюджетів різних рівнів, дозволяє узгодити винагороду за працю з її продуктивністю та, як наслідок, сприяє підвищенню мотивації співробітників

В практиці оцінювання ефективності управління, окрім описаних, також використовують підходи на основі синтетичних показників ефективності управління; експертної оцінки ефективності управління; емпіричні методи оцінки ефективності управління тощо [75]. При використанні будь-якого з розглянутих підходів виникають певні проблеми з оцінкою ефективності менеджменту, а саме:

- через складність загально-організаційної ситуації, що пов'язана зі змінами;
- через недостатні можливості кількісної оцінки фактичних та планових параметрів, що характеризують якісний стан організації (наприклад, організаційної культури або структурних заходів);
- через недостатню ясність причинно-наслідкових зв'язків між успіхом організації та заходами, що приймаються, яка викликана, у тому числі, значним часовим розривом між ними [60].

А, отже, можна зробити висновок, що використання одного підходу в управлінні та при оцінюванні ефективності менеджменту може привести до викривлення отриманих результатів та, як наслідок, до прийняття неефективних управлінських рішень щодо підвищення рівня ефективності менеджменту.

Оцінювання ефективності менеджменту потребує системного підходу, оскільки даний підхід в управлінні дозволяє керівництву організації бачити перспективу для організації в цілому і для зв'язків організації з зовнішнім середовищем. Менеджери мають знати не просто свою власну роботу, але і те,

як їх власна робота і робота інших членів організації впливає на цілі, які організація прагне досягти. Вони повинні приймати до уваги вплив зовнішнього середовища на організацію, і навпаки [77].

Ефективний менеджер уявляє організацію як систему елементів, що залежать один від одного та впливають один на одного, результативність функціонування яких пов'язана з розвитком та рухом даної системи. Головне завдання системи управління полягає в забезпеченні активної дії на об'єкт управління з метою поліпшення його показників.

Встановлення цілей із урахуванням системного характеру середовища та самого підприємства здійснюється відповідно до системного підходу.

В основі системного підходу лежить дослідження об'єктів як систем. Системний підхід сприяє адекватній постановці проблем в конкретних науках і виробленні ефективної стратегії їх вивчення. Методологія, специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкту і механізмів, що забезпечують її, на виявлення багатообразних типів зв'язків складного об'єкту і зведення їх в єдину теоретичну картину [62].

Виходячи з вищевикладеного та уявлення системи оцінювання ефективності менеджменту як сукупності двох взаємопов'язаних та взаємодіючих складових, таких як підсистема зовнішньої та підсистема внутрішньої ефективності управління, доцільним є використання саме системного підходу, який дозволяє розглядати ефективність як узагальнюючу характеристику результативності управління в окремих підсистемах та в системі управління в цілому.

Забезпечення конкурентоспроможності потребує від керівництва підприємства використання релевантних інструментів менеджменту на основі прозорої моделі ланцюга створення доданої вартості. Уявлення щодо структури бізнес-процесів, дозволяє організації проводити їх безперервну і послідовну адаптацію до ринкових чинників та їх змін, оскільки саме бізнес-процеси є предметом будь-яких нововведень [78, с.28].

Тільки процесний підхід розглядає будь-яку діяльність або комплекс різних видів діяльності, як такі, що використовують ресурси для перетворення входів на виходи, тобто як процес або ланцюг (мережу) взаємопов'язаних процесів [79].

До основних рис бізнес-процесів науковці, здебільше, відносять: наявність внутрішніх і зовнішніх користувачів, дію всередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями та заснованість на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації [80].

Скористаємося результатами проведеного в роботі Ю.В. Василенка [81] основних переваг, недоліків та умов використання процесного підходу в оцінюванні ефективності управління організацією (табл. Б.3–Б.4 Додатку Б).

Отже, наразі існують об'єктивні причини щодо застосування процесного підходу для оцінювання ефективності менеджменту організації та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління підприємством.

Ще одним з сучасних підходів до управління підприємством є Management by objectives (MBO) – підхід, який можна визначити як процес встановлення цілей та критеріїв ефективності співробітників, окремих підрозділів та всієї організації та координації зусиль (ресурсів) задля їх досягнення [82]. MBO знаходиться на межі системного та процесного підходів до управління та увібрав в себе риси цих двох підходів. Важлива складова управління за цілями – порівняння поточної ефективності підприємств та/або співробітників один з одним та із стандартами. Основною перевагою даного підходу є можливість встановлення зв'язку між мотивацією співробітників та ефективністю роботи підприємства в цілому. В ідеалі, коли співробітники залучені до процесу встановлення цілей та визначення алгоритмів їх досягнення, зростає їх мотивація (рис. 1.6).

Цільове управління пов'язано з Performance Management (PM, оцінка ефективності співробітників (менеджменту) з точки зору цілей, що поставлені перед ними), Key Performance Indicators (KPI, ключові показники виконання

або кількісні виробничі показники) та Balanced Score Card (BSC, система збалансованих показників) (рис. 1.7).

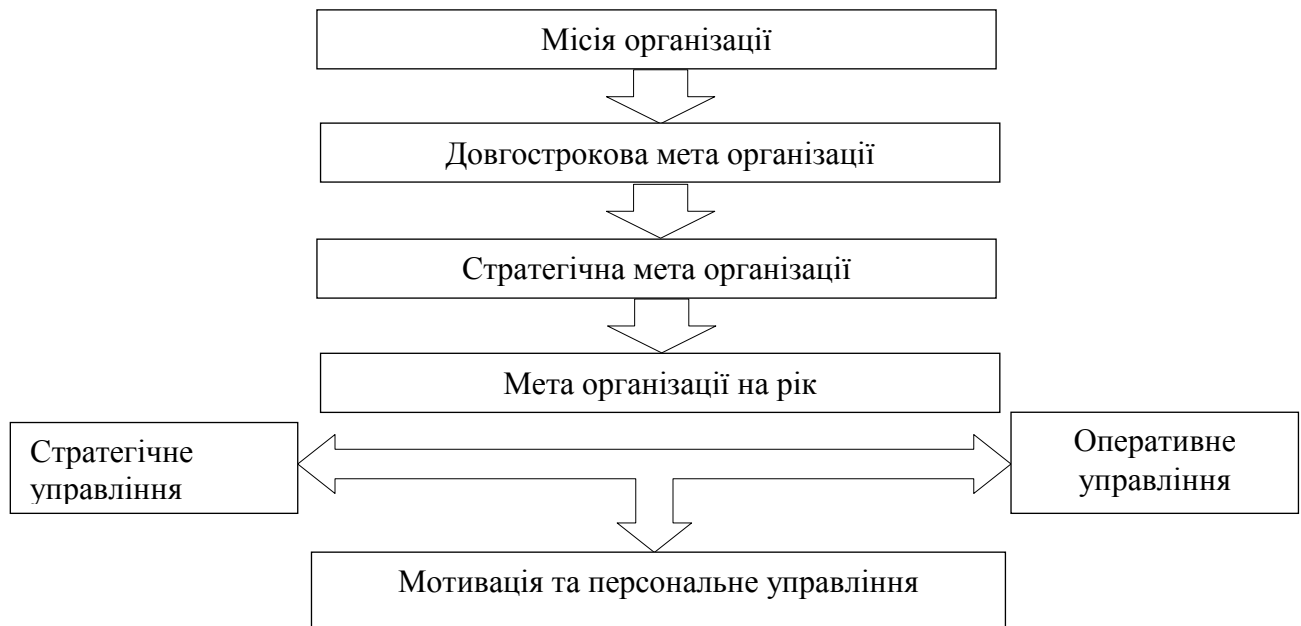


Рис. 1.6. Система цільового управління організацією (розробка автора)



Рис. 1.7. Складові цільового управління (розробка автора)

Отже, комплексне оцінювання ефективності менеджменту шляхом поєднання методів трьох основних підходів – системного, процесного та цільового – дозволить отримати реальні результати щодо рівня ефективності управління та стануть основою для прийняття релевантних рішень.

Вибір методів оцінювання ефективності управління безпосередньо пов'язаний з реалізацією головної мети діяльності підприємства. За визначенням метод оцінювання ефективності управління діяльністю – це спосіб кількісного та якісного виміру рівня ефективності менеджменту.

На думку О.А. Барабан та В.В. Ільїнського, до сучасних методів оцінки ефективності управління відносяться: монокритеріальний і полікритеріальний методи, метод віднесення параметрів до чисельника і знаменника, метод максимізації або мінімізації параметрів ефекту, ретроспективний метод, метод використання системи критеріїв. Для комплексного аналізу системи менеджменту можливим є застосування таких методичних підходів як співставлення затрат на менеджмент з кінцевими результатами діяльності підприємства; використання показників, пов'язаних з процесом менеджменту; застосування підсумкових показників роботи підприємства; застосування емпіричних формул, які характеризують ефективність менеджменту; розрахунок інтегрованих показників, які характеризують ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва; нормативний підхід; проведення експертних і якісних оцінок [83].

Найбільш поширеними для оцінювання ефективності управління організацією на думку науковців є методи математичної статистики, метод факторного аналізу, метод угруповань, методи порівняння, матричний метод, ранговий та рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж [11, 27, 41, 43, 48, 53, 84, 86, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 93] (табл. 1.4).

В роботі [41, с. 281] В.Ю. Павелко, розглядаючи основні методи оцінювання ефективності управління, виділяє їх основні недоліки (табл. 1.5).

Метод оцінювання ефективності управління діяльністю повинен врахувати всі складові елементи організації, давати комплексний результат і дозволяти аналізувати зміни, що відбуваються в управлінні діяльністю підприємства. З-поміж розглянутих, такими методами, які базуються на різних аналітичних

підходах, носять комплексний та системний характер є метод порівняльної рейтингової оцінки та метод експертних оцінок.

Метод порівняльної рейтингової оцінки дозволяє отримати узагальнюючий показник, здійснити оцінку результатів діяльності в динаміці та порівняння по відношенню до конкурентів. У свою чергу, метод експертних оцінок ґрунтуються на великій кількості часткових показників, що відображають різноманітні аспекти управління діяльністю підприємства. Поєднання даних методів дозволить нівелювати їх недоліки та вирішити основне завдання оцінювання ефективності менеджменту організації.

Таблиця 1.4

Методи оцінювання ефективності менеджменту

Методи оцінювання ефективності менеджменту	Конкретні методи оцінювання ефективності менеджменту
Методи порівняння	– метод динамічного порівняння – метод просторового порівняння [92]
Методи угруповання	– угруповання за рівнем досягнення результатів, – угруповання за ступенем виконання плану – угруповання за ступенем дотримання норм тощо [92]
Рейтинговий метод	– метод рейтингу за допомогою ряду показників, – метод кластерного аналізу, – бальний метод [93, с. 5; 84; с. 41–75]
Методи математичної статистики	– методи спостережень, експериментальних дій і вимірювань; – методів описової статистики; – методи формування вибірки; – методи статистичних висновків [94]
Метод факторного аналізу	– методи детермінованого факторного аналізу; – методи стохастичного факторного аналізу [95]
Матричний метод	– матриця Ансоффа; – матриця McKinsey; – матриця конкурентних сил М. Портеру; – матриця БКГ [89, с. 15–37; 96, с. 258–263]
Ранговий метод	– метод оцінки на основі динамічних нормативів [97]
Методи експертних оцінок	– системи нейромережових обчислень; – діагностичні експертні системи [86]
Метод нечіткої логіки	– символічна нечітка логіка – нечітка логіка та нейронні мережі [98]

Таблиця 1.5

Основні недоліки методів оцінювання ефективності управління

Метод	Недоліки методу
1	2
Методи порівняння	неоднозначна інтерпретація рівня ефективності управління діяльністю у разі одночасного поліпшення кінцевих результатів за одними показниками і погіршення за іншими
Методи угруповання	отримані оцінки містять в собі характеристики окремих підприємств як типових представників тільки своєї групи, а також характеристики їх положення в межах цієї групи
Рейтинговий метод	не дозволяє оцінити ефективність управління діяльністю в цілому, оскільки до його складу входять лише фінансові показники, які відображають кінцеві результати діяльності, що унеможливорює оцінку ефективності управління маркетинговою, кадровою, інноваційною діяльностями
Матричний метод	придатний лише для оцінювання ефективності управління виробничою, фінансовою діяльністю, але не може бути використаним при оцінюванні ефективності управління кадровою, маркетинговою діяльністю, які характеризуються за допомогою переважно показників, що мають якісний характер
Ранговий метод	– не дозволяє однозначно оцінити рівень ефективності управління діяльністю; – не завжди є можливість побудувати систему показників через те, що економічні закономірності зростання ефективності в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища здійснюються не завжди
Методи математичної статистики	використання ускладнюється великою кількістю необхідної початкової інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язків між всіма показниками
Методи експертних оцінок	присутній суб'єктивний елемент і не виключається помилкове судження
Метод нечіткої логіки	високий рівень невизначеності
Метод нейронних мереж	– непрозорість та відсутність пояснень отриманих результатів; – для навчання мережі необхідна велика кількість даних для того, щоб можна було побудувати адекватну нелінійну залежність

Ефективність управління характеризується критеріями, що відображають стан основних напрямків та аспектів діяльності суб'єкта господарювання. Саме фундаментальні характеристики організації з використанням визначених

способів узгодження, упорядкування та компромісів, дозволяють обрати критерії ефективності управління.

Проблему формування системи показників та критеріїв оцінки ефективності відносять до класу неструктурованих або слабо структурованих проблем. Існують різні підходи до формування системи показників та критеріїв оцінки ефективності, які значною мірою залежать від цілей формування такої системи, досвіду та особистих якостей розробників [41, с. 60].

Теоретичними засадами формування критеріїв ефективності організації є підходи, що засновані на:

- а) формуванні єдиного критеріального показника, що залежить від часткових показників ефективності;
- б) встановленні співвідношення параметрів;
- в) впливі на параметри ефекту, коли один з параметрів ефекту максимізують або мінімізують, а на інші встановлюються обмеження.

Незалежно від обраного підходу до формування критеріїв та конкретних показників ефективності, необхідно усвідомлювати, що кожен з показників можна вимірювати по-різному та їх вибір залежить від специфіки виробничих і невиробничих процесів і якості управлінського персоналу авіабудівного підприємства.

В контексті предмету дослідження слушною є думка Черкашиної А.В., котра керується логікою, за якою «...внаслідок виробничої діяльності можуть бути досягнуті різноманітні результати або ж ефекти, як наприклад, економія ресурсів, збільшення кількості робочих місць, зменшення витрат енергії, зниження шкідливих викидів, зростання прибутків тощо», то «на сучасному етапі правомірним буде застосування багатокритеріального підходу до оцінки ефективності діяльності підприємства, адже визначення цілей його діяльності на сьогодні носить багатоаспектний характер» [72, с. 16].

І.І. Мазур, В.Д. Шапіро та Н.Г. Ольдерогге пропонують підхід, який дозволяє розташувати критерії ефективності довкола чотирьох полюсів: механізмів внутрішньої координації організації; процедур стимулювання;

системи інформації; структури прийняття рішень [43, с. 186]. В роботах [60; 99; 100; 101, с. 68; 102] науковці виділяють сім основних критеріїв оцінювання ефективності менеджменту (рис. 1.8).

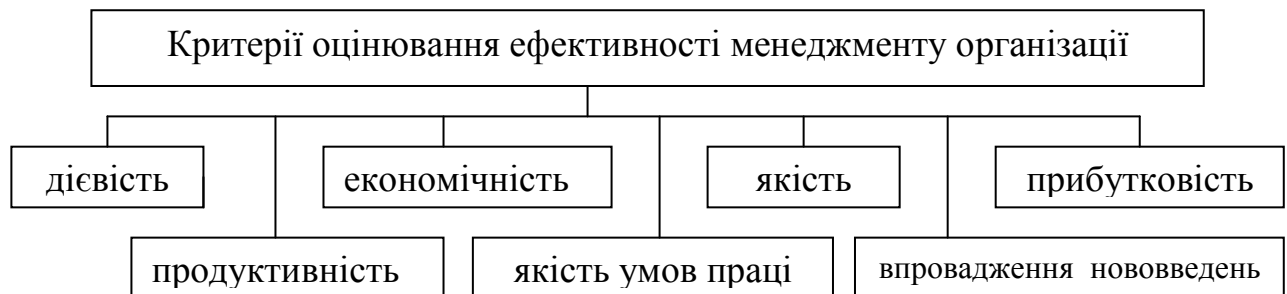


Рис. 1.8. Основні критерії оцінювання ефективності менеджменту організації

На думку Т.С. Голубєвої та І.В. Колос, модель оцінки ефективності діяльності підприємства має бути побудована з урахуванням багатокритеріального підходу і включати наступні критерії: задоволення потреб зацікавлених осіб; вклад зацікавлених осіб; інноваційні стратегії; процеси (які бізнес-процеси необхідно налагодити, аби реалізувати стратегії); можливості [103, с. 66–72].

О.Б. Мормулець виділяє «...три самостійні рівні критеріїв ефективності управління: критерії загальної, спеціальної і конкретної соціальної ефективності систем управління, тобто сукупностей взаємозалежних суб'єктів і об'єктів управління» (табл. 1.6) [104].

Аналіз існуючих точок зору на проблему формування критеріїв оцінювання ефективності управління показав, що використовуються різні за своєю суттю та кількістю критерії. Критеріями, що відповідають меті та завданням формування та використання системи оцінювання ефективності менеджменту, вимогам щодо узгодження, упорядкування та компромісів, які враховують основні напрямки та аспекти діяльності суб'єкта господарювання є дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя та впровадження нововведень.

Таблиця 1.6

Рівні критеріїв ефективності управління підприємством

Рівні критеріїв ефективності управління підприємством	Критерії ефективності управління підприємством відповідного рівня
I. Критерії загальної соціальної ефективності управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень продуктивності праці, співвіднесений зі світовими параметрами по відповідних його видах; 2. Темпи і масштаби приросту національного багатства, обчислені за методикою ООН; 3. Рівень добробуту життя людей у розрахунку на душу населення в розрізі його соціальних прошарків, груп і категорій, а також у порівнянні зі стандартами розвинутих країн; 4. Упорядкованість, безпека і надійність суспільних відносин, їхнє відтворення з наростаючим позитивним результатом
II. Критерії спеціальної ефективності управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цілеспрямованість (цільова обґрунтованість) організації і функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок, що визначається ступенем відповідності їхнього управляючого впливу цілям, що випливають з їх положення і ролі в структурі суспільства. 2. Витрати часу на вирішення різноманітних управлінських питань і здійснення управлінських операцій. 3. Стиль функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок. 4. Складність організації суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок - їх горизонтальна і вертикальна розчленованість. 5. Сукупні витрати: економічні, соціальні, технічні, інформаційні, кадрові та інші на утримання і забезпечення функціонування відповідних суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок
III. Критерії конкретної соціальної ефективності конкретної організаційної структури управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ступінь відповідності напрямків, змісту і результатів діяльності управлінських структур і їхніх працівників тим її параметрам, що визначені функціями, посадовими положеннями і статусом управлінського працівника, де кожний управляючий орган, кожна керівна посада створюються для реалізації визначених цілей, завдань і функцій; 2. Законність рішень і дій відповідних управлінських структур і їхніх працівників. 3. Реальність впливу управлінської діяльності на стан і розвиток управляючих об'єктів 4. Глибина врахування і вираження в управлінських рішеннях і діях корінних (базових) і комплексних потреб, інтересів і цілей людей. 5. Характер та обсяг взаємозв'язків (взаємодій) з широким колом людей (з трудовими колективами). 6. Ступінь авторитетності (компетентності і доцільності) рішень і дій організаційних структур управління і їхнього управлінського персоналу. 7. Достовірність (правдивість), доцільність і своєчасність управлінської інформації, що видається управлінськими структурами і їхніми працівниками. 8. Моральний (соціально-культурний і етичний) вплив управлінської діяльності на «зовнішнє» середовище

Всебічну оцінку використання всіх ресурсів, що задіяні в процес підвищення ефективності менеджменту організації, дозволяє здійснити система показників ефективності. Показники - це «...згруповані певним чином дані, що дозволяють оцінити судження про ключові аспекти функціонування систем (управлінських, економічних, соціальних тощо)» [105, с. 976].

Система показників ефективності повинна: відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються в процесі управління; створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту; стимулювати використання резервів підвищення ефективності менеджменту; бути інформативною та зрозумілою для всіх рівнів управління; виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила ітерації їх значень.

Виділяють кількісні та якісні показники оцінювання у тому числі й ефективності управління організацією. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку, якісні показники – шляхом експертних оцінок.

В роботах [48; 106; 107; 108, с. 384–409] для оцінювання ефективності менеджменту виділяють трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники.

Для комплексної оцінки ефективності системи менеджменту О.А. Барабан та В.В. Ільїнський пропонують використовувати показники, які автори об'єднали в три групи: загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства; показники продуктивності управлінської праці; показники економічності апарату управління [83].

До узагальнюючих показників роботи апарату управління О.А. Барабан та В.В. Ільїнський відносять:

- оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень керівників і головних спеціалістів підприємства;

- надійність системи менеджменту виявляється у безперервному її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва;

- оптимальність системи менеджменту характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації менеджменту, керованістю підприємства [83].

Й.С. Завадський вважає, що для визначення ефективності вдосконалення менеджменту необхідно враховувати і такі показники, як порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта менеджменту; співвідношення витрат на вдосконалення управління і безпосередньо на управлінський процес; динаміку витрат на менеджмент в порівнянні із загальними витратами виробництва [109, с. 561–570].

Основним недоліком розглянутих підходів є відсутність системного підходу до формування набору показників для оцінювання ефективності менеджменту організації.

Як відзначалося вище, оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління. Близьким до бачення автора є науковий погляд на проблему Л.М. Христенко, котра пропонує здійснювати оцінювання ефективності менеджменту організації саме з позиції виділення двох основних складових ефективності менеджменту [110], який пропонує формувати показники оцінювання ефективності за трьома рівнями:

– «перший рівень ґрунтується на тому, що підприємство є органічною частиною будь-якої іншої вищої системи (корпорації, галузі, економіки в цілому) або зовнішніх економічних відносин (з постачальниками, споживачами, конкурентами та ін.);

– на другому рівні підприємство є самостійною цілісною економічною системою, умовою існування якої є генерування цільового фінансово-економічного результату діяльності підприємства за допомогою забезпечення інтеграції та координації конкретних системоутворювальних функціональних елементів (видів діяльності);

– третій рівень передбачає вивчення окремих складових елементів безпосередньо самого управління зі специфічними їм властивостями, визначеними й обмежувальними параметрами» [110].

Трирівневий підхід до формування системи показників ефективності менеджменту пропонують в своїх роботах О.П. Богаченко та Г.О. Дудукало [54; 111].

Відповідно до об'єкту та предмету дисертаційного дослідження та спираючись на доробки Л.М. Христенко, О.П. Богаченко та Г.О. Дудукало [53, 110, 111, 112, 113, 114], на основі узагальнення теоретичного обґрунтування проблеми, пропонуємо показники оцінювання ефективності менеджменту формувати за двома напрямками оцінювання – внутрішня та зовнішня ефективність менеджменту, де основними елементами внутрішньої ефективності є ефективність суб'єкта управління та ефективність об'єкта управління (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Основні елементи та складові системи оцінювання ефективності менеджменту (розроблено автором)

Елементи системи оцінювання ефективності менеджменту		Складові оцінювання
Внутрішня ефективність менеджменту	Ефективність суб'єкта управління	Ефективність управлінського персоналу
		Ефективність організаційної структури управління організацією
		Ефективність технології управління організацією
		Оцінка ефективності організаційної культури
	Ефективність об'єкта управління	Ефективність управління операційною діяльністю
		Ефективність управління персоналом
		Ефективність управління фінансовою діяльністю
		Ефективність управління маркетинговою діяльністю
		Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю
		Ефективність управління інноваційною діяльністю
Зовнішня ефективність менеджменту	Збалансованість інтересів інвестори-організація	
	Збалансованість інтересів постачальники-організація	
	Збалансованість інтересів споживачі-організація	
	Збалансованість інтересів між регламентуючими органами та організацією	
	Збалансованість інтересів конкуренти-організація	

Виходячи з аналізу даних табл. 1.7, внутрішня ефективність охоплює:

- ефективності суб'єкта управління (ефективності управлінської праці), таких як управлінський персонал, організаційна структура управління організацією, інформаційне наповнення, технологія менеджменту, організаційна культура підприємства тощо;

- ефективності функціональних елементів (видів діяльності) об'єкта управління. Її проявом є: використання внутрішніх функціональних можливостей підприємства;

- повнота та раціональність використання всіх видів ресурсів при високій якості продукції з мінімальними витратами;

- повнота досягнення цілей діяльності підприємства у конкретних результативних показниках за функціональними сферами діяльності тощо.

Зовнішня ефективність, як ефективність з точки зору використання зовнішніх можливостей підприємства, що віддзеркалює досягнення підприємства у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем; відображає ступінь відповідності діяльності організації вимогам зовнішнього оточення. Зовнішня ефективність менеджменту організації відображається через можливість реалізації наявних зовнішніх можливостей, баланс інтересів організації з інтересами зацікавлених груп зовнішнього ділового середовища; адаптивність організації до нестабільних та невизначених чинників зовнішнього оточення, тощо. Отже, оцінювання ефективності управління організацією доцільно здійснювати за трьома її складовими: зовнішня ефективність менеджменту організації; внутрішня ефективність суб'єкта управління; внутрішня ефективність об'єкта управління. На підставі опрацювання джерел [53, 110, 111, 112, 113, 114] та відповідно до виділених складових оцінювання формується система показників оцінювання ефективності управління підприємством (табл. 1.8–1.10). Відбір показників для оцінювання ефективності менеджменту організації має здійснюватися з урахуванням специфіки системи, з огляду на їх важливість та впливовість на формування, функціонування та розвиток даної

системи, що, у підсумку, обмежує кількість базових показників при обчисленнях.

Таблиця 1.8

Показники зовнішньої ефективності менеджменту організації

Складові оцінювання	Показники зовнішньої ефективності управління
1	2
Збалансованість інтересів інвестори-організація	ступінь ділової репутації підприємства; ступінь кредитного рейтингу підприємства; ступінь задоволеності базою даних про існуючих і можливих інвесторів; ступінь задоволеності наявністю спеціальних засобів комунікації; ступінь задоволеності наявністю рівня ротації інвесторів; ступінь задоволеності приростом вкладеного капіталу; ступінь задоволеності виплатою процентів і дивідендів; ступінь довіри до керівництва підприємства; ступінь задоволеності доступністю до відповідних кредитних ресурсів; ступінь довгострокових стосунків з інвесторами
Збалансованість інтересів постачальники-організація	ступінь ділової репутації підприємства; ступінь довіри до постачальників/до підприємства; ступінь задоволеності базою даних про існуючих і можливих постачальників; ступінь задоволеності оперативністю надходження інформації про/від постачальників; ступінь задоволеності спеціальними засобами комунікації; ступінь задоволеності швидкістю та якістю поставок; ступінь задоволеності цінами та своєчасністю оплати за поставки; ступінь задоволеності системою знижок і відстрочення оплати; ступінь довгострокових стосунків з постачальниками; ступінь задоволеності доступністю до основної інформації, яка сприяє поліпшенню поставок матеріальних ресурсів та надання послуг
Збалансованість інтересів конкуренти-організація	ступінь задоволеності оперативністю реакції підприємства на появу нової продукції на ринку; ступінь задоволеності базою даних про конкурентів підприємства; ступінь задоволеності можливістю проведення періодичної оцінки стану конкурентів; ступінь можливості отримання вигоди від витрат на дослідження стану конкуренції; ступінь задоволеності домовленостями про спрощення конкурентної боротьби
Збалансованість інтересів споживачі-організація	ступінь ділової репутації підприємства; ступінь довіри до споживачів (до підприємства); ступінь задоволеності можливістю здійснення моніторингу думок споживачів; ступінь задоволеності базою даних про споживачів підприємства; ступінь задоволеності оперативністю надходження інформації про/від споживачів; ступінь задоволеності спеціальними засобами комунікації; ступінь задоволеності швидкістю та якістю поставки продукції;

Продовження табл. 1.8

1	2
	ступінь задоволеності цінами на продукцію та системою знижок; ступінь задоволеності своєчасністю оплати за продукцію; ступінь довгострокових стосунків зі споживачами
Збалансованість інтересів між регламентуючими органами та організацією	ступінь задоволеності дотриманням вимог законів і законодавчих актів; ступінь достовірної звітності про діяльність підприємства і податки; ступінь задоволеності своєчасною оплатою державних податків та зборів; ступінь задоволеності стабільністю та ясністю нормативної бази, яка регламентує діяльність підприємства; ступінь задоволеності наявністю джерел бюджетного фінансування в діяльності підприємства; ступінь задоволеності заходами органів державної влади; ступінь задоволеності високим рівнем компетенції апарату чиновників

Таблиця 1.9

Показники внутрішньої ефективності суб'єкта управління

Складові оцінювання	Показники внутрішньої ефективності суб'єкта управління
1	2
Ефективність управлінського персоналу	кількісні та якісні показники укомплектованості управлінського персоналу; частка управлінського персоналу за стажем роботи в певній сфері та/або в організації; частка управлінського персоналу за віковим складом; показники сталості/плинності управлінського персоналу; показник заміщення управлінського персоналу; показник співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів нарощування фонду заробітної плати управлінського персоналу; показник співвідношення середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу рівню середньомісячної заробітної плати в країні/галузі; рентабельність витрат на управління
Ефективність організаційної структури управління організацією	показники співвідношення темпів зростання обсягу виробництва (реалізації) та темпів зростання структурної/кількісної централізації/децентралізації управління; показники співвідношення темпів нарощування обсягу виробництва (реалізації) та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів; показники дотримання норм керованості; показник відповідності посаді апарату управління та структурних підрозділів за кваліфікацією/стажем/віком
Ефективність технології управління організацією	показник оперативності/результативності обробки документів та інших джерел інформації; показник використання наявної інформації; рівень реалізації управлінських рішень; рівень автоматизації управлінської діяльності; рівень технічної озброєності управлінської праці; рентабельність основних засобів загальногосподарського та

Продовження табл. 1.9

1	2
	загальновиробничого призначення; частка нематеріальних активів у загальній їх вартості
Оцінка ефективності організаційної культури	ступінь дотримання трудової дисципліни; ступінь задоволеності організацією робочих місць; ступінь задоволеності умовами праці; ступінь виконання норм безпеки та охорони праці; стан соціально-психологічного клімату в колективі; ступінь задоволеності членством у колективі; ступінь задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; значення особистості керівника для діяльності організації в цілому; ступінь урахування інтересів працівників при управлінні підприємством; ступінь умов соціального розвитку та захисту персоналу

Таблиця 1.10

Показники внутрішньої ефективності об'єкта управління

Складові оцінювання	Показники внутрішньої ефективності об'єкта управління
1	2
Ефективність управління фінансовою діяльністю	коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; коефіцієнти ліквідності; коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; рентабельність власного капіталу; частка позитивного/від'ємного грошового потоку від операційної діяльності в загальній сумі грошового потоку; коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності
Ефективність управління маркетинговою діяльністю	ринкова частка підприємства/продукції підприємства на національному ринку; коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; темпи зміни обсягу реалізації продукції; співвідношення темпів зростання обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції; рентабельність продажу; коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів; рівень окупності витрат на маркетингову/рекламну діяльність; частка суми штрафів за несвоєчасне відвантаження продукції в загальній сумі штрафних санкцій
Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	співвідношення реальної вартості майна та балансової його вартості; рівень забезпеченості необоротних активів власним капіталом; рівень забезпеченості власними оборотними засобами; коефіцієнт маневреності; рентабельність інвестицій у необоротні активи; рентабельність інвестицій в оборотні активи;

Продовження табл. 1.10

1	2
	частка власних коштів у загальній сумі реального інвестування; рентабельність фінансових інвестицій; частка власних коштів у фінансовому інвестуванні; рентабельність інвестованого в підприємство капіталу; коефіцієнт виплати процентів за інвестованим в підприємство капіталом
Ефективність управління інноваційною діяльністю	рівень/темпи зміни витрат на інноваційну діяльність; частка високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів; рівень витрат на освоєння нових ринків збуту; співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації; темпи зростання кількості авторських і суміжних з ними прав; частка працівників підприємства, які підвищили кваліфікацію; рівень зростання витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Обчислення показників має здійснюватися відповідно до обраних методик або експертним шляхом.

Отже, управління підприємством та його ефективність є комплексною категорією, що, в першу чергу, проявляється у відображенні рівня реалізації цілей та завдань функціонування організації, раціональності їх досягнення; по-друге, у результативності системи управління, яка повною мірою залежить від отриманого результату та його характеристик.

Оцінювання ефективності менеджменту організації – це спосіб отримання достовірної аналітичної інформації для вироблення обґрунтованих напрямів її підвищення задля поліпшення господарської діяльності підприємства, фінансового стану або впровадження змін.

1.3. Особливості методики оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства

Авіаційна галузь України належить до стратегічно важливих секторів економіки, її значимість обумовлена ємністю світового ринку, в першу чергу, необхідністю оновлення авіапарків. Крім того, розвиток авіагалузі України має важливе соціальне значення для економіки (розвиток суміжних галузей, інфра-

структури, збільшення робочих місць тощо). Стан галузі та авіабудівних підприємств України багато в чому залежить від кон'юнктури зовнішніх ринків [115].

Міжнародне ринкове середовище авіабудівної галузі характеризується рядом особливостей, що обумовлюють його специфіку. До них можна віднести наступні:

- постійне підвищення вимог до технологій, що використовуються;
- довготривалий процес розробки та виробництва продукції;
- тривалий життєвий цикл продукції;
- висока капіталомісткість галузі;
- наявність значної конкуренції на ринку літаків через його насиченість; конкуренція не на рівні підприємств, а на рівні держав;
- підвищення ролі держави у фінансуванні і підтримці авіабудівних підприємств;
- посилення міжнародної інтеграції авіабудівної промисловості різних держав, що зміцнює їх позиції на міжнародному ринку [116].

Оцінка ефективності менеджменту та вибору методу оцінювання залежить від особливостей функціонування авіабудівного підприємства: специфічних вимог до якості продукції з боку споживачів; певних вимог до виконуваних на підприємстві бізнес-процесів та компетентності персоналу, що їх забезпечують (рис.1.9).

Вітчизняні авіабудівні підприємства довгий час залишаються у системному кризовому стані, спостерігається зниження науково-технічного та технологічного потенціалу, зростає науково-технологічна відсталість від лідерів галузі. Для підприємств характерним є високий рівень зношеності основних фондів, дефіцит кваліфікованих кадрів, відсутність механізму державної підтримки, а також системи стимулювання продажів виробленої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [115].

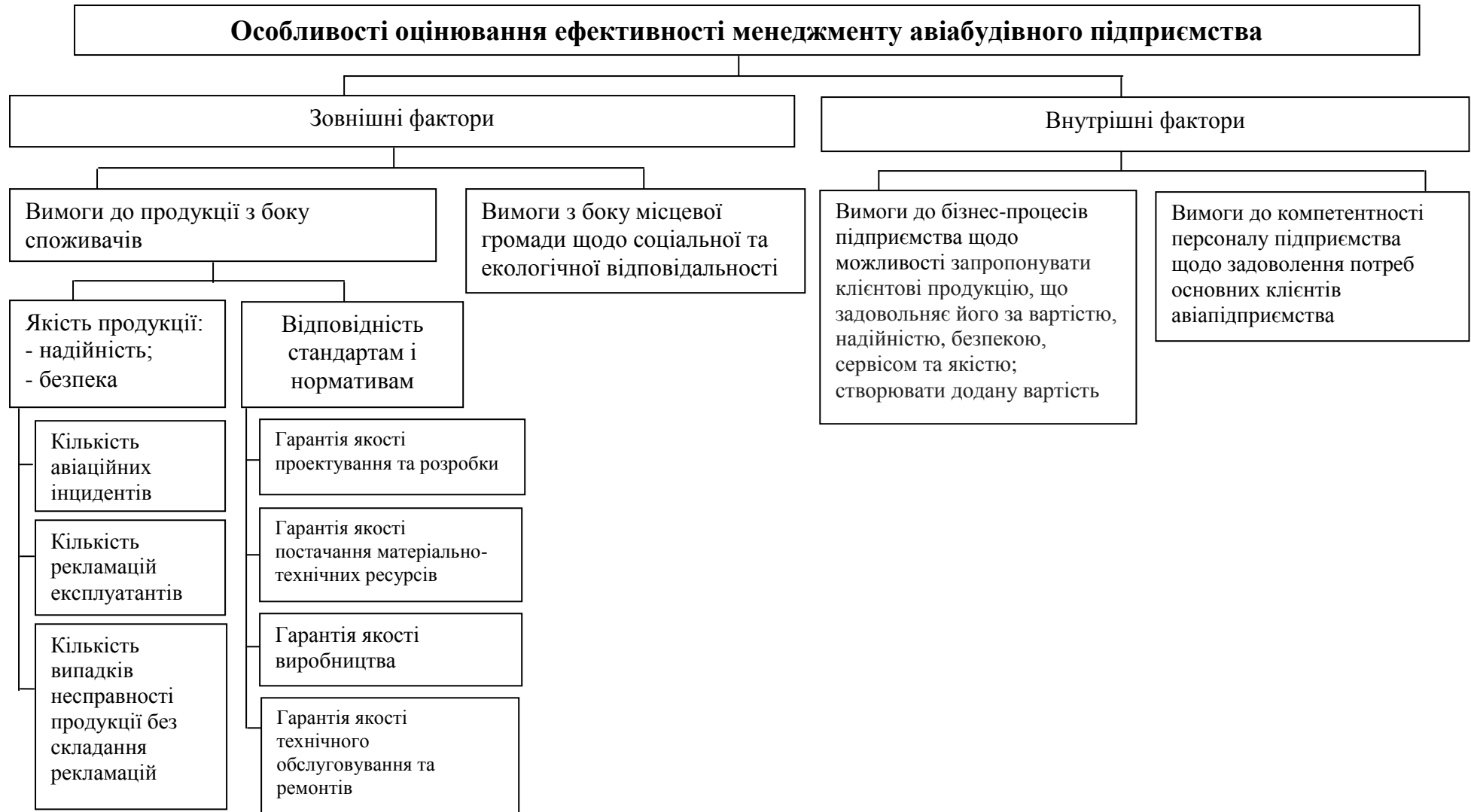


Рис. 1.9. Особливості оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства (власна розробка)

Вирішення зазначених проблем з урахуванням особливостей діяльності авіабудівних підприємств безпосередньо пов'язане з рівнем ефективності менеджменту, необхідністю його підвищення, що неможливо без попереднього оцінювання ефективності управління підприємств авіабудування.

У сучасній літературі поширеним є методичний підхід до формування системи оціночних показників ефективності менеджменту промислових підприємств, який засновується на використанні двох основних поглядів: на фінансові результати діяльності підприємства та на фактори успіху використовуваної стратегії або моделі бізнесу [117, с. 12].

Щодо першого підходу. В практиці фінансового аналізу широко використовуються відносні показники, як наприклад, рентабельність або прибутковість, що дозволяє зіставити результати на одиницю витрачених ресурсів для різних суб'єктів господарювання. Науковці пропонують оцінювати тенденції, порівнювати за розрахованими оціночними показниками ефективність інших суб'єктів ринку, визначати міру досягнення встановлених цілей шляхом знаходження різниці між плановими та отриманими показниками [118, с. 13; 119, с. 425; 120, с. 256–257; 121, с. 288].

Однією з найбільш використовуваних та таких, що успішно зарекомендувала себе, є система Дюпона (у вітчизняній практиці факторний фінансовий аналіз), яка дозволяє оцінити ефективність управління організацію на основі чотирьох основних груп показників ефективності: показники прибутку на акцію (EPS); показники доходу від інвестованого капіталу (ROI); показники віддачі власного капіталу (ROE); показники доходності чистих активів (RONA).

Суттєвий недолік моделі Дюпона, як і всіх інших методів, що засновані на показниках фінансової діяльності підприємства, полягає в орієнтації на дані звітності попередніх періодів. Така оцінка не дозволяє встановити стан та рівень розвитку підприємства, оскільки показники лише вимірюють певну кількісну величину, що характеризує результати діяльності підприємства. Оцінювання ефективності управління тільки на основі фінансових показників

не враховує вплив на результуючий показник ефективності чинників зовнішнього середовища (або враховує опосередковано).

Певною мірою враховує ці недоліки підхід, який заснований на факторах успіху використовуваної стратегії або моделі бізнесу. Даний підхід заснований на врахуванні та відтворенні інтересів та цілей зацікавлених осіб (груп) у тому числі і сторонніх по відношенню до організації.

Як відзначалося вище, різні науковці пропонують безліч різних показників оцінювання ефективності менеджменту. Зокрема, А.В. Шегда [76], О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник [121, с. 103] виділяють наступні показники оцінювання ефективності менеджменту:

- коефіцієнт централізації виробництва;
- коефіцієнт спеціалізації виробничих підрозділів;
- коефіцієнт раціональної структури;
- зайнятість персоналу в апараті управління;
- міра централізації управлінських функцій;
- співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу;
- міра формалізації праці управлінського персоналу;
- рівень механізації та автоматизації праці управлінського персоналу;
- ефективність праці в системі управління;
- економічність праці в системі управління;
- коефіцієнт цілеспрямованості системи управління;
- коефіцієнт повноти охоплення функцій управління;
- коефіцієнт дублювання функцій;
- коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт;
- коефіцієнт надійності системи управління;
- коефіцієнт абсолютного використання інформації;
- коефіцієнт ефективного використання інформації;
- коефіцієнт порушення ритмічності управлінського циклу;
- коефіцієнт оперативності управління;
- коефіцієнт безперервності інформаційних потоків;

- коефіцієнт пропорційності апарату управління;
- коефіцієнт безперервності діяльності апарату управління;
- рівень розробки інструктивного та нормативного матеріалу;
- загальний діапазон менеджменту;
- рівень технічної озброєності управлінців;
- коефіцієнтом ланковості структури менеджменту;
- швидкість прийняття управлінських рішень;
- продуктивність праці;
- зарплатовіддача;
- рівень задоволення потреб споживачів;
- рівень розвитку соціальної інфраструктури;
- збалансованість розподілу прав і обов'язків;
- збалансованість функцій та цілей управління;
- відповідність управлінського персоналу і складності роботи;
- повнота інформаційного забезпечення;
- забезпеченість технологічними засобами з врахуванням їх номенклатури.

Аналіз запропонованих А.В. Шегдою, О.Є. Кузьмінім та О.Г. Мельником показників дозволяє зробити висновок, що їх основними недоліками є:

- показники не являють собою систему (комплекс), є різнонаправленими та у деяких випадках вступають у протиріччя один з одним;
- оцінюють рівень ефективності управління підприємством шляхом визначення отриманого результату, тобто його кількості, обсягу до здійснених витрат. Однак, важливо визначати, не наскільки результат є більшим, а наскільки він є ціннішим для підприємства та його зацікавлених груп;
- всі витрати розглядають, як такі, що варто зменшувати. При цьому слушно зауважує Н.Ю. Подольчак, що витрати, наприклад, на підготовку керівника в сучасній ринковій економіці необхідно трактувати не як затрати, а як інвестиції підприємства [122].

Припускаємо, що показником, що узагальнює розрахунки, має бути комплексний (інтегральний) показник. Адже, керівництву необхідно бачити загальну картину ефективності, а це можна зробити, розрахувавши інтегральний показник, який дасть змогу порівняти становище організацій із іншими організаціям зовнішнього середовища, тобто врахує тенденції зовнішнього середовища.

Аналіз літературних джерел дозволив автору виявити запропоновану Н.Ю. Подольчак систему локальних показників оцінювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств та запропонувати власну, що є більш гнучкою, адаптивною, оскільки внаслідок удосконалення класифікації локальних показників дає змогу обирати індикатори для оцінювання різних управлінських систем, підрозділів або керівників підприємств, для окремих показників наведено шкали оцінювання (табл. Б.5. Додатку Б).

Використовуючи дані показники оцінювання, Н.Ю. Подольчак запропонував методику оцінювання ефективності діяльності управлінських підрозділів машинобудівного підприємства. Для цього визначені вагові коефіцієнти тематичних напрямів оцінювання ефективності, і найбільше значення вагового коефіцієнта отримують ті показники, за якими об'єкт оцінювання має найменший результат діяльності порівняно із середньогалузевими або із середніми оцінками об'єктів, що творять сукупність оцінювання. Такий принцип, на думку автора методики, стимулюватиме підсилення слабких сторін діяльності підприємства та підвищуватиме ефективність системи менеджменту машинобудівних підприємств [122].

Використання даного методу оцінювання на думку автора має позитивний вплив на діяльність управлінських підрозділів та підприємства в цілому:

– за достатньої кількості складових оцінювання (показників) викривлення окремих показників не впливає істотно на отримані результати;

– з погляду адміністрації машинобудівних підприємств, в яких була впроваджена методика оцінювання, за час використання цієї методики вдалося виявити резерв трудових ресурсів та активніше їх використати у виробничо-господарській діяльності;

– поступово формується звичка до нових «правил гри»;

– вплив результатів оцінювання ефективності на систему мотивації призвів до зростання відповідальності за результати діяльності менеджерів машинобудівних підприємств;

– зростає продуктивність праці та якість виконуваних робіт [122].

Однак, і запропонована система показників, і метод оцінювання ефективності управління мають певні недоліки.

По-перше, оскільки продукт праці керівників відрізняється від продукту праці інших працівників підприємства, це створює додаткові труднощі для оцінювання діяльності керівників та окремих управлінських систем. По-друге, для точнішого результату рівня оцінювання слід враховувати специфіку кожної управлінської системи та підсистеми (окремих підрозділів підприємства). Об'єднати усі управлінські підрозділи в одному рейтингу неможливо, оскільки показники оцінювання їхньої ефективності різнитимуться. По-третє, за допомогою запропонованих показників можна оцінити тільки одну складову системи управління підприємством – суб'єкт управління. І нарешті, дана система показників не враховує фактори зовнішнього впливу оточуючого середовища.

Доречною є думка Л.А. Квятковської та Л.Д. Воробйової, за якою «складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на ефективність управління підприємством. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 1.11) [123, с. 68].

Таблиця 1.11

Система показників оцінки ефективності управління

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості і виробів	2. Виробництво продукції на 1 грн середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми за доцільне автори вважають використовувати функцію Харрінгтона.

Л.А. Квятковська та Л.Д. Воробйова виділяють три підсистеми в оцінюванні ефективності управління: оцінки ефективності управління виробничою діяльністю; оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю; оцінки ефективності управління комерційною діяльністю. Рівень ефективності за даним методом визначається на основі шкали оцінки (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Шкала оцінки ефективності управління організацією

Оцінка рівня ефективності	Значення узагальнюючого показника	Характеристика
Високий	8,0–10,0	Результат діагностики характеризується позитивною динамікою показників за всіма оцінними показниками.
Достатній	2,0–7,9	Показники можуть мати тимчасову негативну динаміку
Низький	0–1,9	Характеризується суттєвим зниженням показників за всіма складовими

Як і більшість розглянутих методів, метод Л.А. Квятковської та Л.Д. Воробйової передбачає визначення ефективності як співвідношення між економічним ефектом діяльності організації загалом і затратами ресурсів на його досягнення, а, отже, використовує за інформаційну базу фінансові показники діяльності підприємства. Наведена методика оцінки ефективності управління заснована на діагностичному обстеженні внутрішньої підсистеми управління підприємством, тобто вплив чинників зовнішнього середовища при оцінюванні ефективності управління не врахований.

Дещо розширює систему показників О. П. Богаченко. В роботі [53, с. 67] для оцінки ефективності управління пропонує наступні групи показників:

- ефективність постачальницької діяльності на підприємстві;
- ефективність використання основних виробничих фондів;
- ефективність використання оборотних коштів підприємства;
- ефективність витрат праці;
- ефективність організації виробничого транспорту;
- ефективність впровадження на підприємстві досягнень науково-технічного прогресу;
- ефективність збутової діяльності підприємства;
- показники рентабельності (табл. Б.6 Додатку Б).

Для визначення загального рівня ефективності управління підприємства О. П. Богаченко пропонує вивести інтегральний показник у мультикативному

вигляді. Для того, щоб включити різні за своїм змістом та розмірністю показники ефективності до складу інтегрального показника ефективності, автор слушно пропонує привести їх до єдиної системи виміру, тобто зробити безрозмірними, при цьому враховує, що для одних показників сприятливим є зміна у бік підвищення, для інших – у бік зниження.

Відповідно до отриманих значень інтегрального показника рівень ефективності управління оцінюється як високий, середній та низький (табл.1.13) [53, с. 72].

Таблиця 1.13

Ранжування рівня ефективності управління за значенням інтегрального показника

Коефіцієнт ефективності	Рівень ефективності управління		
	високий	середній	низький
K_{int}	$> 0,7$	$0,69 - 0,3$	$< 0,29$

Незважаючи на переваги даного методу, аналіз запропонованих О.П. Богаченко основних показників ефективності управління, показує, що їх чисельність позбавляє можливості включити їх у повному обсязі в модель інтегрального показника ефективності.

Для визначення конкретних показників, що мають вплив на результати ефективності управління та встановлення рівня їх впливу Н. Д. Кривохатко пропонує використовувати метод економетричного моделювання [124, с. 60–65].

На думку Н.Д. Кривохатко, з чим ми погоджуємося, на кінцеві показники діяльності менеджменту машинобудівного підприємства має вплив ціла сукупність детермінант внутрішнього та зовнішнього характеру: ринкові, інституціональні, науково-технічні, організаційні, виробничо-ресурсні та соціально-психологічні (рис. 1.10) [124, с. 61].

ГРУПИ ДЕТЕРМІНАНТ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ					
ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ	РИНКОВІ	Ринкова кон'юнктура; ділові та особистісні відносини управлінського персоналу з керівниками підприємств-конкурентів; договірні умови підприємства з постачальниками, споживачами та партнерами; цінова політика контрагентів; тяжіння до ринків сировини та збуту продукції.	Організаційна структура і структура управління підприємством; стратегічно-тактичні цілі кадрової політики; принципи та засади управління; розподіл обов'язків відповідальності та контролю; рівень делегування повноважень; засади розробки та реалізації управлінських рішень.	ОРГАНІЗАЦІЙНІ	ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ
	ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ	Рівень узгодження формальних та неформальних інститутів; повнота нормативно-правового забезпечення; рівень прогнозованості розвитку інституціональних загроз і перешкод; інтеграційні відносини підприємства з суб'єктами інституціонального середовища; ме-режа інституціонального забезпечення розвитку людського капіталу	Фінансовий та економічний потенціал підприємства; система матеріального стимулювання праці; техніка, обладнання і технологія виробництва продукції; рівень інноваційного розвитку підприємства; рівень автоматизованої обробки інформації; укомплектованість кадрів; рівень спеціалізації та диверсифікація виробництва	ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНІ	
	НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ	Темпи розвитку науково-технічного прогресу; рівень інтеграції вітчизняної науки у світовий науковий простір; ступінь практичної цінності наукових розробок; рівень міжнародної співпраці та обмін досвідом; енергоємність і матеріаломісткість виробничого циклу; модернізація технологічних процесів.	Морально-психологічний клімат у колективі; рівень узгодження та структуризації інтересів і стимулів між працівниками; рівень соціальної відповідальності та спрямованості підприємства; система нематеріального стимулювання управлінської діяльності; можливість задоволення особистісних потреб управлінського персоналу	СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ	

Рис. 1.10. Структуризації детермінант ефективності управлінської діяльності машинобудівних підприємств

Методом оцінювання ефективності менеджменту на основі цільового підходу, що за своєю суттю враховує нематеріальні активи підприємства, а за складом – це «набір пов'язаних цілей, показників, завдань і заходів, які описують стратегію компанії та спосіб її досягнення, є Система збалансованих показників (BSC D. Norton & R. Kaplan). Ця система допомагає перетворити такий складний та найчастіше невизначений об'єкт, як стратегія, у щось конкретне і доступне для розуміння» [125, с. 6–11].

Основна особливість BSC, що розроблена американськими дослідниками Д. Нортон (*D. Norton*) і Р. Каплан (*R. Kaplan*) та діє в чотирьох напрямках: фінанси, споживачі (клієнти), внутрішні процеси, навчання персоналу та зростання компанії – введення в аналіз діяльності компанії нефінансових показників [126], що закладає інструментальні переваги оцінювання ефективності підприємства за системою збалансованих показників (рис. 1.11).

Фінанси	фінансові показники доповнюються не фінансовими; стабільні темпи зростання прибутку
Внутрішні бізнес-процеси	взаємозв'язок оперативного та стратегічного управління, наявність зворотнього зв'язку на всіх етапах реалізації стратегії та можливість її коригування
Клієнти	відмінна організація продажів; оптимальне співвідношення ціни та якості
Навчання та розвиток персоналу	створення привабливих умов для компетентних працівників; взаємозв'язок між підрозділами

Рис. 1.11. Переваги застосування підприємствами системи збалансованих показників [127, с. 51]

Одним з методів оцінювання ефективності управління, який й досі не втратив своєї актуальності, є метод оцінки на основі динамічних нормативів, що запропонований у свій час І.М. Сироежиним. В своїй роботі І.М. Сироежин запропонував використовувати упорядкування економічних показників для

модельовання ефективного режиму реалізації функції системи. Особливістю даного підходу є нормативний характер показників, які дозволяють не тільки оцінити фактичну ефективність, але й визначити розбіжності з нормативною (еталонною) оцінкою [97].

На основі даного підходу науковцями розроблені конкретні пропозиції та методики, що дозволяють здійснити оцінювання та діагностику ефективності у тому числі й ефективності менеджменту. Зокрема, в роботах О.Є. Борисенко та І.А. Нечаєвої [128, с. 9; 129, с. 100-108] запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності (РЗВД) з використанням методичного апарату експертних оцінок та теорії динамічного нормативу сукупності ключових показників (КП).

Групування КП ефективності управління РЗВД здійснено окремо за видами ресурсів та етапами ресурсного забезпечення, а нормування взаємозалежності їх динаміки обґрунтовано за допомогою методу невизначеної нерівності та логіки. Розроблена авторами графоаналітична модель взаємозалежності нормативної динаміки КП ефективності управління РЗВД виробничого підприємства (рис. 1.12) може бути представлена в матричній формі, що дозволяє максимально точно визначити «вузькі місця» в управлінні ресурсами.

Результуючий показник ефективності управління РЗВД пропонується визначати з використанням методу парних порівнянь. Рівень збігу фактичної динаміки показників з нормативом дозволяє за допомогою 10-вимірної шкали об'єктивно оцінити зусилля менеджменту не тільки в частині РЗВД, але і формування ресурсної бази металургійного підприємства [128].

Незважаючи на ресурсну та галузеву направленість оцінки ефективності управління, метод О. Є. Борисенко та І. А. Нечаєвої має ряд суттєвих переваг:

– націлений на зростання вартості підприємства за рахунок ефективного використання ресурсів (зростання продуктивності, ділової активності, рентабельності);



Рис. 1.13. Структурно-функціональна модель оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства (власна розробка)

Критерії та показники ефективності менеджменту формуються на основі стратегії, цілей та задач розвитку підприємства. Головна мета діяльності підприємства - це задоволення потреб як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів. Тобто, підвищення рівня задоволеності споживачів за рахунок та на основі зростання ефективності управління є основним завданням системи менеджменту в цілому. Рішення про зміну критеріїв та показників ефективності управління приймається у разі неспівпадіння розрахованих показників з запланованими (нормативними, еталонними тощо).

Незалежно від обраних підходу щодо вибору системи критеріїв та показників, методів оцінювання алгоритм оцінювання ефективності управління складається з певної послідовності виконуваних етапів (рис. 1.14). Щодо методів оцінювання ефективності менеджменту, то основними недоліками існуючих методичних підходів до оцінювання є:

- визначення ефективності як співвідношення між економічним ефектом діяльності організації загалом і затратами ресурсів на його досягнення, тобто розглядає витрати як такі, що потребують обов'язкового зменшення;

- у більшості з розглянутих методик за інформаційну базу використовують виключно фінансову звітність підприємства;

- майже не враховуються (або взагалі не враховуються) чинники зовнішнього середовища. А, отже, зовнішня ефективність управління не розглядається як складова ефективності управління підприємством.

Удосконалення розглянутих методичних підходів має здійснюватися на засадах цільового призначення методики оцінювання. М. С. Мотишина та С. В. Князев з посиланням на дослідження компанії Ernst & Young [59] виділяють вісім основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства: переоцінка бізнес моделі; оптимізація охоплення ринків; оптимізація операційної гнучкості; удосконалення процесу управління ризиками; оптимізація доступу до джерел фінансування та розподілу грошових коштів; посилення керівництва; прискорення процесу прийняття та виконання рішень; укріплення довіри зацікавлених осіб [130].



Рис. 1.14. Алгоритм оцінювання ефективності управління підприємством

(власна розробка)

Зазначені напрями є не тільки сферами, що допомагають підприємствам подолати негативні явища, але й цілями, які направлені на підвищення ефективності діяльності в майбутньому. Отже, всі напрями розвитку знаходяться в площині підвищення ефективності менеджменту організації;

- відповідність умовам господарювання машинобудівного підприємства;
- відповідність організаційній структурі управління підприємства;
- можливість програмного забезпечення процесу оцінювання.

Умовами використання методик оцінювання та впровадження організаційних змін за результатами оцінювання є:

- готовність менеджменту до змін шляхом визнання існуючих проблем;
- пошук резервів підвищення ефективності управління;
- інформаційне забезпечення всіх ланок управління щодо рівня ефективності.

Висновки до розділу I

1. На основі проведеного в роботі компаративного аналізу основних підходів до суті та методики оцінювання ефективності менеджменту визначено ефективність управління як узагальнюючу характеристику результативності управлінської системи, що дозволяє оцінити ступінь досягнення системою поставленої мети, визначається шляхом співвідношення кінцевих показників управлінської діяльності та витрат ресурсів, які були використані задля досягнення конкретних результатів, та змінюються у часі під впливом як внутрішніх так і зовнішніх чинників. Звідси, ефективність управління представлено як функцією внутрішніх і зовнішніх змінних процесу управління, що в певний період часу набувають визначені якісні та кількісні характеристики.

Доведено, що в рамках авторського бачення системи оцінювання ефективності менеджменту організації ступінь досягнення системою цілей

доцільно оцінювати за показниками та параметрами, які за змістом можна віднести до: підсистеми оцінювання зовнішньої ефективності менеджменту та підсистеми оцінювання внутрішньої ефективності менеджменту.

2. Встановлено, що визначальну роль у формуванні системи оцінювання ефективності менеджменту організації відіграють принципи її створення, як необхідний концепт розробки (вибору) методики оцінювання. Аналіз приведених принципів формування системи оцінювання ефективності менеджменту дозволив зробити узагальнення, що найбільш повно меті формування та використання системи оцінювання ефективності менеджменту відповідають: принцип достатності; принцип взаємозв'язку; принцип узгодженості; принцип співвимірювання показників; принцип рівнозначності.

Доведено, що оцінювання ефективності менеджменту потребує системного підходу, оскільки даний підхід в управлінні дозволяє керівництву організації бачити перспективу для організації в цілому і для зв'язків організації з зовнішнім середовищем. Системний підхід сприяє адекватній постановці проблем в конкретних ситуаціях і виробленні ефективної стратегії їх вирішення. Методологія, специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкту і механізмів, що забезпечують її, на виявлення багатобразних типів зв'язків складного об'єкту і зведення їх в єдину теоретичну картину.

3. Встановлено, що ефективність управління характеризується критеріями, що відображають стан основних напрямків та аспектів діяльності суб'єкта господарювання. Незалежно від обраного підходу до формування критеріїв та конкретних показників ефективності, необхідно усвідомлювати, що кожен з показників можна вимірювати по-різному та їх вибір залежить від самого підприємства.

Критеріями, що відповідають меті та завданням формування та використання системи оцінювання ефективності менеджменту організації, вимогам щодо узгодження, упорядкування та компромісів, які враховують основні напрямки та аспекти діяльності суб'єкта господарювання є дієвість,

економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя та впровадження нововведень.

Виявлено, що всебічну оцінку використання всіх ресурсів, які задіяні в процес підвищення ефективності менеджменту організації, дозволяє здійснити система показників ефективності. На практиці виділяють кількісні та якісні показники оцінювання у тому числі й ефективності управління організацією. У свою чергу, показники оцінювання ефективності менеджменту доцільно формувати за двома напрямками оцінювання – внутрішня та зовнішня ефективність менеджменту, де основними елементами внутрішньої ефективності є ефективність суб'єкта та об'єкта управління.

4. Встановлено, що оцінка ефективності менеджменту та вибору методу оцінювання залежить від особливостей функціонування авіабудівного підприємства: 1) специфічних вимог до якості продукції з боку споживачів – надійність і безпека продукції та відповідність стандартам та нормативам; 2) певних вимог до виконуваних на підприємстві бізнес-процесів; 3) компетентності персоналу, що їх забезпечують.

Виявлено, що на практиці використовуються два основних підходи до формування системи оціночних показників ефективності: підхід, що ґрунтується на фінансових результатах діяльності підприємства, та підхід, що заснований на факторах успіху використовуваної стратегії або моделі бізнесу.

5. Аналіз існуючих підходів до формування показників та критеріїв оцінки ефективності управління підприємством дозволяє зробити висновок, що формування критеріїв та показників ефективності управління може бути різним залежно від сфери застосування та охоплювати певні види робіт, що стосуються конкретного підприємства, та дозволив запропонувати загальну схему формування критеріїв та показників ефективності управління.

Встановлено, що основними недоліками існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності менеджменту є:

- визначення ефективності як співвідношення між економічним ефектом діяльності організації загалом і затратами ресурсів на його досягнення. А, отже, розглядає витрати як такі, що потребують обов'язкового зменшення;

- у більшості з розглянутих методик за інформаційну базу використовують виключно фінансову звітність підприємства;

- майже не враховуються (або взагалі не враховуються) чинники зовнішнього середовища. Тобто зовнішня ефективність управління не розглядається як складова ефективності управління підприємством.

Запропоновано удосконалення розглянутих методичних підходів здійснюватися на таких засадах:

- цільове призначення методики оцінювання;
- відповідність умовам господарювання машинобудівного підприємства;
- відповідність організаційній структурі управління підприємства;
- можливість програмного забезпечення процесу оцінювання.

6. Наукові результати, що отримані автором у ході написання розділу, пройшли апробацію та доповідалися й були схвалені на науково-практичних конференціях, а також надруковані у наукових фахових виданнях [192, 194, 195, 199, 202, 203].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Діагностика внутрішньої складової ефективності менеджменту на основі процесного підходу

Будь-яка організація – це багаторівнева система, що складається з певної кількості взаємопов'язаних та взаємодіючих між собою елементів. Успішність організації залежить від ступеню їх взаємозв'язку та взаємодії. Отримання цілісної картини функціонування організації потребує діагностики системи управління та окремих її частин.

Діагностика є всебічним дослідженням, аналізом та оцінкою ефективності функціонування як системи в цілому, так і всіх складових її елементів. За результатами діагностики відбувається розуміння того, в якому стані знаходиться підприємство, чи є в організації «вузькі місця», які потребують підвищення ефективності, які проекти потрібно розробити або переглянути, тощо. Діагностика дозволяє зрозуміти, в якому напрямі слід працювати, щоб поліпшити існуючий стан підприємства.

Результати діагностики менеджменту підприємства дозволяють: виявити сильні і слабкі сторони системи управління; розробити шляхи підвищення ефективності менеджменту організації; попередити кризові ситуації, обумовлені неефективною системою управління підприємства.

Саме діагностика дозволяє визначити ефективність реалізації менеджерами управлінських функцій: формування та збереження організаційної спільноти (групи); досягнення групової мети.

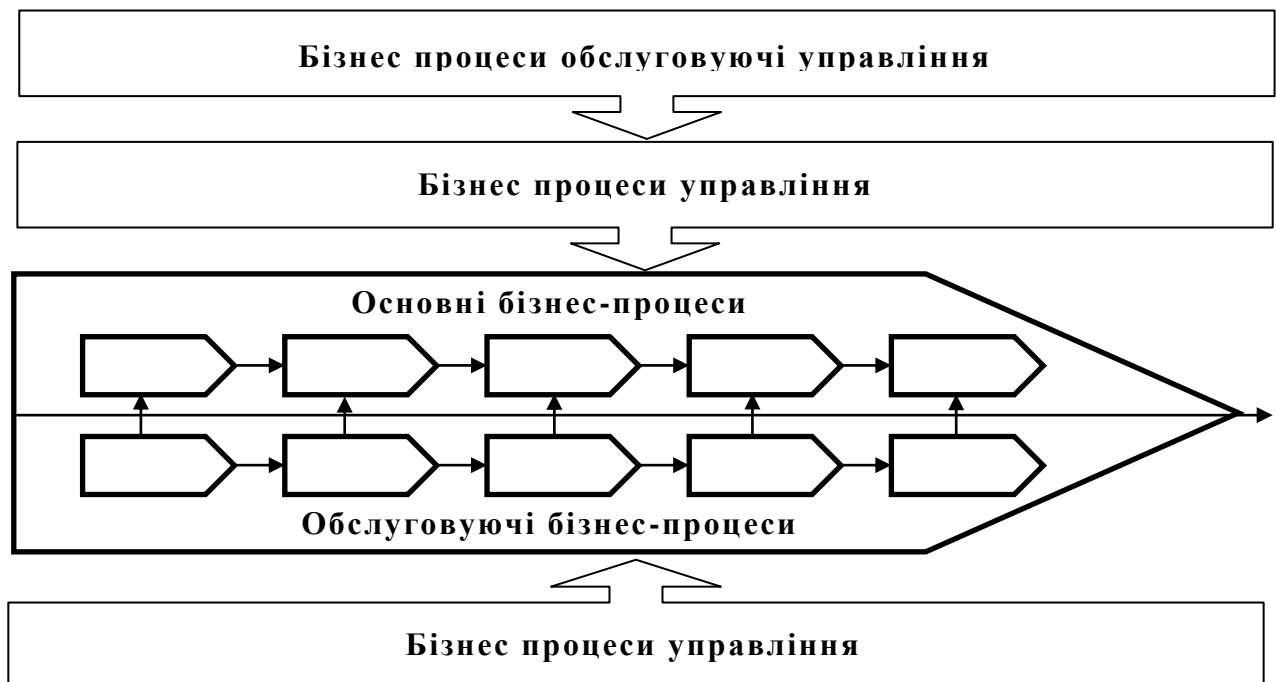
Діагностика дозволяє описати та оцінити поточний стан системи управління за наступними параметрами:

– повнота реалізації елементів системи управління;

- взаємний вплив елементів системи управління один на одного;
- рекомендації з оптимізації ключових елементів управління компанією.

Оцінка є невід’ємним і найважливішим елементом в структурі управління ефективністю менеджменту. Вона, у свою чергу, є складною системою, яка дозволяє виконувати регулятивну функцію відносно діяльності оцінюваних керівників різного рівня. Зокрема, як доведено в п. 1.2 даного дослідження, одним з сучасних підходів до оцінювання ефективності менеджменту є процесний підхід, який орієнтований на бізнес-процеси, тобто сукупність різного роду видів діяльності, кінцевою метою виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Науковці виділяють п’ять основних категорій бізнес-процесів [131, с. 26; 132, с. 23; 133, с. 18–20; 134; 135, с. 132; 136, с. 34; 137; 138]: основні бізнес-процеси; обслуговуючі бізнес-процеси для основних; бізнес-процеси розвитку; бізнес-процеси управління; бізнес-процеси, які створюють необхідні умови для прийняття та реалізації управлінських рішень (бізнес-процеси обслуговуючі управління) (рис. 2.1).



*Рис. 2.1. Модель процесного підходу до управління організацією
(розробка автора)*

Етапи діагностування ефективності менеджменту на основі процесного підходу представлені на рис. 2.2.

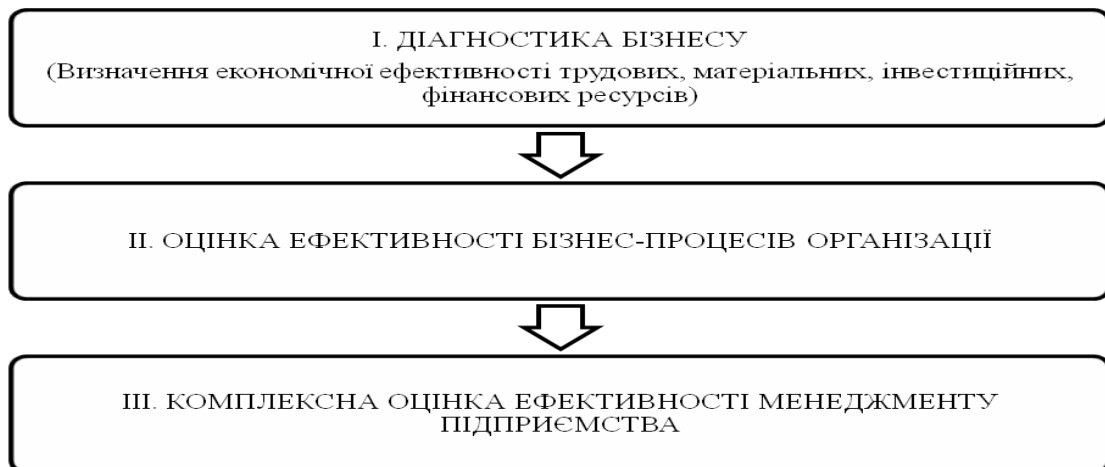


Рис. 2.2. Етапи діагностування ефективності менеджменту на основі процесного підходу

Вимірником ефективності трудових ресурсів є продуктивність праці. Від її рівня і динаміки залежать всі основні показники роботи підприємства: обсяг виробництва продукції, чисельність працівників, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, розмір прибутку, рівень рентабельності тощо.

Продуктивність праці характеризується співвідношенням обсягу продукції (робіт чи послуг) та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (B) та трудомісткість (T_m).

$$B = \frac{Q}{T} \quad (2.1)$$

$$T_m = \frac{T}{Q} \quad (2.2)$$

де Q – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг);

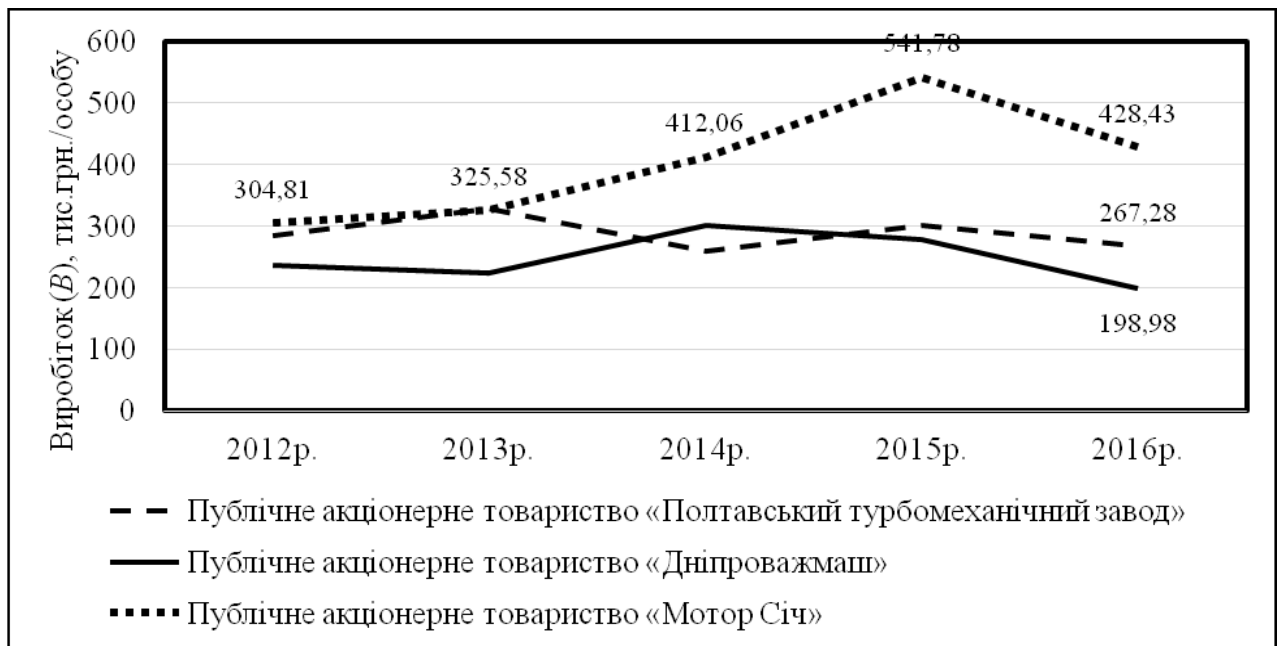
T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

Вихідні дані для розрахунку та показники виробітку для аналізованих підприємств наведені в табл. 2.1 та на рис. 2.3.

Таблиця 2.1

**Розрахунок показників виробітку для аналізованих підприємств
за 2012–2016 рр.**

	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Публічне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»</i>					
Кількість працівників, осіб	1154	1161	1184	1130	861
Обсяги реалізації, тис. грн.	329037	381700	306528	341164	230128
Виробіток (В), тис. грн/особу	285,13	328,77	258,89	301,91	267,28
<i>Публічне акціонерне товариство «Дніпроважмаш»</i>					
Кількість працівників, осіб	3507	3571	3343	3343	3343
Обсяги реалізації, тис. грн.	827437	788640	1004718.7	928693	665143.027
Виробіток (В), тис. грн/особу	235,94	224,05	300,54	277,8	198,98
<i>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</i>					
Кількість працівників, осіб	25739	26365	26040	25528	24616
Обсяги реалізації, тис. грн	7845558	8583924	10730122	13830655	10546207
Виробіток (В), ис. грн/особу	304,81	325,58	412,06	541,78	428,43



**Рис. 2.3 Показник виробітку досліджуваних підприємств за роками,
тис. грн./особу**

За період, що аналізується, зросла ефективність праці на ПАТ «Мотор Січ» та ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод», це відбулося, в першу чергу, за рахунок зменшення чисельності працюючих та збільшенні в абсолютному вимірі обсягів реалізованої продукції. Лідером за цим

показником зі значним зростанням його рівня в 2015 р. є ПАТ «Мотор Січ». Найнижчим є рівень продуктивності праці на ПАТ «Дніпроважмаш».

В результаті поліпшення процесу має скоротитися чисельність персоналу та/або збільшитися продуктивність праці та, як наслідок, зменшиться загальна сума фонду оплати праці. Однак, для всіх підприємств, окрім ПАТ «Дніпроважмаш», ФОТ має стійку тенденцію до збільшення. Відомо, що темпи росту продуктивності праці мають бути вище за темпи зростання заробітної плати на підприємстві. Тенденції зміни кількості персоналу, виробітку та ФОП на досліджуваних підприємствах представлені на рис. 2.4–2.6.

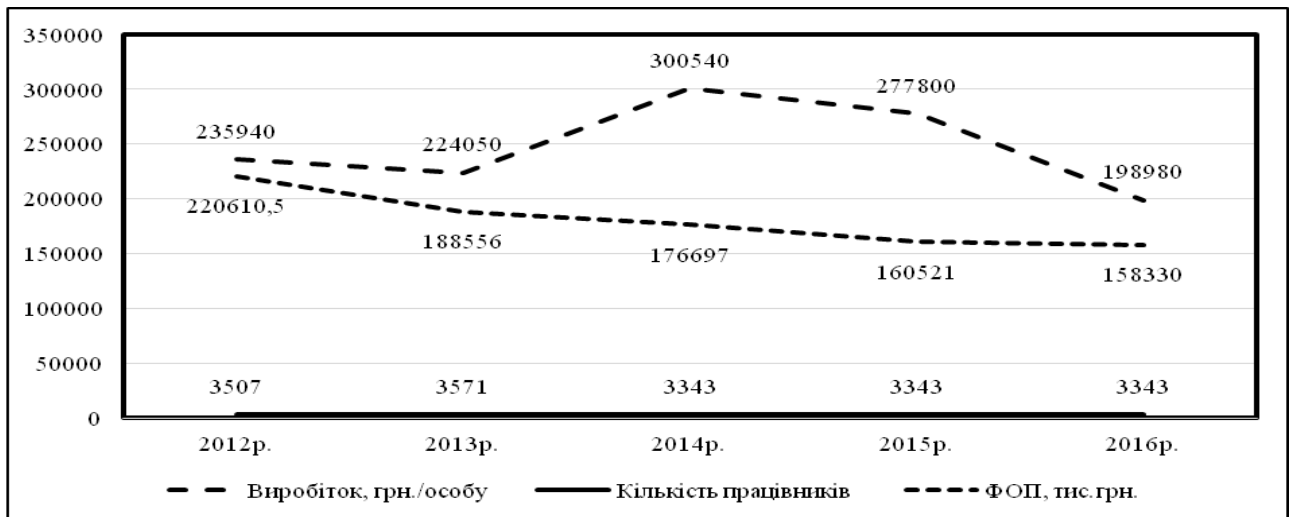


Рис. 2.4. Зміна кількості персоналу, виробітку та ФОП на ПАТ «Дніпроважмаш»

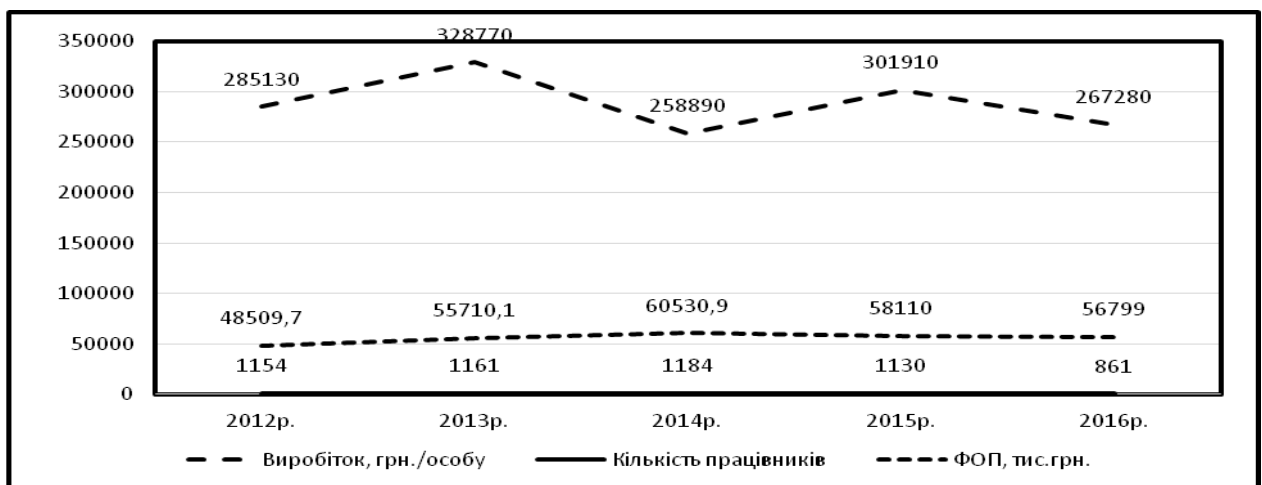


Рис. 2.5. Зміна кількості персоналу, виробітку та ФОП на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»

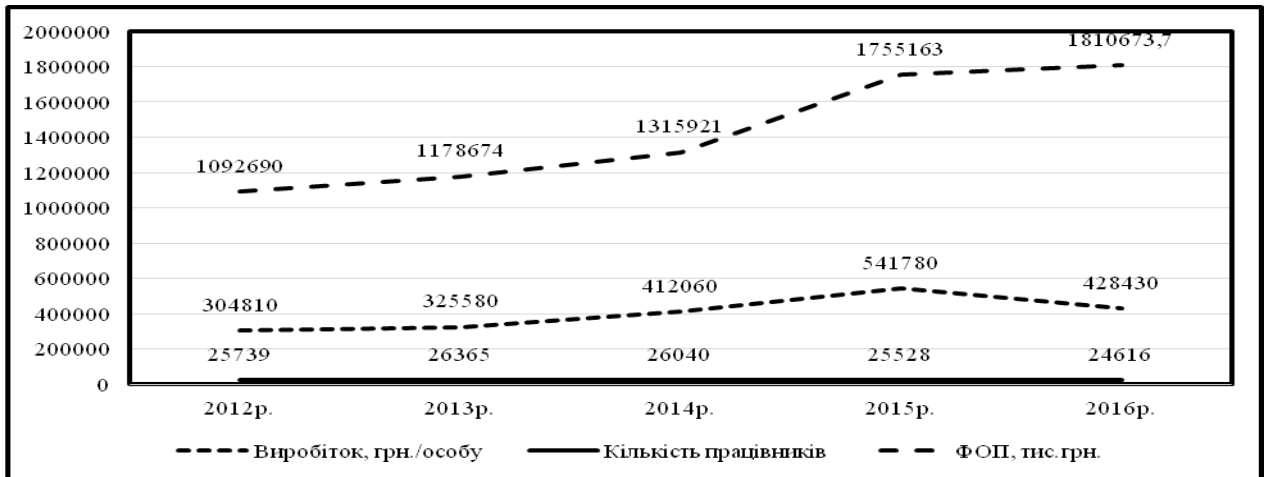


Рис. 2.6. Зміна кількості персоналу, виробітку та ФОП на ПАТ «Мотор Січ»

Рівень ефективності управління на ПАТ «Дніпроважмаш» є незадовільним, про що свідчить значні темпи падіння продуктивності праці при незначному скороченні ФОТ та незмінній чисельності персоналу на підприємстві. На ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» при незначному зниженні кількості працюючих та фонду оплати праці, виробіток має стійку тенденцію до зменшення.

2016 р. для ПАТ «Мотор Січ» характеризувався зниженням продуктивності праці з 541,78 тис. грн/особу до 428,43 тис. грн/особу при одночасному збільшенні ФОП та зменшенням кількості працівників, що свідчить про неефективність управління на підприємстві.

В значній мірі ефективність бізнес-процесів та менеджменту в цілому характеризують показники використання, руху та рівня ефективності використання основних засобів (табл. 2.2).

З поміж підприємств, що досліджуються, на ПАТ «Дніпроважмаш» коефіцієнт зносу перевищує 80% (80,4% у 2015 р.). Однак, незважаючи на це, на даному підприємстві показник фондівдачі є найбільшим (13,02 грн /грн. у 2015 р.). Стабільно низькою у порівнянні з іншими підприємствами є фондівдача на ПАТ «Мотор Січ» (від 1,9 грн/грн. у 2012 р. до 2,4 грн/грн. у 2015 р.).

Таблиця 2.2

Показники використання основних засобів підприємств

	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Публічне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»</i>					
Фондовіддача, грн/грн.	4,76	5,16	4,84	5,64	1,46
Фондоозброєність, тис. грн /особу	53,9	63,7	53,5	53,5	183,5
Коефіцієнт зносу (Кзн.)	58,2	56,7	62,3	65,1	16,37
<i>Публічне акціонерне товариство «Дніпроважмаш»</i>					
Фондовіддача, грн/грн	9,96	8,9	12,2	13,02	4,03
Фондоозброєність, тис. грн /особу	29,7	25,1	22,5	27,0	20,2
Коефіцієнт зносу (Кзн.)	72,9	72,4	76,3	80,4	80,0
<i>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</i>					
Фондовіддача, грн/грн	1,9	1,9	2,0	2,4	1,64
Фондоозброєність, тис. грн /особу	157,2	171,9	204,3	227,9	261,8
Коефіцієнт зносу (Кзн.)	23,7	27,2	30,1	33,0	41,42

Оновлення основних засобів на даному підприємстві та, як наслідок, збільшення їх балансової вартості призвело до значного зростання фондоозброєності на ПАТ «Мотор Січ» з 157,2 грн/особу у 2012 р. до 227,9 грн/особу у 2015 р.

На ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» у 2016 р. відбулися зрушення щодо оновлення основних засобів, про що свідчить значне зменшення коефіцієнту їх зносу до 16,37%. Оновлення основних засобів та зменшення кількості працюючих на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» призвело до збільшення майже у 3,5 рази показника фондоозброєності з 53,5 тис. грн/особу до 183,5 тис. грн/особу в 2016 р.

Аналіз ефективності використання матеріалів здійснюється за допомогою системи загальних та індивідуальних показників (табл. 2.3).

Основні показники ефективності використання матеріальних ресурсів наступні:

- матеріаловіддача, яка розраховується як відношення вартості товарної продукції до суми матеріальних витрат і характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів;

Таблиця 2.3

Розрахунок показників ефективності використання матеріальних ресурсів для аналізованих підприємств за 2012–2016 рр.

Показники	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Публічне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»</i>					
Обсяги реалізації, тис. грн.	329037	381700	306528	341164	230128
Сума матеріальних витрат, тис. грн	163810	207430	156994	158352	126333
Собівартість продукції, тис. грн	289543	360337	291266	290571	173217
Матеріаловіддача, грн/грн.	2,01	1,84	1,95	2,15	1,82
Рівень використання матеріальних ресурсів за структурою випуску продукції, грн/грн.	0,57	0,58	0,54	0,54	0,53
<i>Публічне акціонерне товариство «Дніпроважмаш»</i>					
Обсяги реалізації, тис. грн.	827437	788640	1004718.7	928693	670524
Сума матеріальних витрат, тис. грн	430645	442939	517023	536138	448095
Собівартість продукції, тис. грн	850225	795487	853192	832370	728956
Матеріаловіддача, грн/грн.	1,92	1,78	1,78	1,61	1,49
Рівень використання матеріальних ресурсів за структурою випуску продукції, грн/грн.	0,51	0,56	0,61	0,64	0,61
<i>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</i>					
Обсяги реалізації, тис. грн.	7845558	8583924	10730122	13830655	10546207
Сума матеріальних витрат, тис. грн	8475644	8569922	4486747	5756457	5224356
Собівартість продукції, тис. грн	14841246	15160443	15624702	22351968	10568074
Матеріаловіддача, грн/грн.	0,93	1,0	2,39	2,4	2,01
Рівень використання матеріальних ресурсів за структурою випуску продукції, грн/грн.	0,57	0,57	0,29	0,26	0,49

- матеріаломісткість продукції (розраховується як відношення суми всіх матеріальних витрат до вартості товарної продукції);

- рівень використання матеріальних ресурсів за структурою випуску продукції (розраховується як відношення суми матеріальних витрат до собівартості продукції і характеризує питому вагу матеріальних витрат у собівартості продукції);

- коефіцієнт споживання матеріалів (розраховується як відношення фактичних матеріальних витрат до планових, перерахованих на фактичний обсяг випуску та асортимент продукції, і характеризує рівень ефективності фактичного витрачання матеріальних ресурсів.

Матеріаловіддача для досліджуваних підприємств коливається від 0,93 грн/грн (ПАТ «Мотор Січ» у 2012 р.) до 2,4 грн/грн. (ПАТ «Мотор Січ» у 2015 р.) (рис. 2.7).

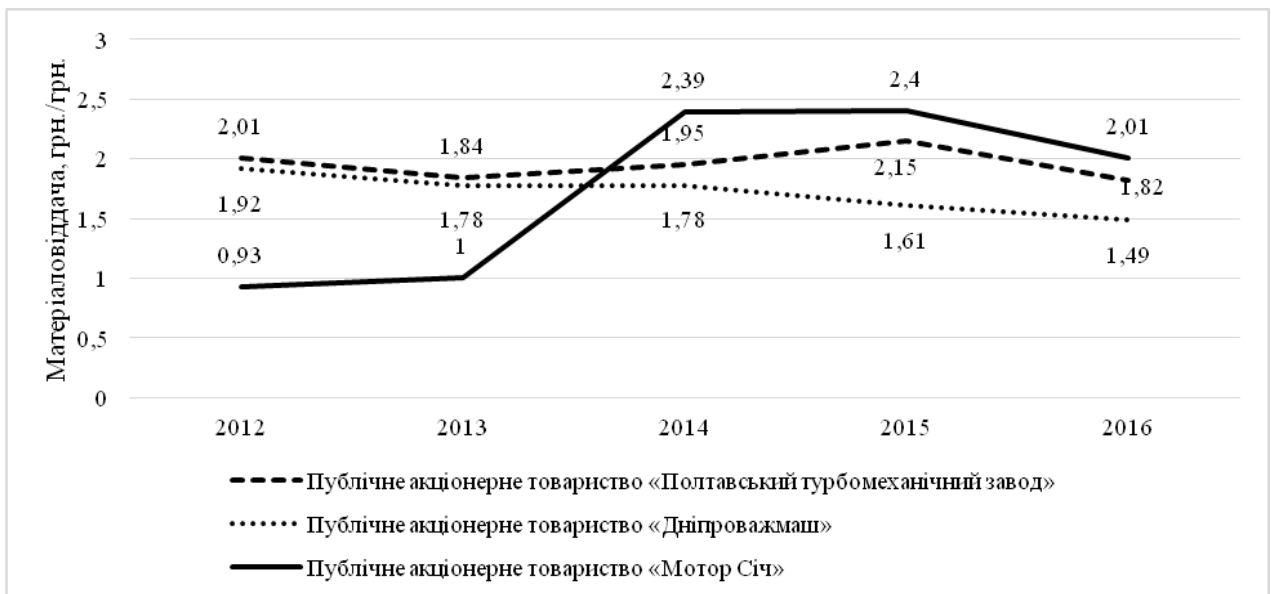


Рис. 2.7. Показники матеріаловіддачі для досліджуваних підприємств, грн/грн.

Значно знизився рівень використання матеріальних ресурсів за структурою випуску продукції на ПАТ «Мотор Січ» з 0,57 грн/грн. у 2012 р. до 0,26 грн/грн. у 2015 р., що на відміну від інших досліджуваних підприємств, свідчить про скорочення питомої ваги матеріальних ресурсів у загальному обсязі операційних витрат підприємства (рис. 2.8).

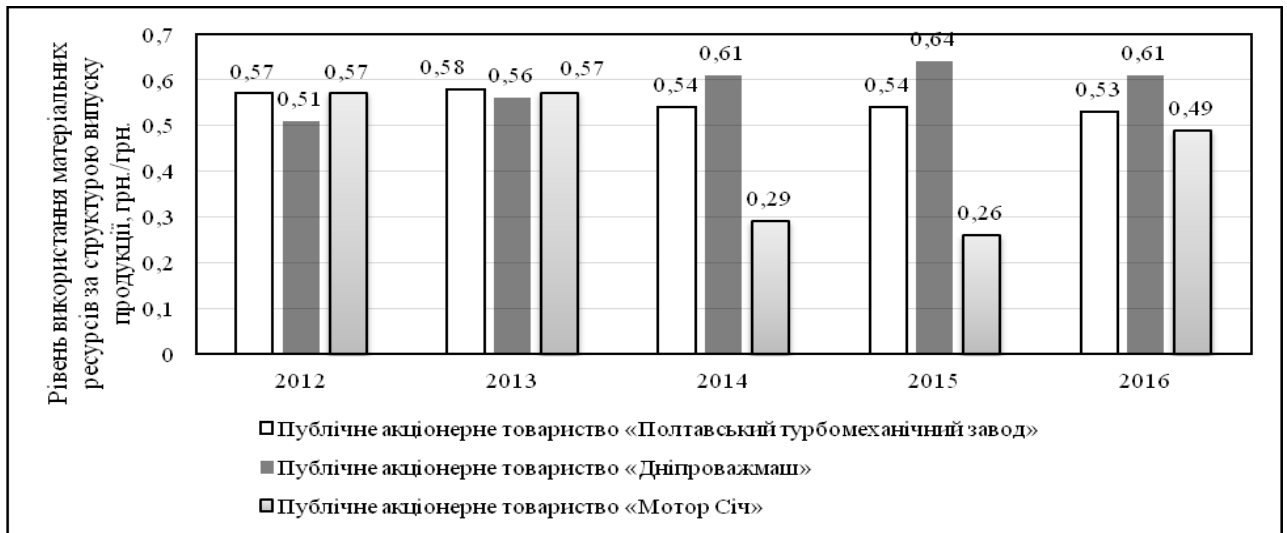


Рис. 2.8. Рівень використання матеріальних ресурсів на досліджуваних підприємствах за структурою випуску продукції, грн/грн.

Аналіз та оцінка ефективності інвестиційної та фінансової діяльності досліджуваних машинобудівних підприємств (табл. 2.4) дозволяє зробити наступні висновки:

– вкладення коштів в інвестиційну нерухомість на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» здійснювалося у 2012–2016 рр. майже у незмінних обсягах. У 2014 р. на підприємстві активізувалася інвестиційна діяльність у вигляді довгострокових фінансових інвестицій, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств;

– два види характерні для інвестиційної діяльності ПАТ «Дніпроважмаш»: незавершені капітальні інвестиції та інші фінансові інвестиції;

– з поміж підприємств, які аналізуються, ПАТ «Мотор Січ» є таким, що активно займається інвестиційною діяльністю. Найбільшу частку в загальному обсязі інвестицій підприємства займають поточні фінансові інвестиції (559935 тис. грн у 2016 р.).

Узагальнюючий показник ефективності діяльності підприємств розрахований на основі приведення всіх часткових показників до бальної оцінки, де максимальне значення дорівнює 3 балам (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

Напрями інвестування на досліджуваних підприємствах, тис. грн					
	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Публічне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»</i>					
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0	0	0
Інвестиційна нерухомість:	6299	6185	6102	6528	4738
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	12256	13572	0
інші фінансові інвестиції	2	12251	2	0	2
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
<i>Публічне акціонерне товариство «Дніпроважмаш»</i>					
Незавершені капітальні інвестиції	1329	7734	1106	2469	83
Інвестиційна нерухомість:	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1036	1036	1907	1876	2069
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
<i>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</i>					
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0	0	0
Інвестиційна нерухомість:	32368	30797	29136	28457	26824
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	314346	303560	52904	66507	27082
інші фінансові інвестиції	13290	8852	32290	29824	1545
Поточні фінансові інвестиції	682357	916327	551005	635516	559935

Відповідно до проведених розрахунків, оцінку в 2,65 бали отримало ПАТ «Мотор Січ»; найменший результат щодо ефективності діяльності в 1,57 бали – ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» (табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Шкала оцінювання ефективності діяльності підприємства

Інтервал оцінювання	0-1	1,01-2	2,01-3
Рівень ефективності	Низький	Середній	Високий

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності діяльності досліджуваних підприємства, бали

Показник	ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»	ПАТ «Дніпроважмаш»	ПАТ «Мотор Січ»
Виробіток	1,67	1,95	3
Темпи росту продуктивності праці/ темпи росту ФОП	2,21	3	1,52
Фондовіддача	1,3	2	0,65
Фондоозброєність	0,7	0,36	3
Коефіцієнт зносу	1,52	1,23	3
Матеріаловіддача	2,7	2,0	3,0
Рівень використання матеріальних ресурсів за структурою випуску продукції	1,44	1,22	3,0
Інвестиційна активність	1,0	1,0	3,0
Середньоарифметична оцінка	1,57	1,72	2,65

Наступним етапом діагностики ефективності менеджменту є оцінка ефективності бізнес-процесів організації, алгоритм якої наведено на рис. 2.9.

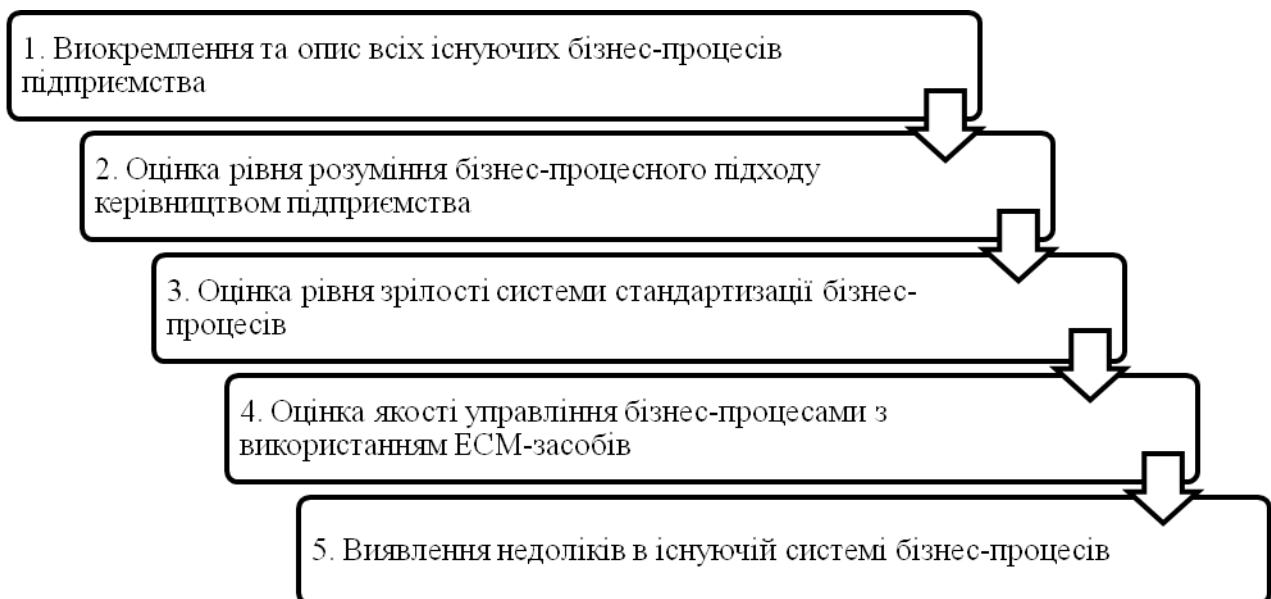


Рис. 2.9. Алгоритм оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства

Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства починається з виокремлення та опису всіх існуючих бізнес-процесів підприємства. На основі раніше запропонованої класифікації бізнес-процесів в роботі виділені типові бізнес-процеси машинобудівних підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Типові бізнес-процеси авіабудівних підприємств (складено автором)

№	Бізнес-процеси	Основні бізнес-процеси	Бізнес-процеси, обслуговуючі основні	Бізнес-процеси управління	Бізнес-процеси, обслуговуючі управління	Бізнес-процеси розвитку
1.	Вивчення ринків і потреб споживачів	+				
2.	Маркетинг і збут	+				
3.	Закупівля та забезпечення	+				
4.	Виробництво та постачання продуктів	+				
5.	Логістика та збут	+				
6.	Відвантаження		+			
7.	Реалізація та обслуговування споживачів		+			
8.	Технічне і технологічне забезпечення виробництва		+			
9.	Управління технічним обслуговуванням		+			
10.	Післяпродажне обслуговування		+			
11.	Стратегічне планування			+		
12.	Тактичне планування			+		
13.	Організація			+		
14.	Мотивація			+		
15.	Комунікації			+		
16.	Поточне управління та контролінг			+		
17.	Контроль			+		
18.	Облік та аудит				+	
19.	Бухгалтерія та ведення рахунків				+	
20.	Управління людськими ресурсами (кадрами, персоналом)				+	
21.	Управління інформаційними ресурсами і технологіями				+	
22.	Управління фінансовими і матеріальними ресурсами				+	
23.	Управління заходами з охорони навколишнього середовища				+	
24.	Управління зовнішніми зв'язками				+	
25.	Ухвалення рішень				+	
26.	Управління якістю				+	
27.	НДДКР					+
28.	Інфраструктура					+
29.	Управління розвитком					+
30.	Оперативне управління процесом безперервного удосконалення					+
31.	Розвиток технологій (інновації)					+

Зокрема до основних бізнес-процесів віднесені: вивчення ринків і потреб споживачів; маркетинг і збут; закупівля та забезпечення; виробництво та постачання продуктів; логістика. Типовими бізнес-процесами управління є: стратегічне та тактичне планування; організація; мотивація; комунікації; поточне управління та контролінг; контроль.

Оцінку рівня стандартизації бізнес-процесів підприємства здійснено на основі методу опитування шляхом тестування, зокрема двох тестів [17].

Перший тест – «Оцінка рівня розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом підприємства» надає можливість загального уявлення необхідності побудови бізнес-процесів на підприємстві. Другий тест – «Оцінка рівня зрілості системи стандартизації бізнес-процесів» дозволяє розглянути інструменти та елементи організаційної структури, що задіяні в роботі з нормативно-методичними документами, які забезпечують ефективність протікання бізнес-процесів підприємства (Додаток В.1–В.2).

В межах даних тестів можна виокремити п'ять рівнів ефективності системи стандартизації бізнес-процесів підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Характеристика рівнів ефективності системи стандартизації
бізнес-процесів підприємства**

Рівень ефективності системи стандартизації бізнес-процесів підприємства	Характеристика рівня
Зародковий стан	Процеси та інструменти тільки починають формуватися
Рівень дуже низької ефективності роботи системи	Наявні деякі елементи стандартизації бізнес-процесів, але вони не працюють або працюють слабо
Рівень низької ефективності роботи системи	Прийнятний стан системи стандартизації бізнес-процесів підприємства
Рівень середньої ефективності роботи системи	Нормальний стан системи стандартизації бізнес-процесів підприємства
Рівень зрілості (рівень високої ефективності роботи системи)	Система стандартизації бізнес-процесів підприємства сформована та працює з високою ефективністю

Результати тестування на досліджуваних підприємствах наведені в табл. 2.9 з кроком у 0.6 балів.

Таблиця 2.9

Результати тестування «Оцінка рівня розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом підприємства» (тест № 1) та «Оцінка рівня зрілості системи стандартизації бізнес-процесів» (тест № 2)

Оцінка	ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»	ПАТ «Дніпроважмаш»	ПАТ «Мотор Січ»
Тест 1	Відсоток правильних відповідей: 22.00% Відсоток неправильних відповідей: 78.00%	Відсоток правильних відповідей: 35.00% Відсоток неправильних відповідей: 65.00%	Відсоток правильних відповідей: 20.00% Відсоток неправильних відповідей: 80.00%
Тест 2	Відсоток правильних відповідей: 30.00% Відсоток неправильних відповідей: 70.00%	Відсоток правильних відповідей: 39.00% Відсоток неправильних відповідей: 61.00%	Відсоток правильних відповідей: 32.00% Відсоток неправильних відповідей: 68.00%
Результат	Наявні деякі елементи стандартизації бізнес-процесів, але вони не працюють або працюють слабо Рівень дуже низької ефективності роботи системи	Прийнятний стан системи стандартизації бізнес-процесів підприємства Рівень низької ефективності роботи системи	Наявні деякі елементи стандартизації бізнес-процесів, але вони не працюють або працюють слабо Рівень дуже низької ефективності роботи системи
Бальна оцінка	1,2	1,8	1,2

Отже, як ступінь розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом підприємства, так і рівень зрілості системи стандартизації бізнес-процесів досліджуваних підприємств є вкрай низькими. Найвищий бал (1,8 з 3 можливих) за результатами тестування отримало ПАТ «Дніпроважмаш». Рівень дуже низької ефективності роботи системи характерний для системи стандартизації бізнес-процесів ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» та ПАТ «Мотор Січ».

Наступним етапом оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства є оцінка управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів (ЕСМ-

системи (Enterprise Content Management) – засоби управління корпоративною неструктурованою інформацією). В основу оцінки покладено модель зрілості в сфері ЕСМ групи консультантів компанії DIRECTUM [139]. Відповідно до даної Моделі виділяють п'ять основних рівнів зрілості в сфері ЕСМ (рис. 2.10, табл. 2.10) [140].

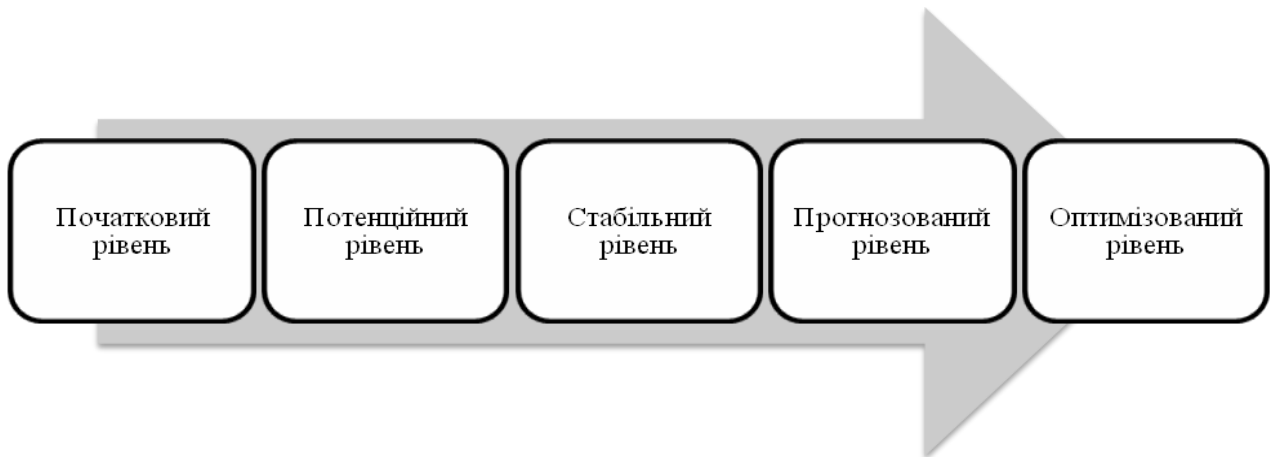


Рис. 2.10. Рівні зрілості підприємства в сфері ЕСМ

Відповідно до наведених характеристик рівнів зрілості підприємства в сфері ЕСМ для оцінки управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів, відповідно до методики, що використовується, виділені три основні напрями, що визначають збалансованість моделі: технологічний, управлінський та зовнішні фактори.

Для того, щоб визначити, якому рівню зрілості в сфері ЕСМ відповідає організація адаптовано до об'єкту дослідження питання тесту «Оцінка зрілості підприємства в сфері ЕСМ» (Додаток В.3) [141].

Оцінка за кожним показником може приймати значення:

- 1 – відповідь «ні» («не підтримуємо», «не використовуємо», «не готові»);
- 2 – відповідь «так, з обмеженнями»;
- 3 – «так, в повному обсязі» («з несуттєвими обмеженнями»).

Результати тестування щодо ефективності бізнес-процесів в сфері ЕСМ, проведеного на досліджуваних підприємствах, наведені на рис. 2.11–2.13.

Характеристика рівнів зрілості підприємства в сфері ЕСМ

Рівні зрілості підприємства в сфері ЕСМ	Характеристика рівнів
Початковий рівень	Майже не використовуються технічні засоби ЕСМ. Співробітники та керівництво не готові до використання ІТ та засобів управління неструктурованою інформацією; вони не сприймають нові методи роботи з електронними документами. Зовнішні фактори мають суттєвий вплив: запити від партнерів, клієнтів та регулюючих органів виконуються невчасно або з помилками. Відсутній єдиний інформаційний простір в організації
Потенційний рівень	Організація започаткувала впровадження або вже використовує окремі рішення ЕСМ-додатків. Розуміння керівництва та готовність співробітників до використання ЕСМ-рішень та нових методів зросло, є готовність до використання ІТ. Зовнішні фактори мають помірний вплив: є певний порядок в документах, наявне спілкування за межами організації в електронному вигляді.
Стабільний рівень	В організації впроваджені ЕСМ-система або окремі ЕСМ-додатки та активно використовуються співробітниками, керівництво орієнтовано на розвиток засобів управління контентом та використання нових методів в цій сфері. Організація в цілому готова до зовнішніх запитів, хоча регулярна взаємодія в електронному вигляді із зовнішніми організаціями відсутня
Прогнозований рівень	Організація орієнтована на розширення спектру впроваджених ЕСМ-додатків та може оцінити їх необхідність, швидкість впровадження та вартість. Особливість даного рівня – прогнозованість розвитку засобів та методів управління неструктурованою інформацією, наявність стратегії в даній сфері
Оптимізований рівень	Розвиток ЕСМ-рішень в організації стає регулярним, рівень їх використання максимальний; організація орієнтована на зовнішній електронний документообіг

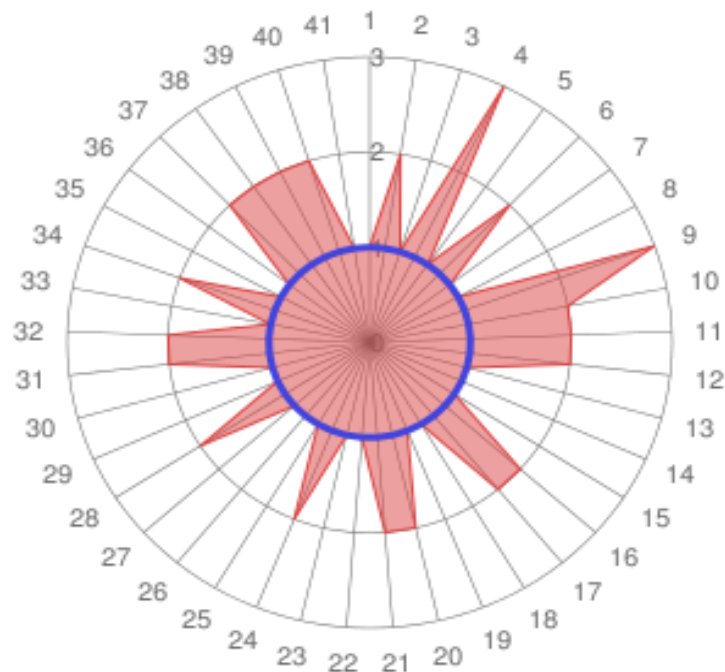
Аналіз відповідей за результатами тестування дозволяє зробити наступні висновки:

а) ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»:

- оцінка «3» – 2 відповіді з 41;
- оцінка «2» – відповіді на 18 питань;
- оцінка «1» – відповіді на 21 питання (51,2%).

Незважаючи на наявність двох відповідей, що отримали оцінку «3», на понад 50% питань респонденти відповіли негативно. Наявний розбіг у

відповідях, що може свідчити про некомпетентність респондентів у даному питанні;

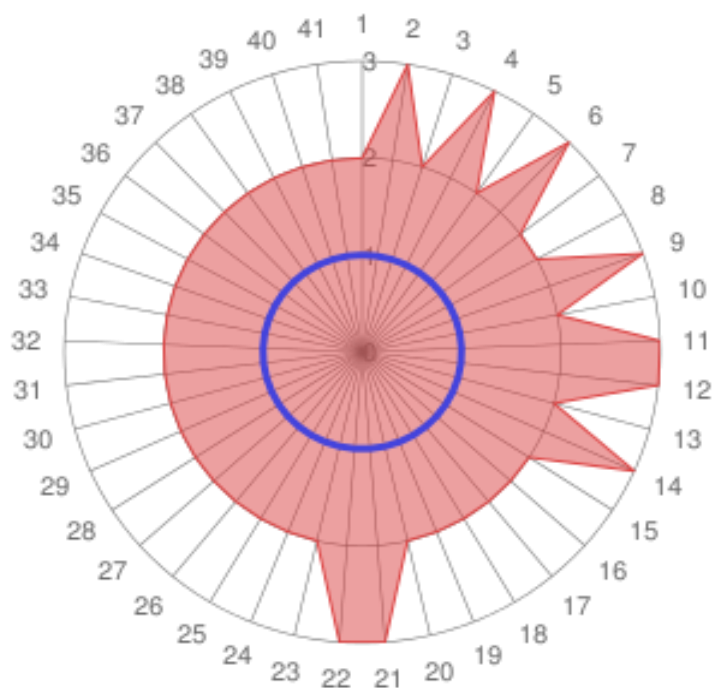


**Рис. 2.11. Оцінка ефективності бізнес-процесів в сфері ЕСМ
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»**

б) ПАТ «Дніпроважмаш»:

- оцінка «3» – 9 відповідей;
- оцінка «2» – відповіді на 32 питання (78,0%);
- оцінка «1» – немає.

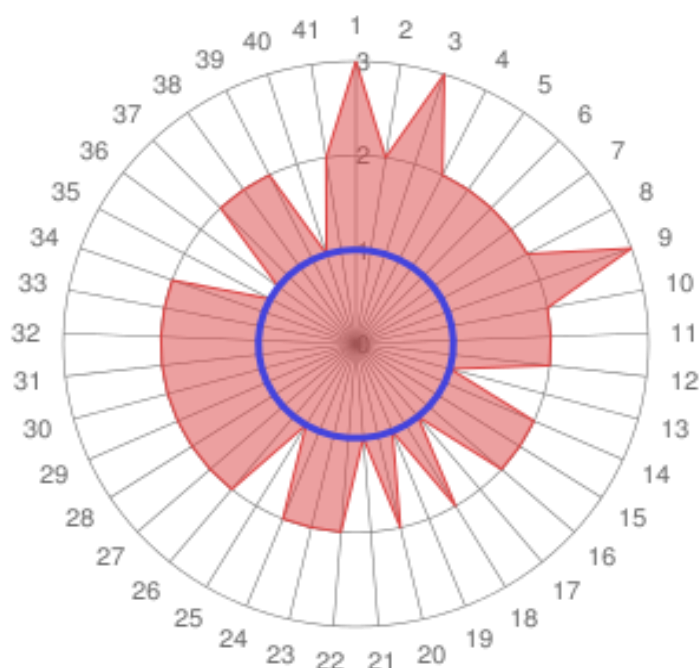
Найвищі оцінки отримали показники Технологічного напрямку; всі показники Управлінського напрямку та група Інформаційного напрямку отримали оцінку «2», що свідчить про недостатню готовність керівництва та персоналу до використання технологій ЕСМ та відповідних нових методів роботи. Не в повній мірі організація відповідає запитам зовнішнього середовища в сфері управління документами, бізнес-процесами та взаємодією.



**Рис. 2.12. Оцінка ефективності бізнес-процесів в сфері ЕСМ
ПАТ «Дніпроважмаши»**

в) ПАТ «Мотор Січ»:

- оцінка «3» – 3 відповіді;
- оцінка «2» – відповіді на 30 питань (73,2%);
- оцінка «1» – 8 відповідей.



**Рис. 2.13. Оцінка ефективності бізнес-процесів в сфері ЕСМ
ПАТ «Мотор Січ»**

Показники технологічного напрямку отримали найвищі оцінки. В групах Управлінського напрямку та Інформаційного напрямку чотири показники оцінені опитаними за найнижчими балами, що характеризує неготовність або нездатність керівництва та персоналу до використання технологій ЕСМ та відповідних нових методів роботи.

За результатами отриманих оцінок для всіх показників, розраховується інтегральна оцінка за трьома напрямками. Для кожного рівня зрілості задаються нормативні значення інтегральних показників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Нормативні показники рівня зрілості бізнес-процесів організації в сфері
ЕСМ***

Група показників	Рівень зрілості				
	початковий (1)	потенційний (2)	стабільний (3)	прогнозований (4)	оптимізований (5)
Основні бізнес-процеси (технологічний напрямок)	1,0	1,5	2,1	2,5	2,75
Управлінські бізнес-процеси (управлінський напрямок)	1,0	1,5	2,33	2,5	2,75
Зовнішні фактори та обмін документами в електронному вигляді (інформаційний напрямок)	1,0	1,0	1,6	2,0	3,0

* нормативи отримані емпіричним шляхом [139].

Поточний рівень зрілості знаходимо шляхом порівняння отриманих за результатами тестування оцінок з нормативними показниками, тобто визначаємо на яку оцінку заслуговує організація в сфері управління документами, бізнес-процесами та взаємодією.

Далі визначаємо коефіцієнт зрілості, який розраховується як мінімальне відносне відхилення значень інтегральних показників від нормативних. Коефіцієнт зрілості показує наскільки організація наблизилась до наступного рівня (наприклад, коефіцієнт 2,28 означає, що організація знаходиться на другому рівні, але до рівня 3 (стабільного) їй не вистачає 72%). Оцінка рівня та коефіцієнту зрілості наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Рівень зрілості та коефіцієнт зрілості бізнес-процесів організації в сфері
ЕСМ**

Підприємство	Рівень зрілості	Коефіцієнт зрілості
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»	2	2.00
ПАТ «Дніпроважмаш»	2	2.50
ПАТ «Мотор Січ»	2	2.00

Отже, всі досліджувані підприємства знаходять на 2 (потенційному) рівні зрілості, для якого характерним є започаткування впровадження або використання окремих рішень ЕСМ-додатків. Наявне розуміння керівництва та готовність співробітників до використання ЕСМ-рішень та нових методів, готовність до використання ІТ. На даному рівні є певний порядок в документах, наявне спілкування за межами організації в електронному вигляді. Найбільше наблизилося до наступного третього рівня ПАТ «Дніпроважмаш», коефіцієнт зрілості якого становить 2,5.

Для комплексної оцінки діагностики ефективності менеджменту досліджуваних підприємств на основі процесного підходу використовуємо метод порівняльної рейтингової оцінки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Комплексна оцінка діагностики ефективності менеджменту досліджуваних підприємств на основі процесного підходу

Підприємство	Оцінка діагностики ефективності бізнесу, бали	Оцінка рівня стандартизації бізнес-процесів, бали	Оцінка управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів, бали	Загальна оцінка ефективності менеджменту, бали
	Зважений коефіцієнт			
	0,5	0,25	0,25	
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»	1,57	1,2	2.00	1,585
ПАТ Дніпроважмаш	1,72	1,8	2.50	1,935
ПАТ «Мотор Січ»	2,65	1,2	2.00	2,125

Розрахунок комплексного показника здійснюємо за формулою (2.3).

$$K = \sum K_i \cdot \alpha_i \quad (2.3)$$

де K – комплексний показник діагностики ефективності менеджменту підприємства, бали;

K_i – частковий (за напрямом оцінювання) показник діагностики ефективності менеджменту підприємства, бали;

α_i – зважений коефіцієнт значущості (за напрямом оцінювання), частка.

Виходячи з запропонованої шкали оцінювання (табл. 2.14), підсумуємо, що тільки на ПАТ «Мотор Січ» ефективність менеджменту відповідає високому рівню (2,125 бали).

Таблиця 2.14

Шкала оцінювання рівня ефективності менеджменту

	Інтервали оцінювання, бали		
	0–1	1,1–2	2,1–3
Рівень ефективності менеджменту	низький	середній	високий

Однак, високий комплексний показник діагностики ефективності менеджменту підприємство отримало виключно через високі показники ефективності виробничої діяльності. Рівень стандартизації бізнес-процесів та якості управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів ПАТ «Мотор Січ» є одними з найнижчих з досліджуваних підприємств. Високими є показники ПАТ «Дніпроважмаш». З-поміж досліджуваних підприємств рівень стандартизації бізнес-процесів та якості управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів ПАТ «Дніпроважмаш» є найвищими. Рівень ефективності ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» характеризується як середній.

2.2 Аналіз оцінювання ефективності менеджменту підприємства за цільовим підходом

Однією з основних причин кризового стану більшості українських підприємств є невдале та неефективне управління. У сучасних умовах господарювання, коли переважна більшість підприємств намагаються вижити, дієвим способом підвищити ефективність їхньої діяльності є зміна підходів до управління організацією.

Одним з таких підходів, що розглянутий в п. 1.2 дослідження, є управління за цілями. Відповідно до цілей спрямовується робота та поведінка персоналу організації; цілі регламентують майбутні результати; є нормативами для обґрунтування витрат ресурсів; спрямовують дії з залучення та розподілу на певних напрямках необхідних ресурсів; в процесі контролю являють собою нормативні показники для порівняння з отриманими результатами тощо.

Як вже зазначалося вище, головна проблема в процесі оцінювання ефективності менеджменту підприємств, у тому числі, авіабудування, полягає в виборі показників. Орієнтація суто на фінансові показники не забезпечує зростання ефективності менеджменту підприємства, що в умовах сьогодення може призвести до втрати конкурентоспроможності.

Ефективність менеджменту авіабудівного підприємства є категорією різноаспектною та, в різній мірі, залежить та створюється топ-менеджерами, акціонерами, персоналом, клієнтами та партнерами, посередниками, споживачами, державою, тощо. А отже, ефективність менеджменту формується інтегрованою діяльністю всіх складових підприємства, що являють собою комплекс організаційних, маркетингових, фінансових, комерційних, продуктових рішень.

Тому оцінювання ефективності менеджменту має базуватися, у тому числі, на таких показниках, як рівень освіти та кваліфікації персоналу, ступінь лояльності споживачів, тривалість та сталість партнерських зв'язків, імідж (Гудвіл) підприємства тощо.

При формуванні системи показників оцінювання, як вказувалось вище, необхідно дотримуватися головних принципів побудови системи: простота та наочність системи показників; певна (обмежена) кількість показників; можливість вимірювання показників; визначення значущості впливу кожного показника на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Аналіз оцінювання ефективності менеджменту підприємства за цільовим підходом пропонуємо проводити в наступній послідовності (рис. 2.14).

Враховуючи вищевикладене, за основу для оцінювання ефективності менеджменту на основі цільового підходу обрано Систему збалансованих показників (BSC D. Norton & R. Kaplan) [126].

Однак, класична схема BSC направлена в першу чергу на оцінку внутрішньої складової ефективності менеджменту. А отже, виникає необхідність її модифікації з метою адаптації до сучасних вимог функціонування промислового підприємства. Оскільки однією з основних цілей будь-якого підприємства є покращення життя людей (суспільства, громади), то на нашу думку, п'ятою складовою (напрямком) оцінювання має бути «Соціальна відповідальність», як міра сприйняття (позиціонування) підприємства у суспільстві та оцінювання власної діяльності через бачення членів соціуму.

Даний напрямок дозволяє визначити цінність, що представляє підприємство для широкої громадськості та оцінити яким чином реалізується соціальна відповідальність підприємства перед суспільством. У загальному вигляді удосконалена модель системи збалансованих показників підприємства зображено на рис. 2.15.

Аналіз інформації, що є у відкритому доступі, дозволяє зробити висновки, що тільки на ПАТ «Мотор Січ» є чітко сформульовані місія, стратегічні цілі та напрями стратегічного розвитку підприємства. Щодо інших досліджуваних в роботі підприємств, то задекларовані цілі їх діяльності тільки умовно можна розглядати як стратегічні (табл. 2.15).

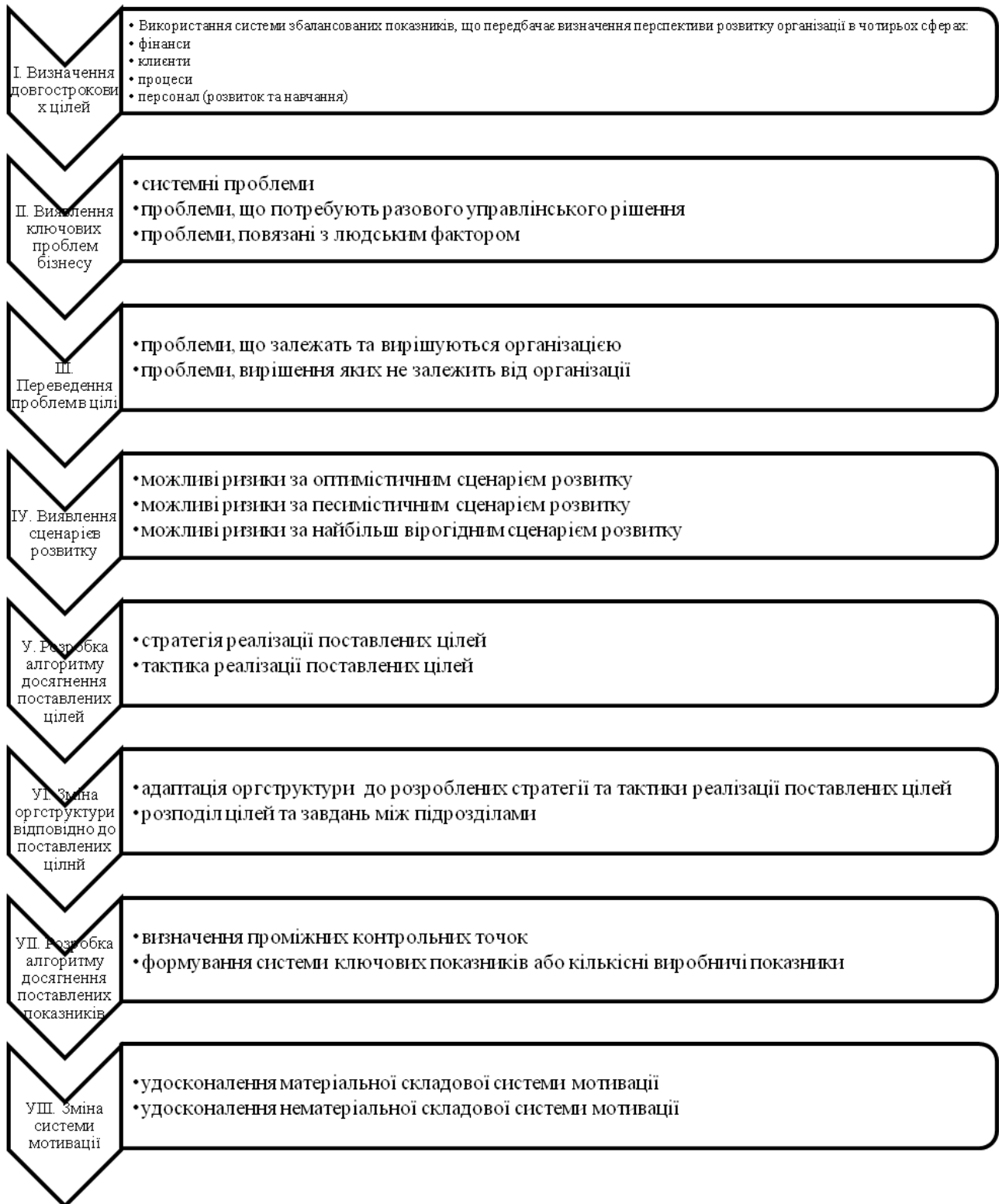


Рис. 2.14. Алгоритм оцінювання ефективності менеджменту підприємства за цільовим підходом



Рис. 2.15. Удосконалена модель Системи збалансованих показників підприємства (розробка автора)

Відповідно до місії та стратегічної концепції стратегія росту ПАТ «Мотор Січ» реалізується за наступними основними стратегічними напрямками: формування та впровадження пріоритетних цільових програм створення конкурентоспроможної продукції; розширення ринків збуту та послуг; підвищення ефективності маркетингової діяльності; створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення; формування дієвої системи менеджменту якості.

Задачі, що вирішуються відповідно до основних стратегічних напрямків ПАТ «Мотор Січ» та ступінь їх реалізації за роками наведені в табл. Г1. Додатку Г. Цілі та показники за конкретними напрямками аналізу в роботі сформовані відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства та наявності в відкритому доступі відповідної інформації.

а) Фінансова складова BSC. Основні стратегічні цілі в сфері фінансової політики ПАТ «Мотор Січ»: підвищення добробуту акціонерів шляхом збільшення ринкової вартості підприємства; агресивне зростання за рахунок

розширення ринків збуту та послуг та ефективної маркетингової діяльності; зростання рентабельності продаж за рахунок створення конкурентоспроможної продукції на основі дієвої системи менеджменту якості (табл. 2.16).

Таблиця 2.15

Місія та стратегія розвитку досліджуваних підприємств

Підприємство	Місія	Стратегія розвитку
ПАТ «Мотор Січ»	ПАТ «Мотор Січ» працює для того, щоб бути найкращим підприємством у сфері будівництва авіадвигунів та гвинтокрилів. Спираючись на успішний багаторічний досвід підприємства, використовуючи наш високий інтелектуальний потенціал та унікальні передові технології, в тісній кооперації з нашими діловими партнерами ми забезпечуємо Україні статус авіабудівної держави	Стратегічна концепція розвитку ПАТ «Мотор Січ» – стратегія росту на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, укріплення та розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та гвинтокрилів, експлуатаційних послуг.
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» (Концерн «Укрросметал»)	Товариство створюється з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів. Головним напрямом діяльності є виробництво сучасного високоефективного та енергозберігаючого обладнання для промисловості та енергетики, запасних частин до нього, широке сервісне обслуговування, надання замовникам прогресивних технологій та інших видів робіт та послуг [143, 144].	
ПАТ «Дніпроважмаш» (група «Дніпро-техсервіс»)	Місія – створення ефективних робочих місць в сфері матеріального виробництва, розвиток технологій в Україні та впровадження інноваційних розробок в виробництво. Філософія – стабільне і гідне життя за рахунок результатів своєї діяльності. Відповідальність, компетентність, активність на основі безумовної порядності. Життя прекрасне і дивовижне! [146]	

Аналіз результатів розрахунків показників фінансової складової BSC ПАТ «Мотор Січ» та фактичної тенденції їх змін у порівнянні з бажаним напрямком свідчить: незважаючи на в цілому позитивні фінансові результати [142], показують негативну динаміку. Зокрема, такі показники як рентабельність власного капіталу, рентабельність продаж, чистий прибуток на акцію, оборотність активів показують негативний тренд.

б) Клієнтська складова BSC. Відповідно до стратегії розвитку підприємства та стратегічних цілей, основними цілями для клієнтської

складової ПАТ «Мотор Січ» є: виробництво конкурентоспроможної продукції на основі формування та впровадження пріоритетних цільових програм та ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення; довгострокове співробітництво з клієнтами шляхом розширення ринків збуту та послуг; підтримка торгової марки за рахунок дієвої системи менеджменту якості та підвищення ефективності маркетингової діяльності (табл. 2.17).

в) Складова «Внутрішні процеси». Основними цілями внутрішньої складової для ПАТ «Мотор Січ» є: забезпечення високої якості продукції (у т. ч. нової) на базі створення ефективного високотехнологічного виробництва та формування дієвої системи менеджменту якості; досягнення операційної досконалості шляхом формування та впровадження пріоритетних цільових програм створення конкурентоспроможної продукції та технічного переоснащення виробництва; вигідне співробітництво з постачальниками за рахунок підвищення ефективності маркетингової діяльності (табл. 2.18).

г) Складова «Розвиток та навчання». Основними цілями складової «Розвиток та навчання» для ПАТ «Мотор Січ» є: використання висококваліфікованого персоналу щодо формування та впровадження пріоритетних цільових програм створення конкурентоспроможної продукції; навчання персоналу з використання нових технологій та інструментів просування продукції та їх впровадження з метою розширення ринків збуту та послуг; навчання персоналу для підвищення ефективності маркетингової діяльності; активне залучення всіх працівників підприємства в процес формування та впровадження дієвої системи менеджменту якості; впровадження системи управління витратами та бюджетування. З урахуванням організації навчання у великій компанії [143] і відповідно до поставлених цілей склад і стан показників складової «Розвиток та навчання» наведена в табл. 2.19.

Таблиця 2.16

Стан показників фінансової складової BSC ПАТ «Мотор Січ»*

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Збільшення рентабельності власного капіталу	Рентабельність власного капіталу	збільшення	14,0%	15,3%	24,3%	12,9%	зменшення	негативна
	Оборотність активів, раз	збільшення	0,69	0,5	0,9	0,46	зменшення	негативна
Зменшення вартості заємного капіталу	Вартість заємного капіталу	зменшення	н/д	31,7%	36,6%	н/д	збільшення	негативна
Пошук нових джерел фінансування	Процентна ставка по кредиту**	зменшення	4,1%	16,7%	21,6%	15,1	збільшення	негативна
Зростання доходу від реалізації продукції та збільшення частки на ринку	Ємність ринку***	збільшення	<485 млрд долл	<485 млрд долл	>485 млрд долл	>485 млрд долл	збільшення	позитивна
	Частка підприємства на ринку****	збільшення	1,3%	1,3%	1,2%	1,1%	зменшення	негативна
	Коефіцієнт зміни валових продаж	збільшення	9,4%	25%	28,9%	- 23,7%	зменшення	негативна
Зниження операційних витрат	Коефіцієнт виробничої собівартості	зменшення	2,27	1,51	1,21	0,84	зменшення	позитивна
	Коефіцієнт адміністративних витрат	зменшення	0,49	0,50	0,53	0,30	зменшення	позитивна
	Коефіцієнт реалізаційних витрат	зменшення	0,34	0,36	0,24	0,39	збільшення	негативна
Зростання чистого прибутку та рентабельності продаж	Рентабельність продаж	збільшення	15,1%	14,8%	24,1%	18,9%	зменшення	негативна
	Чистий прибуток на 1 просту акцію, грн	збільшення	634,84	750,9	1636,12	945,35729	зменшення	негативна

* розраховано за <http://www.motorsich.com/ukr/investors/> []** <https://www.rbc.ua/ukr/news>; <https://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?i>; <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=8253030>*** Авиадвигатель нужен не только авиации / Журнал «Бюджет» № 12 декабрь 2003 г. <http://bujet.ru/article/19348.php>

**** власні розрахунки

Таблиця 2.17

Стан показників клієнтської складової BSC ПАТ «Мотор Січ»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника (нормативне значення)	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу	Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт	збільшення	91%	95%	94%	93,5%	збільшення	позитивна
Професійний сервіс та можливість урегулювання скарг та конфліктів з клієнтами	Кількість контактів з постійними клієнтами	збільшення	75	75	70	65	зменшення	негативна
	Кількість скарг та рекламаций	зменшення	180	181	183 шт.	182	без змін	
Оптимальне співвідношення ціна/якість	Відсоток претензій, що задоволені вчасно	збільшення (100%)	83%	84%	85%	84%	без змін	
	Кількість лояльних споживачів	збільшення	136	135	137	131	без змін	
	Кількість сертифікатів якості	збільшення	29	29	29	29	без змін	
	Витрати на одного клієнта, тис.грн.	зменшення	10760,00	11870,00	13210,00	12980,00	без змін	
	Прибуток на одного клієнта, грн	збільшення	2777694,0	2898783,0	3009805,0	2909805,0	без змін	
Розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів (на внутрішньому та зовнішньому ринках)	Кількість нових клієнтів	збільшення	9%	6%	8%	6%	без змін	
	Обсяг продаж, що припадає на нових клієнтів	збільшення	3%	2%	3%	4%	без змін	
	Витрати, пов'язані з маркетинговою діяльністю	збільшення	3964984,0	3875095,0	2051700,0	1989799,0	зменшення	негативна

Таблиця 2.18

Стан показників складової «Внутрішні процеси» BSC ПАТ «Мотор Січ»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Впровадження передових високотехнологічних виробництв	Коефіцієнт зносу обладнання*	зменшення	29%	31,7%	33%	38,9%	збільшення	негативна
Операційна досконалість	Використання сучасних ІТ (у т.ч. підтримуючих ЕСМ), кількість основних напрямків	збільшення	12	12	13	12	без змін	
	Витрати на виробництво продукції (операційні витрати)*	зменшення	13213751	15624702	22281439	10568074	збільшення	негативна
	Оборотність запасів*	збільшення	0,7	0,8	0,5	0,5	зменшення	негативна
	Частка незавершеного виробництва*	зменшення	27,8%	28,6%	31,7%	33,4%	збільшення	негативна
Створення нових сучасних моделей продукції	Частка нових моделей авіадвигунів в асортименті	збільшення	10%	10%	10,8%	11%	без змін	
	Час необхідний для розробки нової моделі	зменшення	9,5 років	9,5 років	9,5 років	9,5 років	без змін	
	Час необхідний для виведенні нової моделі на ринок	зменшення	3 роки	3 роки	3 роки	3 роки	без змін	
	Витрати на інноваційну діяльність (на проведення НДКР), млн. грн	збільшення	45,1	25,2	30,0	17,1	зменшення	негативна
	Частка працівників, задіяних в інноваційній діяльності підприємства	збільшення	32,1%	32,5%	33,2%	34,4%	збільшення	позитивна

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Встановлення вигідних та сталих відносин з постачальниками	Частка постійних постачальників сировини та комплектуючих	збільшення	72%	70%	74%	73%	без змін	
	Час на поставку сировини та комплектуючих від моменту оформлення замовлення, дні	зменшення	75	75	75	75	без змін	
	Витрати, пов'язані з встановленням зв'язків з новими постачальниками	зменшення	263442,0	284331,0	469191,0	428586,0	збільшення	негативна
Підвищення якості продукції	Частка працівників служб якості	зменшення	5,1%	4,9	4,9%	5,0%	без змін	
	Витрати на забезпечення якості продукції	збільшення	3947589,0	4238600,0	4938212,0	4748567,0	збільшення	позитивна
	Відсоток виробничого браку, що виявлений на підприємстві	зменшення	4,6%	4,2%	5,5%	4,9%	без змін	

*розраховано <http://www.motorsich.com/ukr/investors/>

Таблиця 2.19

Стан показників складової «Розвиток та навчання» BSC ПАТ «Мотор Січ»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника (нормативне значення)	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Навчання персоналу підприємства основним принципам та методам менеджменту якості	Відсоток навчених працівників	збільшення	0,9%	0,9%	1%	1%	збільшення	позитивна
Навчання персоналу підприємства основним принципам та методам управління витратами та бюджетування	Відсоток навчених працівників	збільшення	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%	збільшення	позитивна
Підтримка необхідного рівня кваліфікації виробничих робітників	Кількість спеціалістів, яким підвищено кваліфікаційні категорії	збільшення	276	281	285	289	збільшення	позитивна
Навчання робітників передовим технологіям організації та управління	Кількість сертифікатів участі в освітніх семінарах, програмах та курсах підвищення кваліфікації	збільшення	1428	1491	1537	1582	збільшення	позитивна
Підвищення ефективності інформаційної системи підприємства	Затримка отримання інформації про результати діяльності підприємства за період	зменшення	10%	12,2%	19,8%	15,4%	збільшення	негативна

д) Складова «Соціальна відповідальність». Основними цілями складової «Соціальна відповідальність» для ПАТ «Мотор Січ» є: підвищення якості життя громади за рахунок формування дієвої системи менеджменту якості та впровадження пріоритетних цільових програм створення конкурентоспроможної продукції; створення додаткових робочих місць шляхом розширення ринків збуту та послуг; впровадження програм енергозбереження за рахунок створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення; впровадження програм охорони навколишнього середовища шляхом створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення.

Відповідно до поставлених цілей склад, вихідні дані і стан показників складової «Соціальна відповідальність» наведена в табл. 2.20–2.21.

Таблиця 2.20

Дані для розрахунку показників складової «Соціальна відповідальність» ПАТ «Мотор Січ», тис. грн.

	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Соціальна відповідальність перед працівниками				
Утримання об'єктів соціальної сфери, медичне страхування	131561,3	155831,3	220707,2	226999,3
Виплати за колективним договором	19039,2	20446,6	26526,1	27901,6
Допомога ветеранам підприємства	4873,6	6426,1	8728,5	8688,6
Витрати на охорону праці	42451,5	43708,0	60417,9	65917,5
Разом	197925,6	226412	316379,7	329507
Соціальна відповідальність перед місцевою громадою				
Перераховано податків та зборів в місцевий бюджет	652260,5	724400,6	809659,0	869251,5

Незважаючи на зростання результатів діяльності підприємства в соціальній сфері в абсолютному вимірі, аналіз їх відносних показників свідчить про погіршення діяльності ПАТ «Мотор Січ» щодо взаємодії з місцевою громадою. Занепокоєння викликають показники, що характеризують соціальну відповідальність перед працівниками, зокрема, зростання коефіцієнту плинності кадрів та зменшення показника рівня соціальної захищеності працівників (табл.2.21).

Таблиця 2.21

Стан показників складової «Соціальна відповідальність» BSC ПАТ «Мотор Січ»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника (нормативне значення)	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Соціальна відповідальність перед працівниками	Коефіцієнт зростання заробітної плати персоналу*	збільшення	9,4%	12,9%	36,1%	31,6%	зменшення	негативна
	Коефіцієнт плинності кадрів*	зменшення	3,07%	2,72%	3,27%	н/д	збільшення	негативна
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників*	збільшення	30,6%	32,4%	33%	33,8%	збільшення	позитивна
	Рівень соціальної захищеності працівників*	збільшення	3,77%	1,83%	1,33%	1,23%	зменшення	негативна
Соціальна відповідальність перед місцевою громадою	Коефіцієнт витрат на соціальну підтримку місцевої громади	збільшення	1,13	1,11	1,12	1,07	зменшення	негативна
	Коефіцієнт відношення витрат на соціальну підтримку місцевої громади до чистого прибутку	збільшення	0,49	0,46	0,24	0,44	зменшення	негативна
Екологічна відповідальність	Інформація не доступна							

*розраховано <http://motorsich.com/files/841-628-Fin.otchet%202015.pdf>

Важливим елементом збалансованої системи показників є встановлення взаємозв'язку між показниками окремих груп. Напрямки BSC повинні бути пов'язані один з одним за допомогою причинно-наслідкових залежностей. Такі залежності утворюють так звану карту цілей (дерево цілей, стратегічну карту).

В роботі у вигляді карти (дерева) цілей представлені проблеми, які гальмують розвиток підприємства та характеризують його реальний (існуючий) стан (рис. 2.16). Карта цілей дозволяє виявити та деталізувати ключові проблеми, на які необхідно зробити наголос, та їх взаємозв'язок між собою.

Відповідно до проведених розрахунків, аналізу їх результатів, виявлених зв'язків та ступеню впливу певних показників на стратегічну мету ПАТ «Мотор Січ», незважаючи на потужну складову «Розвиток та навчання» та на наявність висококваліфікованого виробничого персоналу за рахунок розгалуженої системи навчання персоналу підприємства, показники «Фінансової складової», складової «Внутрішніх процесів» та, особливо, складової «Соціальної відповідальності» мають негативну тенденцію змін здебільшого з великим ступенем впливу на процес реалізації мети діяльності підприємства.

Отже, проведені в роботі розрахунки та аналіз карти цілей ПАТ «Мотор Січ» дозволяє зробити висновки щодо зниження ефективності менеджменту підприємства.

Негативний вплив на можливість реалізації стратегічної мети підприємства чинять наступні фактори:

- зниження рентабельності власного капіталу та рентабельності продаж;
- збільшення вартості залученого капіталу;
- зменшення обсягів реалізації з одночасним зростанням реалізаційних витрат;

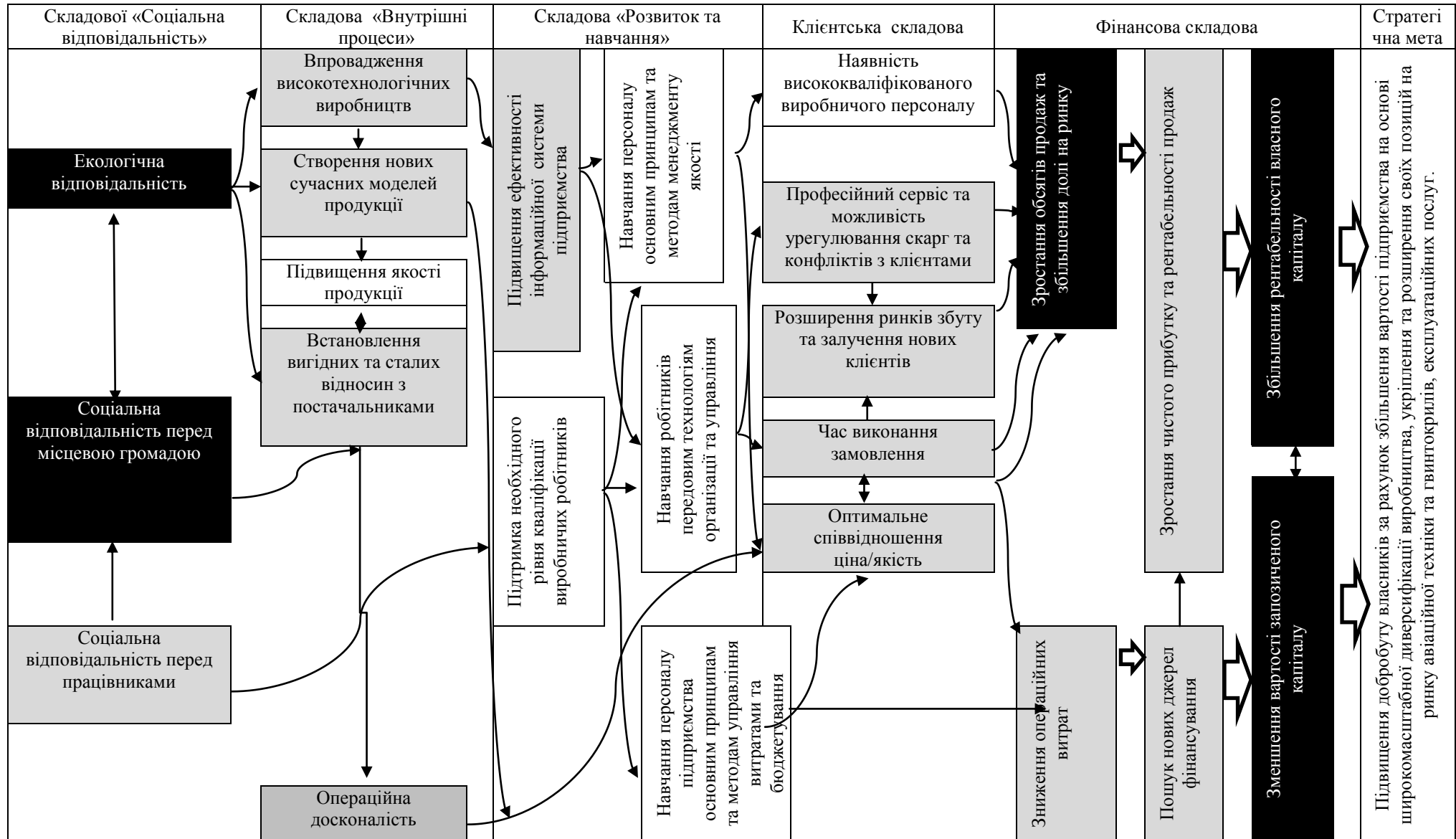


Рис. 2.16. Карта (дерево) цілей ПАТ «Мотор Січ» (складено автором)

- негативна тенденція змін з найбільшим впливом на мету діяльності підприємства;
 негативна тенденція змін з помірним впливом на мету діяльності підприємства;
 - позитивна тенденція змін

– зменшення витрат на інноваційну діяльність, як наслідок, низькі темпи впровадження передових високотехнологічних виробництв, операційна недосконалість та відставання від основних конкурентів;

– низький рівень соціальної та екологічної відповідальності.

Показники системи ефективності менеджменту ПАТ «Дніпроважмаш» обрані відповідно до заходів, визначених як такі, що спрямовані на успішне виконання стратегічних завдань підприємства (табл. Г.2 Додаток Г) [144, 145]. Аналіз діяльності ПАТ «Дніпроважмаш» відповідно до алгоритму оцінювання ефективності менеджменту підприємства за цільовим підходом (рис.) наведено в табл. Г.3-Г.7 Додатку Г та рис. Г.1.

Всі без винятку показники фінансової складової BSC мають негативну тенденцію змін, та, як наслідок, негативний фінансовий результат, отриманий підприємством у 2016 р.

Показники клієнтської складової в цілому мають негативну тенденцію змін з помірним впливом на мету діяльності підприємства. Виняток становлять два показники:

– високим та стабільним є коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт;

– щорічно підприємство підтверджує якість продукції відповідними сертифікатами якості.

Не є винятком група показників складової «Внутрішні процеси», їх вплив на результати діяльності підприємства в цілому є негативним. Позитивними є зміни за показником «Витрати на виробництво продукції», однак, враховуючи, що обсяги виробництва та реалізації продукції підприємства за період, який аналізується, падають, розглядати цю тенденцію як позитивну можна лише умовно.

Для ПАТ «Дніпроважмаш», як і для всіх вітчизняних підприємств, незмінно високим є рівень кваліфікації працівників.

Щодо показників системи ефективності менеджменту ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» (табл. Г.8–Г.12, рис. Г.2, Додаток Г) на базі

статистичної інформації [146, 147], то, незважаючи на негативні показники фінансової складової, показники складової «Внутрішні процеси», підкріплені високими показниками складової «Розвиток та навчання», мають стійку позитивну тенденцію, а отже можна стверджувати про наявні внутрішні можливості для досягнення підприємством поставленої мети.

Проведений в роботі аналіз, що базується на використанні принципів цільового підходу та заснований на удосконаленій методиці BSC, дозволяє зробити наступні висновки:

– для підприємств, що аналізуються, найпотужнішим фактором ефективності менеджменту є наявність висококваліфікованого персоналу, здатного до виконання поставлених перед ними цілей. Відповідний рівень кваліфікації персоналу підтримується, у тому числі, за рахунок існуючих на підприємствах систем навчання за різними напрямками, перепідготовки та підвищення кваліфікації. За такими показниками, як «Навчання персоналу основним принципам та методам менеджменту якості», «Навчання робітників передовим технологіям організації та управління», «Навчання персоналу підприємства основним принципам та методам управління витратами та бюджетування» та «Підтримка необхідного рівня кваліфікації виробничих робітників» лідером є ПАТ «Мотор Січ»;

– впровадження високотехнологічних виробництв, створення нових сучасних моделей, сталі відносини з постачальниками, як наслідок, висока якість продукції та операційна досконалість – показники складової «Внутрішні процеси» за ступенем впливу на ефективність менеджменту для досліджуваних підприємств посідають наступне місце. Стійкою позитивною тенденцією впливу на процес досягнення поставлених підприємством цілей мають показники даної групи, що характеризують діяльність ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»;

– для всіх без винятку підприємств за напрямком «Клієнтська складова» основним фактором, що забезпечує професійний сервіс, можливість урегулювання скарг та конфліктів з клієнтами є наявність

висококваліфікованого персоналу. Всі інші показники, що формують дану складову, мають негативна тенденція змін з помірним впливом на мету діяльності підприємств;

– запропонована в роботі додаткова складова BSC – «Соціальна відповідальність», як складова, що в значній мірі характеризує зовнішню ефективність менеджменту, та її основні показники, свідчить про недостатню увагу менеджменту досліджуваних підприємств до даного напрямку їх діяльності. Низькими є витрати на соціальну підтримку місцевої громади, витрати на охорону навколишнього середовища та витрати, пов'язані із забезпеченням екологічної безпеки;

– негативним є вплив перелічених вище складових на один з основних показників ефективності менеджменту – рентабельність власного капіталу. Даний показник має стійку негативну тенденцію змін з найбільшим впливом на мету діяльності підприємств. Прямий вплив на рівень рентабельності власного капіталу спричиняють такі показники, як наявність чистого прибутку, рентабельність продаж, вартість запозиченого капіталу, обсяги продаж, доля підприємств на ринку та витрати виробництва. Незважаючи на те, діяльність ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» та ПАТ «Мотор Січ» характеризується позитивним фінансовим результатом, рівень рентабельності власного капіталу за роками знижується.

Отже, рівень ефективність менеджменту – це баланс складових, які відображають потреби та урівноважувати інтереси клієнтів, акціонерів (власників), персоналу підприємства та суспільства за рахунок збільшення (отримання) прибутку, забезпечення якості продукції, зростання акціонерної вартості та інших показниках, які в сукупності відображають сенс існування організації.

2.3. Оцінка ефективності менеджменту підприємства на основі графоаналітичної моделі динамічного нормативу показників

Зміна розмірів, зростання кількісних та якісних ознак за умов незмінності цілей є індикаторами розвитку системи. За методологію динамічного нормативу, що запропонована І. М. Сироєжиним, розвиток підприємства може бути описаний динамічною моделлю, де основні показники ефективності повинні бути у відповідній співвідпорядкованості [97]. Непорівнянні в статистиці показники діяльності об'єкта господарювання стають порівнянними в динаміці, тобто виконується умова:

$$h_1 > h_2 > h_3 > \dots > h_n \quad (2.4)$$

де $h_1, 2, 3, \dots, n$ – темп зростання показника $1, 2, 3, \dots, n$.

Порушення такої залежності сигналізує про наявність проблем у сфері управління підприємством. Невідповідність порядку в сусідніх показниках вказуватиме на проблеми в роботі менеджерів і, як наслідок, результати не досягають рівня, що встановлений цілями розвитку підприємства. Зворотний напрямок динамічної залежності є ознакою серйозних проблем у системі управління.

Отже, використовуючи принципи динамічної порівнянності та динамічної підпорядкованості один одному ключових показників запропонованої в роботі удосконаленої системи збалансованих показників (див. п. 2.2 роботи) можна порівняти результати з: загальноприйнятими нормами для оцінки ефективності менеджменту підприємства; даними за попередні роки для дослідження тенденцій змін економічного стану підприємства; різнорідними показниками підприємства протягом одного часового інтервалу; даними інших підприємств.

Для застосування такого підходу необхідно:

- визначити норматив динамічних змін ключових показників та норматив їх підпорядкованості один одному;
- визначити фактичні залежності динамічних змін ключових показників та порівняти їх з динамічним нормативом;

– виявити ступень проблемності узагальненого показника ефективності менеджменту підприємства;

– виявити «вузькі місця» в системі менеджменту підприємства;

– розробити заходи щодо усунення «вузьких місць».

Норматив динамічних змін ключових показників за всіма складовими системи збалансованих показників представлений в табл. 2.22., а норматив їх підпорядкованості один одному визначається із застосування методу невизначеної нерівності та логіки, що дозволяє побудувати еталонну залежність їх динаміки змін.

Таблиця 2.22

Нормативна динаміка змін показників системи оцінки ефективності менеджменту підприємства

Цілі	Показники	Позначення	Нормативна динаміка змін
1	2	3	4
Показники фінансової складової (1)			
Збільшення рентабельності власного капіталу	Рентабельність власного капіталу	$K_{Р.ВК}$	>1
	Оборотність активів, раз	$K_{Об.А}$	>1
Зменшення вартості заємного капіталу	Вартість заємного капіталу	$K_{ВЗК}$	<1
Пошук нових джерел фінансування	Процентна ставка по кредиту	$K_{СКр}$	<1
Зростання доходу від реалізації продукції та збільшення частки на ринку	Частка підприємства на ринку	$K_{ЧР}$	>1
	Коефіцієнт зміни валових продаж	$K_{ВП}$	>1
Зниження операційних витрат	Коефіцієнт виробничої собівартості	$K_{ВС}$	<1
	Коефіцієнт адміністративних витрат	$K_{АВ}$	<1
	Коефіцієнт реалізаційних витрат	$K_{РВ}$	<1
Зростання чистого прибутку та рентабельності продаж	Рентабельність продаж	$K_{РП}$	>1
	Чистий прибуток на 1 просту акцію, грн	$Ч_{ППА}$	>1
Показники клієнтської складової (2)			
Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу	Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт	$K_{ВПСР}$	>1

Продовження табл. 2.22

1	2	3	4
Професійний сервіс та можливість урегулювання скарг та конфліктів з клієнтами	Кількість контактів з постійними клієнтами	ПКл	>1
	Кількість скарг та рекламаций	СР	<1
Оптимальне співвідношення ціна/якість	Відсоток претензій, що задоволені вчасно	КзвПр	>1
	Кількість лояльних споживачів	ЛСП	>1
	Кількість сертифікатів якості	СЯ	>1
	Витрати на одного клієнта, тис. грн.	Квкл	<1
	Прибуток на одного клієнта, грн	Кпкл	>1
Розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів (як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках)	Кількість нових клієнтів	Кнкл	>1
	Обсяг продаж, що припадає на нових клієнтів	Кпрнкл	>1
	Витрати, пов'язані з маркетинговою діяльністю	ВМД	>1
Показники складової «Внутрішні процеси» (3)			
Впровадження передових високотехнологічних виробництв	Коефіцієнт зносу обладнання	Кзн	<1
Операційна досконалість	Використання сучасних ІТ (у т. ч. підтримуючих ЕСМ), кількість основних напрямків	ВІТон	>1
	Витрати на виробництво продукції (операційні витрати)	ОВ	<1
	Оборотність запасів	Коб.з	>1
	Частка незавершеного виробництва	Кнзв	<1
Створення нових сучасних моделей продукції	Частка нових моделей авіадвигунів в асортименті	Кнм	>1
	Час необхідний для розробки нової моделі	Трнм	<1
	Час необхідний для виведенні нової моделі на ринок	Твнм	<1
	Витрати на інноваційну діяльність (на проведення НДКР), млн.грн.	ВІД	>1
	Частка працівників, задіяних в інноваційній діяльності підприємства	Кп.ІД	>1
Підвищення якості продукції	Частка працівників служб якості	Кп.Я	<1
	Витрати на забезпечення якості продукції	ВЯП	>1
	Відсоток виробничого браку, що виявлений на підприємстві	КвБр	<1

Продовження табл. 2.22

1	2	3	4
Встановлення вигідних та сталих відносин з постачальниками	Частка постійних постачальників сировини та комплектуючих	К _{ППСК}	>1
	Час на поставку сировини та комплектуючих від моменту оформлення заказу, дні	Т _{ПСК}	<1
Показники складової «Розвиток та навчання» (4)			
Навчання персоналу підприємства основним принципам та методам менеджменту якості	Відсоток навчених працівників	К _{НПМЯ}	>1
Навчання персоналу підприємства основним принципам та методам управління витратами та бюджетування	Відсоток навчених працівників	К _{НПУВБ}	>1
Підтримка необхідного рівня кваліфікації виробничих робітників	Кількість спеціалістів, яким підвищено кваліфікаційні категорії	СПК	>1
Навчання робітників передовим технологіям організації та управління	Кількість сертифікатів участі в освітніх семінарах, програмах та курсах підвищення кваліфікації	УСК	>1
Показники складової «Соціальна відповідальність» (5)			
Соціальна відповідальність перед працівниками	Коефіцієнт зростання заробітної плати персоналу	К _{ЗЗП}	>1
	Коефіцієнт плинності кадрів	К _{ПЛК}	<1
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників	К _{ОРП}	>1
	Рівень соціальної захищеності працівників	К _{СЗП}	>1
Соціальна відповідальність перед місцевою громадою	Коефіцієнт витрат на соціальну підтримку місцевої громади	К _{ВСПГ}	>1
	Коефіцієнт відношення витрат на соціальну підтримку місцевої громади до чистого прибутку	К _{ВСПГ/ЧП}	>1
Екологічна відповідальність	Коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища до собівартості	К _{ВОНС/С}	>1
	Коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища до чистого прибутку	К _{ВОНС/ЧП}	>1

Співвідпорядкованість показників системи оцінки ефективності менеджменту підприємства визначається темпом зміни показника, що виражений через коефіцієнт (формула 2.5):

$$h(a) = \frac{a_2}{a_1} \quad (2.5)$$

де $h(a)$ – темп зміни показника;

a_2 – значення показника a в поточному періоді;

a_1 – значення показника a в попередньому періоді.

Динамічна порівнянність ключових показників ефективності системи оцінки ефективності менеджменту підприємства представлена на рис. 2.17, а також ця залежність може бути виражена у вигляді графів (рис. 2.18). Поєднання всіх графів дозволяє сформувати модель оцінки ефективності взаємозалежності нормативної динаміки ключових показників ефективності менеджменту підприємства. Співвідношення між нормативними темпами зростання показників вказує напрямком кожної стрілки (рис. 2.19).

Доказами представленої на рис. 2.17 динамічної взаємозалежності більшості показників є логічні міркування багатьох науковців, а окремі з них спираються на встановлені цілі підприємства.

Так, наприклад, взаємозалежність між темпами змін показників фінансової складової обґрунтовується наступним чином. Для забезпечення максимальної результативності діяльності підприємства доведено, що рентабельність повинна зростати більше ніж сам показник прибутку. Тому найбільший темп зростання повинен бути у показника рентабельності продаж ($h(K_{PII})$).

Отже, показник чистого прибутку на одну просту акцію повинен зростати меншим темпом, але не більше ніж показник рентабельності власного капіталу, що вказує на фінансову стійкість підприємства. Отже, темп зростання показника рентабельності власного капіталу повинен зростати менше ніж рентабельність продажів. Відповідно порівнюючи показник чистого прибутку на одну просту акцію з коефіцієнтом зміни валових продаж можна стверджувати, що останній повинен зростати меншим темпом.

$$h(K_{BC}) < h(K_{AB}) < h(K_{PB}) < h(K_{B3K}) < h(K_{CKP}) < 1 < h(K_{ЧP}) < h(K_{Об.А}) < h(K_{ВП}) < h(ЧП_{ПЛА}) < h(K_{R,BK}) < h(K_{RP}) \quad (1)$$

$$h(K_{BK}) < h(CP) < 1 < h(ВМД) < h(K_{ВПСР}) < h(CЯ) < h(K_{3ВП}) < h(K_{ЛСн}) < h(K_{HK}) < h(ПКл) < h(K_{ПрHK}) < h(K_{ПКл}) \quad (2)$$

$$h(OB) < h(ВЗНП) < h(K_{BBP}) < h(T_{ПСК}) < h(K_{ПЯ}) < h(T_{HM}) < h(T_{ВHM}) < h(K_{H3B}) < h(K_{3H}) < 1 < h(ВЯП) < h(ВД) < h(K_{ПТСК}) < h(K_{нД}) < h(K_{HM}) < h(ВIT_{от}) < h(K_{Об.3}) \quad (3)$$

$$h(K_{3H}) < 1 < h(K_{НПМЯ}) < h(K_{НПУВБ}) < h(УСК) < h(СПК) \quad (4)$$

$$h(K_{ЛнК}) < 1 < h(K_{ВОНС/ЧП}) < h(K_{ВОНС/С}) < h(K_{ВСПГ/ЧП}) < h(K_{ВСПГ}) < h(K_{33П}) < h(K_{ОРП}) < h(K_{С3П}) \quad (5)$$

Рис.2.18. Норматив залежності динаміки змін показників системи оцінки ефективності менеджменту підприємства

$$h(K_{BC}) \leftarrow h(K_{AB}) \leftarrow h(K_{PB}) \leftarrow h(K_{B3K}) \leftarrow h(K_{CKP}) \leftarrow 1 \leftarrow h(K_{ЧP}) \leftarrow h(K_{ВП}) \leftarrow h(K_{Об.А}) \leftarrow h(ЧП_{ПЛА}) \leftarrow h(K_{R,BK}) \leftarrow h(K_{RP}) \quad (1)$$

$$h(K_{BK}) \leftarrow h(CP) \leftarrow 1 \leftarrow h(ВМД) \leftarrow h(K_{ВПСР}) \leftarrow h(CЯ) \leftarrow h(K_{3ВП}) \leftarrow h(K_{ЛСн}) \leftarrow h(K_{HK}) \leftarrow h(ПКл) \leftarrow h(K_{ПрHK}) \leftarrow h(K_{ПКл}) \quad (2)$$

$$h(OB) \leftarrow h(ВЗНП) \leftarrow h(K_{BBP}) \leftarrow h(T_{ПСК}) \leftarrow h(K_{ПЯ}) \leftarrow h(T_{HM}) \leftarrow h(T_{ВHM}) \leftarrow h(K_{H3B}) \leftarrow h(K_{3H}) \leftarrow 1 \leftarrow h(ВЯП) \leftarrow h(ВД) \leftarrow h(K_{нД}) \leftarrow h(K_{HM}) \leftarrow h(ВIT_{от}) \leftarrow h(K_{ПТСК}) \leftarrow h(K_{Об.3}) \quad (3)$$

$$h(K_{3H}) \leftarrow 1 \leftarrow h(K_{НПМЯ}) \leftarrow h(K_{НПУВБ}) \leftarrow h(СПГ) \leftarrow h(СПК) \quad (4)$$

$$h(K_{ЛнК}) \leftarrow 1 \leftarrow h(K_{ВОНС/ЧП}) \leftarrow h(K_{ВОНС/С}) \leftarrow h(K_{ВСПГ/ЧП}) \leftarrow h(K_{ВСПГ}) \leftarrow h(K_{33П}) \leftarrow h(K_{ОРП}) \leftarrow h(K_{С3П}) \quad (5)$$

Рис. 2.19. Графи впорядкування ключових показників системи оцінки ефективності менеджменту підприємства

Встановлена пряма залежність: чим швидше зростають валові продажі тим більше буде коефіцієнт оборотності активів, отже $h(K_{Об.А}) < h(K_{ВП})h$. Останній показник, що повинен зростати в системі показників фінансової складової $h(K_{ЧР})$ немає прямої залежності з попередніми. Тому його темп зростання встановлено меншим ніж у всіх інших показників. Не завжди більше зростання частки підприємства на ринку є причиною зростання рентабельності продажів чи прибутку або валових продажів. Особливо в сучасних ринкових умовах для підприємств авіабудування

Останні п'ять показників фінансової складової в динаміці повинні зменшуватись. Найбільшого темпу зменшення повинні зазнати коефіцієнти витрат. Так, коефіцієнт виробничої собівартості в порівнянні з іншими витратами повинен зменшуватись більше ніж коефіцієнт адміністративних витрат. В свою чергу коефіцієнт адміністративних витрат повинен зменшуватись швидше ніж коефіцієнт реалізаційних витрат за умов зростання частки підприємства на ринку. Останні два показника зменшуватимуться меншим темпом. Причому зменшення вартості заємного капіталу повинно відбуватись швидше ніж процентна ставка по кредиту.

Подібним чином визначається залежність ключових показників за всіма складовими BSC. Відповідно із змінами стратегії розвитку та цілей підприємства може змінюватись норматив співпідпорядкованості обраних для оцінки показників. Для визначення зведеного показника ефективності використовується теорія матриць. Нормативна динаміка набуде наступного вигляду (формула 2.6):

$$M [EM] = \{\mu_{ij}\} \quad (2.6)$$

$$\mu_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } Темп^E(i) > Темп^E(j) \text{ та для } i = j, \\ -1, & \text{якщо } Темп^E(i) < Темп^E(j), \\ 0, & \text{якщо в порядкування між } Темп^E(i) \text{ та } Темп^E(j) \\ & \text{не встановлюю,} \end{cases}$$

де μ_{ij} – елемент матриці нормативного впорядкування;

i, j - номери показників, i номер рядка, j – номер стовпця;

$Темп E(i), Темп E(j)$ – нормативна динаміка показників i, j .

Таким чином, співвідношення нормативної динаміки ключових показників в матричній формі набуде вигляду табл. 2.23. Такий підхід до оцінювання ефективності менеджменту було представлено в роботі [129, с. 100–108], де авторами досліджувалась взаємозалежність показників ресурсозабезпечення виробничої діяльності промислового підприємства.

Таблиця 2.24

Фактична динаміка змін ключових показників оцінки ефективності менеджменту підприємства ПАТ «Мотор Січ» за період 2013–2016 рр.

Група	Показник	Позначення	Динаміка змін		
			2014/2013	2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6
Показники фінансової складової (1)	Рентабельність власного капіталу	$K_{R,ВК}$	1,09	1,59	0,53
	Оборотність активів, раз	$K_{об,А}$	0,72	1,8	0,51
	Вартість заємного капіталу	$K_{ВЗК}$	1	1,15	1
	Процентна ставка по кредиту**	$K_{СКР}$	4,07	1,29	0,7
	Частка підприємства на ринку	$K_{ЧР}$	1	0,92	0,92
	Коефіцієнт зміни валових продаж	$K_{ВП}$	1,25	1,29	0,753
	Коефіцієнт виробничої собівартості	$K_{ВС}$	0,67	0,8	0,69
	Коефіцієнт адміністративних витрат	$K_{АВ}$	1,02	1,06	0,57
	Коефіцієнт реалізаційних витрат	$K_{РВ}$	1,06	0,67	1,63
	Рентабельність продаж	$K_{РП}$	0,98	1,63	0,78
	Чистий прибуток на 1 просту акцію, грн	ЧППА	1,18	2,18	0,58
Показники клієнтської складової (2)	Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт	$K_{ВПСР}$	1,04	0,99	0,99
	Кількість контактів з постійними клієнтами	ПКЛ	1	0,93	0,93
	Кількість скарг та рекламаций	СР	1,01	1,01	0,99
	Відсоток претензій, що задоволені вчасно	$K_{ЗВПР}$	2,01	1,01	0,99
	Кількість лояльних споживачів	ЛСП	0,99	1,01	0,96
	Кількість сертифікатів якості	СЯ	1	1	1
	Витрати на одного клієнта, тис.грн.	$K_{ВКл}$	1,1	1,11	0,98
	Прибуток на одного клієнта, грн	$K_{ПКл}$	1,04	1,04	0,97
	Кількість нових клієнтів	$K_{НКл}$	0,97	1,02	0,98
	Обсяг продаж, що припадає на нових клієнтів	$K_{ПрНКл}$	0,67	1,5	1,33
	Витрати, пов'язані з маркетинговою діяльністю	ВМД	0,98	0,53	0,97

Продовження табл. 2.24

1	2	3	4	5	6
Показники складової «Внутрішні процеси» (3)	Коефіцієнт зносу обладнання	К _{зн}	1,09	1,04	1,18
	Використання сучасних ІТ (у т.ч. підтримуючих ЕСМ), кількість основних напрямків	ВІТон	1	1,08	0,92
	Витрати на виробництво продукції (операційні витрати)	ОВ	1,18	1,43	0,47
	Оборотність запасів	К _{об.з}	1,14	0,63	1
	Частка незавершеного виробництва	К _{нзв}	1,03	1,11	1,05
	Частка нових моделей авіадвигунів в асортименті	К _{нм}	1	1,08	1,02
	Час необхідний для розробки нової моделі	Т _{рнм}	1	1	1
	Час необхідний для виведенні нової моделі на ринок	Т _{внм}	1	1	1
	Витрати на інноваційну діяльність (на проведення НДКР), тис.грн	ВІД	0,56	1,19	0,57
	Частка працівників, задіяних в інноваційній діяльності підприємства	К _{п.ід}	1,02	1,02	1,04
	Частка постійних постачальників сировини та комплектуючих	К _{ппск}	0,97	1,06	0,99
	Час на поставку сировини та комплектуючих від моменту оформлення заказу, дні	Т _{пск}	1	1	1
	Витрати, пов'язані з встановленням зв'язків з новими постачальниками	ВЗНП	1,08	1,65	0,91
	Частка працівників служб якості	К _{п.я}	0,96	1	1,02
	Витрати на забезпечення якості продукції	ВЯП	1,07	1,17	0,96
Відсоток виробничого браку, що виявлений на підприємстві	К _{вбр}	0,91	1,31	0,89	
Показники складової «Розвиток та навчання» (4)	Відсоток навчених працівників	К _{нпмя}	1	1,11	1
	Відсоток навчених працівників	К _{нпубв}	1	1,14	1
	Кількість спеціалістів, яким підвищено кваліфікаційні категорії	СПК	1,02	1,01	1,01
	Кількість сертифікатів участі в освітніх семінарах, програмах та курсах підвищення кваліфікації	УСК	1,04	1,03	1,03
	Затримка отримання інформації про витрати діяльності підприємства за період	К _{зн}	1,22	1,62	0,78
Показники складової «Соціальна відповідальність» (5)	Коефіцієнт зростання заробітної плати персоналу	К _{ззп}	1,13	1,36	1,32
	Коефіцієнт плинності кадрів	К _{плк}	0,89	1,2	1
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників	К _{орп}	1,06	1,02	1,02
	Рівень соціальної захищеності працівників	К _{сзп}	0,49	0,73	0,92
	Коефіцієнт витрат на соціальну підтримку місцевої громади	К _{вспг}	0,98	1,02	0,96
	Коефіцієнт відношення витрат на соціальну підтримку місцевої громади до чистого прибутку	К _{вспг/чп}	0,94	0,52	1,83
	Коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища до собівартості	К _{вонс/с}	1	1	1
	Коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища до чистого прибутку	К _{вонс/чп}	1	1	1

Відповідно фактична динаміка змін ключових показників оцінки ефективності менеджменту підприємства ПАТ «Мотор Січ» в 2016 р. в формі матриці представлена в табл.2.24–2.25, а за період 2014–2015 роки – в додатку Д (табл. Д.1–Д.4).

Модель фактичної динаміки змін ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПАТ «Мотор Січ» в 2016 р. представлена на рис. 2.20. Відповідно за 2014–2015 роки на рис. Д.1–Д.2 в додатку Д.

Співставлення фактичної динаміки показників з нормативною дозволяють виділити зони відхилення (табл. 2.26). Для цього з кожного елемента матриці нормативного підпорядкування $M[EM]$ віднімемо відповідний йому елемент матриці фактичних результатів $M[FM]$ за модулем. Отриманий результат матиме вигляд матриці $M[P]$.

$$M[P] = \{v_{ij}\} \quad (2.7)$$

$$\text{де } v_{ij} = |\mu_{ij} - \eta_{ij}|.$$

Сума двійок відображає відстань між матрицями нормативного та фактичного впорядкування показників. Формула для розрахунку відстані між матрицями впорядкування набуде наступного вигляду:

$$d = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |\mu_{ij} - \eta_{ij}|. \quad (2.8.)$$

де d – відстань між матрицями впорядкування;

μ_{ij} – елемент на перетині i -го рядка і j -го стовпця $M[EP]$.

η_{ij} – елемент перетину i -го рядка і j -го стовпця $M[FP]$.

Для визначення ступеню відхилення фактичної динаміки від нормативної розраховується показник R (розмір нормування $0 \leq R \leq 1$) за формулою:

$$R = \frac{d}{2 \cdot K}, \quad (2.9)$$

де K – кількість клітинок в $M[EP]$, не враховуючи клітинки головної діагоналі.

Продовження табл. 2.26

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53			
КОРП	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	2	0	2	2	0	2	0	2	2	2	2			
КСЗП	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0					
ВЯП	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	2	0	2	2	2	2				
ВД	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2				
КВПСР	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2				
КНПМЯ	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2			
КНПУВЬ	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2			
СПГ	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2			
СПК	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2		
СЯ	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	2	0	2	2	2	2		
КЗВПР	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2			
КЛСП	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2		
КНКТ	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	2		
ПКЛ	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	2	0	2	0	2	0	2	2	2		
КПрНКп	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2			
КПКп	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	0	2	0	2	2	2		
Кп.ІД	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
КНМ	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	0	2	0	2	2
КВГТон	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	2	0	2	2	2	
КПІСК	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2		
КОбз	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0		
КЧР	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
КВП	0	0	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	2	2	0	
КОб.А	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	2	0	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	
ЧП.ПА	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	0		
КР/ВК	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	0		
КРП	0	0	0	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	0	0	0			

В подальшому використовується не міра розходження з нормативом, а міра подібності фактичної динаміки ключових показників нормативу, яка визначається за формулою:

$$S = (1 - R) \cdot 100\%, \quad (2.10)$$

де S – міра подібності фактичної динаміки ключових показників та нормативу. Для оцінювання використовується шкала оцінювання ефективності менеджменту (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Шкала оцінювання ефективності менеджменту підприємства

Рівень збігу показника	Оцінка
від 0% до 10%	Критичний стан менеджменту
від 11% до 20%	Дисбаланс між виробничим завданням та діями менеджерів. Менеджери не спрямовані на зростання показників ефективності діяльності підприємства
від 21% до 30%	Низький рівень ефективності управління. Менеджери не спрямовані на зростання результатів діяльності підприємства за всіма показниками
від 31% до 40%	Ефективність менеджменту нижче середнього. Менеджери зосереджені лише на деяких показниках, що не дозволяє досягти встановлених завдань
від 41% до 50%	Середній рівень ефективності менеджменту. Спостерігається ув'язування встановлених завдань з результатами діяльності за деякими показниками, що може задовольнити власників підприємства у короткостроковому періоді
від 51% до 60%	Вище середнього ефективність менеджменту підприємства. Досягнуто незначного рівня збалансованості встановлених задач з отриманими результатами. Це створює можливості до зростання потенціалу підприємства
від 61% до 70%	Достатній рівень ефективності менеджменту підприємства для утримання досягнутих результатів в короткочасному періоді, діяльність менеджерів спрямована на досягнення встановлених задач, що створює додаткові можливості для досягнення стратегічних цілей
від 71% до 80%	Високий рівень ефективності менеджменту підприємства. Інтереси менеджерів співпадають з інтересами власників. Але в деяких напрямках спостерігається недоліки, які не дозволяють повною мірою досягти встановлених цілей
від 81% до 90%	Дуже високий рівень ефективності менеджменту підприємства. Професійний менеджмент дозволяє досягти значного зростання вартості бізнесу
від 91% до 100%	Найвищий рівень ефективності менеджменту підприємства. Високий рівень відповідності техніко-технологічної бази встановленим задачам підприємства дозволяє досягати максимального рівня розвитку

Запропонована методика оцінки використовується і за даними підприємств ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» (Концерн «Укрросметал») та ПАТ «Дніпроважмаш» (група «Дніпротехсервіс»). Але в зв'язку з тим, що кількість показників, які використовуються в процесі оцінки та цілі їх діяльності відрізняються від ПАТ «Мотор Січ», тому і модель нормативної взаємозалежності їх динаміки адаптовано до цих умов. Так, відсутні в системі оцінки підприємств ПАТ «Дніпроважмаш» та ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» показники не змінюються за роками, тому і темп їх змін дорівнюватиє одиниці. Для уникнення спотворень результатів оцінки ці показники вилучаються з моделі. Відповідно нормативна модель підприємства ПАТ «Дніпроважмаш» матиме вид (рис. 2.21).

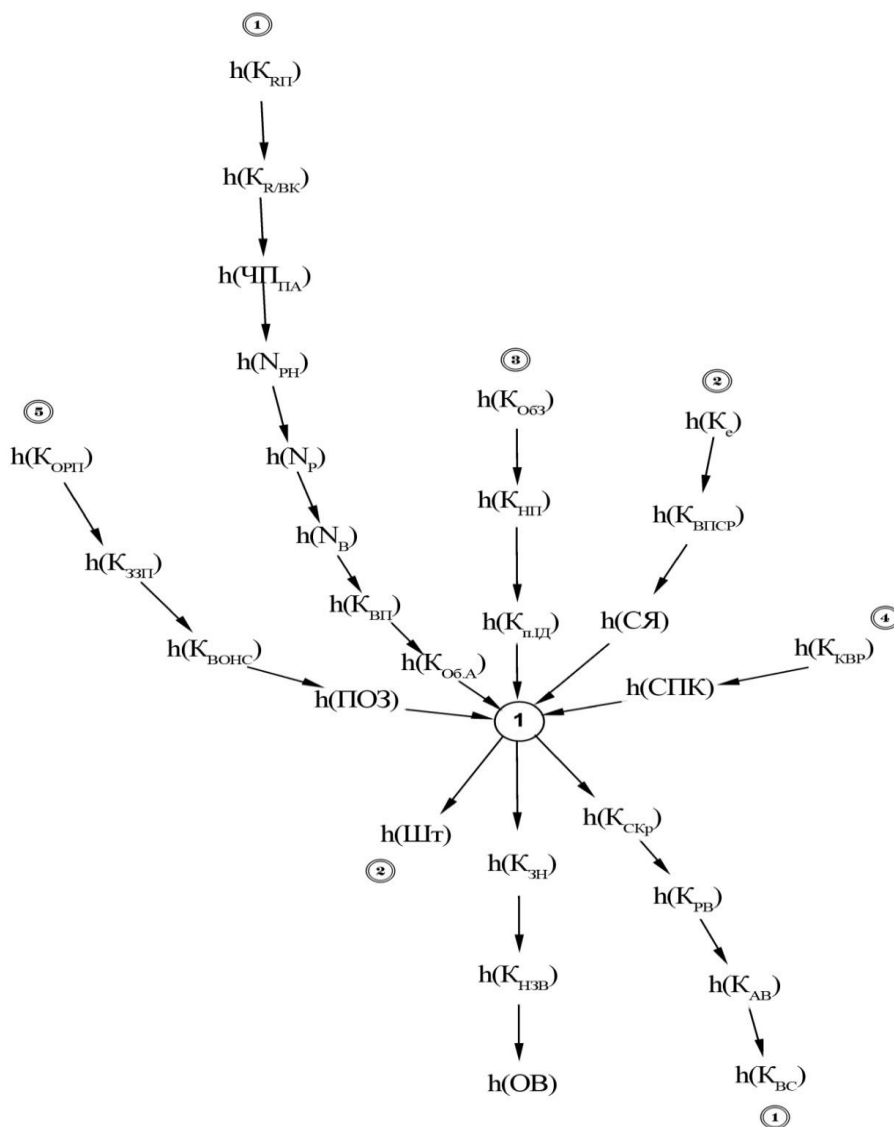


Рис. 2.21. Модель нормативної динаміки зміни ключових показників системи оцінки менеджменту ПАТ «Дніпроважмаш»

Відповідно фактична динаміка змін ключових показників оцінки ефективності менеджменту підприємств ПАТ «Дніпроважмаш» та ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» за період 2013–2016рр. представлені в табл. Д.5–Д.6 Додатку Д. Матриці фактичної динаміки ключових показників системи оцінки менеджменту [ФМ] та матриці відхилення динаміки ключових показників системи оцінки менеджменту [Р] підприємств за період 2013–2016рр. в 2014р. матриці фактичних моделей за періоди з 2014–2016 рр. цих підприємств представлені в табл. Г.Д–Д.18 додатку Д.

За отриманими результатами оцінювання ефективність менеджменту підприємства ПАТ «Мотор Січ» в 2014–2016 рр. мала середній рівень (табл. 2.30).

Таблиця 2.30

Результати оцінювання ефективності менеджменту підприємств

Рівень ефективності менеджменту підприємства,% та його оцінка ефективності менеджменту за роками		
2014 р.	2015 р.	2016 р.
1	2	3
<i>ПАТ «Мотор Січ»</i>		
49	51	46
Середній рівень ефективності менеджменту. Спостерігається ув'язування встановлених завдань з результатами діяльності за деякими показниками, що може задовольнити власників підприємства у короткостроковому періоді	Вище середнього ефективності менеджменту підприємства. Досягнуто незначного рівня збалансованості встановлених задач з отриманими результатами. Це створює можливості до зростання потенціалу підприємства	Середній рівень ефективності менеджменту. Спостерігається ув'язування встановлених завдань з результатами діяльності за деякими показниками, що може задовольнити власників підприємства у короткостроковому періоді
<i>ПАТ «Дніпроважмаш»</i>		
47	66	41
Середній рівень ефективності менеджменту. Спостерігається ув'язування встановлених завдань з результатами діяльності за деякими показниками, що може задовольнити власників підприємства у короткостроковому періоді	Достатній рівень ефективності менеджменту підприємства для отримання досягнутих результатів в короткочасному періоді, діяльність менеджерів спрямована на досягнення встановлених задач, що створює додаткові можливості для досягнення стратегічних цілей	Середній рівень ефективності менеджменту. Спостерігається ув'язування встановлених завдань з результатами діяльності за деякими показниками, що може задовольнити власників підприємства у короткостроковому періоді

Продовження табл.2.30

1	2	3
<i>ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»</i>		
34	62	37
Ефективність менеджменту нижче середнього. Менеджери зосереджені лише на деяких показниках, що не дозволяє досягти встановлених завдань	Достатній рівень ефективності менеджменту підприємства для отримання досягнутих результатів в короткочасному періоді, діяльність менеджерів спрямована на досягнення встановлених задач, що створює додаткові можливості для досягнення стратегічних цілей	Ефективність менеджменту нижче середнього. Менеджери зосереджені лише на деяких показниках, що не дозволяє досягти встановлених завдань

Спостерігалася гармонізація встановлених завдань з результатами діяльності за окремими показниками, що може задовольнити власників підприємства у короткостроковому періоді. В 2015 р. менеджмент підприємства мав значення на рівні вище середнього, що дозволило створити умови до зростання ринкового потенціалу. Ефективність менеджменту на інших підприємства має приблизно таку ж динаміку. Кращі результати господарювання мали всі підприємства в 2015 р. на відміну від 2016 р., коли рівень ефективності менеджменту на всіх підприємствах зменшився до рівню 2014 р.

Виявлення «вузьких місць» в менеджменті здійснюється на основі методу ранжування. Для цього в граф впорядкування показників оцінки ефективності менеджменту прописуються в порядку спадання нормативної динаміки з визначенням нормативних і фактичних рангів його елементів. Після цього визначається ступінь їх проблемності. Зведені дані результатів для ПАТ «Мотор Січ» в 2016 р. надано в табл. 2.31, а за попередніми роками в табл. Д.19–Д.20 додатку Д.

Подібним чином визначаються ранги проблемності за динамікою показників ефективності менеджменту інших підприємств (табл. Д.21–Д.26 додатку Д).

Таблиця 2.31

**Визначення ступеню проблемності ключових показників ефективності
менеджменту в 2016 році на ПАТ «Мотор Січ»**

Показник	Норма- тивні ранги	Фактичний темп	Фактичні ранги	Відхилення рангів	Модуль відхилення	Ступінь проблем- ності
1	2	3	4	5	6	7
К _{РП}	1	0,78	20	19	19	14
К _{Р.ВК}	2	0,53	26	24	24	9
Ч _{ІПА}	3	0,58	24	21	21	12
К _{ПКл}	4	0,97	14	10	10	22
К _{ВП}	5	0,753	21	16	16	16
К _{ПрНКл}	6	1,33	3	-3	3	27
К _{об.А}	7	0,51	27	20	20	13
К _{Об.З}	8	1	11	3	3	27
К _{чр}	9	0,92	17	8	8	23
В _{Гтон}	10	0,92	17	7	7	24
К _{НМ}	11	1,02	9	-2	2	28
П _{Кл}	12	0,93	16	4	4	26
К _{НКл}	13	0,98	13	0	0	0
Л _{Сп}	14	0,96	15	1	1	29
К _{ЗВПр}	15	0,99	12	-3	3	27
СЯ	16	1	11	-5	5	25
К _{ВПСР}	17	0,99	12	-5	5	25
К _{СЗП}	18	0,92	17	-1	1	29
К _{ОРП}	19	1,02	9	-10	10	21
СПК	20	1,01	10	-10	10	21
УСК	21	1,03	8	-13	13	19
К _{НПУВБ}	22	1	11	-11	11	21
К _{НПМЯ}	23	1	11	-12	12	20
К _{п.ІД}	24	1,04	7	-17	17	15
К _{ППСК}	25	0,99	12	-13	13	19
В _{ІД}	26	0,57	25	-1	1	29
ВЯП	27	0,96	15	-12	12	20
ВМД	28	0,97	14	-14	14	18
К _{ЗЗП}	29	1,32	4	-25	25	8
К _{ВСІГ}	30	0,96	15	-15	15	17
К _{ВСІГ/ЧП}	31	1,83	1	-30	30	5
К _{ВОНС/С}	32	1	11	-21	21	12
К _{ВОНС/ЧП}	33	1	11	-22	22	11
І	34	1	11	-23	23	10
СР	35	0,99	12	-23	23	10
К _{ЗН}	36	1,18	5	-31	31	4
К _{НЗВ}	37	1,05	6	-31	31	4
ТВНМ	38	1	11	-27	27	7
ТРНМ	39	1	11	-28	28	6
К _{п.Я}	40	1,02	9	-31	31	4

Продовження табл. 2.31

1	2	3	4	5	6	7
К _{ПЛК}	41	1	11	-30	30	5
ТПСК	42	1	11	-31	31	4
К _{ВБр}	43	0,89	19	-24	24	9
К _{ЗІн}	44	0,78	20	-24	24	9
К _{ВКл}	45	0,98	13	-32	32	3
ВЗНП	46	0,91	18	-28	28	6
К _{СКр}	47	0,7	22	-25	25	8
К _{ВЗК}	48	1	11	-37	37	2
К _{РВ}	49	1,63	2	-47	47	1
К _{АВ}	50	0,57	25	-25	25	8
К _{ВС}	51	0,69	23	-28	28	6
ОВ	52	0,47	28	-24	24	9

Таблиця 2.32

**Ступінь проблемності менеджменту за ключовими показниками
ефективності на ПАТ «Мотор Січ» протягом 2014–2016 рр.**

Показники	Нормативні ранги	Фактичні ранги (ФР) та ступінь проблемності показника (СП) за роками					
		2014		2015		2016	
		ФР	СП	ФР	СП	ФР	СП
1	2	3	4	5	6	7	8
К _{РП}	1	19	15	4	27	20	14
К _{Р.ВК}	2	9	24	6	26	26	9
Ч _{ІПА}	3	5	28	1	28	24	12
К _{ПКл}	4	13	22	20	14	14	22
К _{ВП}	5	3	28	11	24	21	16
К _{ПрНКл}	6	26	13	7	29	3	27
К _{об.А}	7	25	15	2	25	27	13
К _{об.З}	8	6	28	31	9	11	27
К _{чр}	9	17	23	26	13	17	23
В _{ІТон}	10	17	24	18	22	17	24
К _{НМ}	11	17	25	18	23	9	28
П _{Кл}	12	17	26	27	15	16	26
К _{НКл}	13	20	24	22	21	13	0
Л _{Сп}	14	18	27	23	21	15	29
К _{ЗВПр}	15	2	19	23	22	12	27
С _Я	16	17	29	24	22	11	25
К _{ВПСР}	17	13	27	25	22	12	25
К _{СЗП}	18	28	21	29	19	17	29
К _{ОРП}	19	12	24	22	27	9	21
СПК	20	15	26	23	27	10	21
УСК	21	13	23	21	0	8	19
К _{НПУВБ}	22	17	26	16	24	11	21
К _{НПМЯ}	23	17	25	17	24	11	20
К _{п.ІД}	24	15	22	22	28	7	15

Продовження табл. 2.32

1	2	3	4	5	6	7	8
К _{ПІССК}	25	20	26	19	24	12	19
В _{ІД}	26	27	29	13	17	25	29
В _{ЯП}	27	11	17	14	17	15	20
В _{МД}	28	19	22	32	26	14	18
К _{ЗЗП}	29	7	11	9	10	4	8
К _{ВСПГ}	30	19	20	22	22	15	17
К _{ВСПГ/ЧП}	31	22	22	33	28	1	5
К _{ВОНС/С}	32	17	18	24	22	11	12
К _{ВОНС/ЧП}	33	17	17	24	21	11	11
1	34	17	-	24	-	11	-
СР	35	16	14	23	18	12	10
К _{ЗН}	36	9	8	20	14	5	4
К _{НЗВ}	37	14	10	17	10	6	4
Т _{ВНМ}	38	17	12	24	16	11	7
Т _{РНМ}	39	17	11	24	15	11	6
К _{п.я}	40	21	14	24	14	9	4
К _{ПлК}	41	24	16	12	7	11	5
Т _{ПСК}	42	17	9	24	12	11	4
К _{ВБр}	43	23	13	10	5	19	9
К _{ЗІн}	44	4	3	5	3	20	9
К _{ВКл}	45	8	4	17	8	13	3
В _{ЗНП}	46	10	5	3	2	18	6
К _{СКр}	47	1	2	11	4	22	8
К _{ВЗК}	48	17	7	15	5	11	2
К _{рв}	49	12	4	30	11	2	1
К _{АВ}	50	15	6	19	6	25	8
К _{ВС}	51	26	9	28	9	23	6
ОВ	52	5	1	8	1	28	9

За окремими показниками ступінь проблемності майже не змінюється, що вказує на відсутність уваги з боку менеджерів до цих показників. З системи показників клієнтської складової особливу увагу слід приділити кількості скарг та витрат на одного клієнта.

В системі показників «Внутрішніх процесів» першочерговими заходами повинні стати заходи щодо зменшення зносу обладнання, частки незавершеного виробництва, часу на поставку сировини та комплектуючих, оптимізації частки працівників служби якості, зменшення витрат пов'язаних з встановленням зв'язків з новими постачальниками та операційних витрат.

Розвиток і навчання персоналу підприємства потребує менше впливу з боку менеджменту, а от з системи показників соціальної відповідальності

спостерігається позитивний зрив ступеню проблемності зростання заробітної плати, але недостатній для виходу з критичної зони. Подібна ситуація спостерігається і на інших досліджуваних підприємствах.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що наразі існують об'єктивні причини щодо застосування процесного підходу для оцінювання ефективності менеджменту організації та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління підприємством.

Запропоновано модель процесного підходу до управління організацією, що враховує переваги, недоліки та умови використання процесного підходу в оцінюванні ефективності управління організацією, та заснована на п'яти основних категоріях бізнес-процесів:

- основні бізнес-процеси;
- обслуговуючі бізнес-процеси для основних;
- бізнес-процеси розвитку;
- бізнес-процеси управління;
- бізнес-процеси, які створюють необхідні умови для прийняття та реалізації управлінських рішень.

Проведено діагностування ефективності менеджменту на основі процесного підходу, що включає наступні етапи:

- діагностика бізнесу;
- оцінка ефективності бізнес-процесів організації;
- комплексна оцінка ефективності менеджменту підприємства.

Запропоновано методикку оцінки управління бізнес-процесами підприємств з використанням ЕСМ-засобів (Enterprise Content Management – засоби управління корпоративною неструктурованою інформацією), відповідно до якої виділені три основні напрями, що визначають збалансованість моделі зрілості в сфері ЕСМ: технологічний (Основні бізнес-процеси), управлінський

(Управлінські бізнес-процеси) та інформаційні фактори (електронний документообіг).

Комплексна оцінка ефективності менеджменту досліджуваних підприємств на основі процесного підходу на основі методу порівняльної рейтингової оцінки, дозволяє зробити висновки, що високим є рівень ефективності менеджменту (2,125 бали) тільки ПАТ «Мотор Січ». Як середній можна охарактеризувати рівень ефективності менеджменту ПАТ «Дніпроважмаш» та ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод».

2. Для оцінювання ефективності менеджменту на основі цільового підходу обрано удосконалену класичну схему BSC, що адаптована до сучасних вимог функціонування промислового підприємства шляхом врахування однією з основних цілей будь-якого підприємства - покращення життя людей (суспільства, громади), та направлена на оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої складової ефективності менеджменту, за рахунок включення п'ятого напрямку оцінювання - «Соціальна відповідальність», як міри сприйняття (позиціювання) підприємства у суспільстві та оцінювання власної діяльності через бачення членів соціуму.

Проведений в роботі аналіз, що базується на використанні принципів цільового підходу та заснований на удосконаленій методиці BSC, дозволяє зробити наступні висновки:

- для підприємств, що аналізуються, найпотужнішим фактором ефективності менеджменту є наявність висококваліфікованого персоналу;
- впровадження високотехнологічних виробництв, створення нових сучасних моделей, сталі відносини з постачальниками, як наслідок, висока якість продукції та операційна досконалість – показники складової «Внутрішні процеси» за ступенем впливу на ефективність менеджменту для досліджуваних підприємств посідають наступне місце;
- для всіх без винятку підприємств за напрямком «Клієнтська складова» основним фактором, що забезпечує професійний сервіс, можливість

урегулювання скарг та конфліктів з клієнтами є наявність висококваліфікованого персоналу;

- недостатню увагу приділяє менеджмент досліджуваних авіабудівних підприємств до напрямку «Соціальна відповідальність»;

- негативним є вплив перелічених вище складових на один з основних показників ефективності менеджменту – рентабельність власного капіталу, яка на ПАТ «Мотор Січ» за аналізований період зменшилась з 14% у 2013 р. до 12,9% у 2016 р.

Проведено оцінювання ефективності менеджменту на основі графоаналітичної моделі динамічного нормативу показників, що передбачає: визначення нормативів динамічних змін ключових показників та нормативів їх підпорядкованості один одному; визначення фактичних залежностей динамічних змін ключових показників та співставлення їх з динамічним нормативом; виявлення на основі порівняльного аналізу показників ступеню проблемності узагальненого показника ефективності менеджменту підприємства; визначення «вузьких місць» в системі менеджменту підприємства та розробка заходів щодо їх усунення.

3. Використання графоаналітичної моделі динамічного нормативу показників дозволяє порівняти отримані підприємством результати із: а) загальноприйнятими нормами для оцінки ефективності менеджменту підприємства; б) даними за попередні роки для дослідження тенденцій змін економічного стану підприємства; в) різнорідними показниками підприємства протягом одного часового інтервалу; г) даними інших підприємств.

Оцінка ефективності менеджменту ПАТ «Мотор Січ» на основі графоаналітичної моделі динамічного нормативу показників дозволила виявити наступні проблеми (які в значній мірі співпадають з проблемами, виявленими з використанням методики BSC):

– найбільше проблемних зон спостерігається в системі показників фінансової складової, особливо в динаміці витрат;

– збільшується кількості скарг та витрат на одного клієнта

– в системі показників «Внутрішніх процесів» першочерговими заходами повинні стати заходи щодо зменшення зносу обладнання та частки незавершеного виробництва;

– показники напрямку «Розвиток і навчання» є стабільними;

– показники блоку «Соціальної відповідальності» показують позитивну динаміку, але недостатню для виходу з критичної зони.

Подібна ситуація спостерігається і на інших досліджуваних підприємствах.

4. Наукові результати, що отримані автором у ході написання розділу, пройшли апробацію та доповідалися й були схвалені на науково-практичних конференціях, а також надруковані у наукових фахових виданнях [192, 193, 197, 198, 200, 204, 205, 206].

РОЗДІЛ 3.

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОБУДОВИ І ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування наукового підходу до оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства

Як відзначалося в Розділі 1 дослідження, оцінювання ефективності менеджменту потребує системних знань та мислення. Системний підхід дозволяє виявити цілісність об'єкта та його окремих елементів, встановити зв'язки між складовими системи та об'єднати їх в єдиний результат.

Сутність системного підходу полягає у наступному: формулювання цілей та встановлення їх ієрархії до початку будь-якої діяльності, що пов'язана з управлінням, зокрема, з прийняттям рішення; отримання максимального ефекту щодо досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах шляхом порівняльного аналізу альтернатив та методів досягнення мети та здійснення відповідного вибору; кількісна оцінка цілей, методів та засобів їх досягнення, що заснована не часткових критеріях, а на всебічній оцінці всіх можливих та запланованих результатів діяльності [150].

З позиції системного підходу, для виробничого підприємства, яке у підсумку вирішує завдання задоволення потреб суспільства на основі пропозиції затребуваної продукції, важливими та характерними є: організаційна цілісність, як взаємодія структурних підрозділів, що орієнтовані на досягнення загальних цілей та завдань; загальнокорпоративні цінності, що засновані на корпоративній культурі та об'єднують колектив задля розвитку підприємства.

Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та системи менеджменту можлива тільки за системного підходу в управлінні підприємством з використанням певних критеріїв оцінювання. Динамічний

характер змін складових як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, обумовлює вирішення завдання підвищення ефективності управління підприємством, що в свою чергу, потребує постійного удосконалення та розвитку методів, форм та інструментів менеджменту та оцінювання його ефективності.

Використання методології системного підходу до оцінювання ефективності менеджменту дозволяє: виявити особливості зовнішнього середовища, встановити напрями змін та вплив його компонентів на підприємство, зрозуміти управлінські проблеми, що вони спричиняють (зовнішня ефективність); визначити характер взаємовідносин між елементами системи, якою є будь-яке підприємство (внутрішня ефективність); встановити синергетичні властивості підприємства та його підрозділів, як системи.

Системність мислення керівників підприємства визначає їх здатність до пошуку шляхів та резервів ефективного функціонування системи, максимального використання кадрового потенціалу.

Необхідність використання системного підходу засновано на тому, що існуюча теоретико-методологічна база оцінювання ефективності менеджменту не відповідає сучасним вимогам та особливостям діяльності підприємства. Зокрема, більшість чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища не мають кількісного визначення, показники, що використовуються, не відповідають цілям та не враховують специфіку підприємства, тощо.

Метою використання системного підходу в оцінюванні ефективності менеджменту є урахування цілісності об'єкта та його окремих складових, зв'язків між ними та їх інтеграції в єдиний процес. Реалізація даної мети заснована на вирішенні декількох завдань:

- виявлення системних характеристик підприємства як економічної системи;
- визначення залежності ефективності менеджменту від якості процесу управління;
- орієнтація мети та результату діяльності підприємства на споживача як умова його ринкової ефективності.

Найважливішими складовими процесу управління відповідно до системного підходує: методологічна, інформаційна, функціональна, економічна та соціальна складові [151, с. 8]. Зміст та основні задачі перерахованих складових наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Задачі та зміст складових процесу управління (розробка автора)

Складова процесу управління	Задача складової процесу управління	Зміст складової процесу управління
1	2	3
Методологічна складова	Визначення пріоритетів в процесі та системі менеджменту шляхом побудови управлінського процесу виходячи з функцій, обов'язків, повноважень, відповідальності та компетенцій	Комплекс положень, правил та підходів, що забезпечує логіку здійснення управлінської діяльності, виконання послідовності здійснення управлінських дій на основі взаємопов'язаного сприйняття виконавцями цілей, засобів та способів їх досягнення
Інформаційна складова	Визначення залежності управлінської діяльності від інформаційного обміну між учасниками процесу діяльності підприємства	Інформація про систему менеджменту є сукупністю різних повідомлень щодо змін в системі менеджменту у вигляді даних щодо стану та параметрів об'єктів та процесів. В інформаційному процесі здійснюється взаємодія об'єктів та суб'єктів управління, що зорієнтована на отримання та аналіз інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення.
Функціональна складова	Реалізація в певній послідовності взаємопов'язаних функцій менеджменту.	Основу функціональної моделі являють функції інформаційного обміну, прийняття рішень, планування, організації та координації роботи персоналу, функції трудової мотивації, обліку та контролю.
Економічна складова	Раціональне використання всіх ресурсів підприємства	Включає дії, пов'язанні зі зниженням матеріалоемності, енергоемності виробництва, скорочення витрат, зростанням обсягів готової продукції на засадах ефективних методів управління виробництвом та використання результатів науково-технічного прогресу.
Соціальна складова	Зростання ролі людського фактору	Обумовлена значним впливом людських ресурсів в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток будь-якого підприємства потребує постійного впровадження змін, іноді таких, що кардинально перетворюють параметри функціонування підприємства. Проведення/впровадження організаційних змін здійснюють за трьома основними напрямками: за рівнями ієрархії управління: а) зверху-вниз; б) знизу-вверх; за бізнес-процесами.

Відповідно першого напрямку (зверху-вниз) метою впровадження організаційних змін є пошук «вузьких місць» в роботі підприємства та їх ліквідація.

Другий напрям передбачає заохочення ініціативи працівників підприємства щодо пошуку шляхів усунення слабких місць функціонування підприємства, у тому числі мінімізацію рівня супротиву сил, що перешкоджають процесу впровадження змін.

Діяльність в горизонтальному напрямі (проведення змін за бізнес-процесами) полягає у встановленні ефективної взаємодії між виконавцями за видами діяльності, що принципово відрізняються від існуючих та таких, що орієнтовані на підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок координації керівництва та персоналу з перетворення ключових бізнес-процесів.

Використання зазначених напрямів проведення змін в чистому вигляді не може бути реалізоване на підприємстві, а отже потребує системного підходу (рис. 3.1).

Про необхідність використання саме системного підходу свідчить і наступне. Існує хибне уявлення, відповідно до якого ототожнюється управління компанією з бізнес-процесним підходом, тобто менеджмент є ефективним тільки за наявності описаної та регламентованої діяльності підприємства.



Рис. 3.1. Системний підхід в управлінні змінами на підприємстві

Однак, регламентація процесів – це один із засобів координації діяльності персоналу. Крім нього існують ще декілька засобів координації, які в різних співвідношеннях можуть використовуватися підприємством (табл. 3.2).

Отже, важливим є розуміння, що менеджмент ґрунтується на цілому ряді методів координації, які повинні діяти в кожній організації в тих чи інших пропорціях в відповідно до конкретної ситуації, а отже ефективний менеджмент – це системний менеджмент.

Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що суть сучасного менеджменту – це оперативне прийняття оптимальних рішень в умовах багатокритеріального вибору. Однак оперативність і якість управлінських рішень багато в чому є взаємовиключними факторами, оскільки якість буде визначатися об'єктивністю, науковою обґрунтованістю і складністю тих методів прийняття рішень, які будуть використовувати особи, що приймають рішення.

Таблиця 3.2

Використання засобів координації діяльності персоналу за певними напрямками проведення змін (розробка автора)

Засоби координації діяльності персоналу	Характеристика засобів координації діяльності персоналу	Напрямки проведення змін
Регламентация процесів		Проведення змін за бізнес-процесами
Пряма координація	Керівник видає накази підлеглим та контролює їх виконання	Проведення змін «зверху-вниз»
Взаємне узгодження	Рішення приймається в ході взаємодії рівноправних членів команди	Проведення змін «зверху-вниз» Проведення змін «знизу-вверх»
Стандартизація цілей	Співробітникам ставляться цілі; засоби їх досягнення вони обирають самостійно	Проведення змін «зверху-вниз» Проведення змін «знизу-вверх»
Стандартизація кваліфікації	Методи та прийоми роботи відпрацьовуються в процесі навчання фахівця. У своїй діяльності, що відрізняється високою складністю, співробітник діє самостійно	Проведення змін за бізнес-процесами Проведення змін «зверху-вниз» Проведення змін «знизу-вверх»
Корпоративна ідеологія	Співробітників підприємства об'єднують загальні цінності, розуміння єдиної мети та ідеологічних настанов. А отже, кожний працівник у своїй діяльності керується власним розумінням як «правильно» поводитися в тій чи іншій ситуації	Проведення змін «знизу-вверх»

Побудову системи оцінювання ефективності менеджменту в даному дослідженні пропонується здійснювати шляхом моделювання такої системи. Моделювання як процес побудови моделі системи (у тому числі системи оцінювання ефективності менеджменту), на наш погляд, природним чином продовжує процедури системного аналізу на етапі синтезу, так як поставлена в дослідженні мета це, по суті справи вже є модель (в загальній формі) системи.

Математична модель як кількісний образ якісного стану системи, якого необхідно досягти, дозволяє побудувати варіант реалізації системи, вільної від певних (виявлених) недоліків або вирішити задачу принципово новим способом. Тоді оптимізація повинна бути завершенням процедур системного аналізу, оскільки дозволяє визначити оптимальні параметри моделі досліджуваної системи, тобто такі її характеристики, які найкращим чином відображали б поведінку реального об'єкта в заданих умовах.

Формалізована структура системи оцінювання ефективності менеджменту, на нашу думку, повинна будуватися на основі кореляції етапв подібної системи на основі адаптивних методів наукового дослідження (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Кореляція етапів побудови системи оцінювання ефективності менеджменту та поетапних адаптивних методів наукового дослідження (розробка автора)

Етапи оцінювання ефективності менеджменту	Методи дослідження
Загальний аналіз системи	Декомпозиція елементів і процесів
Детальний аналіз системи	Структурування
Модель системи	Синтез, економіко-математичне моделювання
Оптимальні параметри моделі	Оптимізаційні моделі
Варіанти реалізації моделі	Сценарний підхід

У разі якщо цілі оцінювання можна формалізувати кількісно кінцевим числом критеріїв, а зв'язки між окремими компонентами (підсистемами) моделі і вплив навколишнього середовища висловити певною системою обмежень, отриманий образ системи буде являти собою її математичну модель у формі завдання оптимізації.

Складність системи оцінки ефективності менеджменту як засобу для реалізації управлінських рішень, призведе до того, що в якості критеріїв задачі оптимізації необхідно буде використовувати кілька економічних показників найбільш пріоритетних з точки зору цілей дослідження. В такому випадку

економіко-математична модель буде побудована в формі задачі багатокритеріальної оптимізації.

Виходячи з основного принципу макро- і мікроекономіки – бажання системою досягти максимальних результатів за мінімальний час, саме математична мова оптимізації, на нашу думку, є дуже зручною для побудови економічних моделей [152, с. 82].

Економіко-математична модель у формі задачі багатокритеріальної оптимізації буде виглядати наступним чином:

$$\begin{cases} E = f_j(X) \rightarrow \text{extr}, j = 1, 2, \dots, n \\ g_i(X) \{ \leq, = \text{ або } \geq \} b_i, i = 1, 2, \dots, m \\ X \geq 0 \end{cases} \quad (3.1)$$

де $E = f_j(X)$ – множина критеріїв моделі, кожен з яких $f_j(X)$ є одним з пріоритетних показників оцінки ефективності менеджменту. В Розділі 1 даного дослідження ефективність управління представлена як функція внутрішніх і зовнішніх змінних процесу управління, що в певний період часу набувають визначені якісні та кількісні характеристики (див. формулу 1.1);

$g_i(X) \{ \leq = \geq \} b_i$ – множина обмежень, які відображають зв'язки між компонентами моделі і вплив навколишнього середовища;

X – множина шуканих змінних, тобто економічних параметрів, зміни яких впливають на всі компоненти моделі.

Використання складного математичного апарату для аналізу моделі в формі задачі оптимізації створює додаткові труднощі в роботі економіста-дослідника і в цьому, на наш погляд, якраз і полягає причина того, що такі економіко-математичні моделі нечасто використовують на практиці. Однак потужні засоби математичного аналізу даних і, найголовніше, отримання об'єктивно оптимального, тобто найкращого варіанту вирішення завдання оптимізації з усіх можливих в заданих умовах, є незаперечними перевагами

використання оптимізаційних моделей в якості ефективного інструменту дослідження.

Отже, вищевикладене дозволяє зробити висновок про те, що оцінка ефективності менеджменту повинна будуватися на базі агрегованої економіко-математичної моделі в формі задачі багатокритеріальної оптимізації, де в якості критеріїв оцінки і необхідних обмежень слід використовувати найбільш пріоритетні (з точки зору оцінки ефективності) існуючі показники, які широко застосовуються на практиці.

На думку авторів, в даній роботі на основі системного підходу необхідно розглянути економічний зміст економіко-математичної моделі оцінки ефективності менеджменту та можливість її використання для побудови різних сценаріїв управлінських рішень. Досягнення цих цілей потребує вирішення наступних завдань:

- визначення складу і структури процесу управління як системи (з точки зору оцінки його ефективності);
- визначення необхідних показників для оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень;
- визначення переліку планових документів, з яких слід взяти інформацію, необхідну для розрахунку показників оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень.

Визначення перспективної мети діяльності підприємства – це перший та обов'язковий етап системного аналізу управлінських рішень. З цієї точки зору в складних економічних умовах для досягнення успіху в бізнесі організація зобов'язана здійснювати планування своєї діяльності. Це тим більш важливо, що, незважаючи на вкрай нестабільну та невизначену сучасну ринкову кон'юнктуру, роль планування не тільки не зменшується, але істотно зростає.

Управлінська діяльність є однією з компонент фінансово-господарської діяльності будь-якої організації. Операційні (виробничі), фінансові та інвестиційні процеси формують цикли кругообігу капіталу організації. Вони визначають можливість досягнення поставлених економічних цілей

підприємства, в тому числі і управлінської діяльності як засобу реалізації загальної мети організації.

Для того, щоб оцінити числові значення показників ефективності менеджменту, провести аналіз його чутливості при зміні параметрів, необхідно спочатку визначити їх склад з безлічі показників. Процес формування системи показників оцінювання ефективності менеджменту має обов'язково враховувати наступну вимогу: показники повинні характеризувати різні сторони менеджменту, і відображати взаємодію організації з оточуючим середовищем як цілісного об'єкта.

Визначення складу і структури такої системи показників з точки зору системного аналізу можливо за представлення управлінської діяльності як системи в формі моделі «чорного ящика» (рис. 3.2).

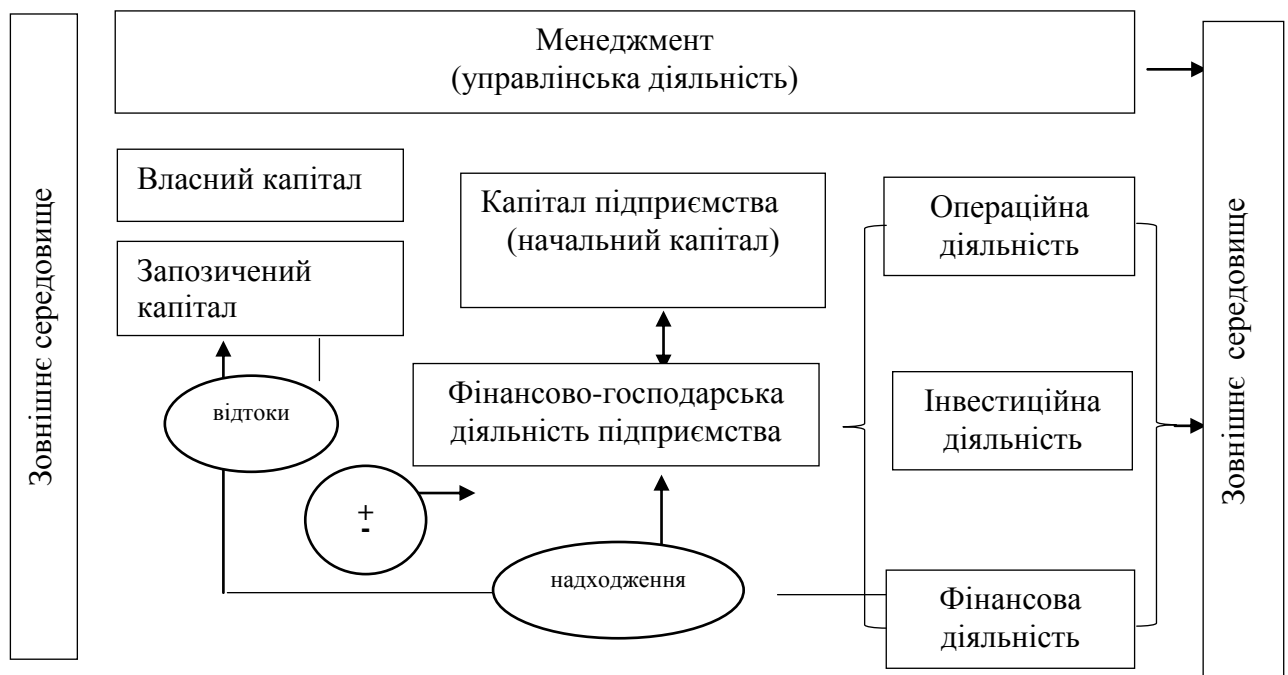


Рис. 3.2. Управлінська діяльність як система в формі моделі «чорного ящика» (розробка автора)

Отже, управлінську діяльність (як і будь-яку іншу – операційну, інвестиційну або фінансову) можна уявити як процес перетворення капіталу в формі негативних витратних платежів (відтоків) в позитивні дохідні платежі

(надходження), а ефективність менеджменту можна оцінити в формі вартісного показника, що визначає алгебраїчну суму відтоків і надходжень.

Необхідним є використання і відносних показників ефективності (у відсотках або в безрозмірній формі), наприклад, рентабельності, які, при порівнянні різних варіантів управлінських рішень, будуть більш порівняними за абсолютні показники.

Як вже відзначалося в Розділі 1 дослідження, оскільки управлінська діяльність – це процес, для оцінки його ефективності необхідно використовувати часовий показник, що характеризує динаміку цього процесу. Зокрема, вплив зовнішнього середовища слід врахувати параметром вартості позикових коштів, оскільки саме вони в більшості випадків стають джерелом фінансування діяльності підприємства. Виходячи з вищевикладеного, застосування процедур системного підходу дозволяє представити наступну структуру системи показників оцінки менеджменту підприємства (рис. 3.3).

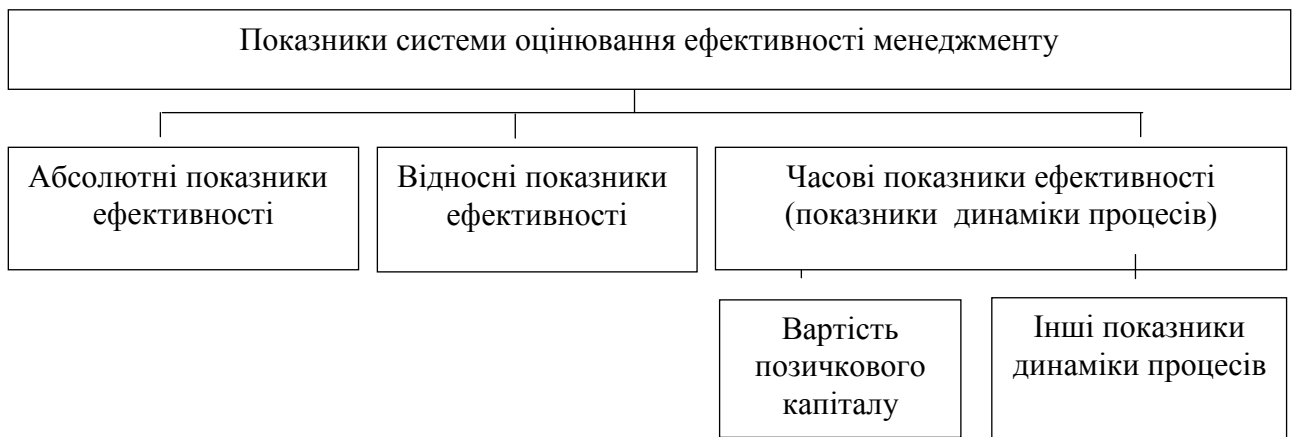


Рис. 3.3. Показники системи оцінювання ефективності менеджменту підприємства

Використання системного підходу в існуючих методах оцінки обмежується саме формуванням системи показників оцінювання ефективності менеджменту підприємства, а подальших операцій системного аналізу – синтезу – оптимізації фактично не проводиться.

Як показує аналіз існуючих методів, з одного боку, є достатня кількість показників оцінювання ефективності менеджменту, але, з іншого боку – ці показники не взаємопов’язані та відокремлені один від одного. Отже, оскільки всі ці показники мають характеризувати єдиний, цілісний об’єкт – менеджмент організації – між ними повинні бути взаємозв’язок і взаємовплив один на одного, що має знайти своє відображення в моделі оцінки ефективності менеджменту (рис. 3.4).

З математичної точки зору у запропонованій економіко-математичній моделі оцінки ефективності менеджменту в формі задачі багатокритеріальної оптимізації (формула 3.1) взаємозв’язок і взаємовплив показників системи оцінювання встановлюється за використання загальної безлічі змінних X . Оптимальні значення змінних X дозволять знайти найкращий економічний варіант з існуючих альтернатив, при якому не тільки обрані критерії будуть приймати бажані (*max / min*) значення, а й значення показників $g_i(X) \{ \leq = \geq \} b_i$ ($j = 1, \dots, m$), які відображають зв’язки між компонентами моделі і вплив навколишнього середовища та використовуються в якості обмежень, будуть перебувати в заданих нормативних межах.

Вищевикладене дозволяє сформулювати важливий висновок, що показники у запропонованій економіко-математичній моделі оцінювання ефективності менеджменту слід обирати таким чином, щоб вони були функціями одних і тих же змінних, тобто такі показники мають визначатися одними й тими економічними чинниками.

Таким чином, математичною формою реалізації такої економічної моделі буде задача багатокритеріальної оптимізації. У якості її критеріїв ефективності слід взяти показники, що визначають вартісні (абсолютні), відносні та динамічні характеристики ефективності менеджменту організації.

Наприклад, такими показниками можуть бути:

- NPV (Net Present Value) – чиста, приведена до теперішньої, вартість;
- DPP (Discounted Payback Period) – дисконтований строк окупності.

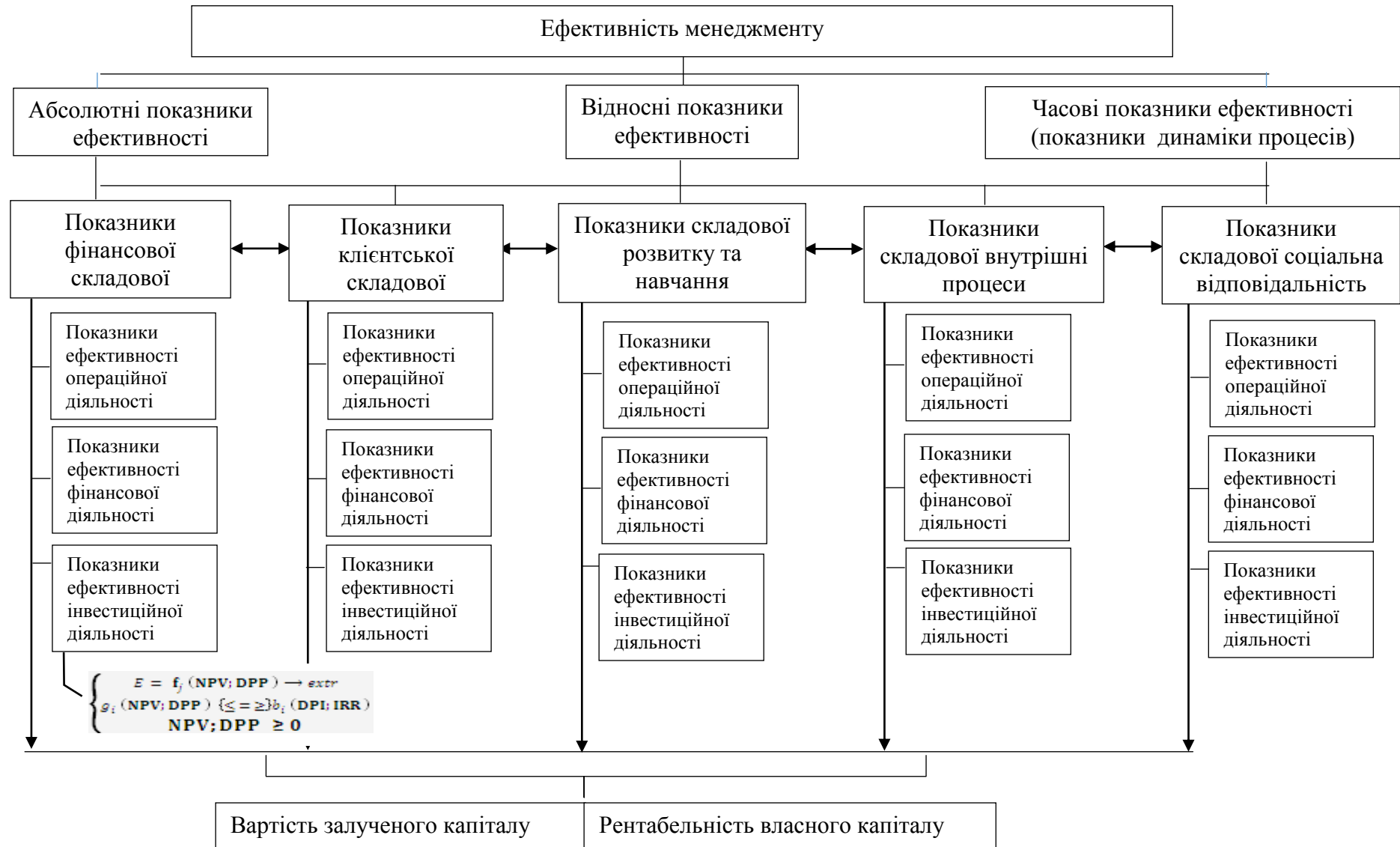


Рис. 3.4. Модель оцінки ефективності менеджменту, заснована на системному підході (розробка автора)

В якості обмеження:

- DPI (Discounted Profitability Index) – індекс прибутковості дисконтованих інвестицій;
- IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма прибутку (доходності);
- сума інвестиційних платежів, яка визначається розміром інвестиційного капіталу.

Спільними змінними X такого завдання будуть розміри негативних витратних платежів (відтоків It) та позитивних дохідних платежів (надходжень – Dt). Тоді рішення задачі строгими математичними методами дозволить визначити оптимальні розміри платежів, за яких показники-критерії будуть найкращими в заданих умовах, а показники-обмеження будуть перебувати в заданих межах (3.2):

$$\begin{cases} E = f_j (NPV; DPP) \rightarrow extr \\ g_i (NPV; DPP) \{ \leq = \geq \} b_i (DPI; IRR) \\ NPV; DPP \geq 0 \end{cases} \quad (3.2.)$$

Використання саме системного підходу до проблеми оцінки ефективності менеджменту, який є основою запропонованої в роботі моделі, дає наступні переваги: дозволить знайти оптимальні параметри, щодо яких вже не буде ніяких сумнівів в їх об'єктивності (шляхом рішення задачі оптимізації строгими математичними методами); при аналізі варіантів управлінських рішень дозволить оперативно отримувати об'єктивно оптимальні результати в разі, якщо деякі економічні параметри моделі можуть змінювати свої значення (можлива комп'ютерна реалізація рішення задачі оптимізації).

Оперативний і ефективний аналіз варіантів рішень, як сценаріїв можливих подій, повинен стати важливою і необхідною інформаційною підтримкою для всієї системи менеджменту організації з метою прийняття дійсно оптимальних управлінських рішень в складних умовах сучасного ринку.

Отже, запропонована в роботі економіко-математична модель дозволить не тільки об'єктивно оцінювати ефективність менеджменту організації, але

стане основою для проведення альтернативних розрахунків при аналізі чутливості певного варіанту управлінських рішень, оскільки буде проводитися на єдиній методологічній базі системного підходу.

Логічним постає питання оцінювання ефективності безпосередньо менеджерів в системі оцінки ефективності управління підприємством. З цією метою використано компетентнісний підхід.

3.2. Оцінювання ефективності менеджерів в системі оцінки ефективності управління підприємством

Динаміка зовнішнього та внутрішнього середовищ, макро- і мікроекономічні чинники, такі як сучасні технології, культурна і соціальна мобільність суспільства, тощо, змушує сучасний менеджмент до постійних, іноді кардинальних, змін стратегій, організаційної структури, методів та інструментів управління. В умовах креативної економіки практично всі переваги успішних компаній, як, наприклад, стійкі бізнес-процеси, стають гальмом їх розвитку. Причина полягає в тому, що організації більше не можуть оперативної відповідати на динамічні зміни ринкового середовища, і здійснювати випереджальні дії по відношенню до потенційних загроз.

Сучасні тенденції управління авіабудівним підприємством корелюються з концептом, що «...у все більш нелінійному світі нове багатство здатні створювати тільки нелінійні ідеї - радикальні інновації - ті, що мають силу змінювати споживчі очікування, вигляд галузей і основи конкурентної переваги» [157, с. 78].

В умовах динамічного та мінливого ринкового середовища необхідні зміни підходів до управління – від управління функціональними підсистемами та окремими бізнес-процесами до управління на основі компетентнісного підходу [158; 159, с. 212–220; 160; 161; 162; 163; 164; 165].

«Компетентність» і «компетенція» – терміни, які помилково використовуються як синоніми. Однак, на думку Ч. Вудраффа, термін «компетентність» слід використовувати для того, щоб охарактеризувати здатність особи компетентно виконувати роботу або її частину та сукупність дій, які здійснює людина для цього. Компетентність - це поняття, що характеризує певну особу, свідчить про відповідні аспекти поведінки, що стоять за компетентним виконанням роботи. Компетенція – це поняття, що характеризує роботу, описує сферу професійної діяльності, в якій дана особа компетентна [166, р. 30–33].

Компетентність працівника – це здатність до ефективної реалізації в практичній діяльності спеціальних професійних знань, обумовлених мотивацією, особистісними якостями працівника, що, в свою чергу, визначає якісне виконання своїх функцій як у нормальних, так і в екстремальних умовах. Компетенція працівника – це деяке раціональне поєднання знань, навичок, здібностей, необхідних йому для виконання роботи [166, р. 31].

Традиційно в процесі підбору, відбору та оцінювання персоналу використовується категорія «професійно важливі якості», як характеристика особливостей працівника, перш за все психофізіологічних, що сприяють його професійній успішності. Крім того, враховуються якості працівника, які були небажаними або навіть протипоказані для конкретного виду професійної діяльності.

Щодо професійної діяльності в галузі управління, то тут оцінка менеджерів різних рівнів здійснюється на базі кваліфікаційного методу, заснованого на єдиних системах класифікації посад, що враховує традиційне поєднання знань, умінь і навичок. В Україні досі не існують єдині впорядковані каталоги вимог до управлінських працівників. На практиці такі вимоги є індивідуальними для певної організації та формуються в залежності від її специфіки, особливостей функціонування, суб'єктивної думки дослідників і розробників.

Існують відмінності у вимогах до знань, умінь і навичок, необхідних для вирішення певних професійних завдань та реалізації конкретних напрямків професійної діяльності. Зокрема, завдання, які вирішуються на більш високих рівнях виробничої та управлінської ієрархії, вимагають більш узагальнених знань, умінь і навичок. Те ж саме стосується і зміни співвідношення часток творчої і рутинної праці [167, с. 10–15].

Зміна у вимогах до знань, умінь і навичок працівників, що обумовлена розвитком теорії та практики управління персоналом, відбувається за наступними стадіями: 1) вимоги до здатності працівника виконувати трудові дії і операції; 2) вимоги до рівня володіння конкретними виробничими навичками, зафіксованими у вимогах до професії та спеціальності, тобто кваліфікація; 3) вимоги до широти діапазону знань, здатності до адаптації, володіння діловими і особистими якостями, необхідними для досягнення економічних цілей конкретної організації, тобто компетенція [158].

Компетентністний підхід має певні переваги і недоліки, які необхідно враховувати при впровадженні моделей компетенцій в систему управління персоналом та їх оцінювання (табл. 3.4).

Як відзначалося вище, в Україні єдиних впорядкованих вимог до управлінських працівників досі не існують. Організації формують компетенції та компетентності в залежності від специфіки та особливостей свого функціонування. В значній мірі комплекс вимог залежить від суб'єктивної думки дослідників і розробників.

Так, на думку Т. Ветошкіної виокремлюють наступні типи компетенцій:

- корпоративні (ключові) – компетенції, що підтримують місію та цінності організації та, як правило, можуть бути застосовані до будь-якої посади в організації;
- управлінські – використовуються для оцінки керівників всіх рівнів управління;

– спеціальні – це навички та знання, які визначають професійні обов’язки, рівень володіння ними, здатність використовувати їх на практиці певними категоріями співробітників;

– особистісні – такі, що мають надпрофесійний характер та необхідні у будь-якій сфері діяльності (духовна зрілість, усвідомлення людиною своїх власних життєвих цілей та сенсу життя, сприйняття себе та інших людей, уміння розуміти мотиви поведінки, тощо) [168].

Таблиця 3.4

Переваги компетентнісного підходу в управлінні

Переваги	Характеристика
Розгляд людини як «незалежного об’єкта природи» (природно-натуралістично)	Людина досліджується як особистість, суб’єкт, який володіє певними унікальними цінностями, особистими потребами, мотивами, знаннями, що володіє поведінкою, що призводить до ефективного виконання роботи
Реалізація ідей рівності та толерантності	Уявлення про компетенції дозволяють перенести акцент з психологічних властивостей людини на зовнішні (об’єктивні) елементи його діяльності, змістити оцінку з якостей і перенести її на поведінкові прояви. Компетенції «зрівнюють» людей щодо раси, статі, віку, індивідуальної освітньої та професійної історії. Компетенції стають тим, що може бути приписано будь-якій людині, і це робить їх важливим елементом демократичного процесу
Орієнтація на особисту ефективність працівника	Це головна відмінність від директивного підходу, характерного для кваліфікаційного підходу. За допомогою моделі компетенцій можливо домогтися більшої узгодженості застосовуваних персоналом технологій і стратегічних планів розвитку
Підтримка мобільності трудових ресурсів	– Вертикальної, з точки зору розвитку кар’єри. – Горизонтальної з позиції ротації між секторами. – Просторової (територіально)
Інтеграція вимог бізнесу, управління персоналом і завдань сучасної освіти	Інтеграція компетентностей організації, персоналу та учнів
Інноваційна спрямованість	Наукове пояснення відмінностей результатів діяльності організацій, регіонів, галузей і національних економік в цілому

Компетентнісний підхід, який почав розвиватися як сфера дослідження компетенцій індивідів, поступово трансформується на область дослідження компетенцій організацій.

Компетенція організації (бізнес-компетенція) – набір взаємопов’язаних навичок, здібностей і технологій, що забезпечує компанії ефективно вирішення певних завдань та ситуацій [169].

На думку Г. Хемел і К. Прахалад менеджмент оперує двома поняттями, що відносяться до компетенцій організацій – ключова компетенція і компетенція стандартна. Стандартна компетенція компанії – набір переваг, технологій, здібностей, знань і умінь, що дозволяє компанії вирішувати типові для даного сегмента ринку завдання, здійснювати операційні процеси на рівні, прийнятому як стандарт. Ключова компетенція, як правило, в компанії одна, і саме вона породжує ключову конкурентну перевагу [170].

Ключовими компетенціями організації можуть бути: знання потреб ринку і вміння регулярно отримувати це знання; здатність реалізувати на практиці пропозиції, необхідні ринку; здатність постійно нарощувати і розвивати свою ключову компетенцію [171]. Щодо впливу впровадження та використання компетентнісного підходу на практику управління персоналом, то тут можна виділити два напрямки: розвиток компетенцій організацій і компетенцій персоналу (табл. 3.5) [171].

Таблиця 3.5

Напрями реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом організації

	Компетенції персоналу	Компетенції організації
Напрями реалізації	Підбір та відбір персоналу Підвищення кваліфікації Ротація персоналу Планування кар’єри Проектна робота, формування команд	HR-стратегія, що реалізується на всіх напрямках управління персоналом: підбір та відбір, адаптація, мотивація, HR-брендінг тощо

В сучасній організації можна виділити величезну кількість компетенцій, потрібних для виконання всіх видів робіт або надання всіх видів послуг. У літературних джерелах згадується близько 600 компетенцій. Їх аналіз дозволяє сказати, що це найрізноманітніші «якості»: і здатності, і навички, і завдання.

Крім того, вони являють собою соціально схвалювані якості і розглядаються як такі, що, безумовно, забезпечують ефективність діяльності керівника [172].

Очевидно, що на практиці доцільно використовувати обмежену кількість компетенцій. Рішення даної проблеми полягає в створенні моделей компетенцій. Модель (профіль) компетенцій – це еталонна модель компетенцій, необхідних для досягнення успіху на конкретній посаді або в конкретній організації. По суті, модель компетенцій дозволяє уніфікувати вимоги до співробітників і створити єдині стандарти поведінки, що дозволяє операціоналізувати всю діяльність як менеджерів по роботі з управлінським персоналом, так і самих керівників. Модель компетенцій являє собою певний еталон, тобто вона визначає, яких працівників організація хоче бачити на тій чи іншій посаді. У той же час за допомогою моделі можна скласти зразок і небажаної професійної поведінки.

Корпоративна модель компетенцій включає компетенції, застосовні до будь-якої посади в організації і залежні, перш за все, від цінностей організації, організаційної культури. Компетенції, що входять в модель, підрозділяються на управлінські і професійні (технічні). Управлінські компетенції необхідні для успішного управління організацією (підрозділом, групою співробітників). Вони, як правило, однакові для одного і того ж рівня управління. Їх можна розділити на три групи: управління розвитком, робота з людьми і організація.

Таким чином, індивідуальний профіль посади складається з корпоративних, управлінських і професійних компетенцій. При цьому, співвідношення даних компетенцій буде змінюватися в залежності від займаної посади.

Етапи створення моделі загальнокорпоративних компетенцій представлено на рис. 3.5.

Перший етап – розробка загальнокорпоративних компетенцій. Загальнокорпоративні (основні) компетенції – це процес командного вивчення організацією, в першу чергу того, як координувати диверсифіковані виробничі можливості і інтегрувати чисельні напрямки у технології. Основна компетенція

– це не тільки поєднання новітніх напрямків технології, це також – спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача.

Основна компетенція – це спілкування, участь і глибока обізнаність в роботі в рамках організації. Вона включає в себе багато рівнів управління і всі функції. Знання, які разом повинні створювати основну компетенцію, повинні об'єднуватися навколо людей, які оцінюють ситуацію з позиції можливості нового і плідного поєднання своїх знань і знань інших людей.



**Рис. 3.5. Алгоритм створення моделі корпоративних компетенцій
(розробка автора)**

Основна компетенція не зменшується від її використання. На відміну від фізичних активів, які зношуються з часом, компетенція удосконалюється, якщо нею користуються і поширюють її. Але компетенції також потрібно підживлювати і захищати; знання зникають, якщо їх не використовувати. Компетенції – це клей, який пов’язує існуючі напрямки бізнесу, це рушійна сила розвитку бізнесу. Ними можна керуватись при визначенні принципів диверсифікації і входження в ринок, а не тільки привабливістю ринків [173].

Перспективні компетенції авіабудівного підприємств, представлені у вигляді матриці, наведені в табл. 3.6 [174].

Другий етап створення моделі корпоративних компетенцій – це диференціація рівнів посад в організації. Різні посадові позиції припускають як різні типи поведінки, так і різні рівні розвитку компетенцій. Для кожної посади

в організації є свій набір необхідних компетенцій, а саме, «сукупності знань, навичок, здібностей, прикладених зусиль і стереотипів поведінки» [175, с. 117], тих «поведінкових характеристик, що необхідні для успішної діяльності і досягнення результатів» [176, с. 84].

Таблиця 3.6

Матриця перспективних компетенцій авіабудівного підприємства

Джерело компетенцій	Дефіцитні компетенції	Ключові компетенції провідних авіакомпаній світу	Перспективні дослідження провідних R&D- центрів світу
	2015	2020	2025
Проектування	Системна інженерія		
	розрахунок міцності	Проектування на базі перспективних ІТ-платформ	
	передача даних на виробництво	проектування з композитів	безпілотні і нетрадиційні літальні апарати
	проектування під задану вартість	PLM: проектування життєвим циклом*	автономні системи
	робота мультифункціональних команд	управління конфігурацією	дизайн, аеродинаміка повітряного середовища
Виробництво	Виробничий менеджмент		
	lean-технології	великосерійне виробництво	виробництво з активних («розумних») матеріалів
	ERP/MRP-системи	виробництво з композитів	
	оперативне управління виробництвом	контроль якості	симулятори
Управління постачальниками	Управління ланцюгом поставок		
	економіка і планування	розвиток мережі постачальників	ефективність глобальних перевезень
	управління вимогами до постачальників	управління змінами	
логістика закупівель	ведення переговорів		
Сервіс ,після продажне обслуговування	Маркетинг і взаємодія з клієнтами в авіабудуванні		
	взаємодія із замовником	аналіз відмов (FMEA)	моніторинг структурної цілісності
	електронна технічна документація	технічне обслуговування і ремонт літаків	
	пошук і усунення несправностей	безпека польотів	
Управління програмою	Управління авіаційними програмами		
	лідерство і команда	управління даними продукту	стійка авіація
	планування ресурсів	управління знаннями	управління великими системами
	бізнес-аналітика	міжнародна кооперація	
	ризик-менеджмент	розвиток бізнесу	

*PLM – система (англ. product lifecycle management) - прикладне програмне забезпечення для управління життєвим циклом продукції.

**MRP – планування потреби в матеріалах (англ. Material Requirements Planning), комп'ютерна програма оптимального регулювання постачання комплектуючих у виробничий процес, контролюючи запаси на складі і саму технологію виробництва; ERP - (англ. Enterprise Resource Planning) – управління ресурсами підприємства, це – інформаційна система для ідентифікації і планування усіх ресурсів підприємства, які потрібні для здійснення продажів, виробництва, закупівель і обліку в процесі виконання клієнтських замовлень.

***FMEA (англ. Failure Mode and Effects Analysis) – аналіз видів і наслідків відмов, методологія проведення аналізу і виявлення найбільш критичних кроків виробничих процесів з метою управління якістю продукції.

Саме для того щоб ці вимоги були наочні і зрозумілі як співробітникам, так і фахівцям з роботи з людськими ресурсами, щоб зв'язати стратегічні завдання компанії і вимоги до персоналу, організації сьогодні створюють і розробляють корпоративні моделі компетенцій, які згодом відбиваються і в посадових інструкціях співробітників. Модель має описувати як управлінські, так і корпоративні вимоги до персоналу, диференціюючи очікування, що пред'являються для певних рівнів посад (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Компетенції, що відображають вимоги до ефективності роботи
на різних рівнях посад**

Рівні посад	Компетенції, що відображають вимоги до ефективності роботи
Четвертий рівень посад – робітники і фахівці	Критерії ефективною (якісною) роботи для фахівців, службовців і робітників містяться в компетенції – «Робота з високою якістю»
Третій рівень посад – керівники	У діяльності працівників цього рівня ефективність роботи визначається не тільки тим, як керівник працює сам, але і тим, як організовує діяльність своїх підлеглих: ставить завдання, надає ресурси, контролює результат. Ці вимоги знаходять своє відображення в компетенції «Управління виконанням»
Другий рівень посад – керівники	Управлінцям вищого рівня потрібно вміти не тільки добре керувати окремими підлеглими, а й забезпечувати якісну реалізацію бізнес-процесів, розробляти і впроваджувати системні заходи щодо підвищення ефективності діяльності свого підрозділу. Це відбивається в компетенції «Організація робочого процесу»
Перший рівень посад – керівники	Під ефективністю роботи керівників вищої ланки розуміється їх здатність вибудувати роботу всієї системи в цілому і націлити колектив на вирішення завдань, що вимагають додаткових зусиль. Ці вимоги відображені в компетенції «Управління ефективністю»

З метою фокусування процесу навчання та оцінювання керівництва на вирішенні найбільш актуальних завдань, пропонується обрати 5–6 компетенцій

за критерієм значимості та проблемності. У подальшому на оцінюванні та розвитку саме цих компетенцій мають бути сконцентровані зусилля керівництва організації. Так, наприклад, управлінці, що навчаються, проходять оцінювання компетенцій на «вході» та на «виході», що дозволяє проаналізувати динаміку росту компетенцій керівників.

Наступний етап – це розробка і впровадження інструментів оцінки.

Найбільшого поширення, як інструменту оцінювання, набули процедура аналізу посад; методи оцінки рівня розвитку компетенцій (оцінка показників роботи підрозділу, кейс - інтерв'ю, інтерв'ю за компетенціями, професійне та психологічне тестування, ассесмент-центри, ділова гра, атестація, метод 360 градусів, тощо) (табл. 3.8).

У табл. 3.9 представлені базові характеристики застосування різних технологій оцінки та атестації персоналу, засновані на даних практичного досвіду їх застосування [181].

Отже, на основі розглянутих методів та підходів оцінювання персоналу, підвищення ефективності його використання та розробки рекомендацій щодо розвитку компетенцій, визначимо найбільш використовуваними та такими, що мають найвищу достовірність результатів: Ассесмент-центр, тестування та метод 360 градусів.

Таблиця 3.8

Основні методи оцінки рівня розвитку компетенцій та їх характеристика

Методи	Характеристика методу
1	2
Оцінка показників роботи підрозділу	Існує чимало вітчизняних та зарубіжних концепцій щодо оцінки показників роботи підрозділу, проте універсального варіанта не може бути, оскільки погляди науковців суб'єктивні і залежать від особливостей організації роботи в структурних підрозділах і усталених традицій на підприємстві [177]
Кейс-інтерв'ю	Метод пошуку та підбору фахівців, використання якого дозволяє отримати досить достовірний прогноз про те, наскільки претендент відповідає ключовим вимогам та як швидко зможе влитися в новий трудовий колектив. Методика кейс-інтерв'ю заснована на побудові певних життєвих чи бізнес ситуацій. Кандидату спочатку задають ситуацію, а потім пропонують описати або продемонструвати свої дії (як би він вирішив цю проблему)

Продовження табл. 3.8

1	2
Інтерв'ю за компетенціями	Структурована бесіда, яка спрямована на докладний аналіз реальної поведінки людини в її звичайних робочих ситуаціях - як він приймає рішення, як планує і здійснює контроль, як веде себе в стресових ситуаціях ... Структура і зміст інтерв'ю залежать від тих компетенцій, які в ньому оцінюються, і розробляється спеціально. Таке інтерв'ю триває від однієї години до трьох, залежно від кількості оцінюваних компетенцій [178]
Професійне та психологічне тестування	Психологічне тестування – дослідження певних психологічних якостей і властивостей особистості шляхом використання психологічних тестів. Психологічне тестування використовується при відборі на роботу, в психотерапії та психологічному консультуванні та ін. Психологічний тест - стандартизоване завдання (випробування), за результатами виконання якого судять про психофізіологічних і особистісних характеристиках, знаннях, уміннях і навичках випробуваного. Тести, за якими судять про знаннях, уміннях і навичках випробуваного, займають проміжне положення між психологічними, освітніми та професійними тестами
Ассесмент-центр і похідні методи	Це оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їх реальної поведінки в ділових іграх. Зовні дуже схоже на тренінг - учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета - не розвиток умінь і навичок, а рівні для всіх можливості проявити свої сильні і слабкі сторони. У кожному завданні за кожним учасником закріплені експерт. Він докладним чином фіксує поведінку свого підопічного, яке відноситься до спостерігається компетенції. Висока точність оцінок у ассесмент-центрі (0.6–0.7) забезпечується цілою системою процедур. По-перше, ігрові завдання точно розроблені під конкретні компетенції і в ідеалі пройшли процедуру валидизації. По-друге, на оцінку кожній компетенції пропонується кілька завдань, що різко зменшує шанси учасника замаскувати реальний рівень їх розвитку. По-третє, у кожного учасника в різних завданнях різні експерти, це зменшує дію суб'єктивних факторів. Крім того, ігрові ситуації пропонуються різного формату – групові дискусії, парні ігри, індивідуальні письмові завдання, так що створено умови, щоб у кожного учасника були максимальні можливості, щоб проявити себе [178]
Ділова гра	Метод пошуку рішень в умовній проблемній ситуації. Елементи ділової гри: розподіл за ролями, змагання, особливі правила тощо. Ділова гра застосовується як метод активного навчання її учасників з метою вироблення у них навичок прийняття рішень в нестандартних ситуаціях, а також як засіб тестування здібностей [179]
Атестація	Формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників. На практиці найбільшого поширення набула атестація керівників та фахівців. [180]
Метод 360 градусів	Метод оцінки персоналу за компетенціями, коли ділове оточення оцінює співробітника на ступінь його відповідності займаній посаді. Одним з основних завдань методу є визначення ступеня відповідності співробітника вимогам, що висунуті до посади, і виявлення як сильних сторін, так і компетенцій, які розвинені не достатньо, з метою їх подальшого розвитку [181, с. 9–11]

Ассесмент-центр – це комплексний метод, спрямований на оцінку компетенцій і визначення областей їх розвитку у кандидата, що є необхідним при прогнозуванні його успішності на конкретній посаді.

Таблиця 3.9

Характеристики деяких технологій оцінки та атестації персоналу

Характеристика методу	Атестація	Ранжування	Оціночні шкали	Оцінка за результатами (МВО)	Соціометрія	Центр Оцінки
Кількісна визначеність	немає	частково	є	частково	є	частково
Трудомісткість	висока	низька	низька	висока	Середня	висока
Прийнятність для співробітників	Середня	низька	Середня	висока	висока	висока
Прийнятність для керівника	Середня	висока	висока	висока	висока	висока
Корисність для обґрунтування винагород	низька	Середня	Середня	висока	низька	низька
Корисність для обговорення з співробітниками	низька	низька	Середня	Дуже висока	висока	висока
Корисність для визначення потенціалу до зростання	Середня	низька	низька	висока	висока	Дуже висока

Ассесмент-центр є гнучким методом, а отже цілі та завдання, що вирішуються за його допомогою є найрізноманітнішими (табл. 3.10).

Основні етапи проведення Ассесмент-центру наведено на рис. 3.6.

Для проведення «вхідної оцінки» відповідно до певного рівня управління запропоновано наступні формати оціночних заходів:

- для найвищої ланки керівників – індивідуальний ассесмент;
- для заступників начальників департаментів, керівників самостійних підрозділів і служб – пропонується проведення ассесмент-центрів полегшеної версії (може бути розроблений універсальний ассесмент-центр);

Таблиця 3.10

Характеристика Ассесмент-центру, як методу оцінки та розвитку

Цілі	Завдання	Методологія (теоретичні підходи)	Принципи	Форми оцінки:	Діагностичні процедури
<p>– аналіз кадрового потенціалу організації; – заповнення вакантних керівних посад; – формування кадрового резерву організації; – відбір персоналу з чітко визначеними компетенціями; – створення програм розвитку і навчання; – планування індивідуальних кар'єр</p>	<p>– оцінка внутрішніх (оцінка персоналу) або зовнішніх кандидатів (дозволяє спрогнозувати успішність кандидата на тій чи іншій позиції) – оцінка менеджерського потенціалу; – розвиток команди (центр розвитку, може бути використаний як інструмент розвитку команд); – визначити потреби навчання та розвитку (центри оцінки та розвитку дають можливість визначити потреби навчання та розвитку працівника організації, а також зрозуміти самим працівникам шляхи їх власного розвитку); – розробити корпоративні програми навчання (дозволяє встановити, які з необхідних навичок є недостатніми для організації в цілому і, тим самим, розробити корпоративні програми навчання)</p>	<p>– психометрія, що виділяє індивідуальні відмінності в поведінці і індивідуальні особливості людей на основі порівняння їх між собою, а також надає способи порівняння - тести; – соціально-психологічний опис поведінки, що дозволяє фіксувати конкретні факти, виділяти типові способи поведінки в конкретних ситуаціях, навчати мислити категоріями, структурованого спостереження неспеціалістів в області поведінкової психології; – клінічне спостереження – метод, що дозволяє порівнювати індивідуальні прояви в конкретний момент з тим, що можна вважати оптимальним для даної особистості</p>	<p>– кожен з тих, що атестуються оцінюється декількома фахівцями і спеціально підготовленими спостерігачами, кожен спостерігач оцінює декількох кандидатів, що дозволяє мінімізувати можливу необ'єктивність і використовувати перехресні оцінки для підвищення достовірності результатів (інтегральна оцінка); – фази «спостереження» і «оцінки» розведені в часі для досягнення більшої об'єктивності; – оцінюється реальна поведінка, а не гіпотези причин, що стоять за поведінкою; – створюється система оцінки, спрямована в основному на виявлення потенціалу кадрів; – процедури оцінки передбачають випробування різними взаємодоповнюючими техніками і вправами, в кожному з яких оцінюється кілька критеріїв. При цьому кожен критерій оцінюється в декількох вправах</p>	<p>– експертна оцінка – порівняння з «еталоном» або профілем успішного фахівця; – розвиваюча оцінка – Development Center; – самооцінка - Self-Assessment</p>	<p>– інтерв'ю з експертом, в ході якого йде збір даних про знання та досвід співробітника; – тестування (діагностика індивідуально-психологічних, ділових і професійних компетенцій); – коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками (іноді з використанням аудіо- та відеозаписи); – ділова гра. Під керівництвом спостерігача група співробітників або кандидатів розігрує бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм; – біографічне анкетування; – опис професійних досягнень; – індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study). Учаснику пропонується вибрати певну стратегію і тактику дій в запропонованій ситуації; – експертне спостереження. За результатами спостереження складаються рекомендації для кожного співробітника</p>



Рис. 3.6. Основні етапи виконання Ассесмент-центру

– для молодих керівників використовуються оціночні конференції (20 - 40 учасників на кожній). В даному випадку має сенс поступитися глибиною оцінки і скоротити кількість оцінюваних компетенцій.

Оскільки чисельність персоналу підприємств є значною, виникає необхідність використання (розробки) більш економічних способів оцінки, таких, як, наприклад, тестування.

Для тестування керівників початкових рівнів управління в роботі пропонується використовувати адаптовані два тести [183]:

– «Бізнес IQ» – тест аналітичних здібностей, побудований на основі бізнес-орієнтованого стимулюючого матеріалу (Додаток Е.1);

– психологічний тест «Бізнес-профіль», що дозволяє комплексно оцінити психологічні якості співробітників в проекції на корпоративні компетенції. Результати тестів виражаються в балах за кількома компетенціями (Додаток Е.2).

Незважаючи на «плюси» тестування, при оцінці керівників для ряду значущих посад пропонується застосовувати оцінку за методом 360 градусів, як методу отримання інформації про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та ділових особистісних якостях (компетенціях), що притаманні працівникам. Сфера використання, «плюси» та «мінуси» даного методу наведено в табл. 3.11.

Як вже відзначалося, набір компетенцій залежить від конкретної посади оцінюваного співробітника. Приклад компетентнісної моделі фахівця підприємства, для якого в межах корпоративних вимог основною компетенцією є «Робота з високою якістю» (див. табл. 3.7), наведено в табл. 3.12.

Правила складання та приклад анкети, що використовується в процесі проведення «Методу 360 градусів» наведено в Додатку Е.3. Анкету для Методу 360 градусів створено за допомогою інструменту iSpring Suite [187, 188].

Останній етап Алгоритму створення моделі корпоративних компетенцій (див. рис. 3.5) – це прийняття кадрових рішень. Особливістю та перевагою компетентнісного підходу є можливість зробити оцінку частиною роботи з персоналом, ключовими елементами впровадження якого будуть:

Таблиця 3.11

Характеристика Методу 360 градусів

Випадки використання методу	Плюси методу оцінки 360 градусів	Мінуси методу	Що потрібно для оцінки 360
Якщо потрібно зрозуміти, кого зі співробітників можна просувати по службі. Особливо актуально для великих компаній з розгалуженою мережею філій, де у HR-відділу немає можливості відслідковувати прогрес кожного співробітника	Дозволяє оцінити внесок і ефективність кожного конкретного співробітника	Оцінка – це стрес для оцінюваних. Часом вони стикаються з тим, що їх ілюзії руйнуються	По-перше, потрібна «лінійка» – тобто модель компетенцій, за якими буде проводитися оцінювання
Якщо потрібно спланувати навчання. Коли є розуміння, що співробітникам не вистачає знань, але немає ясності, кому і яких конкретно	Дає можливість виявити слабкі місця і «точки зростання» для співробітників і команди в цілому	Якщо не буде дотримана анонімність, це може привести до погіршення відносин між співробітниками (конфліктів)	По-друге, критично важливо розповісти всім учасникам про те, для чого планується оцінка
Якщо потрібно оцінити управлінські якості керівників. Оскільки підлеглі беруть участь в оцінці, можна отримати достовірні дані про те, що вони думають про свого безпосереднього керівника	Не вимагає серйозних фінансових витрат, можна провести силами HR-департаменту	Потребує серйозних витрат часу на інформування учасників, а після проведення оцінки – на обробку даних і аналіз результатів	По-третє, потрібно підготувати питання і варіанти відповідей
Якщо потрібно сформулювати зворотний зв'язок для співробітника. Завдяки всебічній оцінці керівник має можливість озвучити не тільки особисту думку, а й поділитися інформацією, отриманою від інших учасників оцінки	Якщо анкетування проводиться он-лайн, метод дозволяє охопити велику кількість співробітників		
Якщо потрібно оцінити не кількісні показники, а так звані soft skills	Дозволяє оцінити soft skills, навички взаємодії з оточуючими		

Складено за [184, 185, 186]

- залучення менеджменту;
- інтеграція оцінки в процеси навчання та розвитку;
- орієнтація оцінки на результати та інтереси бізнесу.

Таблиця 3.12

Компетентнісна модель фахівця підприємства

Компетентність	Складові компетентності
«Професіоналізм»	<ul style="list-style-type: none"> – професійні знання та досвід; – знання функціональних обов'язків; – знання програмних продуктів; – інформування про навчання, виявлення інтересів – проведене навчання: аналіз якості; – якість організації внутрішньокорпоративних заходів; – організація матеріально-технічного забезпечення; – зворотній зв'язок і увага до деталей; – організація технічної підтримки; – «управлінський блок»; – надання зворотного зв'язку підлеглим; – розстановка персоналу; – стан справ в очолюваному колективі; – уміння делегувати повноваження; – уміння ставити цілі і завдання перед колективом
«Комунікативна компетентність»	<ul style="list-style-type: none"> – безконфліктність; – навички спілкування, дипломатичність; – здатність висловлювати думки в усній та письмовій формах
«Клієнторієнтованість»	<ul style="list-style-type: none"> – відносини з клієнтом; – фокус на потребах клієнта
«Ефективність, якість роботи»	<ul style="list-style-type: none"> – якість роботи; – планування; – своєчасне виконання роботи і продуктивність праці; – ефективність в досягненні цілей
«Орієнтація на розвиток»	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на інновації; – робота з використанням інформації; – робота зі стратегіями; ціле покладання; – здатність вчитися на помилках і не повторювати їх
«Лідерство»	<ul style="list-style-type: none"> – ініціатива і самостійність; – лідерські якості
«Робота в команді»	<ul style="list-style-type: none"> – відданість компанії; – командна праця

При цьому основними факторами успіху прийняття та реалізації кадрових рішень будуть: зосередження зусиль на розвитку бізнесу; розуміння перспективних задач та цілей підприємства за основними напрямками діяльності; націленість на вирішення проблем, з якими стикається організація. І

цьому сенсі компетентністний підхід дуже добре корелює з системою збалансованих показників – BSC (див. п. 2.2 дисертаційної роботи).

Результатом BSC, як і компетентнісного підходу – є те, що можна виміряти і те, чим можна управляти, тобто виявлення ключових критеріїв оцінки ефективності діяльності з одного боку, і координування дій співробітників і підрозділів для успішного досягнення мети.

Крім того, принципи BSC в значній мірі співпадають з принципами компетентнісного підходу:

- управління змінами повинно йти «згори»;
- перетворення, у т.ч. стратегічні, є неперервним процесом;
- залучення кожного співробітника в реалізацію через функціональні обов'язки (компетенції);
- реорганізація організації для реалізації стратегії;
- доведення стратегії до кожного працівника підприємства.

Впровадження розглянутих підходів потребує формалізації цілей та визначення основних задач для їх реалізації. Для наочності зв'язок між цими підходами представлено у вигляді матриці (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Матриця взаємозв'язку BSC та компетентнісного підходу
(розробка автора)**

Складова BSC	Задача 1 (x_1)	Задача 2 (x_2)	Задача 3 (x_3)	...	Задача n (x_n)	Мета	Візія (місія)
Фінанси (1)	a_{11}	a_{12}	a_{13}	...	a_{1n}	$\sum a_{ij}$	
Клієнти (2)	a_{21}	a_{22}	a_{23}	...	a_{2n}	$\sum a_{ij}$	
Розвиток та навчання (3)	a_{31}	a_{32}	a_{33}	...	a_{3n}	$\sum a_{ij}$	
Внутрішні процеси (4)	a_{41}	a_{42}	a_{43}	...	a_{4n}	$\sum a_{ij}$	
Соціальна відповідальність (5)	a_{51}	a_{52}	a_{53}	...	a_{5n}	$\sum a_{ij}$	

де a_{ij} - кількість i -тих компетенцій на одиницю виконуваних задач j -го виду діяльності

Система оцінювання ефективності менеджменту, що моделюється, характеризується наявністю п'яти видів (напрямів) діяльності підприємства (складових BSC) j ($j = 1, 2, \dots, r$), здійснення яких потребує наявності певних

(обмежених) управлінських компетенцій b_i , $i = 1, 2, \dots, m$. Кількість i -тих компетенцій на одиницю виконуваних задач j -го виду діяльності дорівнює a_{ij} . У свою чергу, відповідно до наявних компетенцій результат j -го виду діяльності для однієї виконуваної задачі (питома вартість, прибуток) характеризується величиною c_j .

Мета побудови моделі – визначення рівня кожного виду діяльності підприємства x_j , за яких оптимізується (максимізується) ефективність менеджменту без порушення обмежень щодо компетенцій. В термінах лінійного програмування x_0 – цільова функція, ліміти (мінімальна обов'язкова кількість) компетенцій – обмеження.

Отже, система оцінювання ефективності менеджменту у математичному вигляді може бути описана наступним чином (формула 3.3):

$$x_0 = \sum_{j=1}^r c_j x_j \rightarrow \max \quad (3.3)$$

при обмеженнях $\sum_{j=1}^r a_{ij} x_j (\leq, = \text{ або } \geq) b_i, i = 1, 2, \dots, m$

$$x_j \geq 0, j = 1, 2, \dots, r$$

Основними припущеннями при побудові моделі є:

– пропорційність, яка означає, що управлінські компетенції на певний вид діяльності, а також внесок даного напрямку діяльності в цільову функцію прямо пропорційний його рівню;

– адитивність – загальна кількість управлінських компетенцій системи дорівнює сумі управлінських компетенцій на певні види діяльності підприємства;

– невід'ємність – жодному з напрямів діяльності не може бути приписаний від'ємний рівень.

Вирішимо задачу лінійного програмування симплексним методом з використанням симплексних таблиць. Вихідні дані наведено в табл. 3.14. Визначимо максимальне значення цільової функції:

$$X_0 = 23x_1 + 30x_2 + 20x_3$$

При наступних умовах-обмеженнях:

$$2x_1 + 3x_2 \leq 30$$

$$3x_1 + 4x_2 + 3x_3 \leq 24$$

$$2x_1 + 3x_2 + 3x_3 \leq 30$$

$$5x_1 + 5x_2 \leq 25$$

$$2x_1 + 2x_2 + 5x_3 \leq 30$$

Таблиця 3.14

**Вихідні дані для вирішення задачі лінійного програмування
симплексним методом**

Складова BSC	Кількість компетенцій, необхідних для виконання задачі			Термін виконання поставленої задачі, дні
	Задача 1 (x_1)	Задача 2 (x_2)	Задача 3 (x_3)	
Фінанси	2	3	-	30
Клієнти	3	4	3	24
Розвиток та навчання	2	3	3	30
Внутрішні процеси	5	5	-	25
Соціальна відповідальність	2	2	5	30
Ефект, отриманий від виконання задачі, у.о.	$(c_1) = 23$	$(c_2) = 30$	$(c_3) = 20$	

Для побудови першого опорного плану систему нерівностей приведемо до системи рівнянь шляхом введення додаткових змінних (перехід до канонічної форми):

$$2x_1 + 3x_2 + x_4 = 30$$

$$3x_1 + 4x_2 + 3x_3 + x_5 = 24$$

$$2x_1 + 3x_2 + 3x_3 + x_6 = 30$$

$$5x_1 + 5x_2 + x_7 = 25$$

$$2x_1 + 2x_2 + 5x_3 + x_8 = 30$$

Матриця коефіцієнтів $A = a(ij)$ цієї системи рівнянь має вигляд (табл.3.15).

Базисні змінні – це змінні, які входять тільки в одне рівняння системи обмежень і притому з одиничним коефіцієнтом. Вирішимо систему рівнянь щодо базисних змінних: x_4, x_5, x_6, x_7, x_8 . Вважаючи, що вільні змінні дорівнюють

0, отримаємо перший опорний план: $X_0 = (0,0,0,30,24,30,25,30)$. Базисне рішення називається допустимим, якщо воно невід'ємне (табл. 3.16).

Таблиця 3.15

Матриця коефіцієнтів $A = a_{ij}$

2	3	0	1	0	0	0	0	0
3	4	3	0	1	0	0	0	0
2	3	3	0	0	1	0	0	0
5	5	0	0	0	0	1	0	0
2	2	5	0	0	0	0	0	1

Таблиця 3.16

Перший опорний план щодо базисних змінних

Базис	B	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8
x_4	30	2	3	0	1	0	0	0	0
x_5	24	3	4	3	0	1	0	0	0
x_6	30	2	3	3	0	0	1	0	0
x_7	25	5	5	0	0	0	0	1	0
x_8	30	2	2	5	0	0	0	0	1
X_0	0	-23	-30	-20	0	0	0	0	0

Для подальших розрахунків використано он-лайн калькулятор та отриманий оптимальний план у вигляді:

$$x_1 = 0, x_2 = 5, x_3 = 1\frac{1}{3}$$

$$X_0 = 23 \cdot 0 + 30 \cdot 5 + 20 \cdot 1\frac{1}{3} = 176\frac{2}{3} = 117,33 \text{ у.о.}$$

Тобто реалізація основних напрямів діяльності підприємства шляхом рішення управлінських задач, що потребують від менеджерів певних компетенцій, в межах встановлених часових термінів, дозволяє отримати ефект в розмірі 117,33 у.о.

Отже, оцінка ефективності управління за компетенціями персоналу доцільна для вирішення наступних задач:

- оцінювання поточного рівня компетенцій персоналу підприємства та їх відповідності певному рівню;
- формування кадрового резерву та наступне створення індивідуальних планів розвитку для кожного з кандидатів;

- розробка програм тренінгів, направлених на розвиток конкретних компетенцій;

- відбір та залучення персоналу, проведення оціночних інтерв'ю при відборі кандидатів;

- мотивація персоналу задля досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

Технологія створення компетенцій передбачає:

- формування стратегії та цілей компанії;

- виокремлення ключових завдань діяльності персоналу, що є похідними від стратегії розвитку підприємства;

- визначення поведінкових реакцій співробітників в процесі рішення робочих задач;

- виокремлення із маси характеристик та групування виявлених індикаторів поведінки в загальні категорії – рівні компетенцій;

- створення шкали оцінювання на кожному рівні компетенцій.

Компетентністний підхід як інструмент оцінювання та управління персоналом дозволяє визначити професійні та поведінкові вимоги, що пред'являються до працівника в залежності від його керівного рівня, професії, посади та виконуваних задач.

Універсальність моделі полягає в тому, що:

- модель дозволяє зв'язати систему управління персоналом (визначення професійних та особистісних якостей менеджерів та фахівців) зі стратегічними цілями підприємства (ключові компетенції організації);

- компетенції сприяють досягненню спільного бачення місії та цілей як керівництвом підприємства, так і його співробітниками;

- модель описує поведінку персоналу простою та доступною для всіх користувачів мовою.

Модель компетенцій є основою в системі оцінювання персоналу:

- спрощує процедуру найму персоналу – надає можливість порівняти характеристики кандидата з вимогами до посади;

- працівникам надається уявлення про стандарти успішного (ефективного) виконання роботи;

- зростає ефективність програм навчання та розвитку працівників підприємства, які формуються з урахуванням корпоративних стандартів (компетенцій організації);

- керівник отримує критерії для оцінки ефективності роботи та відповідності персоналу цілям та задачам підприємства;

- забезпечує розвиток персоналу та планування кар'єри.

Таким чином, переваги використання компетентнісного підходу обумовлені безпосередньо змінами в характері і змісті праці, професійному навчанні та освіті та інтеграційним потенціалом підходу та його гнучкістю.

3.3. Організаційно-інформаційне забезпечення використання системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства

На ринку літальних апаратів існує жорстка конкуренція, що супроводжується постійними новаціями не тільки технологічного характеру, але і маркетингу, післяпродажного обслуговування, підходів до уніфікації організації виробництва з метою зменшення собівартості і підвищення ефективності виробництва. У світовому авіабудуванні відбувається розширення функцій авіабудівних корпорацій в області маркетингу, розробки, фінального складання і післяпродажного обслуговування, з наростаючою тенденцією передачі функцій з виробництва окремих систем і компонентів інтегрованим структурам через аутсорсинг. На глобальному ринку конкурують не тільки продукти (літаки), а ефективні корпорації за допомогою своїх ресурсів і компетенцій. Тому виникає потреба трансформації самої моделі організації управління діяльністю авіабудівних підприємств.

Особливістю авіабудування як галузі є високий ступінь державного регулювання та необхідність поєднання ринкових методів управління з досить

жорстким адмініструванням, виходячи з державного замовлення. Частково це коригування традиційної методології розробки виробничої програми підприємства вирішується через механізм кластерної організації авіабудування, що більш поширеним є в Росії і менш властивим для вітчизняних авіавиробників.

Виходячи із аналізу даних табл. 3.17, можна стверджувати про наявність технологічної і географічної передумов створення авіакластерних утворень в Запоріжжі, Києві, Харкові.

Таблиця 3.17

Виробнича спеціалізація інноваційно-інтегрованих авіабудівних підприємств України *

	Назва підприємства	Виробнича спеціалізація
1	2	3
Київ	Авіаційний науково-технічний комплекс ім. Антонова	повний цикл створення сучасного літального апарату, забезпечує їх експлуатаційний супровід, виконує інжинірингові роботи з підвищення ресурсу експлуатованої авіатехніки, проводить навчання і перенавчання льотного і технічного персоналу, направляє висококваліфікованих фахівців для надання допомоги в освоєнні авіатехніки і навчання національних кадрів, здійснює на чартерній основі міжнародні перевезення вантажів, у тому числі і нестандартних, бере участь в міжнародній кооперації з проектування і виробництва авіатехніки, займається створенням наземних транспортних засобів
	Київський авіаційний завод «Авіант»	виробництво літаків
	ДП НДІ «Буран»	розробка і виробництво радіонавігаційного устаткування для транспортних, пасажирських військових вертольотів і літаків; багатофункціональні бортові індикатори, метеонавігаційні РЛС, системи попередження про наближення повітряних суден. Основна продукція: апаратура, радіолокації і системи
	ДП «Завод № 410 цивільної авіації»	модернізація літальних апаратів, аеронавігаційного сучасного устаткування, монтаж системи безпечного наближення землі і небезпечного наближення літальних апаратів, а також аварійних радіомаяків; співрозробка літака «сучасного регіонального класу»
	ДП Завод «Радіовимірювач»	випуск нової навігаційно-посадочної авіаційної апаратури ближньої навігації; виробництво продукції виробничо-технічного призначення: апаратура для посадки і навігації літаків цивільної авіації, виробу функціональної і гібридної мікроелектроніки: мікроблоки і мікрозборки для аналого-цифрової і надвисокочастотної апаратури; товари народного споживання

Продовження табл.3.17

1	2	3
Запоріжжя	ПАТ «Мотор Січ»	конструювання, розробка і створення газотурбінних авіаційних двигунів для літаків і гелікоптерів, виробництво, ремонт та модернізація гелікоптерів
	ДП Запорізьке машино-будівне КБ «Прогрес» ім. академіка Івченка»	виготовлення, проектування, доведення, випробування, постановка на серійне виготовлення, сертифікація і наладка газотурбінних двигунів застосування в авіаційній промисловості
	Запорізьке авіаційне державне ремонтне підприємство «МіГ-ремонт»	ремонт літаків Су-25, Су-17, Су-27, МіГ-25 усіх варіацій, їх систем і агрегатів, ремонт дуже складних блоків систем і агрегатів (оптичних і радіолокацій прицілів, бортових обчислювальних машин, систем курсовертикалі, радіозв'язкового і радіолокації устаткування)
Харків	Харківське авіаційне державне виробниче підприємств	виробництво літаків
	ДП «Харківське конструкторське агрегатне бюро»	проектування різної авіаційної техніки: паливні агрегати, приводи систем літаків, насосні станції, електромеханічні приводи, гідроагрегати, електродвигуни, індукційні датчики електромагніти; ремонт, виготовлення і випробування розробленої авіаційної техніки; конструкторський супровід і ліцензування серійного виробництва
	Харківський машино-будівний завод «ФЕД»	виробництво високоточної гідро- і паливо регулюючої апаратури для аерокосмічної і авіаційної промисловості
Він- ниця	ТОВ «ВіАЗ» (входить до складу АТ «Мотор Січ»	ремонт і сервісне обслуговування легкомоторної загального призначення авіації, ремонт гелікоптерів Мі-2
Львів	Львівський державний авіаційно-ремонтний завод	ремонт і модернізація літальних апаратів типу «МіГ»
Хмель- ницький	ДП «Новатор»	виробництво бортової радіолокації, радіоелектронного, радіонавігаційного і інших типів устаткування для аерокосмічної і авіаційної галузей

*складено на основі джерела [154]

Створення кластеру як організаційної форми кооперації авіабудівних підприємств дозволяє вирішувати три організаційно-управлінські задачі: інтегрувати учасників кластера на основі угоди про економічну взаємодію; залучати до підприємств і проектів авіакластеру додаткові інвестиції; розвивати договірні зв'язки з промисловими підприємствами інших галузей країни [153, с. 15].

Однак, досвід організації управління авіабудування провідними зарубіжними компаніями свідчить про системні трансформації, зміну філософії ведення бізнесу в цій сфері, яку можна умовно представити як перехід від індустріальної до партнерської моделі виробництва авіапродукції.

Виробнича або індустріальна модель має місце за умови зосередження всього виробничого циклу створення авіапродукції на великому авіаконцерні, що стало рудиментом радянської системи монополізації виробництва як військової, так і цивільної авіатехніки. Подібна модель організації авіабудування поширена у Росії, де висока ступінь державної монополізації економіки авіабудування.

В Україні більш поширеною є приватно-державна модель організації авіабудування з переходом до нової системи організації виробництва, заснованої на кооперації, партнерстві ланцюжка постачальників ресурсів, матеріалів, дрібносерійних вузлів, модулів, які функціонують у конкурентному середовищі. Сучасна модель організації виробництва у авіабудуванні, заснована на аутсорсингу, представлена на рис. 3.7, адаптованого за джерелом [155, с.16–19].

Відомо, що основними підрозділами типового авіабудівного заводу є: дослідно-конструкторське бюро з проектування, перспективним і експериментальним дослідженням, сертифікації, супроводу серійного виробництва і експлуатації; дослідне виробництво, основним завданням якого є виготовлення експериментальних зразків авіаційної техніки; літно-випробувальна база, призначена для проведення льотних випробувань, доопрацювання і сертифікації літаків, а також для навчання льотного і технічного персоналу; служби провідних фахівців з проектів.

У новій організації виробництва організаційна структура формується шляхом поділу літакобудівного циклу по центрах відповідальності, а саме: центр виробництва, центр експлуатації, центр послуг аеропортів, центр навчання.

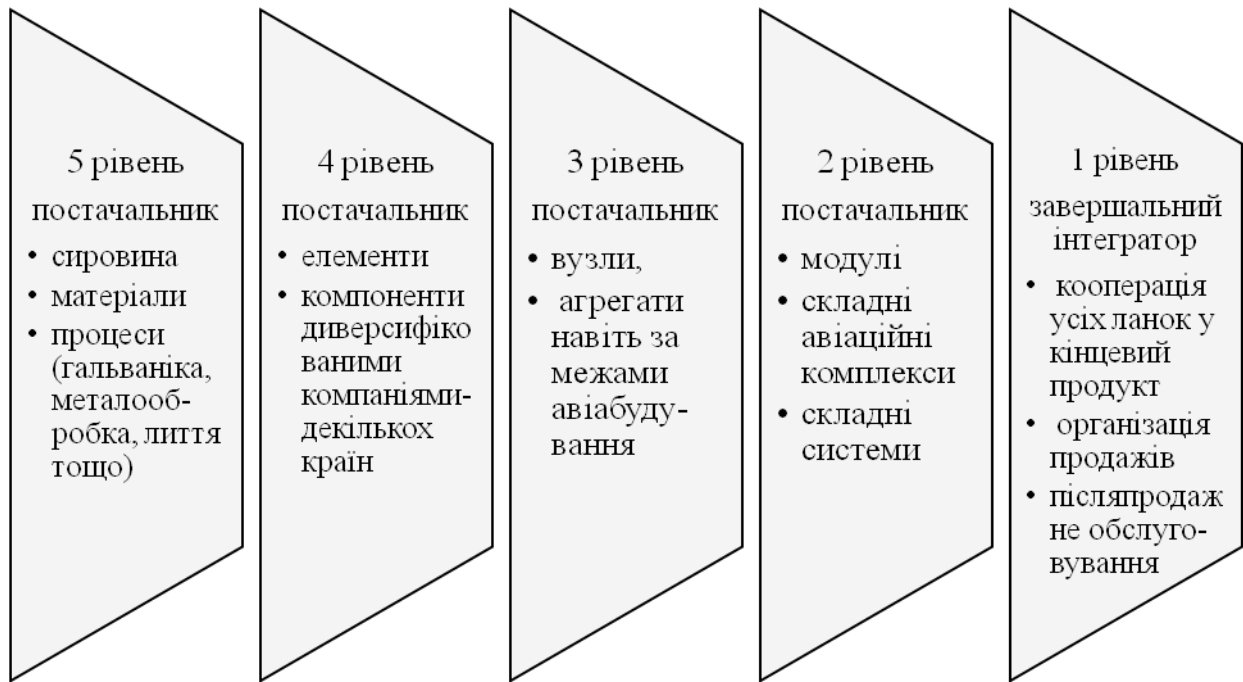


Рис. 3.7. Сучасна модель організації виробництва у авіабудуванні, заснована на аутсорсингу

Згідно з особливостями виробництва авіаційної техніки, вищеназвані підрозділи об'єднуються за принципом цілісності життєвого циклу продукції – «проектування – виробництво – збут – експлуатація».

Виробничо-технологічний цикл сам по собі не є новий, а нові підходи до організації виробництва, де кінцевий інтегратор кооперує усі ланки у кінцевий продукт, забезпечує організацію продажів, післяпродажне обслуговування. Характерно, що подібну трансформацію управління виробництвом пройшли автомобільні концерни Японії, Південної Кореї, і вона виявилася ефективною. Наприклад, ефективність досягається через задані замовлення і зміні параметрів продукції стосовно їх уніфікації. Уніфікація продуктової лінійки авіабудівних підприємств дозволяє досягати не тільки уніфікації основних вузлів, агрегатів, модулів літака чи гелікоптера, але й уніфікації за системами та обладнання, які входять до переліку необхідних запчастин при ремонті і обслуговуванні, уніфікації по інструментарію, по обладнанню і засобів обслуговування в аеропортах, по спільності з навчання льотного складу і по спільності з навчання наземного персоналу тощо.

При такому підході виробнича політика авіапідприємства виключає при плануванні появу конфлікту з цілями окремих підрозділів і функціональних служб, що прагнуть до обмеженого числа видів продукції (конструкторські відділи), до постійних бізнес-планів (планові служби), стандартизованих угод (маркетингові служби), пасивним діям проти конкурентів (юридичні служби).

На етапі 1 рівня відбувається концентрація остаточного складання на меншому числі заводів, перепрофілювання окремих цехів остаточного складання і літно-випробувальних комплексів, аеродромів. Виникає економія внаслідок відмови інвестування в розвиток не ключових переділів. Ефективність виробництва досягається за рахунок скорочення витрат на утримання невиробничих фондів, вивільнення площ і продаж активів, компактизації частини площ серійних заводів і/або здача в оренду окремих корпусів цехів, продажу непрофільних активів серійних заводів, компактизації і ревіталізації площ, займаних ОКБ, продаж частини земель і будівель тощо.

Характерно, що подібні зміни можуть бути втіленими у практику управління за умов підвищення ефективності управління авіапідприємствами, у тому числі вищої і середньої ланки менеджменту. Натомість, маємо ситуацію, коли навіть у стратегічні плани розвитку авіапідприємств закладаються завдання зростання виробничої ефективності, підвищення ефективності основного персоналу, але про топ-менеджмент, про управління знаннями і підготовку персоналу для вирішення перспективних завдань мови не йдеться [156].

В умовах ринкової економіки єдиної схеми щодо проектування та подальшого використання будь-якої системи не існує та існувати не може, оскільки змінні, що формують систему, залежать від множини чинників та їх комбінацій. Незважаючи на це, існують певні риси, загальні для всіх систем:

а) система має бути адаптивною. Система має бути пасивною, якщо умови її роботи співпадають з очікуваними. У разі, коли умови фактично не здійснюються або будуть перевершеними, система повинна стати активною та відображати ситуацію, що змінилася;

б) система має знаходитися в стані динамічної нерівноваги. Даний принцип витікає з динамічної природи підприємства, для якого система проектується. Управлінські рішення, що засновані на висновках, які витікають з аналізу практики функціонування даної системи, відповідно можуть впливати як на підпорядковані, так і на вищестоящі системи;

в) цілі системи мають сприяти досягненню цілей єдиної системи. Загальним результатом дії всіх систем має бути досягнення мети, що стоїть перед підприємством;

г) інформація, що використовується, має бути об'єктивною, тобто має носити кількісний визначений характер. Значна частина інформації якісного характеру може бути перетворена в кількісно визначену за допомогою математичних та/або статистичних методів. Об'єктивність також створює можливість виміру ефективності менеджменту, заснованих на аналізі результатів функціонування декількох систем;

д) простота системи. Простота необхідна для того, щоб мати можливість дати одноманітну інтерпретацію тих наслідків, які, за даної організації системи, є результатом різноманітних управлінських впливів;

ж) система має бути економічною. Коли можна обирати різні методи функціонування системи – засновані на використанні ручних методів управління або на використанні електронно-обчислювальних машин, доцільно зупинитися на методі, яких в цілому є менш витратним.

Різнманітність засобів та методів проектування та використання систем можна представити, розглянувши організаційне забезпечення розробки та впровадження систем оцінювання ефективності менеджменту (рис. 3.9).

Важливим елементом організаційного механізму є впровадження систем оцінювання ефективності менеджменту. Загальна послідовність розробки та впровадження системи оцінювання ефективності менеджменту на рис. 3.10. Передуює розробці системи показників - стратегічний аналіз. Метою даного етапу є доопрацювання та конкретизація стратегічної спрямованості бізнесу, яка має бути представлена в формалізованих документах.

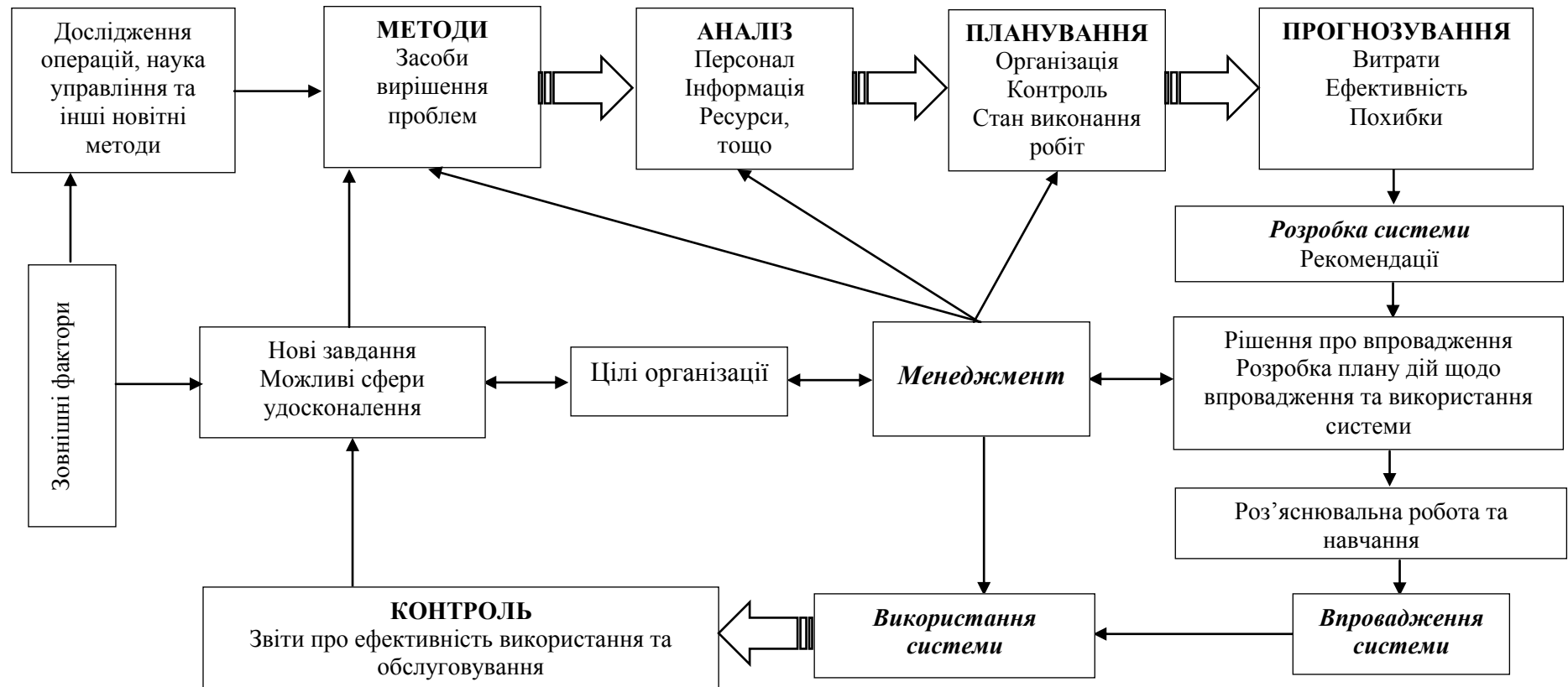


Рис. 3.9. Організаційне забезпечення розробки та впровадження систем оцінювання ефективності менеджменту



Рис. 3.10. Послідовність розробки та впровадження системи оцінювання менеджменту підприємства

Наприклад, для BSC - це «Місія, бачення та цілі організації»; «Функціональні стратегії по окремих напрямках збалансованої системи показників: Фінансова складова, Клієнтська складова, Внутрішні процеси, Розвиток та навчання, Соціальна відповідальність».

Першим етапом розробки та впровадження системи показників є визначення стратегічних цілей та встановлення причинно-наслідкових зв'язків у вигляді карти (дерева) цілей (див. п.2.2 роботи). Визначення стратегічних цілей за кожною складовою BSC є вихідним пунктом розробки та впровадження даної системи.

Процес встановлення стратегічних цілей виглядає наступним чином:

- розробка альтернативних варіантів стратегічних цілей;
- вибір стратегічних цілей з розроблених варіантів;
- документування стратегічних цілей.

Визначення причинно-наслідкових зв'язків в карті цілей вимагає активної комунікації учасників команди з розробки системи показників. Розробка та оцінка ключових показників ефективності (другий етап) здійснюється для чіткого та однозначного розуміння стратегічних цілей, а також для визначення ступеня досягнення мети. Вимірювання стратегічних цілей забезпечує спрямування керованого об'єкта в напрямку до реалізації цілей. Однозначне розуміння ступеня досягнення поставлених цілей для кожної стратегічної мети потребує використання обмеженої кількості (не більше двох-трьох) ключових показників ефективності.

Алгоритм вибору ключових показників ефективності: розробка альтернатив ключових показників ефективності; вибір ключових показників ефективності зі сформованої безлічі варіантів; забезпечення правильної інтерпретації ключових показників ефективності.

Третій етап - опис ключових показників ефективності та визначення їх поточних значень. З метою узгодження цільових значень ключових показників ефективності необхідно сформувати базу для порівняння. Якщо фактичні дані для встановлення нормативних значень ключових показників ефективності відсутні, то цей етап впровадження системи показників оцінювання потребує значних зусиль. Так, для BSC це в найбільшій мірі стосується таких складових як «Розвиток та навчання» та «Соціальна відповідальність», оскільки використовувані в цій системі показники часто базуються на даних експертної оцінки, анкетування, опитувань, тощо.

Четвертий крок - визначення цільових значень ключових показників ефективності. З методичної точки зору розробка цільових значень показників може здійснюватися двома шляхами:

- інтерактивно в ході внутрішньофірмового обговорення (для підрозділів низових рівнів управління);

- шляхом попередньої розробки з подальшим обговоренням і досягненням згоди в ході наради (для першого і другого рівнів управління).

Процес визначення цільових значень ключових показників ефективності потребує дотримання наступних принципів:

- збалансованість цілей повинна підкріплюватися збалансованістю цільових значень показників;

- цільові значення показників залежать від запланованих стратегічних заходів.

Наприклад, для інтеграції цілей напрямків BSC «Розвиток та навчання» та «Соціальна відповідальність» в систему стимулювання працівників для цільових значень показників повинні бути визначені «порогові» значення. При цьому «нижня» порогова межа показника розраховується як ступінь досягнення цілей, починаючи від якої співробітник може розраховувати на отримання премії.

П'ятий етап - визначення цілей та показників ефективності для всіх рівнів управління в організації; встановлення їх взаємозв'язку для забезпечення реалізації стратегії організації в цілому. BSC в цьому випадку може бути інструментом комунікації і навчання шляхом трансляції цілей вищого рівня на рівні управління функціональними напрямками та управління підрозділами (доповнення карти (дерева) цілей цілями підрозділів та індивідуальними цілями).

Шостий етап - розробка стратегічних заходів спрямованих на реалізацію стратегічних цілей організації передбачає виконання наступних кроків:

- аналіз поточних проектів і ресурсів;
- розробка ідей, що стосуються стратегічних заходів з детальним обґрунтуванням кожної з ідей;
- структуризація і узгодження розроблених пропозицій;
- формування бюджетів і розстановка пріоритетів.

Наступний етап - створення системи інформаційного забезпечення роботи системи показників. Мета даного етапу - перетворити BSC з концепції в робочий інструмент. Для цього необхідно створити необхідні процедури збору, обробки і консолідації даних; розробити програмне забезпечення для розрахунку значень ключових показників ефективності, а також забезпечити візуалізацію їх динаміки.

Останній етап - встановлення зв'язку з іншими системами менеджменту в організації. Як вказувалось вище очевидним є зв'язок BSC з системою преміювання персоналу - відсутність залежності результатів діяльності підприємства (за ключовими показниками ефективності) з оцінкою і матеріальним стимулюванням працівників робить неактуальними і навіть неможливими реальні зміни в компанії, які може принести використання BSC.

Критеріями вибору ключових показників ефективності системи преміювання персоналу є: об'єктивність, вимірність, ефективність (рентабельність). При розробці системи преміювання персоналу на базі BSC необхідно прийти до угоди по основним параметрам системи: об'єкт преміювання - посадова особа або підрозділ; база для нарахування премії - оклад (фонд преміювання підрозділу) або ключовий економічний показник (прибуток); періоди преміювання - рік, квартал, місяць і розподіл преміального фонду між цими періодами; ключові показники ефективності для преміювання та частка їх впливу на розмір премії; тип зв'язку динаміки ключових показників преміювання та розміру премії.

Засоби та методи, які використовуються для проектування, впровадження та використання системи ефективності менеджменту, є одночасно інструментарієм, який робить цей процес можливим.

Метод, за допомогою якого, шляхом варіювання в експерименті матеріальних або інформаційних потоків через процеси (операції), можна визначити вплив зміни різних чинників в системі це – моделювання систем. Великі системи в межах одного об'єкта можна аналізувати незалежно один від одного, однак для того, щоб запобігти так званій субоптимізації, необхідно

об'єднати їх на рівні даного об'єкта (наприклад, ефективність менеджменту підприємства = зовнішня ефективність + внутрішня ефективність). З іншого боку, ці великі системи можна розділити на підсистеми для окремого аналізу, враховуючи, що у підсумку вони мають бути єдиним цілим.

Важливим етапом аналізу діяльності підприємства (оцінювання ефективності менеджменту) є оцінка впливу різноманітних змін на сумарний результуючий показник. Повністю здійснити цей процес на основі кількісних показників майже неможливо. Тим не менш, висновки мають базуватися на максимальному врахуванні найважливіших кількісних показників. Тобто мета моделювання систем полягає в тому, щоб виразити в кількісному вимірі як можна більше чинників та їх залежностей, що дозволить керівнику (особі, що приймає рішення) зосередити свою увагу на найбільш важливих питаннях.

В будь-якій організації (підприємстві) фінансові звіти, у разі якщо вони відповідним чином побудовані, можна використовувати для того, щоб на основі аналізу системи вибудовувати оцінки та створювати передумови для співставлення альтернативних рішень з метою максимізації сумарної величини результуючого показника. При оцінці альтернатив, що виникають при об'єднанні різноманітних систем, фінансові звіти слугують моделлю, яка використовується для перевірки різних варіантів та для прогнозів бажаних результатів.

Модель – це опис системи, який можна використовувати з метою виміру впливу зміни однієї або кількох змінних величин, що діють в даній системі. Для того, щоб з модель можна було використовувати, її необхідно представити у вигляді схеми потоків для представлення логічної послідовності дій (операцій) та їх взаємозв'язку. Можливість уявити зв'язки між змінними, а також виявити причини і наслідки як і чому вони змінюються дозволяє придати моделі математичної форми (наприклад, коли фінансові звіти, як у нашому випадку, використовують для опису фінансових зв'язків в організації, вони стають моделями). Результатом моделювання може бути розробка нової

та/або поліпшеної системи, оцінка декількох альтернативних рішень або знаходження ефективного способу функціонування заданої системи.

На рис. 3.11 представлений граф першочерговості прийняття управлінського рішення, побудований на основі ранжування відхилень нормативної динаміки ключових показників ефективності менеджменту ПАТ «Мотор Січ» за результатами оцінки 2016 р. (див. п. 2.3 дисертаційного дослідження). Такий підхід дозволяє, з одного боку, побачити «вузькі місця» в менеджменті підприємства, а з іншого, встановити першочерговість здійснення управлінських рішень, їх послідовність та взаємозалежність.

За представленими даними, першочергово в 2017 р. на ПАТ «Мотор Січ» необхідно було розробити та прийняти дієві заходи щодо зменшення реалізаційних витрат та вартості заємного капіталу через пошук нових джерел фінансування. Паралельно необхідно було звернути увагу на клієнтську складову та переглянути витрати на одного клієнта з метою їх оптимізації.

Найбільшої уваги з боку менеджменту потребували внутрішні процеси підприємства, а саме впровадження передових високотехнологічних виробництв, що дозволило б позитивно впливати на ступінь зносу обладнання, якість продукції та частку працівників служби якості.

На підприємстві сформовані сталі відносини з постачальниками сировини та комплектуючих. На це вказує незмінність часу на їх поставку, але за умов розвитку підприємства слід переглянути можливості підприємства щодо зменшення цього показника, не збільшуючи витрати, пов'язані з встановленням зв'язків з новими постачальниками. Також з боку менеджменту потребує уваги зниження частки прибутку, що спрямовується на соціальну підтримку місцевої громади.

Наступним кроком є заходи щодо активізації процесу створення нових сучасних моделей продукції через скорочення часу необхідного для розробки та виведення нової моделі на ринок. При цьому слід було б задіяти механізм щодо зменшення кількості скарг та рекламаций від споживачів.

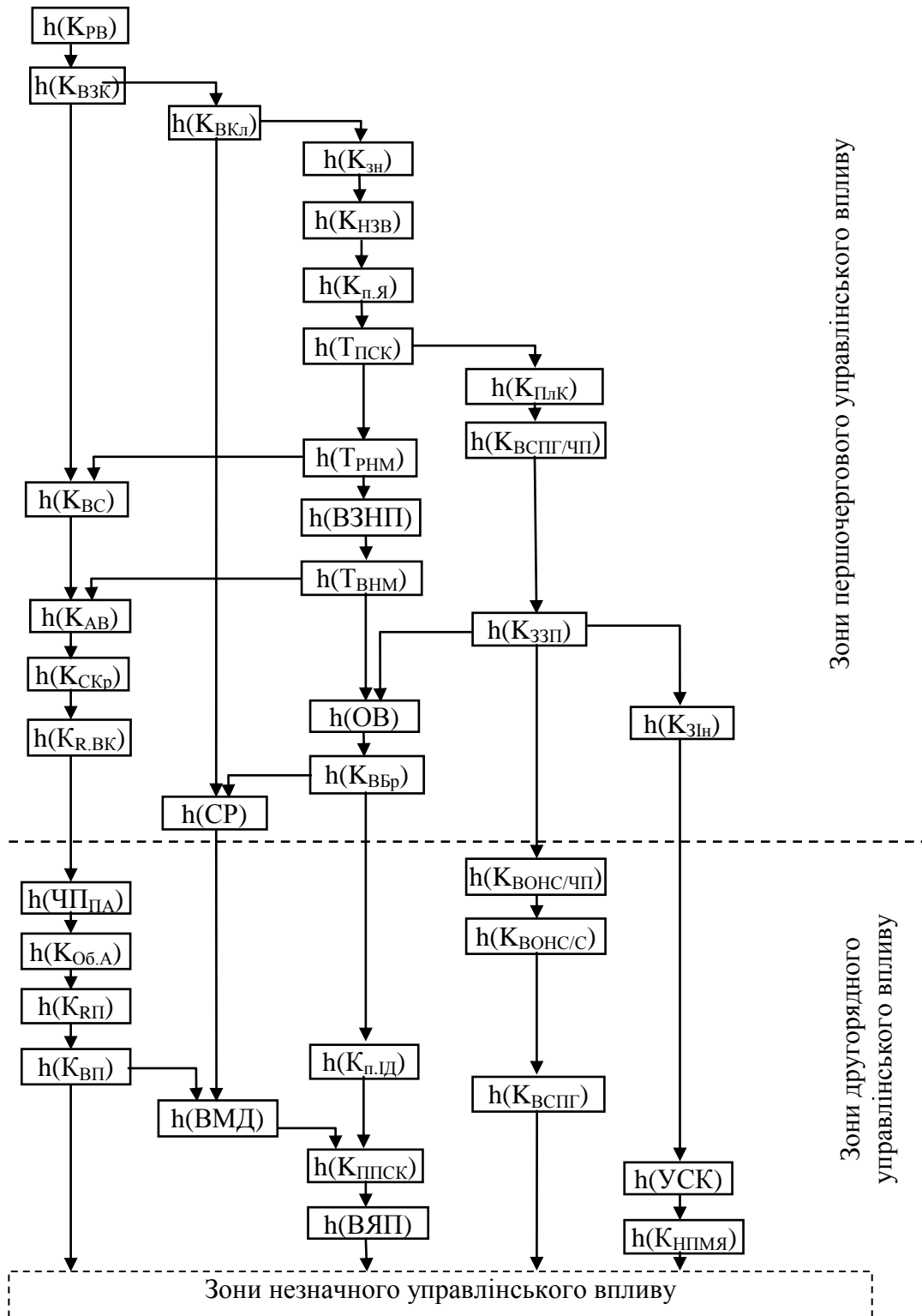


Рис. 3.11. Граф впорядкування першочерговості прийняття управлінського рішення щодо підвищення ефективності менеджменту на ПАТ «Мотор Січ» за результатами оцінювання у 2016 р.

Заходи щодо зменшення як виробничої собівартості, так і адміністративних витрат підприємства не діють, тому необхідно було переглянути їх, що дозволить позитивно вплинути не тільки на рентабельність продукції, але і на рентабельність власного капіталу.

Показники зони другорядного управлінського впливу можуть змінюватись під впливом зміни показників зони першочергового управлінського впливу, тому потребують лише спостереження и корегування.

Важливим елементом використання системи оцінювання ефективності менеджменту є її інформаційне забезпечення. Інформаційною базою системи оцінювання ефективності менеджменту є сукупність: вхідної інформації, результати її часової роботи, вихідні дані і кінцеві результати оцінювання, що надходять в систему управління. Раціонально організований і відповідним чином регульований інформаційний потік служить базою для побудови моделей відповідно до завдань оцінювання.

Інформаційною базою для оцінювання ефективності менеджменту підприємства є: нормативні та планові документи; дані бухгалтерського, статистичного та оперативного обліку та звітності; дані документальних ревізій, перевірок, наказів і розпоряджень підприємств, вищих органів, господарсько-правові матеріали (договори, специфікації, наряди, заявки і замовлення на поставку товарів, рішення арбітражу), протоколи засідань балансових комісій, економічних рад, виробничих нарад, тощо; специфічна інформація, що враховую спеціалізацію підприємства та особливості його діяльності.

Формування системи інформаційного забезпечення оцінювання ефективності менеджменту – це процес цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників. Найбільш важливим, з перелічених вище, елементом інформаційного забезпечення оцінки є останній – це інформація, яка є специфічною для підприємства, що аналізується. Збір та обробка такої інформації в процесі впровадження та використання системи оцінювання ефективності менеджменту потребує виконання наступних етапів:

– описати процес (виробничу (операційну) систему підрозділ, підприємство, тощо) та встановити взаємозв'язок між факторами, що формують систему;

- визначити фактори кількісно та відібрати найбільш значущі;
- розробити алгоритм імітації інформаційних потоків;
- забезпечити введення змінних величин;
- забезпечити обробку вихідних даних;
- забезпечити (випробувати) надійність програми.

Алгоритм здійснення оцінки ефективності менеджменту, вбудований в інформаційну систему управління підприємства наведено на рис. 3.12.

Останнім етапом розробки та впровадження моделі є її перевірка. Перш ніж використовувати модель системи, необхідно відповісти на два питання:

- чи наближена модель до реального життя настільки, щоб можна було в ході управління покладатися на рішення, що засновані на її використанні;
- якою має бути тривалість процесу моделювання, щоб отримати на виході стабільні результати?

Задовільні відповіді на ці питання можливо отримати в процесі експерименту на моделі та піддаючи її випробуванню. Так, наприклад, бажаючи переконатися в тому, що модель задовільно відображає реальну ситуацію, можна задати на вході моделі відомі умови та перевірити, чи будуть вихідні дані з достатньою точністю співпадати з заздалегідь відомими значеннями. Використовувати необхідно якомога ширше коло ситуацій, для яких точно відомі як вхідні, так і вихідні дані.

Організація (підприємство) незалежно від виду та сфери діяльності на певному етапі свого функціонування стикається з проблемою впровадження масштабних змін, будь то реформа організаційної структури, впровадження нових інструментів управління або освоєння нових для компанії видів діяльності. Будь-яка масштабна ініціатива наштовхується на бар'єри і перешкоди, значна частина яких обумовлена людським фактором.

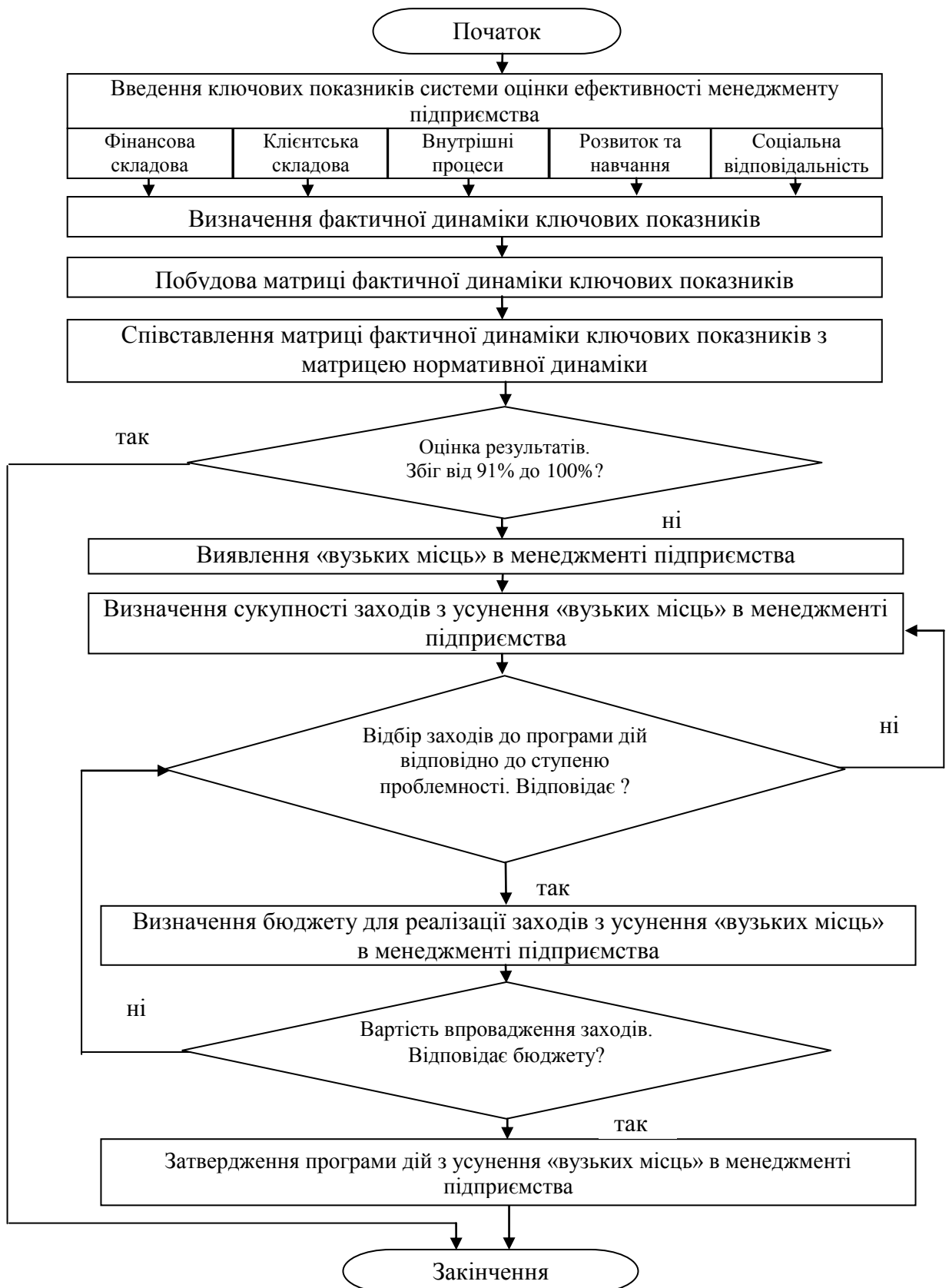


Рис. 3.12. Алгоритм оцінки ефективності менеджменту підприємства (адаптовано за [192, с. 135–142])

Основними загрозами та помилками при проведенні організаційних змін, зокрема, впровадження системи оцінювання ефективності менеджменту, що направлені на підвищення ефективності менеджменту підприємства в цілому, можуть бути: надмірні впевненість та самозаспокоєння; нерозуміння необхідності (та/або небажання, невміння) створити команду реформаторів, ознаками членів якої мають бути: компетентність, вплив на персонал компанії, здатність ефективно взаємодіяти один з одним, бути високовмотивованими; недооцінка вміння (або невміння) формулювати кінцеві цілі перетворень; неефективна система внутрішнього інформування; відсутність відчутних швидких змін або передчасне святкування перемоги; зміни не вкорінюються в корпоративній культурі.

Разом з тим, існує низка упереджень щодо впровадження системи оцінювання ефективності менеджменту організації. У повному обсязі вона не рекомендована в тих випадках, коли у компанії є такі ознаки:

- криза, яка відбувається всередині компанії, і яка пов'язана з втратою операційної ефективності, недосконалою операційною структурою, відсутністю менеджерів необхідної кваліфікації на ключових посадах тощо;

- відсутність довіри між керівниками рівнів управління;
- стратегічна невизначеність;
- невеликий масштаб бізнесу;
- слабкість фінансового та управлінського обліку;
- низька ініціативність співробітників;
- відсутність відкритого інформаційного поля.

Процес розробки та впровадження системи показників оцінювання ефективності менеджменту організації - це в певному сенсі епохальний для компанії проект, який покликаний вивести компанію на принципово новий рівень управління. Ключовими факторами для успішного впровадження системи показників оцінювання ефективності менеджменту організації на вітчизняних підприємствах є такі:

- адекватна попередня оцінка ситуації в компанії для розуміння доцільності впровадження даної системи і вибору відповідних підходів і ресурсів для розробки системи;

- високі компетенції команди спеціалістів в даній сфері, в області збалансованої системи показників, в функціональних областях управління компанією, тощо;

- ефективне застосування управлінських інструментів (наприклад, проектного менеджменту, бізнес-процесного підходу) на фазах «планування - розробка - впровадження» системи показників.

І нарешті, основними вхідними вимогами до системи управління підприємством для розробки і впровадження системи показників оцінювання ефективності менеджменту організації:

- процес стратегічного управління повинен бути формалізованим, тобто прописаним у вигляді відповідних керівних інструментів;

- організаційна структура має бути стійкою за основними параметрами: ступінь децентралізації, тип і ясність структури, закріплення ключових функцій, відсутність ключових бізнес-процесів, що не описані, тощо;

- можливості та потенціал інформаційної системи компанії мають сприяти збору та консолідації даних для розрахунку показників;

- функція контролінгу повинна бути реалізована на досить високому рівні (інакше перші ж спроби аналізу інформації, наприклад, в форматі BSC, стануть загрозою для стійкості системи управління підприємством в цілому).

Висновки до розділу 3

1. Доведено доцільність використання в процесі оцінювання ефективності менеджменту системного підходу, який, як форма системного аналізу, використовується для вивчення об'єктів і явищ оточуючого середовища як систем відповідного рівня складності. Розроблена модель оцінки ефективності

менеджменту, що заснована на системному підході, сформована на основі системи показників оцінювання ефективності менеджменту та враховує наступну вимогу: показники характеризують різні сторони менеджменту, і відображають взаємодію організації з оточуючим середовищем як цілісного об'єкта.

2. Встановлено, що формати проведення оцінки керівників залежать від категорії керівників. Рішення про форму оціночного заходу для тієї чи іншої категорії приймається після аналізу ряду визначальних чинників (чисельність категорії, вартість оцінки і особливості кожної категорії оцінюваних).

Обґрунтовано використання компетентнісного підходу, особливістю та перевагою якого є можливість зробити оцінку частиною роботи з персоналом, ключовими елементами впровадження якого будуть: залучення менеджменту; інтеграція оцінки в процеси навчання та розвитку; орієнтація оцінки на результати та інтереси бізнесу.

Розроблено матрицю оцінки керівника з урахування специфіки інструментів оцінювання, яка оснований на використанні п'яти інструментів оцінювання: Експертна думка керівників; Тест «Бізнес IQ»; Ассесмент-центр; Тест "Бізнес-профіль"; Метод 360 градусів

Встановлено, що основними факторами успіху прийняття та реалізації кадрових рішень за результатами оцінки на основі компетентнісного підходу будуть: зосередження зусиль на розвитку бізнесу; розуміння перспективних задач та цілей підприємства за основними напрямками діяльності; націленість на вирішення проблем, з якими стикається організація.

Встановлено взаємозв'язок між основними цілями, задачами та принципами BSC та компетентнісного підходу. Принципами BSC та компетентнісного підходу є: управління змінами повинно йти «згори»; перетворення, у т.ч. стратегічні, є неперервним процесом; залучення кожного співробітника в реалізацію через функціональні обов'язки (компетенції); реорганізація організації для реалізації стратегії; доведення стратегії до кожного працівника підприємства. Результатом BSC, як і компетентнісного

підходу – є те, що можна виміряти і те, чим можна управляти, тобто виявлення ключових критеріїв оцінки ефективності діяльності з одного боку, і координування дій співробітників і підрозділів для успішного досягнення мети. Крім того, впровадження розглянутих підходів потребує формалізації цілей та визначення основних задач для їх реалізації.

3. Доведено наявність технологічної і географічної передумов створення авіакластерних утворень в Запоріжжі, Києві, Харкові, що дозволить вирішити три організаційно-управлінські задачі: інтегрувати учасників кластера на основі угоди про економічну взаємодію; залучати до підприємств і проектів авіакластеру додаткові інвестиції; розвивати договірні зв'язки з промисловими підприємствами інших галузей країни.

Запропоновано організаційний механізм розробки та впровадження систем оцінювання ефективності менеджменту, що включає різноманітні засоби та методи проектування та використання систем, зокрема, моделювання систем. За допомогою моделювання систем, шляхом варіювання в експерименті матеріальних або інформаційних потоків через процеси (операції), можна визначити вплив зміни різних чинників в системі. Саме моделювання систем дозволяє представити в кількісному вимірі як можна більше чинників та їх залежностей, що в подальшому дозволить особі, що приймає рішення, зосередити свою увагу на найбільш важливих питаннях.

4. На основі принципів моделювання побудовано:

- граф впорядкування першочерговості прийняття управлінського рішення щодо підвищення ефективності менеджменту на ПАТ «Мотор Січ»;
- алгоритм здійснення оцінки ефективності менеджменту, вбудований в інформаційну систему управління підприємства.

Визначено основні загрози та помилки в процесі впровадження системи оцінювання ефективності менеджменту; протипоказання щодо впровадження системи оцінювання ефективності менеджменту організації; ключові фактори для успішного впровадження системи показників оцінювання ефективності менеджменту організації та основні вхідні вимоги до системи управління

підприємством для розробки і впровадження системи показників оцінювання ефективності менеджменту організації.

Наукові результати, що отримані автором у ході написання розділу, пройшли апробацію та доповідалися й були схвалені на науково-практичних конференціях, а також надруковані у наукових фахових виданнях [192, 198, 207, 208, 209].

ВИСНОВКИ

Результатом виконаного дослідження є сукупність теоретичних і методичних положень і практичних рекомендацій, що визначають концептуальні основи та шляхи вирішення актуального науково-практичного завдання – формування системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства.

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Розвитку системного підходу в менеджменті сприяє сформоване на основі структурно-логічного аналізу авторське тлумачення сутності системи оцінювання ефективності менеджменту підприємства як сукупності елементів (суб'єкт, об'єкт), відносин (оцінювач – керівник, оцінювач - респондент) та методів оцінювання, які дозволяють обрати методики оцінки, систематизувати критерії і показники структурного і порівняльного аналізу.

2. Поглибленню і деталізації аналізу основних наукових підходів до системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства сприяє проведена автором її декомпозиція, яка структурує загальну оцінку за елементами внутрішньої ефективності (суб'єкта управління, функціональних елементів об'єкта управління) та зовнішньої ефективності менеджменту. Запропонований підхід базується на системному підході і враховує ключові характеристики оцінювання ефективності менеджменту на етапах виробництва, розподілу, обміну і споживання продукції і послуг авіапідприємства.

3. Ідентифікувати особливості методики оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства дозволяє розроблена автором структурно-функціональна модель оцінювання, в основі якої покладено системний підхід у використанні процесів і вибору критеріїв та показників оцінки за компонентами: стратегічного менеджменту (цілевизначення), ринковою (задоволеність споживача), організаційною (організація процесів оцінювання), операційною (алгоритм оцінювання). Встановлено, що оцінка ефективності менеджменту та вибору методу оцінювання залежить від

особливостей функціонування авіабудівного підприємства : специфічних вимог до якості продукції з боку споживачів – надійність і безпека продукції та відповідність стандартам та нормативам; певних вимог до виконуваних на підприємстві бізнес-процесів; компетенції персоналу, що їх забезпечують.

4. Об'єктивізації результатів діагностики ефективності менеджменту дозволяє сформовані автором методичні засади структурного та порівняльного аналізу та розроблений у дисертації інструментарій оцінювання ефективності управління бізнес-процесами авіабудівного підприємства, що, на відміну від існуючих напрацювань, полягають у застосуванні засобів управління корпоративною неструктурованою інформацією (ЕСМ) за технологічним, управлінським, інформаційним напрямками та розрахунком інтегрального показника.

5. Укріплювати позиціонування авіапідприємства на ринку та об'єктивно сприймати власну бізнес-діяльність через бачення споживачів і контактних аудиторій можна на основі розробки автора щодо оцінювання ефективності менеджменту підприємства за цільовим підходом шляхом формалізації системи збалансованих показників підприємства, яка доповнена блоком соціальної відповідальності. Запропонований підхід сприятиме результативності стратегічного управління підприємством за рахунок повного урахування комплексу складових, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність на внутрішніх і зовнішніх ринках.

6. Підвищення точності аналізу та оперативності реагування при виявленні неспівставності нормативів показників або нехарактерних змін їх динаміки при оцінюванні ефективності менеджменту підприємства доцільно проводити за авторськими організаційно-методичними підходами, які дозволяють систематизувати, підпорядкувати та визначити фактичну залежність зміни ключових показників ефективності, співставити їх з динамічним нормативом за складовими (фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, розвиток і навчання, соціальна відповідальність).

7. Гармонізувати планування діяльності з ефективністю управління авіабудівним підприємством можна на основі використання обґрунтованої у дисертації функціональної взаємозалежності формалізованих критеріїв і показників, що розкриває причинно-наслідковий зв'язок між рівнем задоволеності споживачів і управлінським результатом.

8. Підвищити ефективність менеджменту підприємства за рахунок встановлення взаємозв'язку між ключовими групами показників і компетенціями категорій менеджерів дозволяють методичні положення оцінювання ефективності менеджерів підприємств, що базуються на кореляції системи збалансованих показників (фінанси, клієнти, розвиток та навчання, внутрішні процеси, соціальна відповідальність) та відповідних управлінських компетенцій.

9. Встановлювати першочерговість і послідовність упровадження управлінських рішень та визначати «вузькі місця» в менеджменті підприємства доцільно на основі апробованого у дисертації авторського підходу до організаційного забезпечення розробки та впровадження систем оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства в межах інформаційної системи управління шляхом упорядкування і послідовності аналітично-розрахункових процесів (операцій) обчислення індикаторів матеріальних та інформаційних потоків і фіксації стану їх відповідності/ відхилень від нормативних значень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Inclusive Development Index 2018 Summary and Data Highlights. URL:http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf
2. Boeing wants to produce a plane every 10 hours by 2020, CEO says. URL:<https://www.cnbc.com/2018/02/15/boeing-ceo-produce-a-plane-every-10-hours-by-2020.html>
3. Шкурко Д., Богуслаев В. Наши вертолеты бьют Гиннеса и колеблют монополии. URL:<http://www.wing.com.ua/content/view/16453/52>.
4. Закон України «Про розвиток літакобудівної промисловості». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2001. 50. ст. 261.
5. Наврузов Ю. В. Управленческая неэффективность. Методы оценки потерь и экономически обоснованные способы их предотвращения. Менеджмент сегодня. 2007. 5 (41) октябрь. С. 272–279.
6. Грибюк Д. В. Проектно-орієнтоване управління авіабудівними підприємствами Сучасні підходи до управління підприємством: Зб. тез доповідей VII Всеукр. науково-практ. конф. з міжнародною участю (м. Київ, 28 квітня 2016 р.). К: Вид-во «Політехніка», 2016. 104 с.
7. Дейлі, Герман. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку: пер. з англ.: Інститут сталого розвитку. К.: Інтелсфера, 2002. 312 с.
8. Макстон, Грем, Рандерс, Йорген. У пошуках добробуту. Керування економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та змін клімату. К.: Пабулум, 2017. 320 с.
9. Власова А. Компетентність та відповідальність (есе з цитатами). URL: <http://www.management.com.ua/notes/competence-responsibility.html>.
10. Атаманчук Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учеб. пособ.: Академический Проект: Культура, 2006. 544 с.
11. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2007. 864 с.

12. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура. М.: Высшая школа, 2003. 555 с.
13. Дмитренко Е. Д. Економіка і організація виробництва: Курс лекцій. URL: <http://5fan.ru/wievjob.php?id=2428>.
14. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация: сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. К.: МЗУУП, 1994. 144 с.
15. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело ЛТД», 1994. 702 с.
16. Друкер П. Ф. Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении: [пер. с англ.]. М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1994. 380 с.
17. Краткий словарь современных понятий и терминов / Н. Т. Бунимович, Г. Г. Жаркова, Т. М. Корнилова и др.: сост. и общ. ред. Макаренко В. А. 2-е изд. М.: Республика, 1995. 510 с.
18. Karns Alexander Jennifer. The Mantra of Efficiency: From Waterwheel to Social Control. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2008. XVIII. 233 p.
19. Друкер П. Эффективное управление: пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Изд-во «Астрель», 2004. 284 с.
20. Leibenstein, H. Allocative Efficiency and X-Efficiency. The American Economic Review, 1966. №56. PP. 392–415.
21. Макконелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы, политика. Пер. С 13-го англ. изд. М.: ИНФРА-М, 1999. 974 с.
22. Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов: монография. Прогресс, 1971. 311 с.
23. Куцинська М. В. Аналіз існуючих підходів до оцінки економічної ефективності діяльності організацій. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal-/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/statti/29.pdf

24. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. К.: Либідь, 2003. 448 с.
25. Выварец А. Д. Эффективность производства: теория, методология и методика оценки. Экономическая эффективность: теория, методология, практика: сб. научн. стат. Екатеринбург: Изд-во "УГТУ", 2000.
26. Долан Дж. Экономикс : англо-русский словарь-справочник ; пер. с англ. М.: Лазурь, 2004. 544 с.
27. Височіна М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/knp-161/knp161_86-89.pdf
28. Лала О. М. Історична ретроспектива взаємозв'язку ефективності, надійності та якості системи управління. URL:http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009_3/7.pdf.
29. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно- орієнтованого підходу : монографія. К.: Логос, 2013. 204 с.
30. Online Etymology Dictionary. URL: <http://www.etymonline.com/index.php?term=efficiency>
31. Dictionary. URL:<http://dictionary.reference.com/browse/efficiency>
32. Cambridge Advanced Learner's Dictionary. URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/efficiency>
33. Longman Dictionary of Contemporary English. URL:<http://www.ldoceonline.com/dictionary/efficiency>
34. Swan Michael. Practical English Usage. Third Edition. Oxford University Press, 2005. 688 p.
35. Project management training and resources. URL:<http://www.visitask.com/effectiveness-g.asp>.
36. Merriam-Webster Dictionary. URL:<http://www.merriam-webster.com/dictionary/effective>
37. Экономический словарь. URL:http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/16954

38. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів. К.: Молодь, 2000. 383 с.
39. Золотогоров В. Г. Экономика: энциклопедический словарь. Мн.:Интерпрессервис, Книжный дом, 2003. 720 с.
40. Українсько-російський економічний тлумачний словник / Авт.-упор. В. М. Копоруліна. К.: “Факт”, 2005. 400 с.
41. Павелко В. Ю. Забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості : монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2014. 320 с.
42. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. 3-е изд. М.:ТК Вел Издательство Проспект, 2007. 512 с.
43. Шапиро В., Ольдерогге Н., Грачева М., Шеин В., Жуплев А., Цветков, Шенкман А., Мазур И. Корпоративный менеджмент. Справочник для профессионалов. М.: Высшая школа, 2003. 1088 с.
44. Роббинз С., Коултер М. Менеджмент. 8-е изд., пер. с англ. М: Изд.Дом “Вильямс”, 2007. 1056 с.
45. Сердюк О. Д. Теорія і практика менеджменту: навч. посіб. К.: Професіонал, 2004. 432 с.
46. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.:Академ. видав., 2003. 608 с.
47. Поканевич Ю. В. Сучасні підходи до визначення поняття ефективності менеджменту. URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream-/123456789/610/1/19Pokan.htm>.
48. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. М.: Русская Деловая Литература, 1999. 320 с.
49. Гусева Е. П. Менеджмент: учебно-методический комплекс. М.: ЕАОИ, 2008. 416 с.
50. Демина Ю. В. Эффективность менеджмента и пути ее повышения. URL:<http://web.snauka.ru/issues/2011/08/1710>;

51. Эффективность менеджмента. URL: http://bgumanagement2009.narod.ru/-/theory/theory_06.html;
52. Магомедалиева О. В., Кузнецова В. А. Социально-психологические аспекты менеджмента: учебное пособие. Орел: Орел ГТУ, 2008. 89 с.
53. Богаченко О. П. Теорія і практика оцінювання ефективності використання систем менеджменту якості: монографія. Запоріжжя:ЗНТУ, 2013. 246 с.
54. Огарков А. А. Эффективность: как ее измерить, оценить и достичь. URL:<http://sdo.elitarium.ru/jeffektivnost-sposoby-opredelenija-pokazateli-upravlenie-harakteristiki-ocenka-rezultat>.
55. Боклан Н. С. Системний підхід до управління взаємодією машинобудівних підприємств України. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/-bitstream-/2010/4440/1/Boklan.pdf>.
56. Менеджмент: Конспект лекций /Авт.-сост. В. М. Гавриленко. М.:Приор.-издат., 2004. 160 с.
57. Эффективность менеджмента URL:<http://bmanager.ru/articles-/effektivnost-menedzhmenta.html>.
58. Том Питерс, Роберт Х. Уотерман-мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер, 2010. 528 с.
59. Мотышина М. С., Князев С. В. Оценка эффективности менеджмента предприятия. URL:<http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3352>.
60. Лапыгин Ю. Н. Методы оценки успешности развития организации. URL:http://www.elitarium.ru/metody_ocenki_ushpeshnosti_razvitija_organizacii.
61. Савельева Е. Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием [Текст]. Экономика, управление, финансы: материалы III междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). Пермь: Меркурий, 2014.
62. Блауберг И. В. Системный подход. URL: <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/glossary/systems-approach.html>.

63. Гушин А. Ю. Определение эффективности и способы её оценки в системе государственного заказа. URL: http://www.rae.ru/fs/?article_id=9999421&op=show_article§ion=content.

64. Марамохина Е. В., Юрлов Ф. Ф. Использование принципов теории многокритериального выбора при оценке эффективности экономических систем. Молодой ученый. 2014. №11. С. 216–220.

65. Негомедзянова Е.А. Формирование модели оценки экономической эффективности генерирующей компании. URL: <http://www.jurnal.org/articles/2007/ekon43.htm>.

66. Криничный М. Н. Принципы формирования системы оценочных показателей при оценке эффективности инженерно-технических подразделений предприятия. Вісник Донецького університету економіки та права. 2009. № 2. С.80–84.

67. Вайкок М. А. Формирование системы показателей для оценки эффективности бизнес-процессов на промышленном предприятии. URL: <http://sibac.info/15531>.

68. Афоничкин А. И. Основы менеджмента. URL: http://management-books.biz/teoriya-menedjmenta_693/101-osnovnyie-printsipyi-integralnoy-otsenki-16952.html.

69. Сосновська О., Джур О. Сучасні проблеми менеджменту машинобудівних підприємств України URL: http://sophus.at.ua/publ/2013_12_19_20_kampodilsk/sekcija_5_2013_12_19_20/suchasni_problemi_menedzhmentu_mashinobudivnikh_pidpriemstv_ukrajini/47-1-0-827.

70. Чарыкова М. К. Эффективность менеджмента в жизненном цикле организации. Вопросы современной науки и практики: Университет им. В.И. Вернадского. 2012. №1(37). С. 273-276.

71. Широкова, Г. В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации. Вестник Санкт-Петербургского университета. 2006. Сер. 8. С. 25–42.

72. Черкашина А. В. Обґрунтованість необхідності формування критеріїв ефективності діяльності підприємства. URL:<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/667/1>.
73. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1998. 256 с.
74. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2001. 480 с.
75. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 664 с.
76. Шегда А. В. Менеджмент: учебник. 3-е изд., испр. и доп. К.: Знання, 2006. 645 с.
77. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства: навч. посібн. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2005. 434 с.
78. Городецька Т. Б., Іващенко О. Г. Інноваційний потенціал промислових підприємств та напрями підвищення його результативності. Міжвузівський збірник (за галузями знань «Машинобудування та металообробка», «Інженерна механіка», «Металургія та матеріалознавство». Луцьк, 2014. Вип. 47. С. 27–37.
79. ISO 9000:2005(R). Системи менеджменту якості. Основні положення і словник / за ред. Лебедевої Є. В. К., 2006. 49 с.
80. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prer/2011_30/Moroz.pdf.
81. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream>
82. Скриптунова Е. Управление по целям – инструмент нового времени. URL:<http://www.officefile.ru/article.php?id=353>.
83. Барабан О. А., Ільїнський В. В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. URL:http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm
84. Богатов О. И., Скобелев В. Г., Стасюк В. П. Моделирование процессов рейтинговой оценки экономических систем. Новое в экономической

кибернетике. Сборник науч. труд.: Моделирование функционирования экономических систем. Донецк: ДонГУ, 1999. вып. № 1. С. 41–75.

85. Білун С. О. Використання рангового методу для порівняльної оцінки ефективності функціонування організаційно-правових форм у сільському господарстві. URL:<http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/1342/-1/16.37.pdf>.

86. Кизим Н. А., Благун И. С., Копчак Ю. С. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятий: монография. Х.: «ИНЖЭК», 2004. 144 с.

87. Леоненков А. В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH. СПб.: БХВ-Петербург, 2003. 736 с.

88. Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. М.: Финансы и статистика, 2009. 136 с.

89. Мересте У. И. Матричная концепция изучения экономической эффективности. Изучение эффективности производства. Таллинн: ТПИ, 1981. С. 15–37.

90. Миронова Л. Г. Класифікація рейтингових моделей та їх застосування в прийнятті управлінських рішень. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=583>

91. Никитчук С. С., Рубан Э. Е. Анализ основных подходов к определению оценки эффективности управления предприятием. URL:http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_86-89.pdf

92. Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догадайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. Х.: «ИНЖЭК», 2005. 144 с.

93. Василик С. К. Ефективність діяльності акціонерних підприємств: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01. – Х., 1998. – 138 с.

94. Предмет математичної статистики. Основні завдання та методи математичної статистики. URL: http://pidruchniki.com/14170120/statistika/predmet_matematichnoyi_statistiki.

95. Методика економічного аналізу господарської діяльності. URL: http://pidruchniki.com/1376102541314/ekonomika/metodika_ekonomichnogo_analiz_u_gospodarskoyi_diyalnosti.

96. Хотомлянський А. Л., Чернота Т. Н., Тузенко Д. В. Оценка и анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия с использованием матричной модели. Вестник Приазовского государственного технического университета. 2000. Вып.9. С. 258–263.

97. Сыроежин И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. М.: Экономика, 1980. 192 с.

98. NAUTIKA. Основи теорії нечітких множин URL:<https://sites.google.com/site/ne4itkalogika/osnovi-teoriie-necitkih-mnozih>.

99. Уотермен, Роберт. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: пер. с англ. Общ.ред. В.Т. Рысин. М.: Прогресс, 1988. 363 с.

100. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 550 с.

101. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ./ Общ. ред. и вступ.сл. В. И. Данилова-Данильяна. М.: Прогресс, 1989. 528 с.

102. Плоткін Я. Д., Пащенко І. Н. Виробничий менеджмент: навч. посібник, зб. вправ. Львів: ІВЦ "ІНТЕЛЕКТ+". 1999. 257 с.

103. Голубєва Т. С., Колос І. В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 5(59). С. 66–72.

104. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. URL:http://pidruchniki.ws/13580710/menedzhment/efektivnist_menedzhmentu_servisnogo_pidpriyemstva.

105. Великий тлумачний словник сучасної української мови: уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун». 2007. 1736 с.

106. Маурик Ван Дж. Эффективный стратег. М.: ИНФРА-М, 2002. 115 с.

107. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Лачинина Т. А. Стратегическое развитие организации: учеб. пособ. М.: КНОРУС, 2005. 362 с.
108. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2009.
109. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2.
110. Христенко Л. М. Рівні вияву ефективності управління підприємством. URL:http://thesis.at.ua/publ/15_11_15_12_2013_r_menedzhment_rozvitok_teorija_ta_praktika/khristenko_l_m_rivni_vijavu_efektivnosti_upravlinnja_pidpriemstvom/9-1-0-230.
111. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>.
112. Христенко Л. М. Критерії оцінювання ефективності управління підприємством. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 1 (190). Ч.1. С. 212-215.
113. Христенко Л. М. Система показників оцінки ефективності управління підприємством. URL:http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki-/23_i_2011/khristenko_l_m_sistema_pokaznikov_ocinki_efektivnosti_upravlinnja_pidpriemstv
114. Христенко Л. М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp-/2009_21/11Khris.htm
115. Огляд авіабудівної галузі України за I півріччя 2014 року URL:http://www.credit-rating.ua/img/st_img/AS/2014/10.10.2014/-AVIA_CR_I_pol_2014.pdf
116. Манаєнко І. М., Грибюк Д. В. Напрями активізації зовнішньоекономічної діяльності авіабудівних підприємств. URL:<http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1465>
117. Бугров Д. Метрика ефективності. Круглий стіл. 2004. № 4. С. 12–14.

118. Шевців Л. Ю. Комплексний підхід до оцінки ефективності роботи підприємства: вітчизняний і зарубіжний досвід. Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. 2005. Вип. 187. Т. 11. С. 421–429.

119. Економіка підприємства: підручник / За ред. Л.Г. Мельника. Суми: ВТД «Універсальна книга», 2004. 648 с.

120. Равновесие в экономической системе переходного типа: предпосылки, механизмы, управление: под ред. О.Л. Яременко. Харьков: НУА, 2004. 416 с.

121. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. Львів: нац. ун-т “Львівська політехніка”, «Інтелект-Захід», 2002. 228 с.

122. Подольчак Н. Ю. Оцінювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств шляхом застосування локальних показників. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7887-1/17.pdf>.

123. Квятковська Л. А., Воробйова Л. А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 50 (1023). С. 67–75.

124. Кривохатько Н. Д. Детермінанти ефективності діяльності управлінського персоналу машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. №3. Том 2. С.60–65.

125. Бойко Н. BSC как инструмент реализации разработанных планов. Управление кредитными организациями. 2006. № 8. С. 6–11.

126. Нортон Д., Каплан Р. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, Библиотека, 2003. 214 с.

127. Потриваєва Н. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5092>.

128. Борисенко О. Є. Діагностика управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності металургійного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ, 2015. 22 с.

129. Борисенко Е. Е., Нечаева И. А. Оценка эффективности управления ресурсами предприятия на основе построения динамического норматива. Менеджмент в России и за рубежом. 2014. №2. С. 100–108.

130. Уроки бизнеса. Будущие лидеры рынка. Публикация исследования компании Ernst & Young. URL: <http://www.ey.com>.

131. Андерсен Берн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. пер с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.

132. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність: монографія. К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.

133. Ефимов В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учеб. пособие /под ред. Н. А. Евдокимова. Ульяновск: Изд. УлГТУ, 2005. 84 с.

134. Ивлев В. А., Попова Т. В. Процессная организация деятельности предприятия. URL: <http://quality.eur.ru/DOCUM/podp.htm>

135. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладыко И. Ю. и др. Управление крупным предприятием: монография. К.: Либра, 2006. 384 с.

136. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. та ін. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

137. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>

138. Что такое система процессов организации? URL:<http://www.finexpert.ru/tests.php>

139. Модель зрелости организации в области ECM. URL: <http://ecm-journal.ru/card.aspx?contentid=2459210>.

140. О системе DIRECTUM. URL: <http://www.directum.ru/system>.

141. Уровень зрелости системы стандартизации бизнес-процессов компании. URL: <http://www.finexpert.ru/tests.php>.

142. Организация обучения работе в информационной системе в крупной компании. URL: <http://www.directum.ru/7069370.aspx>.
143. ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод». Офіційний сайт. URL: <http://old.ptmz.com.ua/content/dokumenty-0>.
144. Концерн «NICMAS». Офіційний сайт. URL: <http://nicmas-market.com>.
145. НПФ «Дніпротехсервіс». Космічні технології. Офіційний сайт URL: <http://trade.dts.dp.ua/ru/npf-dnieprotiekhsiervis>.
146. ПАТ «Мотор Січ». Фінансова звітність. URL: <http://motorsich.com>.
147. НПФ «Дніпротехсервіс». Офіційний сайт. URL: <http://trade.dts.dp.ua>.
148. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Офіційний сайт. URL: <https://smida.gov.ua/reestr/?kod=00168076>.
149. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Бази даних. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00110792>.
150. Воценко А. В., Турчак В. В. Методологія системного підходу в управлінні організацією. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76789>.
151. Степанов А. С. Системный подход к оценке эффективности управления производственной организацией: автореферат дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент). Саратов. 2016, 23 с.
152. Исследование операций: В 2-х томах. Пер. с англ. Под ред. Дж. Моудера, С. Элмаграби. М.: Мир, 1981. Т. 1. 712 с.
153. Морозов, С. И. Будущее рождается сегодня: Авиационный кластер Ульяновской области. Гражданская авиация. 2010. №6. С.14–19.
154. Заводы авиации. Авиационные предприятия России, Украины, мира. URL: <http://avia.pro/zavody>.
155. Ульянова Наталья. Высокие отношения. Бизнес-журнал. 2015. №11. С.16–19.
156. Стратегия развития ОАО «ОАК» до 2025 года. URL: <http://docplayer.ru/29122575-Strategicheskie-celi-oak-do-2035-goda-i-napravleniya-preobrazovaniy-dlya-ih-dostizheniya.html>.

157. Хамел, Гари, К. К. Прахалад Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2002. 275 с.

158. Чуланова О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом. Интернет-журнал «Наукоедение». 2014. Вып. 5(24), сентябрь – октябрь. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>

159. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. Стратегія економічного розвитку України. 2013. № 33. С.212–220.

160. Ситник Н.І. Концептуальні засади менеджменту ідей в сучасних організаціях. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2016. № 13. URL:<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80341>.

161. Волик В. С. Зарубіжний досвід використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом державної служби. Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 3. С. 440–447.

162. Богатирьов А. М., Столярська К. М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 2. С. 24–28.

163. Арапова О. М., Фрідріф В. П., Модирка В. А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка: реалії часу. 2016. №1(6). С. 207–211.

164. Дегтяр О. А. Державне управління соціальною сферою та соціальна відповідальність бізнесу. Теорія і практика державного управління: зб. наук.пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. Вип. 2(41). С.162–168.

165. Столярук Х. С. Формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом. Дис. ... канд. екон. наук. 08.00.07. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Stolyaruk_dis.pdf.

166. Woodruff C. Competent by any other name. Personnel Management. 1991. September. P. 30–33.

167. Белова О. Квалификационная характеристика и модель компетенций: Можно ли ставить знак равенства? *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2010. № 1. С. 10–15.
168. Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом. *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2008. № 3. С. 11–17.
169. Ключевые компетенции бизнеса: [2007-2012]. URL: <http://www.znaki-pr.ru/pr-pack/competentions.html>.
170. Павлюкевич М. П. Влияние компетентностного подхода на управление персоналом. *Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLV междунар. науч.-практ. конф.*– Новосибирск: СибАК, 2015. № 1(45). URL: <https://sibac.info/conf/econom/xlv/40565>.
171. Арутюнова Д. В. *Стратегический менеджмент: учебное пособие*. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
172. Попова Е. П., Яковлева Т. К. Компетентностный подход к проблеме эффективности деятельности руководителя. *Вопросы управления*. 2014. №5 (11). С. 89–98.
173. K. Prahalad, Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str006-u.html>.
174. Перспективная работа в Объединенной авиастроительной корпорации. URL: <http://docplayer.ru/31090352-Perspektivnaya-rabota-v-obedinennoy-aviastroitelnoy-korporacii.html>.
175. Кибанов А. Я. *Основы управления персоналом: учебник*. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2007.
176. Макарова И.К. *Управление человеческими ресурсами: Уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие*. М.: Дело, 2013.
177. Денисенко С. Визначення ефективності організації роботи у відділі та реалізація потенційних можливостей працівників. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=932>
178. Ясных В. Оценка персонала: поиск эффективных решений. *Кадровая служба и управление персоналом предприятия*. 2010. № 3. С. 15–21.

179. Ділова гра, як метод активного навчання. URL: <http://www.novapedahohika.com/noloms-726-1.html>.
180. Сологуб М. Атестація спеціалістів: методичні рекомендації URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=537>.
181. Гуцан О. М., Локтіонова Т. П., Есенов Д. Е. Метод «360 градусів» як сучасна тенденція в оцінці персоналу. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність: матер. 6-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 20 грудня 2015 р. / ред. П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. Харків: НТУ «ХП», 2015. С. 9–11.
182. Неплюева Анна. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=689>.
183. Психометрическое тестирование персонала. URL: <https://psyttest.htlab.ru>.
184. Оценка персонала методом 360 градусов: основы, примеры, рекомендации. URL: <http://brainmod.ru/magazine/article-360-degrees/>.
185. Оценка 360 с нуля: шаг за шагом. URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/ocenka-360-s-nulya-shag-za-shagom>
186. Метод «360 градусов»: что нужно знать для эффективного проведения оценки? URL: http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka_i_attestaciya/793.
187. Функции iSpring Suite. URL: <https://www.ispring.ru/ispring-suite/features.html>.
188. Как работать в iSpring Suite. URL: https://www.softmagazin.ru/articles/kak_rabotat_v_ispring_suite.
189. Общие сведения о Monte Карло в Excel. URL: <https://support.office.com/ru-ru/article/Общие-сведения-о-monte-Карло-в-excel-64c0ba99-752a-4fa8-bbd3-4450d8db16f1>.
190. Имитационное моделирование методом Монте-Карло. URL: <http://excel-training.ru/investitsionnyiy-analiz-imitatsionnoe-modelirovanie-metodom-monte-karlo>.

191. Генератор випадкових чисел он лайн. URL: https://insportgame.org/ru/tools_list
192. Кунаєв А.Ю. Оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства: теоретичні, методичні, прикладні аспекти: монографія / за наук. ред. проф. Гудзя П. В. Запоріжжя : ЗНТУ-ФОП Мокшанов В. В., 2018. 296 с.
193. Kunaev Artem. Analysis of the management effectiveness evaluation of the aircraft building enterprise by a target approach. p. 95-113. Competitiveness of entrepreneurial structures: features and prospects. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2018, 232.
194. Кунаєв А.Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип.14. Ч.2. С.100-104.
195. Кунаєв А.Ю. Критерії та показники оцінювання ефективності управління організацією. *Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки*. Дружківка: Юго-Восток, 2015. Вип.1 (46). С.101-108.
196. Кунаєв А.Ю. Методика оцінювання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2016. №1 (3). С.76-80.
197. Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства/*Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(08). Ч.1. С.117-125.
198. Кунаєв А.Ю. Використання методології системного підходу до оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т.29 (68). № 1. С.34-39.
199. Кунаєв А.Ю. Специфіка діяльності авіабудівного підприємства та оцінювання ефективності менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. 2018. № 1 (63). С.72-81.

200. Кунаєв А.Ю. Діагностика бізнесу в процесі діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2017. № 3 (470). С.385-393.

201. Petro Gudz, Artem Kunaiev. Defining of the degree of strategic goals achievement of the aircraft building enterprise by a target approach on the basis of BSC. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*. 2018. № 11. s. 272-288.

202. Кунаєв А.Ю. Порівняльний аналіз методів оцінювання ефективності управління. Наука та інновації як основні шляхи вирішення проблем модернізації економіки: зб. тез наук. робіт учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17-18 грудня 2015 р.)/ ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». У 2-х. ч. О.: ЦЕДР, 2015, Ч.1. С.97-100.

203. Кунаєв А.Ю. Сучасні методики оцінювання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings. January 29, 2016. Klaipeda: Baltija Publishing*. С.133-136.

204. Кунаєв А.Ю. Визначення економічної ефективності використання трудових ресурсів машинобудівних підприємств. Економіка і менеджмент: сучасні тенденції та виклики : матер. Всеукр.наук.-практ. конф. студентів та мол. науковців (м. Одеса, 21 квітня 2017 р.)/ за ред. Коваленко М.П. та ін. Одеса: МГУ, 2017. С.80-84.

205. Кунаєв А.Ю. Науково-методичні підходи до визначення критеріїв і показників оцінювання ефективності авіабудівного підприємства. Менеджмент, фінанси та підприємництво: стан, аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Львів, 24 лютого 2018 р.). Львів: ЛЕФ, 2018. С.36-38.

206. Кунаєв А.Ю. Аналіз оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства за цільовим підходом: складова соціальна відповідальність. Розвиток економіки та управління на світовому, державному

та регіональному рівнях: Матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16-17 березня 2018 р. К.: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. 2018. С.89-93.

207. Кунаєв А.Ю. Новітні підходи до організації виробництва у авіабудуванні. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: зб. тез наук. робіт учасн. всеукр. наук. конф. (м. Черкаси, 12 квітня 2018 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2018. С.19-21.

208. Кунаєв А.Ю. Організаційне забезпечення використання системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. II International Scientific Conference The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility, Part II, June 29th, 2018. Lisbon. Portugal. S.21-25.

209. Кунаєв А.Ю., Горбенко А.Є. Проблема управління технологічним процесом сучасного вертолітного будування на прикладі уособленого підрозділу «Вертольоти «Мотор-Січ». Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір. Міжнар. наук.-практ. конф. 4-5 жовтня 2018 р., м. Запоріжжя. Запоріжжя: ЗНТУ. 2018. С. 392-394.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А1

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
АНТОНОВ[®]

вул. Академіка Туполева, 1, м.Київ,
03062 Україна
Факс: 38(044) 454-79-66
Тел: 38(044) 454-31-49
E-mail: info@antonov.com
Код ЄДРПОУ 14307529



COMPANY
ANTONOV[®]

вул. Akademika Tupoleva, 1, Kyiv,
03062 Ukraine
Fax: 38(044) 454-79-66
Phone: 38(044) 454-31-49
E-mail: info@antonov.com

До спеціалізованої вченої ради Д. 26.062.02
Національного авіаційного університету
МОН України

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кунаєва Артема Юрійовича

Основні результати наукового дослідження Кунаєва Артема Юрійовича, які стосуються методичних основ оцінювання ефективності менеджменту авіаційних підприємств, а також рекомендації щодо їх застосування були розглянуті керівництвом ДП «Антонов». Визначено, що надані матеріали мають практичне значення і можуть бути використані на підприємстві з метою забезпечення конкурентоспроможності у середньо та довгостроковій перспективі.

Практично значущим є запропонований авторський підхід щодо інтегрованого оцінювання ефективності управління авіабудівним підприємством, визначення показника ефективності менеджменту підприємства, який базується на основі критеріїв внутрішньої ефективності управління на основі адаптованої системи збалансованих показників BSC та зовнішньої ефективності. Науковий підхід до оцінки внутрішньої ефективності автором удосконалено за рахунок запропонованої методики оцінки ефективності вищого, середнього та низового рівня управлінських кадрів на основі компетентісного підходу, адаптованого до специфіки авіапідприємства і застосовано для оцінки ефективності управлінських команд. Оригінальним підходом автора до методики оцінювання зовнішньої ефективності управління є введення та розрахунок показників соціальної відповідальності бізнесу як комплексного показника визначення цінності підприємства для суспільства.

Впровадження зазначених розробок у практику діяльності підприємства дає можливість вдосконалити механізм управління ефективністю підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку теорії і практики менеджменту.

Технічний директор-
головний інженер

(підпис)

С.А. Бичков

(П.І.Б.)

Начальник управління
маркетингу та продаж
ДП «АНТОНОВ»

(підпис)

В.Г. Конарев

(П.І.Б.)



000711 * JJ

02.02.075-210

МОТОР СІЧ	Ukraine	MOTOR SICH JSC
69068, м. Запоріжжя, пр. Моторобудівників, 15 Факс: (061) 720-50-00 E-mail: motor@motorsich.com www.motorsich.com <i>11.10.18 № БТД/21264</i> На № _____		15, Motorostroiteley Av., Zaporozhye, 69068 Fax: (38061) 720-50-00 E-mail: motor@motorsich.com www.motorsich.com

До спеціалізованої вченої ради Д 26.06202
Національного авіаційного університету МОН України

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Кунаєва Артема Юрійовича

Керівництвом АТ «Мотор Січ» розглянуто основні результати та рекомендації стосовно їх використання в межах дисертаційного дослідження Кунаєва Артема Юрійовича, які присвячено науково-методичним основам оцінювання ефективності управління авіабудівним підприємством. Встановлено, що представлені матеріали мають прикладне значення для оцінювання ефективності управління.

Практичну цінність дослідження становить запропонований науковий підхід взаємозв'язку основних цілей, задач і принципів оцінки ефективності управління за алгоритмом BSC та компетентнісного підходу, що дозволяє діагностувати хід процесу управління змінами в залежності від стану ключових показників оцінки ефективності діяльності та координувати дії співробітників і підрозділів для успішного досягнення мети. Методичний і практичний інтерес викликає розробка автора щодо матриці оцінки керівника з урахуванням галузевої специфіки та особливостей інструментарію оцінювання на основі використання п'яти інструментів оцінювання: Експертна думка керівників; Тест «Бізнес IQ»; Ассесмент-центр; Тест "Бізнес-профіль"; Метод 360 градусів, що важливо для прийняття рішень в межах кадрової політики.

Впровадження запропонованих розробок в управлінську практику дає можливість вдосконалити механізм оцінювання ефективності використання управлінського потенціалу, спрямувати резерви на зростання капіталізації підприємства у конкурентних умовах ринку.

Директор з маркетингу



В.Т. Ширков

**Підприємство «Авіаційна компанія «АгроавіаДніпро»
Дніпропетровської міської громадської організації
«Асоціація авіації ЗАНГ України»**

УКРАЇНА, 52005 Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н.,
с.м.т. Слобожанське, вул. Дружби 1
р/р 26009050400212, КБ «Приватбанк» МФО 305299,
код ЄДРПОУ 32575799

Тел/факс /+38056/726-36-82
Email: aeroport2017@ukr.net

«12 жовтня 2018р.

№ 12/10-02

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кунаєва Артема Юрійовича

Керівництвом підприємства «Авіаційна компанія «АгроавіаДніпро» розглянуто основні результати та рекомендації в межах дисертаційного дослідження Кунаєва Артема Юрійовича, які присвячено науково-методичному обґрунтуванню оцінювання ефективності управління авіабудівним підприємством і визнано їх такими, що мають прикладне значення.

Методичний і практичний інтерес викликає розроблений методичний підхід до оцінки управління сімейства бізнес-процесів авіабудівного підприємства: основні бізнес-процеси, обслуговуючі бізнес-процеси для основних, бізнес-процеси розвитку; бізнес-процеси управління; обслуговуючі управління бізнес-процеси з використанням засобів управління корпоративною неструктурованою інформацією (ЕСМ) за технологічними, управлінськими і інформаційними факторами, що дозволяє визначити рівні зрілості бізнес-процесів авіабудівного підприємства. До впровадження прийнято розробку організаційно-інформаційного забезпечення системи оцінювання ефективності менеджменту з використанням методу імітаційного моделювання Монте-Карло, який адаптовано до інформаційного і продуктового потоків авіабудівного підприємства шляхом відображення руху авіадвигунів гелікоптерів через ремонтні бази, що дозволяє виявляти залежність між витратами на організацію ремонтного обслуговування та якістю ремонтів відповідно до частоти надходження двигунів і терміну їх обслуговування, оптимізуючи ремонтні роботи.

Впровадження розробок в управлінську практику дозволить покращити стан діагностики ефективності менеджменту підприємства, вчасно реагувати відхилення показників ефективності від планових і нормативних та сприятиме зростанню капіталізації підприємства.

Директор



О.М. Понікаревич



O4-02, Sharjah Airport International Free Zone
P.O. Box 8231, Sharjah, United Arab Emirates
t.: +97165570713 f.: +97165570714



34th Floor, Al Habtoor Business Tower, Dubai
P.O. Box 25413, Dubai, United Arab Emirates
t.: +97144529948 f.: +97144528961
office@aal-group.com www.aal-group.com

Ref.: 348/AA101018

October 10, 2018

**To the specialized academic council D 26.06202
National Aviation University
of the Ministry of Education and Science of Ukraine**

CERTIFICATE

of introduction of the results of dissertation research
made by Kunaiev Artem Yuriyovych

The management of the enterprise has studied the submitted materials of the dissertation research made by Kunaiev Artem Yuriyovych "Scientific and methodical substantiation of the system for the management effectiveness evaluation of the aircraft-building enterprise" and its main results and author's recommendations regarding approaches and their use the management effectiveness evaluation of the aircraft-building enterprise. It has been established that the presented materials have a scientific and practical value for assessing the management efficiency.

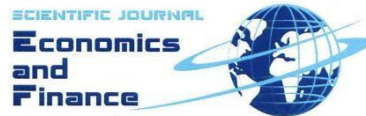
The practical significance of the results of the study is contained, in particular, in the methodology for evaluation of business processes management of the enterprise using ECM-tools (Enterprise Content Management – tools for managing of corporate unstructured content), according to which determined three main directions that defining the balance level of maturity model in the field of ECM: technological (main business processes), managerial (management business processes) and external factors (exchange of documents in electronic form). Prepared for implementation is a method of effectiveness evaluating of enterprise management as a matrix of BSC interconnection and a competency-based approach using linear programming.

Introduction of the proposed management innovations into the management practice of the enterprise promotes improvement of the quality of management, managerial responsibility, transparency and objectivity of the process of their evaluation on the basis of real competencies.

Head of Department Chief Economist

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Vitaliy Petrunya'.

Vitaliy Petrunya



Свідоцтво ДР КВ № 20225-10025 Р
49107, Україна, м. Дніпропетровськ,
а/с 5720

науковий журнал
Економіка і Фінанси

Телефон редакції: +38 (068) 851-75-52
E-mail: ecofin.at.ua@gmail.com
Сайт: <http://ecofin.at.ua>

вих. № 122 від 20 травня 2018 р.

До спеціалізованої вченої ради

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідній роботі

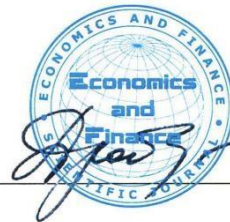
Видана аспіранту Запорізького національного технічного університету **Кунаєву Артему Юрійовичу** з підтвердженням про те, що в межах дисертаційного дослідження він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідної госпрозрахункової теми: «Підвищення ефективності управління підприємствами різних організаційно-правових форм в умовах фінансово-економічної нестабільності» (номер державної реєстрації 0114U006193, строк виконання 2015–2019 рр.) наукового журналу «Економіка і фінанси» (м. Дніпропетровськ) в якості співвиконавця, а саме:

1. Обґрунтовано передумови використання цільового підходу до оцінювання ефективності менеджменту, пов'язані із трансформацією у галузі організації управління від індустріальної до партнерської моделі виробництва авіа продукції; запропонував методик досліджень ефективності управління авіабудівними підприємствами на основі адаптованої системи збалансованих показників BSC.

2. Розроблено модель ключових показників ефективності компанії для оцінювання ефективності менеджменту авіапідприємства з урахуванням критеріїв і показників соціальної відповідальності бізнесу у якості інтегрованого показника цінності підприємства для суспільства з метою покращення якості життя.

3. За критеріями фінансової та клієнтської складової, розвитку та навчання, соціальної відповідальності, а також внутрішніх процесів визначено тенденції змін та встановлено глибину детермінантного впливу показників ефективності управління стосовно досягнення стратегічної мети діяльності авіабудівного підприємства і побудовано карту (дерево) цілей ПАТ «Мотор Січ», що дозволяє візуалізувати ключові проблеми діяльності компанії, які потребують перманентних управлінських впливів.

Керівник науково-дослідної теми,
Головний редактор
наукового журналу «Економіка і фінанси»,
кандидат економічних наук, доцент,
Doctor of Science, honoris causa, професор РАЕ



Дробязко С. І.

Таблиця Б.1

Систематизація сучасних підходів до визначення поняття «ефективність»

Автор	Джерело	Визначення
1	2	3
П. Друкер	[19]	Результативність є наслідком певних процесів, виконання функцій, завдань, досягнення цілей, а ефективність – наслідком правильності таких дій, причому як перше поняття, так і друге є однаково важливими
Х.Лібенштайн, С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі	[20]	Підприємство є ефективним (Х-ефективним), якщо воно за наявних ресурсів і найкращою з доступних технологій виробляє та реалізує максимально можливий об'єм продукції. Ефективність - це зовнішнє поняття, прив'язане до ринку ресурсів, товарів тощо.
К. Макконелл С. Брю	[21]	Проблема ефективності характеризує зв'язок між кількістю одиниць обмежених ресурсів, які використовуються в процесі виробництва та отриманою в результаті кількістю певного продукту. Більша кількість продукту, що отримується від даного обсягу витрат, вказує на підвищення ефективності, менший обсяг продукту від даної кількості витрат вказує на зниження ефективності
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	[15, с.699].	Ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами (узагальнено між входами та виходами), тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів
Я. Зеленецький	[22]	Ефективною вважалася діяльність результативна, продуктивна або плідна (що досягає поставленої мети), правильною, точною, адекватною (що максимально наближається до заданої зразком норми), чистою (що максимально уникає непередбачених наслідків і непотрібних додаткових включень), надійною (оскільки прийоми діяльності тим більш надійні, чим більше об'єктивна можливість досягнення цими прийомами наміченого результату) і послідовною. При цьому ефективність, вигідність і економічність є основними критеріями ефективної діяльності

Продовження табл. Б.1

1	2	3
М. В. Куцинська	[23].	Розглядає поняття ефективність стосовно виробництва і вказує, що ефективність являє собою комплексне відображення кінцевих результатів використання робочої сили (працівників) і засобів виробництва за певний проміжок часу. Родовою ознакою ефективності (продуктивності) є досягнення мети виробничої або іншої діяльності підприємства (організації) за умови найменших витрат суспільної праці або часу. Сутнісне тлумачення ефективності діяльності як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу
Л. І. Федулова	[24, с. 388]	Розуміє ефективність як оптимальне співвідношення задоволеності потреб певних груп. Така задоволеність залежить від ступеня реалізації інтересів учасників у процесі функціонування підприємства. Узгодження інтересів та формування на їх основі комплексу цілей підприємства є у цьому підході головним завданням управління
А. Д. Виварец, Л. В. Дістергефт	[25, с. 323]	Ефективність будь-якого процесу, будь-якого виду діяльності характеризує ступінь досягнення поставленої мети
Е. Дж. Долан, Б. І. Доміненко	[26]	Ефективність – це вибір вірних цілей, на яких фокусується вся енергія підприємства
М. В. Височіна	[27]	Розглядає ефективність «як складну багатогранну характеристику результативності управління в окремих функціональних підсистемах. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями
О. М. Лала	[28]	«Ефективність як характеристика діяльності відображає відношення результату як одного з «елементів» діяльності до всіх її інших «елементів»: цінностей, потреб, цілей і коштів (витрат)»
Т. А. Говорушко, Н. І. Климаш	[29, с. 17]	«...ефективність варто трактувати як досягнення позитивного ефекту від ведення господарської діяльності за мінімального рівня витрат, що забезпечується прийняттям раціональних управлінських рішень».

Таблиця Б.2

Принципи формування системи оцінювання ефективності менеджменту

Автор	Джерело	Принципи та характеристика принципу
1	2	3
Гущин А. Ю	[63]	Принцип науковості. Використання наукових методів, таких як аналіз, синтез, класифікація, що дозволяють досягти більшої повноти інформації про об'єкт
		Принцип системності. Передбачає аналіз всіх можливих факторів впливу на об'єкт та взаємозв'язок методики з іншими
		Принцип об'єктивності. Передбачає визначення методу, що враховує «провали» інших методів, дозволяє більш детально розглянути об'єкт
		Принцип незалежності. Відсторонення від впливу зацікавлених осіб
		Принцип гласності. Відкритий доступ до результатів оцінювання
Марамохіна О. В., Юрлов Ф. Ф	[64, с. 216]	Принцип домінування
		Принцип Парето
		Принцип формування комплексних показників
		Принцип виокремлення головного показника
		Принцип задоволення потреб споживачів
Негомедзянова О. О.	[65]	Система повинна включати як фінансові так і не фінансові показники за умови їх взаємозв'язку між собою, а також між організаційними рівнями в організації.
		Система повинна налічувати обмежену кількість показників для своєчасної їх оцінки та прийняття рішення
		Система повинна враховувати попередній та поточний стан бізнесу
		Показники мають бути придатними для прогнозування майбутнього компанії – вартості або капіталізації компанії, приросту обсягів продажу та виручки
		Система має бути взаємопов'язана зі стратегією компанії та зі стратегічними цілями, у той же час зі зміною стратегії можуть змінюватися як значення показників ефективності, так і сама система
		Система повинна враховувати інтереси та потреби зацікавлених осіб – акціонерів, вищого керівництва, споживачів тощо
		Система має бути значущою, адекватною, послідовною та стабільною
		Має існувати можливість об'єднання показників в узагальнюючі та деталізація в часткові показники.
		Впровадження системи не повинно викликати ускладнення за доступністю до інформації для розрахунків та за додатковими витратами.

/Продовження табл. Б.2

1	2	3
Криничний М. Н.	[66, с. 80]	Принцип достатньої повноти системи оціночних показників
		Принцип зв'язку показників з метою функціонування системи
		Принцип узгодженості цілей
		Принцип співвимірювання показників
		Вимога апіорної рівнозначності оціночних показників.
Вайкок М. А	[67]	Чітко визначити цілі та задачі оцінювання ефективності бізнес-процесів промислового підприємства
		Обрати науковий підхід та методику, за допомогою яких можливо оптимально оцінити ефективність бізнес-процесів промислового підприємства, враховуючи цілі та задачі оцінювання
		Виокремити групу бізнес-процесів промислового підприємства, що необхідно оцінити
		Оцінити якісний та кількісний розрив між цільовими та реальними показниками бізнес-процесів промислового підприємства, що оцінюються за допомогою раніше обраних підходів та методик
		Визначити напрям модернізації та реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства, що оцінюються
		Встановити етапи проведення модернізації та реінжинірингу бізнес-процесів, а також послідовність у разі необхідності їх проведення
Афонічкін О.І	[68]	Методологічні принципи. Такі, що відносяться до концептуальної сторони справи, «філософії» оцінювання ефективності та такі що мало залежать від специфіки проекту.
		Методичні принципи. Такі, що безпосередньо пов'язані з проектом, його специфікою, економічною та фінансовою привабливістю
		Операційні принципи. Такі, що полегшують процес оцінювання ефективності проекту з інформаційно-обчислювальної точки зору

Таблиця Б.3

Переваги процесного підходу

Сфера впливу на підприємство	Переваги
Організаційна	<p>Можливість оптимізувати систему управління, зробити здатною еластично прореагувати на трансформацію зовнішнього середовища.</p> <p>Зосередженість управління на стратегічних процесах.</p> <p>Здатність реалізувати якість продукції, що випускається, відповідно до вимог ISO 9000 і здобуття відповідного сертифікату.</p> <p>Поява в організації інформаційної системи в рамках єдиної системи управління організацією.</p> <p>Відповідальність кожного співробітника за якість кінцевого результату, підвищення оперативності й адаптивності діяльності компанії.</p> <p>Клієнтоорієнтований характер діяльності підприємства.</p> <p>Можливість об'єктивної оцінки діяльності посадових осіб, які задіяні у виконанні процесу.</p> <p>Узгодженість результатів проміжних операцій у рамках єдиного процесу.</p> <p>Наявність контролю над вхідними ресурсами та результатами компанії</p>
Економічна	<p>Оптимізація витрат на управління компанією за рахунок скорочення чисельності персоналу та зменшення адміністративних витрат.</p> <p>Можливість уникати браку, досягати максимальної якості й усувати непотрібні втрати скорочення часу на виконання процесів за одночасного підвищення якості виконуваних робіт.</p> <p>Зниження собівартості результатів процесу через зменшення накладних витрат</p>
Соціальна	<p>Можливість побудови системи мотивування, яка базується на мотивуванні співробітників залежно від результатів процесів, у яких вони беруть участь.</p> <p>Підвищення рівня кваліфікації працівників</p>
Культурна	<p>Підсилення корпоративного духу організації.</p> <p>Зацікавленість працівників у досягненні глобальної мети підприємства</p>

Перешкоди процесного підходу та заходи підтримки

Сфера впливу на підприємство	Перешкоди в процесі впровадження процесного підходу	Заходи підтримки
1	2	3
Організаційна	Протидія передачі повноважень на нижчі рівні ієрархії. Недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між елементами управління, зміни в організації в цілому, в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації Конфлікти із попередньою системою управління. Намагання охопити всі процеси одразу. Неповне проведення проекту переходу на нову систему управління	Фіксація постанов процесного підходу у посадових інструкціях, застосування санкцій Кардинальний характер уживаних заходів. Чітке планування заходів та їх узгодженість із ресурсами та можливостями компанії
Соціальна	Опір змінам. Недостатній рівень компетенції персоналу	Донесення цілей та наслідків перебудови організації. Відбір та перепідготовка кадрів
Економічна	Недостатнє виділення ресурсів	Встановлення пріоритетності проекту та визначення необхідності в ресурсах у часовому розрізі
Культурна	Неможливе впровадження без «процесної культури». Домінування суб'єктивних оцінок над нормами та принципами впровадження процесного управління. Наявність прихованих завдань та механізмів діяльності організації	Оцінка необхідності та бажання зміни системи управління. Використання положень стандартів управління якістю та інших документів як базису проекту. Відкритість вищого рівня управління у цілепокладанні та формулюванні стратегії підприємства

Таблиця Б.5

Показники оцінювання рівня соціально-економічної ефективності менеджменту машинобудівних підприємств*

Показник	Розрахунок	Характеристика
1	2	3
Економічність апарату управління (К1).	$K1 = D / (B_{зп} + B_a)$, де $B_{зп}$ – витрати на заробітну плату, тис. грн; B_a – адміністративні витрати, тис. грн; D – дохід, тис. грн	Чим більше значення показника, тим вищий рівень ефективності адміністрації підприємства. Цей показник доцільно використовувати із системою інших показників оцінювання рівня ефективності. Оскільки зростання адміністративних витрат (навчання адміністративного персоналу, впровадження нових інформаційних систем тощо) може мати стратегічно позитивні наслідки для діяльності машинобудівного підприємства
Плинність кадрів апарату управління (К2).	$K2 = (Ч_{зв.} + Ч_{пр.} + Ч_{пер.}) / Ч_{сс.}$, де $Ч_{зв.}$ – чисельність звільнених працівників, ос.; $Ч_{пр.}$ – чисельність працевлаштованих, ос.; $Ч_{пер.}$ – чисельність переміщених працівників, ос.; $Ч_{сс.}$ – річна середньоспискова чисельність працівників апарату управління, ос.	Значний рівень плинності кадрів, як правило, свідчить про незадовільний соціально-психологічний стан колективу підприємства. Якщо кількість звільнених керівників перевищує 30% протягом року, то рівень плинності кадрів є високим, а ефективність системи менеджменту низькою
Розвиток апарату управління (К3).	$K3 = (K_{п1} + K_{п2} + \dots + K_{пm}) / Ч_{сс.}$, де $K_{п}$ – кількість працівників, які пройшли перепідготовку, відвідували навчальні семінари, курси підвищення кваліфікації, отримали науковий ступінь 1, 2...m-го управлінського підрозділу підприємства, ос.	Чим більше значення коефіцієнту розвитку апарату управління, тим вищим є рівень ефективності системи менеджменту
Компетентність персоналу (К4).	$K4 = K_{др.} * K_{дрп.} * K_{ро.} / Ч_{сс.}$, де $K_{др.}$ – досвід роботи, роки; $K_{дрп.}$ – досвід роботи на цьому підприємстві та в машинобудуванні, роки; $K_{ро.}$ – освітньо-кваліфікаційний рівень, умовні одиниці	Чим більше значення індикатора компетентності персоналу, тим рівень ефективності системи менеджменту є вищим

Продовження табл. Б.5

1	2	3
Коефіцієнт реорганізування системи управління (K5).	$K5 = (Kc.p.m. + Кл.p.m.) / Kp.m.$ <p>де Kc.p.m. – кількість створених робочих місць в апараті управління, шт.; Кл.p.m. – кількість ліквідованих робочих місць в апараті управління, шт.; Kp.m. – кількість робочих місць в апараті управління, шт</p>	Коефіцієнт реорганізування потрібно використовувати у разі впровадження та оцінювання змін в системі менеджменту підприємства, які зафіксовані у прийнятій стратегії. Якщо ж відсутні зміни у внутрішньому та зовнішніх середовищах підприємства, то значення коефіцієнта повинно бути незначним. Загалом коефіцієнт доцільно застосовувати із низкою інших показників оцінювання соціально-економічної ефективності системи менеджменту
Коефіцієнт стратегічної надійності (K6).	$K6 = \sum Jt * Q,$ <p>де Q – ваговий коефіцієнт відхилення, частка; Jt – величина t-го відхилення,%; n – кількість відхилень у діяльності управлінської системи, шт</p>	Полягає у відсутності негативних відхилень під час діяльності підприємства. Відхилення розраховують у відсотках від планових індикаторів діяльності підприємства. Істотний рівень відхилень свідчить про низьку ефективність системи менеджменту машинобудівного підприємства
Коефіцієнт вікового цензу управлінської системи (K7).	$K7 = (Ss-1 - Ss) / Ss,$ <p>де Ss – середній вік керівників у рік визначення рівня ефективності, роки; Ss-1 – середній вік керівників у попередній рік, роки</p>	Система менеджменту повинна бути збалансованою за віковою структурою керівників, тобто поєднувати молодих фахівців та керівників із досвідом роботи. Якщо значення показника зростає, то це свідчить про старіння системи менеджменту. І навпаки, зниження рівня коефіцієнта характеризує тенденцію омолодження керівного складу підприємства
Рівень оскарженості управлінських дій (K8):	$K8 = C / Чсс,$ <p>де C – кількість скарг від працівників підприємства на керівників, шт</p>	Розрахунок цього показника дасть змогу оцінити морально-психологічний клімат колективу, взаємовідносини між керівником та підлеглим тощо. Велика кількість скарг та високий рівень оскарженості управлінських дій характеризуватиме низький рівень соціальної ефективності систем менеджменту

Продовження табл. Б.5

1	2	3
Рівень професійних захворювань та травматизму, зокрема опорно-рухового апарата, ожиріння, проблеми із зором, втратою голосу тощо (K9)	$K9 = (З + Тр) / Чсс$ де З – кількість керівників із професійними захворюваннями, ос.; Тр – кількість травмованих керівників, ос.	Цей показник є індикатором соціальної ефективності управлінських систем підприємства. Чим нижче значення показника, тим соціально захищеним є керівник та вища соціальна ефективність системи менеджменту підприємства
Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем (K10)	$K10 = \sum V_{трj} / В,$ де $V_{трj}$ – витрати між j-ми процесами управління, тис. грн; n – кількість управлінських процесів у межах реалізації проекту або прийняття управлінського рішення, шт.; В – сукупні витрати на реалізацію проекту або прийняття управлінського рішення, тис. грн	У разі високого рівня інтеграції управлінських процесів скорочуються обсяги втрат різних видів ресурсів: інформаційних, фінансових, часових, матеріальних тощо. Тому рівень запропонованого локального показника у ефективній системі менеджменту повинен бути низьким, а саме значно нижчим за одиницю. Якщо ж показник за розрахунковим значенням наближається, дорівнює або вищий за одиницю, то система менеджменту підприємства є неефективною
Обсяг штрафів накладених на керівників через шахрайство та інші порушення нормативно-правових актів (K11)	$K11 = Штр / Чсс,$ де Штр – обсяг штрафів внаслідок порушення нормативно-правових актів керівниками підприємства, тис. грн	Значний рівень показника характеризуватиме негативні тенденції у рівні соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівного підприємства. Відомі випадки, коли керівникам підприємства економічно доцільніше порушити нормативно-правові акти та сплатити передбачені ними штрафи, ніж діяти в межах чинного законодавства. Особливо часто виникають такі порушення щодо екологічних норм. Штрафи передбачені у вітчизняному законодавстві у разі порушення екологічних норм є неадекватними (зниженими)

Продовження табл. Б.5

1	2	3
Відновлюваність (швидке усунення у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі). (K12)	$K12 = \sum Vi,$ де Vi – витрати часу на відновлення функціонування управлінської системи в звичному режимі внаслідок змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, год.; i – зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, од.; h – кількість змін, од.	Цей показник характеризує здатність управлінської системи змінювати свої функції і налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи при цьому притаманній цій структурі впорядкованості відносин, відповідно до нових завдань. Чим нижче значення коефіцієнта відновлюваності, тим вищий рівень соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівного підприємства
Коефіцієнт заміщуваності згідно з кадровим резервом, тобто кількість менеджерів на ключову резервну вакансію (K13)	$K13 = Z_{к.р.} / Ч_{сс},$ де $Z_{к.р.}$ – кількість осіб на ключові місця керівників згідно з кадровим резервом, ос.	Чим більший кадровий резерв, а отже, і рівень індикатора заміщення, тим вища ефективність систем менеджменту машинобудівного підприємства. При цьому важливо забезпечити якісну структуру кадрового резерву, тобто у кадровий резерв потрібно включати претендентів, які, за необхідності, здатні адекватно заміщувати керівників
Кількість скарг та позовних заяв різних груп впливу на керівників підприємства (K14)	$K14 = (C + Пз) / Ч_{сс},$ де C – кількість скарг зацікавлених груп (насамперед споживачів та контрагентів) на керівників підприємства, шт.; $Пз$ – кількість судових позовних заяв на діяльність керівників підприємства (зокрема із виплати заборгованої заробітної плати працівникам), шт.	Високе значення показника свідчатиме про негативні тенденції у розвитку систем менеджменту підприємства. Розроблений коефіцієнт за своїм значенням повинен наближатися або дорівнювати нулю
Коефіцієнт вирішення та запобігання дисфункціональних конфліктів в управлінських системах (K15)	$K15 = (Kз + Kв) / Kк,$ де $Kз$ – кількість дисфункціональних конфліктів, яким вдалось запобігти, од.; $Kв$ – кількість дисфункціональних конфліктів, які вдалось вирішити без значних негативних наслідків для підприємства, од.	Дисфункціональні конфлікти зумовлюють негативні результати в діяльності підприємства. Тому застосування превентивних заходів виникнення дисфункціональних конфліктів та мінімізація їхніх негативних наслідків свідчатиме про ефективні дії керівників підприємства

Продовження табл. Б.5

1	2	3
<p>Кількість сформованих методів менеджменту, а саме: виданих наказів, вказівок, інструкцій, положень, тарифів, бюджетів тощо (К16)</p>	<p>$K16 = (Mx1 + Mx2 + \dots + Mxe) / Чсс$, де М – сформований метод менеджменту x виду, од.; е – загальна кількість видів сформованих методів менеджменту, од.</p>	<p>Важливо у разі використання цього показника проаналізувати якість та цінність сформованих методів менеджменту. Також показник кількості сформованих методів менеджменту повинен бути узгодженим із стратегією підприємства. Якщо стратегія передбачає гнучкість системи менеджменту підприємства та демократичний стиль управління, то кількість сформованих методів менеджменту повинна бути меншою порівняно з кількістю методів менеджменту під час реалізації стратегії жорстокого контролювання діяльності підприємства та авторитарному стилі керівництва</p>
<p>Індекс лідерства керівників підприємства (К17)</p>	<p>$K17 = Пп + С + Пз + Пн.пр.$, де Пп – кількість повторних повідомлень керованій системі, Пн.пр. - кількість скарг на керівника, кількість порушень підлеглими прийнятих керівником норм та правил</p>	<p>Лідерство керівника, на думку багатьох вчених, є домінуючим чинником досягнення високого рівня ефективності в діяльності систем менеджменту підприємства. Якщо керівник має лідерські якості, то ефективність системи менеджменту підвищується</p>

Таблиця Б.6

Фактори, що характеризують рівень ефективності управління
підприємства

Критерії ефективності	Показники ефективності	Роль показника в оцінці	Індекс
1	2	3	
1. Якість постачальницької діяльності підприємства	1.1. Ступінь виконання договірних поставок за обсягом	Характеризує ступінь виконання договірних зобов'язань по всьому обсязі постачання продукції	K_1
	1.2. Показник рівномірності поставок	Оцінює середню тривалість між поставками	K_2
	1.3. Відхилення за структурою програми	Характеризує ступінь фактичного виконання поставок у запланованому їх обсязі	K_3
	1.4. Рівень виконання договірних поставок по асортименту	Характеризує ступінь фактичного виконання поставок у межах запланованого обсягу	K_4
	1.5. Дотримання терміну поставок в обумовлені строки	Характеризує питому вагу поставок з перевищенням строків у загальному їх обсязі	K_5
2. Якість використання основних виробничих фондів	2.1. Фондовіддача	Показує, яка загальна віддача від використання кожної гривні, що вкладена в основні виробничі фонди	K_6
	2.2. Фондоозброєність праці	Визначає частку вартості основних фондів, яка припадає на одного працівника промислово-виробничого персоналу	K_7
	2.3. Ступінь зносу основних виробничих фондів	Відображає частку вартості основних фондів, що перенесена на вартість виробленої продукції, і, водночас, характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних фондів	K_8
3. Якість використання оборотних коштів підприємства	3.1. Матеріалоемність продукції	Характеризує сумарний видаток всіх матеріальних ресурсів на виробництво одиниці продукції	K_9
	3.2. Оборотність оборотних коштів	Показує кількість оборотів обігових коштів за рік	K_{10}
	3.3. Ступінь завантаження коштів в обороті	Показує скільки оборотних коштів підприємства припадає на одну гривню реалізованої продукції	K_{11}

Продовження табл. Б.6

1	2	3	
4. Якість витрат праці	4.1. Продуктивність праці	Відношення кількості зробленої продукції до витрат робочого часу на виробництво цієї продукції	K_{12}
5. Якість організації складського господарства	5.1. Корисна площа по питомих навантаженнях	Дозволяє визначити оптимальну площу складу для зберігання необхідного обсягу продукції й матеріалів	K_{13}
6. Якість організації виробничого транспорту	6.1. Рівномірність вантажообігу	Характеризує раціональність функціонування транспортного господарства	K_{14}
7. Якість впровадження на підприємстві досягнень науково-технічного прогресу	7.1. Рівень автоматизації виробництва	Характеризує відношення автоматизованого устаткування в загальній масі устаткування підприємства	K_{15}
8. Якість збутової діяльності підприємства	8.1. Оборотність запасів готової продукції	Характеризує інтенсивність реалізації готової продукції	K_{16}
9. Рентабельність	9.1. Рентабельність ресурсів (активів) підприємства за прибутком від звичайної діяльності (за чистим прибутком)	Показує, скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства (показує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства)	K_{17}
	9.2. Загальний рівень рентабельності підприємства	Показує, скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю середньої величини основних та оборотних фондів підприємства	K_{18}
	9.3. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю повної собівартості товарної (реалізованої) продукції або показує, скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю вартості реалізованої продукції	K_{19}

ДОДАТОК В

Додаток В.1

ОЦІНКА РІВНЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕСТ № 1.

ОЦІНКА РІВНЯ РОЗУМІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ
КЕРІВНИЦТВОМ ПІДПРИЄМСТВА

1. Система процесів організації – це:

- перелік основних функцій;
- модель в ARIS VAD або IDEF0
- ієрархічний довідник процесів з виділенням відповідальних та виконавців;
- схема організаційної структури;
- ієрархічний довідник процесів з виділенням входів та виходів.

2. Система процесів може бути побудована на основі:

- побудові та аналізі ланцюжків створення цінності, аналізі діяльності структурних підрозділів;
- 12-процесній моделі APQC;
- уявленні керівництва, що отримані за результатами мозкового штурму;
- результатів аналізу існуючих положень про підрозділи організації.

3. Система процесів як документ повинна:

- узгоджуватися керівництвом вищої ланки перед подальшим використанням;
- узгоджуватися керівництвом організації та використовуватися в продовж певного періоду без змін;
- затверджуватися Генеральним директором та наказом вводиться в дію;
- постійно актуалізуватися з урахуванням змін без узгодження.

4. Система процесів організації повинна актуалізуватися:

- раз на рік;
- раз в квартал;
- раз на 5 років;
- ніколи;
- щомісячно.

5. Розробляти систему процесів повинні:

- зовнішні консультанти;
- спеціалісти відділу менеджменту якості;
- топ-менеджери організації;
- спеціалісти відділу організаційного розвитку;
- робоча група з топ-менеджерів, спеціалістів, зовнішніх консультантів.

6. Системи процесів доцільні, якщо:

- необхідно створити комплексну об'єктну модель організації для опису та регламентації процесів;
- необхідно розробити систему показників для управління процесами;
- в організації здійснюється системне впровадження процесного управління;
- необхідно описати декілька процесів за найбільш важливими, проблемними сферами діяльності організації;
- необхідно розробити KPI для топ-менеджерів організації.

7. В рамках системи процесів:

- не можуть бути виділені наскрізні процеси;
- можуть бути виділені типові процедури, загальні для всієї організації;
- можуть бути виділені наскрізні процеси.

8. Системи процесів побудована коректно, якщо

- відповідає реальному бізнесу організації;
- кожен рівень в системі процесів відповідає рівню менеджменту;
- включає не більше 4-5 рівнів декомпозиції;
- на кожному рівні декомпозиції наявні не більше 6 процесів;
- включає не менше 10-12 рівнів ієрархії, на нижньому рівні включаючи опис транзакцій.

9. Системи процесів може бути використана:

- замість положень про підрозділи;
- для визначення зон відповідальності менеджерів;
- для експорту в середовище моделювання процесів для наступного створення об'єктної моделі організації;
- для бенчмаркінга з системами процесів інших організацій;
- для визначення учасників процесів.

10. 6. Системи процесів може бути описана:

- в спеціалізованому середовищі моделювання процесів;
- в файлі MS Power Point;
- в файлі MS Word;
- в файлі MS Excel.

Тест № 2.
ОЦІНКА РІВНЯ ЗРІЛОСТІ СИСТЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1. Виконання методики моделювання (стандарту описання) процесів в організації перевіряється:

- семантичною перевіркою моделей процесів;
- шляхом аналізу відповідності розроблених моделей процесів;
- узгодженням моделей з усіма керівниками підприємства;
- шляхом проведення аудиту діяльності з опису процесів.

2. Відділ організаційного розвитку:

- відсутній;
- створений та активно працює;
- створений, але не працює.

3. Співробітники відділу організаційного розвитку:

- намагаються описати процеси компанії;
- координують та забезпечують роботу з опису та регламентації процесів;
- проводять формальні аудити виконання стандартів.

4. Опис та аналіз процесів здійснюється:

- епізодично;
- всі процеси були описані декілька років тому;
- постійно відповідно до плану.

5. Система бізнес-процесів підприємства:

- є формальною в рамках СМЯ;
- не розроблена;
- існує та підтримується в актуальному стані.

6. Результати внутрішнього аудиту процесів:

- використовуються для депреміювання співробітників;
- використовуються для поліпшення процесів та корегування регламентів;
- є формальними та практично не використовуються.

7. Керівництво підприємства вважає, що:

- система стандартизації процесів забезпечує стійкий розвиток бізнесу підприємства;
- система стандартизації процесів – марна трата грошей.

8. Методика управління змінами моделі організації:

- не розроблена;
- розроблена та не використовується;
- розроблена та використовується на практиці;
- а що це таке?

9. Регламентація процесів здійснюється на основі:

- описання, аналізу та оптимізації процесів;
- існуючих положень про підрозділи;
- інтерв'ю із співробітниками, що виконують роботу.

10. Керівництво підприємства:

- формально один раз на рік заслуховує звіт начальника відділу організаційного розвитку;
- не цікавиться питаннями стандартизації процесів;
- періодично аналізує ефективність системи стандартизації процесів та виділяє кошти на її розвиток.

11. Стандарт управління внутрішньою нормативно-методичною документацією підприємства:

- розроблений та використовується;
- не розроблений;
- розроблений, але не використовується.

12. Моделі процесів доступні співробітникам:

- в регламентах процесів;
- через інтернет-портал підприємства;
- зберігається в сейфі, за спеціальним запитом та дозволом СБ;
- в системі бізнес-моделювання.

13. Форми нормативно-методичних документів:

- розроблені та затверджені в стандарті;
- не стандартизовані;
- визначені лише загальні вимоги до них.

14. Зміни в довідник процесів підприємства:

- не вносяться;
- вносить обмежене коло осіб у відповідності до стандартів управління змінами моделі;
- вносять всі, хто займається моделюванням.

15. Життєвий цикл регламентуючих документів підприємства:

- не формалізований;
- регламентований стандартом;

– гнучко змінюється відповідно до ситуації.

16. Регламенти процесів:

- постійно актуалізуються та удосконалюються;
- узгоджені, затверджені та зберігаються;
- розроблені декілька років тому.

17. Життєвий цикл регламентуючих документів підприємства підтримується:

- за допомогою системи електронного документообігу;
- вручну: реєстр - в MS Excel; документи - на PC секретаря.

18. Методи контролю виконання регламентів:

- не визначені;
- визначені, зафіксовані документально, використовуються;
- є формальними, практично не використовуються.

19. Навчання методам процесного управління:

- не здійснюється;
- здійснює навчальний центр за спеціальними програмами.

20. Для всіх процесів методи контролю:

- не визначені;
- розроблені, включені в регламенти по процесу.

21. Система стимулювання мотивує керівників:

- добиватися виконання стандартів, удосконалювати процеси та відповідні регламенти;
- скривати недоліки та невідповідності в процесах;
- контролювати виконання регламентів процесів співробітниками.

22. Стандарт внутрішнього аудиту підприємства:

- розроблений, затверджений та виконуються;
- існує в рамках СМЯ, використовується формально;
- не розроблений.

23. Система бізнес-моделювання:

- встановлена та активно використовується;
- кожний самостійно описує свої процеси;
- опис процесів здійснюється в MS Visio.

24. Методика моделювання (стандарт опису) процесів:

- не розроблена;
- розроблена та використовується на практиці.

Тест № 3.

ОЦІНКА ЗРІЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ЕСМ

№	Показник	Відповідь
1	2	3
Основні бізнес-процеси (технологічний напрям)		
1	Вхідні паперові документи скануються	– ні; – після розгляду, вибірково; – завжди
2	Для вхідних паперових документів виконується розпізнавання	– ні; – з метою індексації; – з метою категоризації та вилучення структурованої інформації для вирішення бізнес-задач
3	Використовується розпізнавання форм	– ні; – є інтерес; – так, де необхідно
4	Використовується маркування документів, що дозволяє швидко знайти електронний документ за паперовою копією	– ні; – ручні/автоматизовані штампи, візуальне розпізнавання; – автоматизоване маркування та розпізнавання
5	Отчеты, создаваемые в ERP или иных транзакционных или аналитических бизнес-системах, «посмертно» сохраняются в ЕСМ-системе	– ні; – є інтерес; – так, де необхідно
6	Всі важливі документи зберігаються в електронному вигляді у відповідності з політиками довгострокового зберігання	– ні; – вручну; – в рамках workflow
7	Час резервного копіювання та відтворення сховища документів залежить від обсягу даних	– N/A зростає експоненціально; – N/A зростає прямо пропорційно; – практично не залежить
8	Доступ до документів здійснюється співробітниками швидко та різними засобами	– ні; – так, с певними обмеженнями; – так
9	Документи захищені від несанкціонованого редагування та просмотра	– ні; – права; – права, шифрування

Продовження додатка В.3

1	2	3
10	Відома історія роботи з документами	– ні; – так, с певними обмеженнями; – так
11	Доступні попередні тексти документа; версії або тіньові копії генеруються	– ні; – вручну; – автоматично
12	Відомо місцезнаходження паперових документів; всі документи та переписка реєструються	– ні; – паперові електронні картки; – так, реєстрація автоматизована (штрих-код тощо)
13	Документи та можливі операції над ними підпорядковані заданим життєвим циклом	– ні; – так, фіксовані ЖЦ та стани; – так, налаштовувані ЖЦ та стани
14	Документи класифікуються різними способами (папки / атрибути / типи, види)	– ні; – так, фіксовані типи документів та атрибути; – так, множина способів, можливе налаштування
15	Чи використовується система підтримки бізнес-процесів	– ні; – так, процеси описані, але не актуалізовані; – так, процеси підтримуються в актуальному стані
16	Бізнес-процеси автоматизовані	– ні; – так, ідуть від документів; – так, але можуть бути не пов'язані з документами
17	В організації є можливість назначати завдання будь-якому співробітнику (включаючи керівництво)	– ні; – так; – так, у т.ч. з маршрутом
18	Проблема злиття варіантів документів, що відредаговані різними користувачами	– стоїть гостро; – регулюється організаційно; – автоматизована та практично не стоїть
19	Документи губляться	– часто; – рідко; – ніколи
20	ЕЦП використовується	– ні; – використовується, але з обмеженнями (документи все одно можна міняти, відсутній штамп часу тощо); – використовується без обмежень

Продовження додатка В.3

1	2	3
21	Публікація документа на портал або сайт	– ні; – складна; – легка
22	Один і той же документ може існувати в різних форматах	– ні; – так, з певними обмеженнями; – так, експорт, імпорт, зберігання
23	Звітність за документами та контенту	– ні; – так, але фіксована кількість звітів; – розширювані звіти, можливість налаштування та доробки
24	До електронного документу є можливість звернутися	– ні; – із спеціального клієнта; – з легкого веб-клієнта, що не потребує налаштування
25	Вбудування (встраивание) клієнта ЕСМ в іншу систему в другу систему	– ні; – є зацікавленість та можливість; – є готові додатки
26	Автоматизовані корпоративні календарі (заходів, зустрічей тощо)	– ні; – так, з певними обмеженнями; – так
27	Проведення нарад автоматизовано	– ні; – так, з певними обмеженнями (без регламенту, тільки факт обговорення, протоколи тощо); – весь процес
Управлінські процеси (управлінський напрям)		
28	Документи у електронному вигляді мають переважний обіг всередині підприємства	– ні; – електронна пошта; – в ЕСМ-системі
29	Контроль виконавчої дисципліни здійснюється на основі даних системи управління процесами	– ні; – інколи, за деякими процесами; – переважне
30	На підприємстві з інформаційними технологіями працюють	– окремі підрозділи; – всі офісні підрозділи; – всі структурні підрозділи
31	Персонал використовує ІТ	– ні; – тільки базові сервіси (е-пошта, офісне ПЗ); – використовують одну чи більше систем

Продовження додатка В.3

1	2	3
32	Вище керівництво використовує ІТ	– ні; – тільки базові сервіси (е-почта, офісне ПЗ); – використовують одну чи більше систем
33	Бізнес-процеси регламентовані	– ні; – описані основні; – описані всі процеси
34	Інформаційними технологіями охоплені бізнес-процеси організації	– ні; – деякі; – більшість
35	Ефект від впровадження засобів ЕСМ розрахований	– ні; – тільки якісний; – якісний та кількісний
36	Засоби ЕСМ впроваджуються за планом	– ні; – тільки поточні задачі; – відповідно до плану та стратегії
Зовнішні фактори та обмін документами в електронному вигляді		
37	Обмін документами з філіями/дочірніми структурами	– у паперовому вигляді; – електронна пошта; – електронні документи з ЕЦП, атрибутами тощо
38	Обмін документами з головним підприємством	– у паперовому вигляді; – електронна пошта; – електронні документи з ЕЦП, атрибутами тощо
39	Обмін документами з партнерськими підприємствами	– у паперовому вигляді; – електронна пошта; – електронні документи з ЕЦП, атрибутами тощо
40	Взаємодія з регулюючими органами	– у паперовому вигляді; – електронна пошта; – електронні документи з ЕЦП, атрибутами тощо
41	Реалізація можливості організувати автоматизований простір для робочих груп (проектні групи за межами підприємства)	– ні; – з суттєвими обмеженнями; – повністю реалізована

Додаток Г

Таблиця Г.1

Стратегічні напрями та цілі ПАТ «Мотор Січ» на 2011–2016 роки

Рік встановлення цілей	Стратегічний напрям та поставлені цілі	Ступінь виконання завдань
1	2	3
Формування і впровадження пріоритетних цільових програм створення конкурентоспроможної продукції		
2011	<p>В умовах жорсткої конкуренції на світовому авіаційному ринку для стабільного та успішного розвитку підприємства існує гостра необхідність в постійному моніторингу тенденцій на споживчих і сировинних ринках і постійному поданні на ринок нової номенклатури товарів.</p> <p>В 2012 році плануються роботи по двигуну ТВ3-117ВМА-СБМ1В, Роботи по двигуну ТВ3-117ВМА-СБМ1 серії 4, 4Е, роботи по наземній техніці, роботи з вертолітної тематики, роботи з розвитку виробничої бази</p>	<p>У 2012 році ПАТ «Мотор Січ» провів роботи по наступним перспективним напрямкам: в серійному виробництві – було удосконалено і поліпшено споживчі якості таких двигунів, як Д-18Т і його модифікацій, двигунів АІ9-3Б, ТВ3-117ВМА-СБМ1, Д-36 всіх серій, сімейства ТВ3-117В, Д-436ТП, Д-436-148, АІ-450-МС.</p> <p>Розпочато серійне виробництво: двигунів сімейства АІ-222 для навчально-бойових літаків типу Як-130, L-15 і ін., Які випускаються в Росії і Китаї</p>
2012	<p>В 2013 році планується виконання робіт по двигуну МС-14, виконання робіт по двигуну МС-500В, по двигуну ТВ3-117ВМА-СБМ1В. Створення допоміжного двигуна МС-500УБЕ, Роботи по наземній техніці, по вертолітній тематиці, роботи з розвитку виробничої бази</p>	<p>У 2013 році ПАТ «Мотор Січ» провів наступні роботи:</p> <p>в серійному виробництві – було удосконалено і поліпшено споживчі якості таких двигунів, як Д-18Т і його модифікацій, двигунів АІ9-3Б, ТВ3-117ВМА-СБМ1, Д-36 всіх серій, сімейства ТВ3-117В, Д-436Т1, ТВ3-117ВМА-СБМ1В, ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4, 4Е серій, АІ-222-25.</p> <p>Впроваджено нові технологічні процеси: - технологія сушки і консервації заготовок і остаточно оброблених деталей з вуглеграфітового матеріалу АТГ;</p> <p>- Технологія виготовлення кілець виробу АІ-450МС і бобишек виробу АІ-25 методом порошкової металургії замість прутка</p>

Продовження додатка Г.1

1	2	3
2013	<p>В 2014 році планується виконання робіт по турбогвинтовому двигуну МС-14: участь в проведенні ЛКВ літака Ан-2-100 з двигуном МС-14; доробка конструкторської документації по двигуну.</p> <p>Виконання робіт по турбовальному двигуну МС-500В: проведення ДКР, стендових доводочних і спеціальних випробувань; доробка конструкторської документації по двигуну.</p> <p>Виконання робіт по турбовальному двигуну ТВ3-117ВМА-СБМ1В: проведення льотних випробувань двигунів у складі вертольотів типу Мі-24, Мі-8МТ / Мі-17, Ка-27, Ка-29 і Ка-50 з фірмами Міль і Камов.</p> <p>Роботи по наземній техніці і по вертолітній тематиці</p>	<p>Удосконалено та покращено споживчі якості таких двигунів як Д-18Т і його модифікацій, двигунів АІ9-3Б, ТВ3-117ВМА-СБМ1, Д-36 всіх серій, сімейства ТВ3-117В, Д-436Т1, Д-436ТП, Д-436-148, АІ-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В, ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4, 4Е серій, АІ-222-25.</p> <p>Впроваджені в серійне виробництво ГПП виливків з жароміцних нікелевих сплавів, відпрацювання технології нанесення керамічного покриття в автоматичному режимі на лопатки СА ТСД вид. Д-18 на комплексі FST</p>
2014	<p>В 2015 році планується виконання робіт по двигунам МС-14: - закінчення проведення льотно-конструкторських випробувань літака Ан-2-100 з турбогвинтовим двигуном МС-14; виконання робіт щодо подальшого збільшення ресурсних показників двигуна; розробка і випуск конструкторської документації двигуна МС-14ВП для вертольота «Сокіл».</p> <p>Використання нових САУ призведе до подальшого поліпшення характеристик двигунів і вертольотів</p>	<p>У 2015 році ПАТ «МОТОР СІЧ» провів наступні роботи: в серійному виробництві: - удосконалено і поліпшено споживчі якості таких двигунів, як Д-18Т і його модифікацій, двигунів АІ9-3Б, ТВ3-117ВМА-СБМ1, Д-36 всіх серій, сімейства ТВ3-117В, Д-436Т1, Д-436ТП, Д-436-148, АІ-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В, ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4, 4Е серій.</p> <p>Впроваджено нові технологічні процеси: технологія підключення вольфрамнієвих термопар для печі підігріву форм установок УВНК-8П за рахунок використання збірних термопар замість цільних; технологія заливки деталей вид. ТНП і замовного лиття з використанням в шихтових матеріалах переплавленої в печі ВП-190 стружки сплавів ЖСЗЛС, ЖС6К-ВІ, ЖС6У-ВІ і ін.; технологія штампування електродів з магнієвого сплаву МЛ10</p>

Продовження додатка Г.1

1	2	3
2015	<p>У 2016 році плануються роботи з авіаційних двигунів МС-14 та подальше збільшення ресурсних показників двигуна. Проведення льотних випробувань двигуна ТВЗ-117ВМА-СБМ1В-02К в складі вертольота Ка-32; виконання робіт зі створення модифікації двигуна ТВЗ-117ВМА-СБМ1В 1 серії з новою електронною системою автоматичного управління і контролю. Випробування газогенератора для проведення ДКР. Стендові і спеціальні випробування; розробка конструкторської документації повнорозмірного двигуна; виготовлення дослідного зразка повнорозмірного двигуна. Виготовлення і відправка в піднаглядну експлуатацію двох досвідчених ГТП ГТЕ-МС-2,5 з номінальною потужністю 3 МВт замість 2,5 МВт; роботи по випробуванню та налагодженні двигуна і електростанції ЕГ-8000; монтаж і налагодження на місці експлуатації п'яти комплектів обладнання для модернізації газо - турбін електростанцій «Мотор Січ ПАЕС-2500г». Впровадження прогресивних технологій з метою економії матеріалів, підвищення коефіцієнта використання матеріалу, зниження трудомісткості виробів; впровадження енергозберігаючих технологій і альтернативних джерел енергії та інші роботи; виготовлення та введення в експлуатацію комплексних тренажерів вертольотів Мі-2, будівництво нового залу для розміщення вертолітного тренажера; будівництво вертодрому і аеродрому авіації загального призначення АТ «МОТОР СІЧ» з місцями стоянок на території авіакомпанії «МОТОР СІЧ»; роботи зі створення вертолітного виробництва; реконструкція виробничих приміщень для монтажу вакуумної індукційної установки, мон - таж ливарного, гальванічного та термічного обладнання; реконструкція випробувальних стендів; оновлення і модернізація верстатного парку</p>	

Продовження додатка Г.1

1	2	3
Розширення ринків збуту і послуг		
2011	В 2012 році планується продовження співпраці з партнерами з Росії, Індії, Китаю та Алжиру. Підписано довгостроковий контракт з Китаєм на постачання сучасного двигуна АІ-222К-25 та планується підкріплення відносин з перспективними партнерами з Південно-Східної Азії, Латинської Америки	Продовжується виконання довгострокових контрактів з іноземними та вітчизняними партнерами
2012	В 2013 році планується продовження тривалого співробітництва з підприємствами Росії. Заключення нових контрактів з Росією, Казахстаном, партнерами з Латинської Америки та Південно-Східної Азії. Виконання зобов'язань перед Індією, Китаєм, Алжиром та українськими споживачами	Продовжується виконання довгострокових контрактів з іноземними та вітчизняними партнерами
2013	В 2014 році планується продовження співпраці з партнерами з Росії та країн СНД, а також вітчизняними підприємствами. Виконання довгострокових та підписання нових контрактів з партнерами з Латинської Америки та Південно-Східної Азії	Продовжується виконання довгострокових та підписання нових контрактів з іноземними та вітчизняними партнерами
2014	В 2015 році планується збереження та розширення ринків в далекому зарубіжжі. Продовження співпраці з Росією та українськими споживачами. Виконання контрактів з Китаєм, Індією, Перу та В'єтнамом. Просування нових видів продукції	Продовжується виконання довгострокових контрактів з іноземними та вітчизняними партнерами

Продовження додатка Г.1

1	2	3
2015	В 2016 році планується продовжити співпрацю з традиційними зарубіжними партнерами, виконання довгострокових контрактів з Індією, Китаєм, Алжиром. Реалізація нових контрактів з підприємствами ОАЕ, Перу, Бангладешу, Колумбії, Пакистану, Польщі, Чехії, Словачії, Португалії та інших країн де експлуатуються літаки та вертольоти виробництва ПАТ «Мотор Січ». Для них підприємство планує поставити авіадвигуни, запчастини, а також виконати різні види експлуатаційних робіт та технічного супроводу. Планується продовження співробітництва з партнерами в Україні та країнах СНД. В рамках вертолітної програми будуть здійснюватись раніше заключені контракти	
Підвищення ефективності маркетингової діяльності		
2011	В 2012 році планується прийняти участь в крупних міжнародних виставках «DefExpoIndia» в Індії, «Farnborough International Airshow» в Великобританії, «ILA Berlin Air Show» в Німеччині, «Airshow China» в Китаї, «Двигуни-2012» в Росії, «Dubai Helishow 2012» в ОАЕ і ін.	Підприємство прийняло участь в усіх великих міжнародних виставках в різних регіонах світу, які орієнтовані на продукцію, що виробляється на ПАТ «Мотор Січ»
2012	В 2013 році планується участь в міжнародних виставках та авіасалонах з метою збільшення об'ємів продажів та розширення ринків збуту	Підприємство прийняло участь в багатьох міжнародних виставках, які тематично пов'язані з продукцією ПАТ «Мотор Січ». По авіаційній тематиці в Росії - «HeliRussia-2013», «МАКС-2013»; в Індії - «DefExpoIndia»; в Китаї- «China Helicopter - 2013», «Aviation Expo China -2013»; в Франції - «Le Bourget-2013»; в ОАЕ - «Dubai Airshow 2013»; в Турції - «IDEF 2013». По наземній техніці: в Росії - «MIOGE 2013», «Металообробка - 2013»; в Узбекистані - «OGU 2013»; в Казахстані - «KIOGE 2013»; в Україні (м. Київ) - «Нафта і Газ 2013»

Продовження додатка Г.1

1	2	3
2013	В 2015 році планується продовження ціленаправленої роботи по підтриманню іміджу підприємства, закріпленню та розширенню ринків збуту по всьому спектру продукції. Для виконання цих цілей планується участь в виставках в Україні, країнах Європи, Азії та Латинської Америки	В 2014 році підприємство прийняло участь в багатьох міжнародних виставках, які тематично пов'язані з продукцією ПАТ «Мотор Січ». По авіаційній тематиці: в Індії – «DefExpoIndia»; в Великобританії – «Farnborough International Airshow»; в Китаї – «Airshow China»; в ОАЕ – «Dubai Helishow»; в Німеччині – «Ila Berlin Air Show»; в Чилі – «FIDAE-2014»; в Казахстані – «KADEX»; в Росії – «HeliRussia-2014», «Гідроавіасалон», «Міжнародний форум двигунобудування»; в Україні – «АВІАСВІТ- XXI». По наземній техніці: в ПАР – «Power-Gen Africa 2014»; в ОАЕ – «POWER-GEN Middle East 2014»; в Ірані – «IRAN OIL SHOW 2014»; в Узбекистані – «OGU 2014»; в Казахстані – «KIOGE 2014»; в Україні – «Міжнародний промисловий форум». Під час виставкових заходів проводилися презентації продукції, зустрічі з партнерами, активний переговорний процес, в ході якого обговорювались умови майбутніх контрактів
2014	В 2015 році планується продовження ціленаправленої роботи по підтриманню іміджу підприємства, закріпленню та розширенню ринків збуту по всьому спектру продукції. Для реалізації цих цілей ПАТ «Мотор Січ» планує прийняти участь в виставках в Індії, Китаї, Німеччині, Франції, ОАЕ, Ірані, Турції, Венесуелі, Узбекистані та Казахстані	В 2015 році підприємство прийняло участь в багатьох міжнародних виставках. По авіаційній тематиці: в Індії – «AERO INDIA 2015»; в Франції – «PARIS AIR SHOW 2015», Китаї – «HELI CHINA 2015», «АВІАЦІОН EXPO CHINA», в ОАЕ – «DUBAI AIRSHOW 2015», в Чехії – «EUROPEAN HELICOPTER SHOW», в Туреччині – «IDEF 2015», в Україні – «Озброєння і безпека 2015». Продукція наземного примінення демонструвалась на виставках в Узбекистані – «OGU 2015», в Казахстані – «ATYRAU OIL & GAS 2015», в Ірані – «IRAN OIL SHOW 2015», в Аргентині – «ARGENTINA OIL & GAS 2015». Товари народного вжитку на протязі 2015 года демонструвались на 12 виставках в Україні, Білорусі, Казахстані, Узбекистані, Азербайджані, Грузії, Молдові, Монголії. Екіпажі вертольотів авіакомпанії ПАТ «Мотор Січ» прийняли участь в чемпіонаті світу (м. Зелена Гура), в чемпіонатах Польщі, Росії, України по вертолітному спорту

Продовження додатка Г.1

1	2	3
2015	В 2016 році з метою збільшення об'ємів продажів підприємство планує прийняти участь в міжнародних виставках: в Індії «Def Expo India 2016», в Німеччині «Ila Berlin Air Show 2016», в Казахстані «KADEX 2016», в Великобританії «Farnborough International Airshow 2016», в Азербайджані «ADEX 2016», в Китаї «Air Show China 2016», в США «Heli-Expo 2016», в Чехії «Czech International Airfast CIAF»; в енергетичних і нафтогазових виставках в ОАЕ, Ірані, Італії, Бразилії, Кореї, США; в виставках товарів народного споживання	
Створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення		
2011	В 2012 році планується впровадження прогресивних технологій з метою економії матеріалів, підвищення коефіцієнта використання матеріалу, зниження трудомісткості виробів; реконструкція ПЕК-3 з перекладом парового котла-утилізатора в водогрійний режим; освоєння ремонту нових видів обладнання на Лубенському верстатобудівному заводі; впровадження енергозберігаючих технологій та альтернативних джерел енергії та інші роботи	В 2012 році закуплено нове імпортне технологічне обладнання, а також комплектуючі та запасні частини до нього: токарний ОЦ з ЧПУ DOOSAN LYNX220LM; зубошліфувальний напівавтомат для конічних коліс з круговим зубом PHOENIX II 275G; універсальний круглошліфувальний верстат OMICRON 1000-ET5; універсальний плоскошліфувальний верстат LINEA IRON; електроерозійний верстат SARIX SX 200 HPM; система вимірювання витрати повітря AF-36 FLEMING; токарний напівавтомат з ЧПУ BOEHRINGER VDF32M; токарний напівавтомат з ЧПУ TRENS SBL300. прогрів

Продовження додатка Г.1

1	2	3
2012	<p>На 2013 рік підприємством позначаються основні напрямки діяльності: проведення робіт з капітального ремонту та модернізації вертольотів, в т. ч. шляхом їх ремоторизації; Розробка та освоєння виробництва нових конкурентоспроможних двигунів, які мають експортний потенціал і забезпечують потреби України в авіаційній продукції; розробка модифікацій двигунів, які затребувані на ринку авіаційної продукції, з метою скорочення часу та грошових витрат на розробку нових видів двигунів; створення науково-технічного доробку з метою забезпечення конкурентоспроможності двигунів виробництва ПАТ «МОТОР СІЧ» в майбутньому; розробка та освоєння виробництва вертольотів; розробка продукції наземного застосування на базі авіаційних двигунів; високоякісний ремонт двигунів на гнучких контрактних умовах в найкоротші терміни; супровід в експлуатації серійних двигунів і подальше підвищення їх споживачих характеристик (надійність, економічність); розширення і поглиблення інтеграційних зв'язків з російським авіадвигунобудівним комплексом; розширення своєї присутності на міжнародному ринку з орієнтацією, в першу чергу, на ринок країн СНД і азійського регіону</p>	<p>У 2013 році підприємством закуплено: зубообробне обладнання фірм Gleason, GearSpect і Senjo Seiki; обробні центри 2B623ПМФ4, HORIZON-4, SKIQ12C-M; високошвидкісний обробний центр Ricomax 60 HSC; токарно-фрезерні центри і верстати з ЧПУ фірми TRENDS; високоточні токарні верстати з ЧПУ типу СТМ161; шліфувально-заточне обладнання для переоснащення інструментального виробництва; Високовакуумні печі фірми Seco / Warwick; комплектні системи управління SIEMENS, вимірювальні системи відліку координат фірми Heidenhein, високомоментні двигуни ETEL і інші комплектуючі</p>

Продовження додатка Г.1

1	2	3
2013	На 2014 рік укладені контракти на закупівлю спеціальних шліфувальних верстатів ESSM 500 і ZSSM 500; токарних верстатів з ЧПУ типу MDW-20 і MDF3; високовакуумних печей фірми Seco / Warwick, а також контракти на послуги з спільного проектування турбін і компресорів авіадвигунів	В 2014 році тривали роботи з технічного переозброєння підприємства
2014	Укладено контракти на закупівлю в 2015 році високоточних токарних верстатів з ЧПУ типу STM161, установки для гідроабразивного різання A & V Waterjet, установок 3D прототипування, спеціальних шліфувальних верстатів ESSM 500, токарних верстатів з ЧПУ типу MD7S, іншого обладнання, а також контракти на послуги з проектування турбін і компресорів авіадвигунів	В 2015 році в рамках плану валютного фінансування оплачено імпортних контрактів на придбання, капітальний ремонт і модернізацію устаткування на загальну суму 11,7 млн доларів США. У числі придбаних верстатів: обробні центри HORIZON 110, шліфувальні верстати ESSM 500, трубокгинальні верстати SILFAX, обладнання для прототипування 3D Systems, комплектні системи управління SIEMENS для обробних центрів і верстатів і ін. Укладено контракти на закупівлю в 2016 році високоточних токарних верстатів з ЧПУ типу STM 161, комплектних систем управління SIEMENS для верстатів, а також на послуги зі спільного проектування турбін і компресорів авіадвигунів
2015	Укладено контракти на закупівлю в 2016 році високоточних токарних верстатів з ЧПУ типу STM 161, комплектних систем управління SIEMENS для верстатів, а також на послуги зі спільного проектування турбін і компресорів авіадвигунів. Основними партнерами АТ «МОТОР СІЧ» з імпорту обладнання, запасних частин, капремонту і модернізації є Німеччина, Швейцарія, Польща, Болгарія, Словаччина, Чехія, США	

Таблиця Г.2

Заходи, спрямовані на успішне виконання стратегічних завдань ПАТ «Дніпроважмаш»

Рік встановлення цілей	Стратегічний напрям та поставлені цілі
1	2
2014 р.	<p>Основними завданнями у виробничій діяльності в 2014 р. є:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Завершити виготовлення, зборку і провести випробування обладнання і агрегатів наземного стартового ком-плексу і КУСК для ракетносія «Циклон-4». 2. Модернізувати токарно-гвинторізний верстат мод. 1А675 із забезпеченням його системою ЧПУ. Це дозволить підвищити продуктивність праці, забезпечить високу точність і чистоту обробки виробів, що в свою чергу дозволить освоювати нові види продукції (наприклад: вітроенергетику). 3. Розробка спеціальної опочної оснастки для формовки тюбінгів і іншої номенклатури під установкою ХТС у чавуноливарному цеху. 4. Розробити і впровадити технологію виготовлення фасонних виливків по ХТС в чавуноливарному цеху. 5. Оновлення оснащення для виробництва шлаковозних чаш постійної номенклатури <p>Заходи щодо скорочення витрат енергоресурсів на 2014 рік:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вести постійний облік і контроль за раціональною роботою діючого технологічного обладнання та комунікацій, за раціональною роботою вентиляційних систем. 2. Розпочати роботи з реконструкції термічних і сушильних печей цеху № 09. 3. Завершити реконструкцію прохідного сушила виробництва тюбінгів № 07 (2 -й етап). 4. Придбати відцентровий компресор на центральну компресорну станцію з метою забезпечення цілодобової стабільної подачі стисненого повітря структурними підрозділами підприємства та економії електроенергії. 5. Замінити 8 одиниць морально застарілого насосного обладнання з використанням частотного регулювання <p>Для поліпшення якості продукції, що випускається:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Провести наглядовий аудит діючої системи менеджменту якості підприємства на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 : 2008. 2. Розробити проекти та РКД на нові затребувані вироби: позиціонер, живильники пластинчасті, візки спекательні, вагон-ваги і ваговий візок для зважування шихти, холодильні плити нових типорозмірів, нові типи редукторів, та ін. 3. Розробити робочі проекти заміни вагоноперекладачів і вагоноштовхачів 4. Зробити проект нової конструкції вагоноштовхача з кабельним барабаном для подачі піввагонів під завантаження на

	<p>навантажувальних терміналах.</p> <p>5. Розробити проект розвантажувального комплексу проекту «Будівництво нової аглофабрики ПАТ «Снакіївський металургійний завод» для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» (м. Снакієве, Україна).</p> <p>6. Розробити і впровадити установку полічастотних вібраторів на вагоноперекидач.</p> <p>7. Розробити нові конструкції тьюбінгового оздоблення для будівництва метрополітенів і шахт.</p> <p>8. Зварювання та наплавлення нових видів устаткування сучасними зварювальними матеріалами.</p> <p>9. Провести наладку, запустити в роботу і відпрацювати технологічні можливості введеного в експлуатацію верстата вальцювального електромеханічного</p>
2015 р.	<p>Основними завданнями у виробничій діяльності в 2015 р. є:</p> <p>1. Завершити виготовлення, зборку і провести випробування обладнання і агрегатів наземного стартового комплексу і КУСК для ракетносія «Циклон-4».</p> <p>2. Освоєння виготовлення великогабаритних відливок для коксових батарей в формі з ХТС.</p> <p>3. Оновлення оснащення для виробництва шлаковозних чаш постійної номенклатури</p> <p>Для поліпшення якості продукції, що випускається:</p> <p>1. Провести ресертифікацію діючої системи менеджмента якості</p>
2016 р.	<p>Основними завданнями у виробничій діяльності в 2016 р. є:</p> <p>1. Освоєння виготовлення крупногабаритних відливок для коксових батарей в формі із ХТС.</p> <p>2. Освоєння виготовлення відливок чаш $V=16 \text{ м}^3$.</p> <p>3. Освоїти та планомірно впровадити в практику широкого виробництва комплексну поставку розвантажувальних комплексів «під ключ» - від проекту до введення в експлуатацію.</p> <p>4. Розробити проекти і РКД на нові затребувані вироби: задвижка листова, амбразура фурменого прибору, клапан ГДУ-1100 з новим приводом, газовий затвір, відпускні трубопроводи та калачі доменної печі, та іншу продукцію згідно отриманих замовлень</p> <p>Для поліпшення якості продукції, що випускається:</p> <p>1. Провести надзорний аудит діючої системи менеджменту якості підприємства на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008 діючої системи менеджмента якості</p>
2017 р.	<p>Основними завданнями у виробничій діяльності в 2017 р. є:</p> <p>1. Освоїти та планомірно впровадити в практику широкого виробництва комплексну поставку розвантажувальних комплексів «під ключ» - від проекту до введення в експлуатацію.</p> <p>2. Освоєння виготовлення крупногабаритних відливок для коксових батарей в формі із ХТС.</p> <p>3. Освоєння виготовлення відливок сегментів другої частини контракту для Англії</p>

Таблиця Г.3

Система показників фінансової складової BSC ПАТ «Дніпроважмаш»*

Цілі	Показники		Бажаний напрямок зміни показника	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
				2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Збільшення рентабельності власного капіталу	Рентабельність власного капіталу		збільшення	0,72%	0,56%	9,6%	збиток	-	негативна
	Оборотність активів		збільшення	1,3	1,5	1,4	1,08	зменшення	негативна
Зменшення вартості заємного капіталу Пошук нових джерел фінансування	Процентна ставка по кредиту		зменшення	12,3%	н/д	н/д	н/д		
Зростання доходу від реалізації продукції та збільшення частки на ринку	Обсяг виробництва (тис.грн.)		збільшення	682097.6	1062419.18	858220.35	645232.01	зменшення	негативна
	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	збільшення	788640	1004718.7	928693	665143.027	зменшення	негативна
		тис. тон		37,63	58,0	42,7	25,1	зменшення	негативна
	Коефіцієнт зміни валових продаж		збільшення	-0,05	1,18	-0,06	-0,22	зменшення	негативна
Зниження операційних витрат	Коефіцієнт виробничої собівартості		зменшення	27,9	19,4	14,4	збиток	-	негативна
	Коефіцієнт адміністративних витрат		зменшення	68,3	62,2	5,9	збиток	-	негативна
	Коефіцієнт реалізаційних витрат		зменшення	52,9	65,6	4,6	збиток	-	негативна
Зростання чистого прибутку та рентабельності продаж	Рентабельність продаж		збільшення	0,18%	0,12%	1,6%	збиток	зменшення	негативна
	Чистий прибуток на 1 просту акцію		збільшення	0.05056	0.03955	0.48915	-2.49115	зменшення	негативна

*розраховано за <https://smida.gov.ua>

Таблиця Г.4

Система показників клієнтської складової BSC ПАТ «Дніпроважмаш»*

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника (нормативне значення)	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013р.	2014р.	2015р.	2016р.		
Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу	Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт	збільшення (100%)	80,9%	80,7%	80,7%	81%	без змін	
Професійний сервіс та можливість урегулювання скарг та конфліктів з клієнтами	Традиційні споживачі продукції	збільшення	див. виноску**				зменшення	негативна
	Штрафи, пені, неустойки і компенсацію за порушення законодавства на загальну суму, тис. грн	зменшення	500,26	4 517	3 860	3 352	збільшення	негативна
Оптимальне співвідношення ціна/якість	Кількість сертифікатів якості	збільшення	див. виноску***				без змін	
Розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів (як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках)	Питома вага експорту у відвантаженій продукції	збільшення	84,5%	83,4%	80,8%	57,9%	зменшення	негативна

*розраховано <https://smida.gov.ua>

** Традиційні споживачі продукції ПАТ «Дніпроважмаш»

2013	2014	2015	2016
<p>– найбільші підприємства гірничо-металургійного комплексу Україна та СНД: Міттал Стіл Кривий Ріг, Алчевський і Маріупольський меткомбінати, Запоріжсталь і Азовсталь, підприємства гірничодобувного дивізіону Метінвесту (Північний, Ігулецький, Центральний ГЗК), Северсталь, Віксунський метзавод, Новолипецький меткомбінат, Західно-сибірський меткомбінат, Актюбінський завод феросплавів;</p> <p>– метробудівники Дніпропетровська, Москви, Баку шахтобудівники Єврохіму; – вугільні термінали портів; – цементні заводи; – енергетичні підприємства</p>	<p>– найбільші підприємства гірничо-металургійного комплексу Україна та СНД: Міттал Стіл Кривий Ріг, Алчевський і Маріупольський меткомбінати, Запоріжсталь і Азовсталь, підприємства гірничодобувного дивізіону Метінвесту (Північний, Ігулецький, Центральний ГЗК), Северсталь, Віксунський метзавод, Новолипецький меткомбінат, Західно-сибірський меткомбінат, Актюбінський завод феросплавів;</p> <p>– метробудівники Дніпропетровська, Москви, шахтобудівники Єврохіму; – вугільні термінали портів; – енергетичні підприємства</p>	<p>– крупні підприємства Україна та СНД: ПАТ «Євраз-ДМЗ ім. Петровського» (доменне та сталеплавильне обладнання та чаші), ПАТ «Запоріжсталь» (доменне та сталеплавильне обладнання), ПАТ «Запоріжжкокс» (запасні частини), а також обладнання для Цетрказенергомонтаж, Казахстан, ООО «Косогорський метзавод», Росія (чаші шлаковозні), ЕХ-ВК та ТСК (тюбінги), Росія</p>	<p>– крупні підприємства Україна та СНД: ПрАТ «Євраз Дніпровський метзавод» (доменне та сталеплавильне обладнання та чаші), ПАТ «Запоріжсталь» (доменне та сталеплавильне обладнання), ПАТ «Запоріжжкокс» (запасні частини), коксохімічне обладнання - ЄВРАЗ ЗСМК, ЄВРАЗ НТМК, шлаковози - Аксуський ЗФ, Казахстан, тюбінги - ЕХ-ВК та ТСК, Росія, сегменти – Англія, запчастини до вагонперекидача – Естонія, колісні пари – Болгарія тощї</p>

*** Кількість сертифікатів якості ПАТ «Дніпроважмаш»

2013	2014	2015	2016
<p>2 сертифіката відповідності технічним регламентам в системі сертифікації ГОСТ Р і 1 в системі сертифікації УкрСЕПРО. На 8 видів продукції отримані дозволи на використання обладнання на території РФ</p>	<p>2 сертифіката відповідності технічним регламентам в системі сертифікації ГОСТ Р. На 8 видів продукції отримані дозволи на використання обладнання на території РФ</p>	<p>сертифікат відповідності вимогам митного союзу про безпечність машин та обладнання</p>	<p>сертифікат відповідності вимогам митного союзу про безпечність машин та обладнання</p>

Таблиця Г.5

Система показників складової «Внутрішні процеси» BSC ПАТ «Дніпроважмаш»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Впровадження передових високотехнологічних виробництв	Коефіцієнт зносу основних засобів*	зменшення	72,4%	72,4%	80%	80%	збільшення	негативна
Операційна досконалість	Витрати на виробництво продукції*	зменшення	795487	853192	832370	728956	зменшення	позитивна
	Оборотність запасів*	збільшення	4,1	5,8	4,7	3,5	зменшення	негативна
	Частка незавершеного виробництва*	зменшення	19,2%	18,5%	12,4%	21,2%	збільшення	негативна
Створення нових сучасних моделей продукції	Кількість одиниць нової та інноваційної продукції	збільшення	50	31	34	50	збільшення	позитивна
	Вартість нематеріальних активів	збільшення	0	0	0	0	-	
	Частка працівників, задіяних в інноваційній діяльності підприємства	збільшення	22,8%	19,2%	21,1%	19,8%	без змін	

*розраховано <https://smida.gov.ua>

Таблиця Г.6

Система показників складової «Розвиток та навчання» BSC ПАТ «Дніпроважмаш»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника (нормативне значення)	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Підтримка необхідного рівня кваліфікації виробничих робітників	Коефіцієнт рівня кваліфікації виробничих робітників	збільшення	80,9%	80,7%	80,7%	81%	без змін	
	Підвищення кваліфікації робочих, спеціалістів і керівників та технічної підготовки персоналу	збільшення	проведено навчання 201 працівника підприємства, в т.ч. 180 робочих та 21 ІТР				без змін	

Таблиця Г.7

Система показників складової «Соціальна відповідальність» BSC ПАТ «Дніпроважмаш»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника (нормативне значення)	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Соціальна відповідальність перед працівниками	Коефіцієнт зростання заробітної плати персоналу*	збільшення	-15,8%	-5,4%	31,52%	-1,36%	зменшення	негативна
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників*	збільшення	45,6%	38,4%	42,2%	39,6%	без змін	
Екологічна відповідальність	Поточні витрати на охорону навколишнього середовища, тис.грн.	збільшення	2 802	2 503	1 424	2 351	зменшення	негативна
	Природоохоронні заходи, тис.грн.	збільшення	164,9	302,0	202,0	в межах бюджету	зменшення	негативна

*розраховано <https://smida.gov.ua>

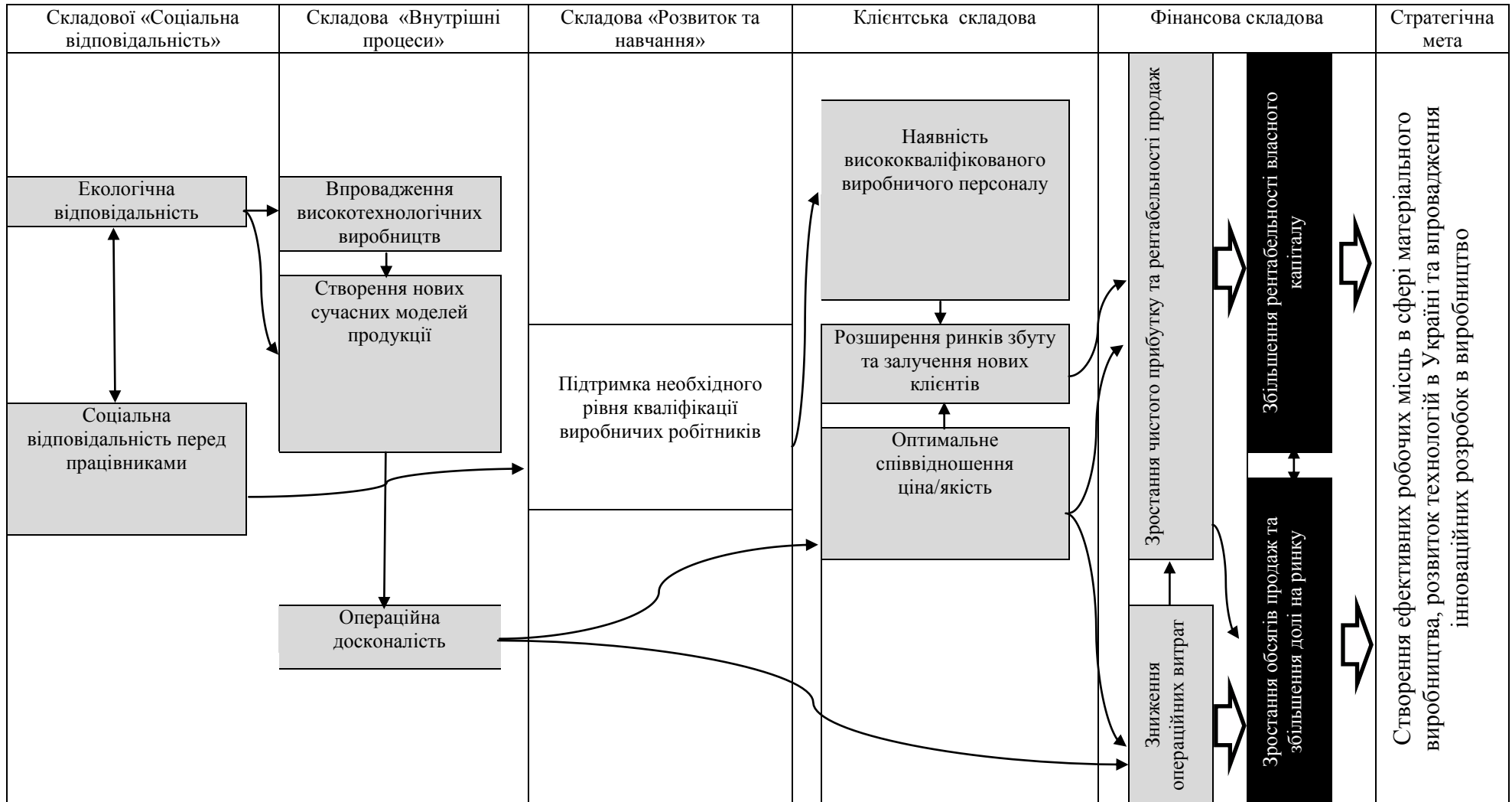


Рис. Г1 Карта (дерево) цілей ПАТ «Дніпроважмаш»



■ - негативна тенденція змін з найбільшим впливом на мету діяльності підприємства

□ - негативна тенденція змін з помірним впливом на мету діяльності підприємства

⇨ - позитивна тенденція змін

Таблиця Г.8

Система показників фінансової складової BSC ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»*

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Збільшення рентабельності власного капіталу	Рентабельність власного капіталу	збільшення	15,03	6,55	10,57	2,4	зменшення	негативна
	Оборотність активів	збільшення	0,06	0,03	0,15	0,07	зменшення	негативна
Зменшення вартості заємного капіталу	Процентна ставка по кредиту**	зменшення	14%	17%	22,25%	19,5%	зменшення	позитивна
Зростання доходу від реалізації продукції та збільшення частки на ринку	Коефіцієнт зміни валових продаж	збільшення	29,64	-19,69%	11,3%	-32,55%	зменшення	негативна
Зниження операційних витрат	Коефіцієнт виробничої собівартості	зменшення	7,7	9,44	3,8	11,37	збільшення	негативна
	Коефіцієнт адміністративних витрат	зменшення	1,36	4,64	1,39	7,5	збільшення	негативна
	Коефіцієнт реалізаційних витрат	зменшення	0,62	2,59	0,99	3,94	збільшення	негативна
Зростання чистого прибутку та рентабельності продаж	Рентабельність продаж	збільшення	7,49%	2,99%	9,33%	2,55%	зменшення	негативна
	Чистий прибуток на 1 просту акцію	збільшення	0,1337	0,0623	0,2165	0,0399	зменшення	негативна

*розраховано за <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/96376>; <http://old.ptmz.com.ua>

Таблиця Г.9

Система показників клієнтської складової BSC ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»*

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника (нормативне значення)	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу	Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт	збільшення (100%)	86,6%	89,3%	89,6%	87,4%	без змін	
Професійний сервіс та можливість урегулювання скарг та конфліктів з клієнтами	Штрафні санкції (штраф, пеня, неустойка) і компенсації за порушення законодавства, тис. грн.	зменшення	656,8	651,8	682,8	709,9	збільшення	негативна
Оптимальне спів відношення ціна/якість	Відсоток претензій, що задоволені вчасно	збільшення (100%)	див. виноску **				збільшення	позитивна
	Індекс задоволеності клієнтів	збільшення (100%)	див. виноску **				збільшення	позитивна
	Кількість сертифікатів якості	збільшення	Сертифікати: Internationa Rlailway Industry Standard(IRIS) ISO 9001:2008 ISO 14001:2004				без змін	

*розраховано <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/96376>; <http://old.ptmz.com.ua>

** Рівні показників якості телекомунікаційних послуг та обслуговування споживачів [ptmz.com.ua]

Найменування показника (параметра) якості телекомунікаційної послуги, який визначений НКРЗ для оприлюднення	Одиниця виміру	Рівень, який встановлений центральним органом виконавчої влади в галузі зв'язку (ЦОВЗ)	Рівень, який був запланований на звітний рік	Досягнутий рівень за звітний рік	Запланований рівень на поточний рік
Послуги фіксованого телефонного зв'язку:					
Відсоток заяв про підключення кінцевого обладнання споживачів до мережі місцевого телефонного зв'язку, виконаних за нормований час	%	не менше 90	90,2	90,1	90,2
Відсоток справних таксофонів	%	не менше 90			
Кількість звернень щодо сторонніх підключень з розрахунку на одну лінію доступу за рік		не більше 0,2	0,1	0,1	0,1
Відсоток заяв про пошкодження телекомунікаційної мережі, виконаних за нормований час	%	не менше 65	80	77	80
Кількість заяв про пошкодження телекомунікаційної мережі з розрахунку на одну лінію доступу за рік		не більше 0,8	0,5	0,7	0,5
Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	%	не більше 1	0,6	0,8	0,6
Відсоток звернень щодо організаційних аспектів обслуговування	%	не більше 1	0,6	0,8	0,6
Відсоток звернень щодо технічних аспектів обслуговування	%	не більше 1	0,6	0,7	0,6

Таблиця Г.10

Система показників складової «Внутрішні процеси» BSC ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Впровадження передових високотехнологічних виробництв	Коефіцієнт зносу основних засобів*	зменшення	56,7%	62,3%	65,07%	16,37%	зменшення	позитивна
Операційна досконалість	Частка матеріальних витрат у собівартості реалізованої продукції	зменшення	78%	69%	55,92%	53,78%	зменшення	позитивна
	Витрати на виробництво продукції*	зменшення	360337	291266	323697	236171	зменшення	позитивна
	Оборотність запасів*	збільшення	3,9	3,5	2,8	2,2	зменшення	негативна
	Частка незавершеного виробництва*	зменшення	14,4%	13,9%	7,32%	4,97%	зменшення	позитивна
Створення нових сучасних моделей	Частка нових моделей в асортименті	збільшення	н/д	50	120	180	збільшення	позитивна
	Витрати на інноваційну діяльність	збільшення	0	0	0	0		
	Частка працівників, задіяних в інноваційній діяльності підприємства	збільшення	28,2%	29,1%	26,1%	29,8%	збільшення	позитивна

*розраховано <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/96376>; <http://old.ptmz.com.ua>

Таблиця Г.11

Система показників складової «Розвиток та навчання» BSC ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника (нормативне значення)	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Навчання персоналу підприємства основним принципам та методам менеджменту якості	Відсоток навчених працівників	збільшення	Навчання персоналу відповідно до «Політики підприємства в сфері якості»				збільшення	позитивна
Підтримка необхідного рівня кваліфікації виробничих робітників	Коефіцієнт рівня кваліфікації виробничих робітників	збільшення	86,6%	89,3%	89,6%	87,4%	без змін	
Навчання робітників передовим технологіям організації та управління	Відсоток навчених працівників	збільшення	Навчання персоналу відповідно до «Політики підприємства в сфері технологічної безпеки», «Політики підприємства в сфері якості»				збільшення	позитивна
Навчання персоналу підприємства основним принципам та методам управління								

*розраховано <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/96376>; <http://old.ptmz.com.ua>

Таблиця Г.12

Система показників складової «Соціальна відповідальність» BSC ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника (нормативне значення)	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
Соціальна відповідальність перед працівниками	Фонд оплати праці, тис.грн.	збільшення	55710,1	60530,9	58110	56799	зменшення	негативна
	Коефіцієнт зростання заробітної плати персоналу*	збільшення	14,84%	8,7%	-5,42%	-2,3%	зменшення	негативна
	Частка заробітної плати в собівартості реалізованої продукції	збільшення	<5%	12%	14,36%	29,59%	збільшення	позитивна
	Зобов'язання з оплати праці тис.грн.	зменшення	2281	3887	3936	4573	збільшення	негативна
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників*	збільшення	56,4%	58,2%	52,2%	59,6%	збільшення	позитивна
Соціальна відповідальність перед громадою	Коефіцієнт витрат на соціальну підтримку місцевої громади	збільшення	1,13	1,11	1,12	1,07	без змін	
	Коефіцієнт відношення витрат на соціальну підтримку місцевої громади до чистого прибутку	збільшення	0,62	0,56	0,63	0,54	без змін	
	Пенсійні зобов'язання, тис.грн.	зменшення	3411	2316	1057	736	зменшення	позитивна
	Зобов'язання зі страхування тис.грн.	зменшення	1091	1997	1956	1164	без змін	
Екологічна відповідальність			Діяльність відповідно до «Екологічної політики» та «Політики в сфері технологічної безпеки»				без змін	

*розраховано <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/96376>

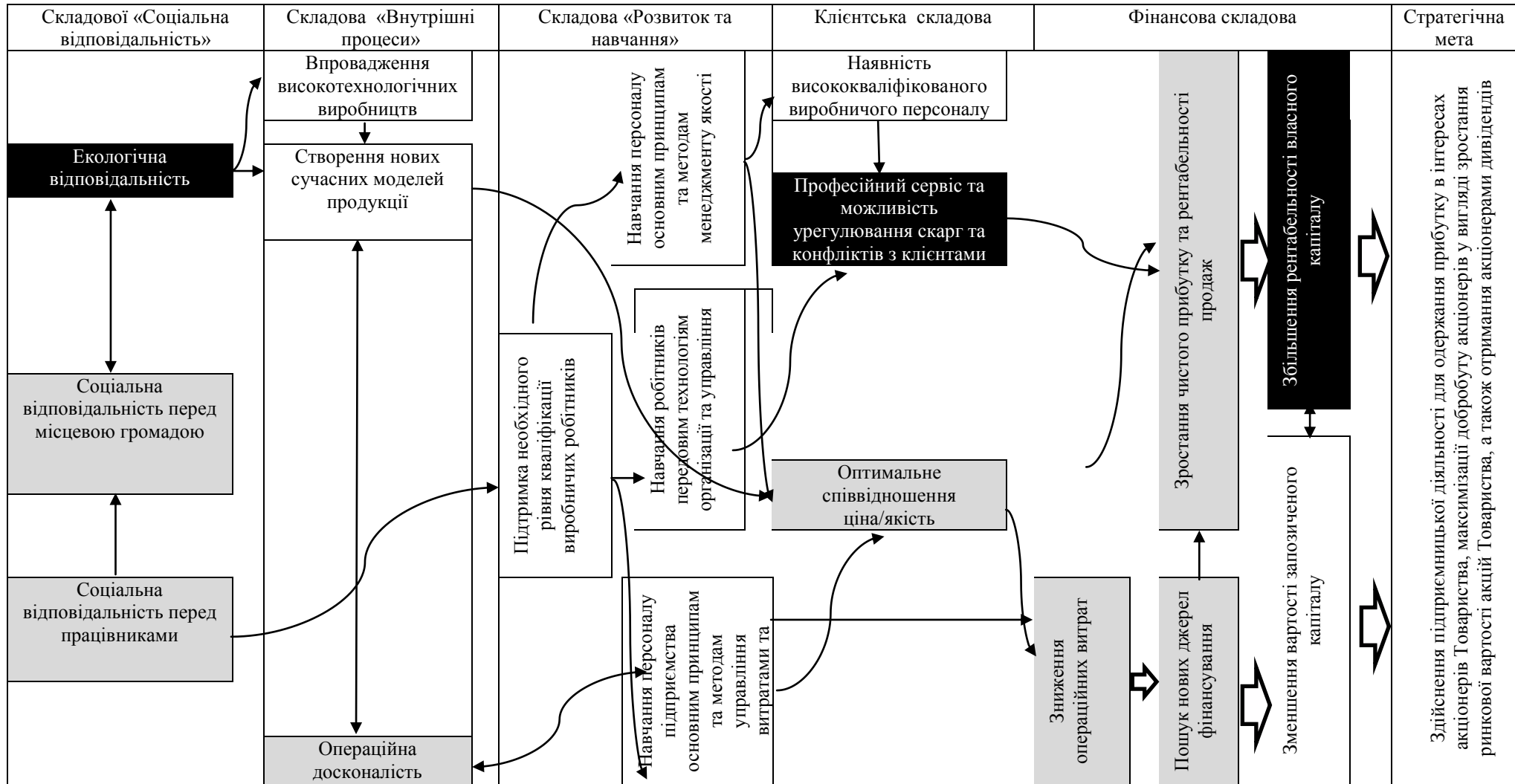


Рис. Г2Карта (дерево) цілей ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»

- негативна тенденція змін з найбільшим впливом на мету діяльності підприємства
- негативна тенденція змін з помірним впливом на мету діяльності підприємства
- позитивна тенденція змін

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		51	52	53				
КВСП Г/ЧП	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1		-1	-1	-1								
КВСП Г	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1		-1	-1	1							
КЗЗП	-1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1		-1	1	1						
ВМД	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1		-1	-1	1							
КОРП	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1		-1	-1	1						
КСЗП	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1		-1	-1	-1							
ВЯП	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1		-1	-1	-1							
ВІД	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1		-1	-1	1					
КВПС Р	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1		-1	-1	1			
КНП МЯ	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1		-1	-1	1			
КНПУ ВБ	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1		-1	-1	1			
СПГ	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1		-1	-1	1		
СПК	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1		-1	-1	1		
СЯ	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1		-1	-1	-1					
КЗВП р	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1		-1	-1	1		
КЛСп	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1		-1	-1	1
КНКл	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1			
ПКл	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1		-1	-1	1				
КПрН Кп	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1		-1	-1	-1					
КПКп	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1		-1	-1	1	
Кп.ІД	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1		-1	-1	1			
КНМ	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1		-1	-1	1		
КВІТо н	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		-1	-1	1				

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
КВП	0	0	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	0					
КОБ.А	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2			
ЧППА	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	2	0			
КР/БК	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	0			
КРП	0	0	0	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0				

Таблиця Д.4

Матриця відхилення динаміки ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПрАТ «Мотор Січ» М[Р] в 2015р.

Показники	ОВ	КВС	КАВ	КРВ	КВЗК	КСКр	КВКл	ВЗНП	КВБр	КПСК	КПЯ	ТНМ	ТВНМ	КНЗВ	КЗН	КПлК	СР	КЗІн	—	КВОНС/ЧП	КВОНСС	КВСП/ЧП	КВСПГ	КЗЗП	ВМД	КОРП	КСЗП	ВЯП	ВІД	КВПСР	КНПМЯ	КНПУВБ	СПГ	СПК	СЯ	КЗВПр	КІСп	КНКл	ІКл	КПрНКп	КПКп	Кп.ІД	КНМ	КВІТон	КПСК	КОБЗ	КЧР	КВП	КОБ.А	ЧПА	КР/БК	КРП	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	
ОВ	0	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	0	0	
КВС	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
КАВ	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	0	
КРВ	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
КВЗК	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	
КСКр	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	0	0		
КВКл	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2		
ВЗНП	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	
КВБр	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	
КПСК	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	0	0	
КПЯ	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
ТНМ	2	0	0	0	0	2	2	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	
ТВНМ	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
КНЗВ	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
КЗН	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
КПлК	2	0	0	0	2	2	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	
СР	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	0	0	0		
КЗІн	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	0	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	2	0	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
КВОН С/ЧП	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
КВОН СС	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
КВСП Г/ЧП	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
КВСП Г	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	
КЗЗП	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	0	0	

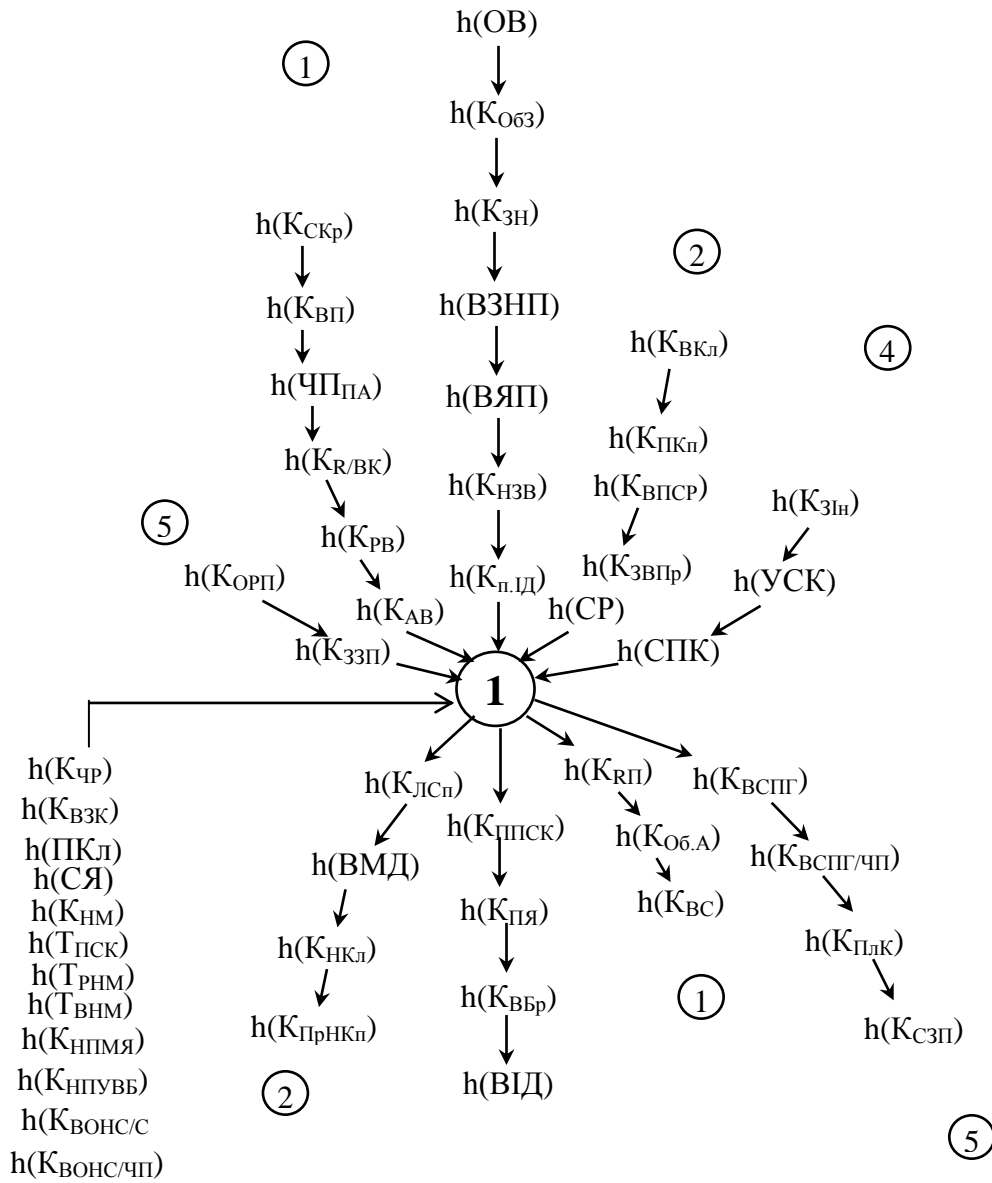


Рис. Д.1. Модель фактичної динаміки змін ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПАТ «Мотор Січ» в 2014 р.

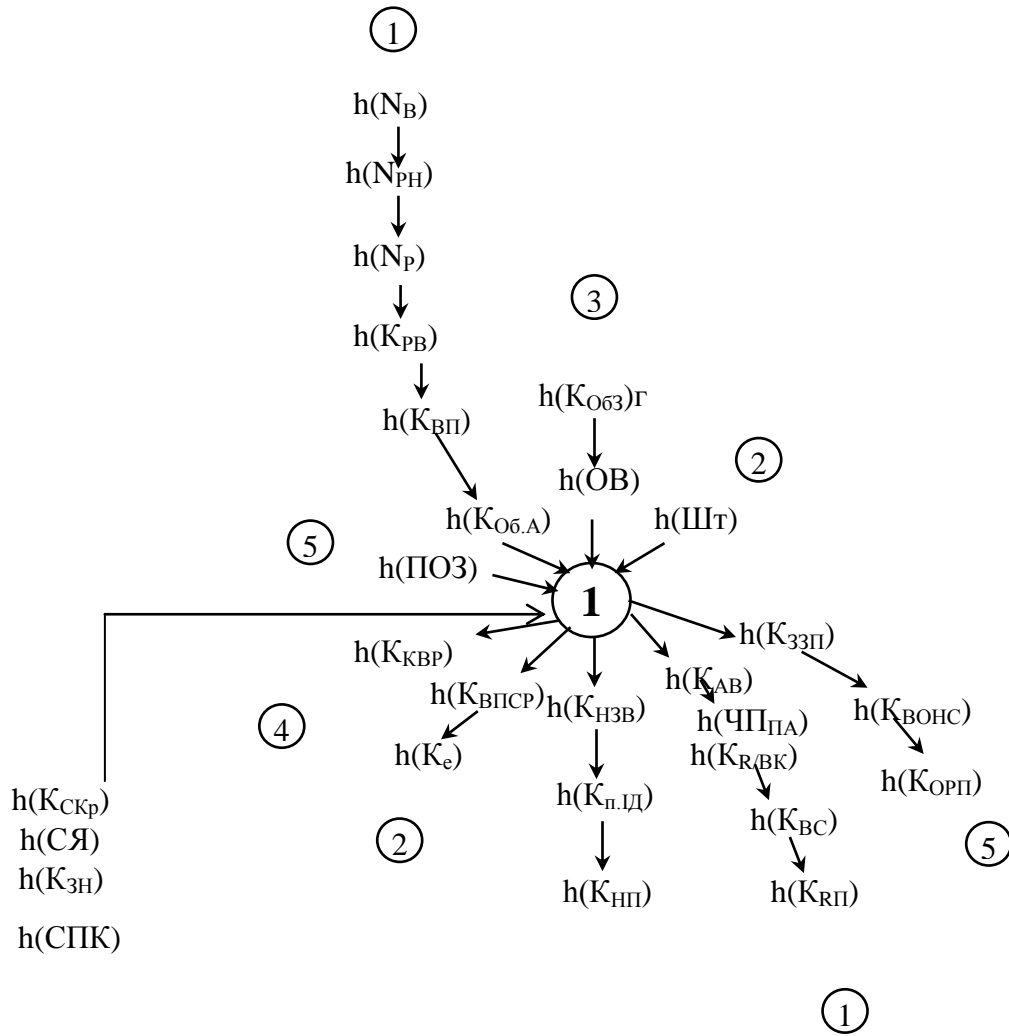


Рис. Д.3. Модель фактичної динаміки змін ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПАТ «Дніпроважмаш» в 2014 р.

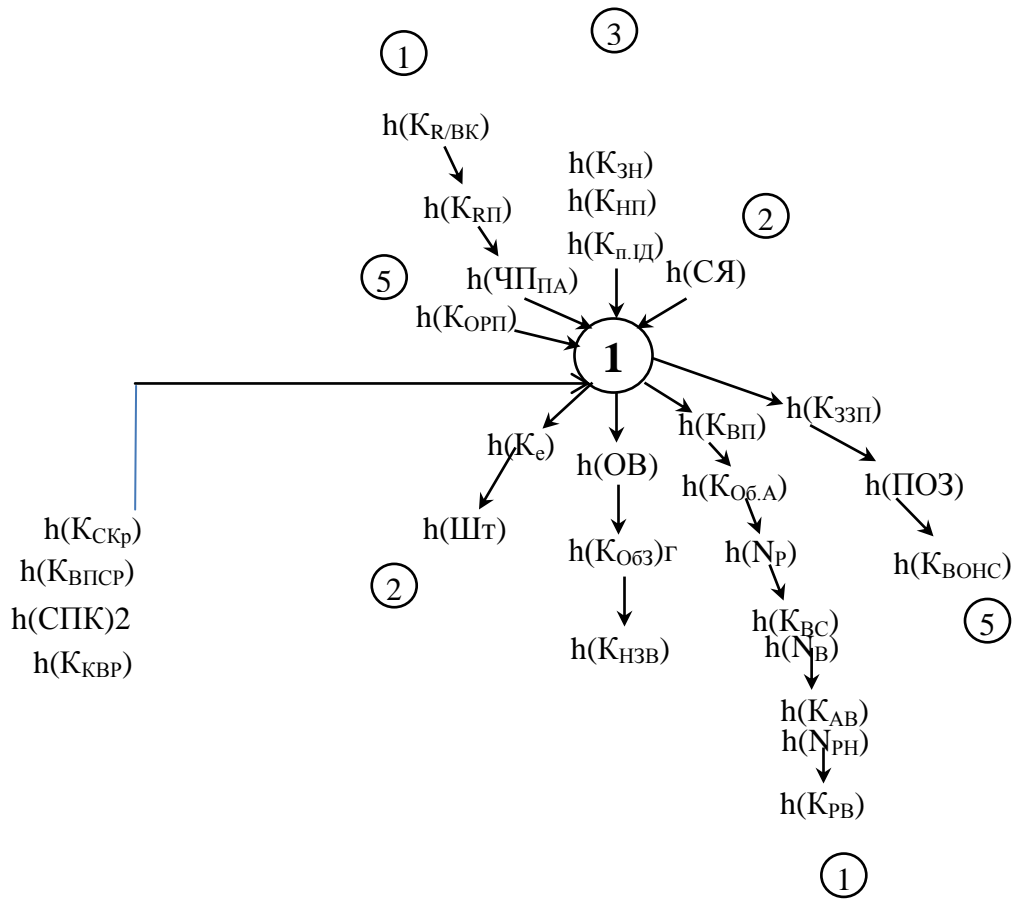


Рис. Д.4. Модель фактичної динаміки змін ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПАТ «Дніпроважмаш» в 2015 р.

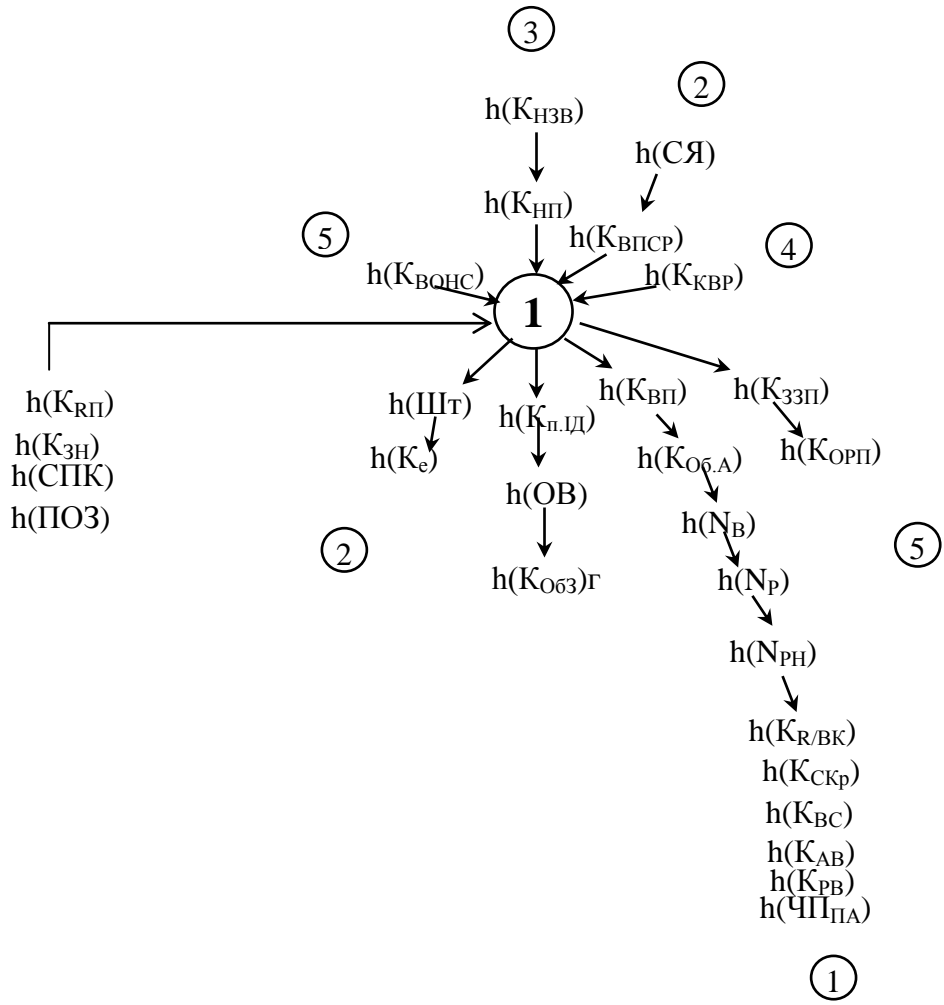


Рис. Г. Д. Модель фактичної динаміки змін ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПАТ «Дніпроважмаш» в 2016 р.

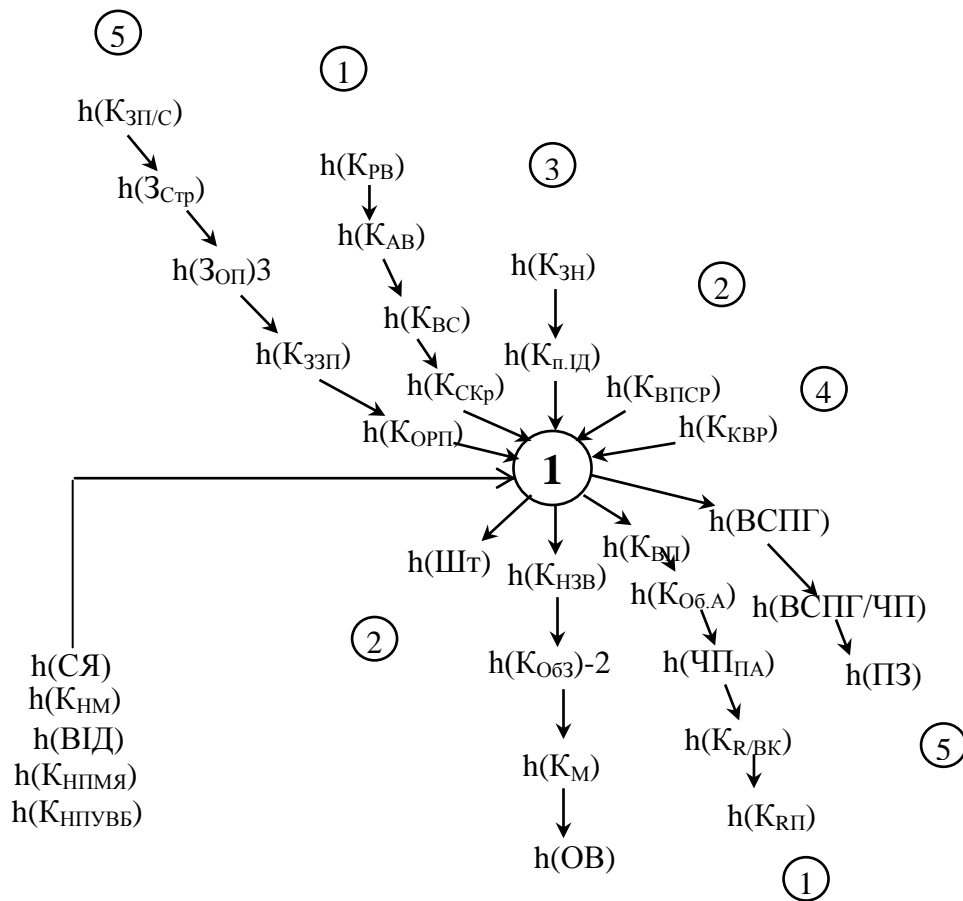


Рис. Д.6. Модель фактичної динаміки змін ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» в 2014 р

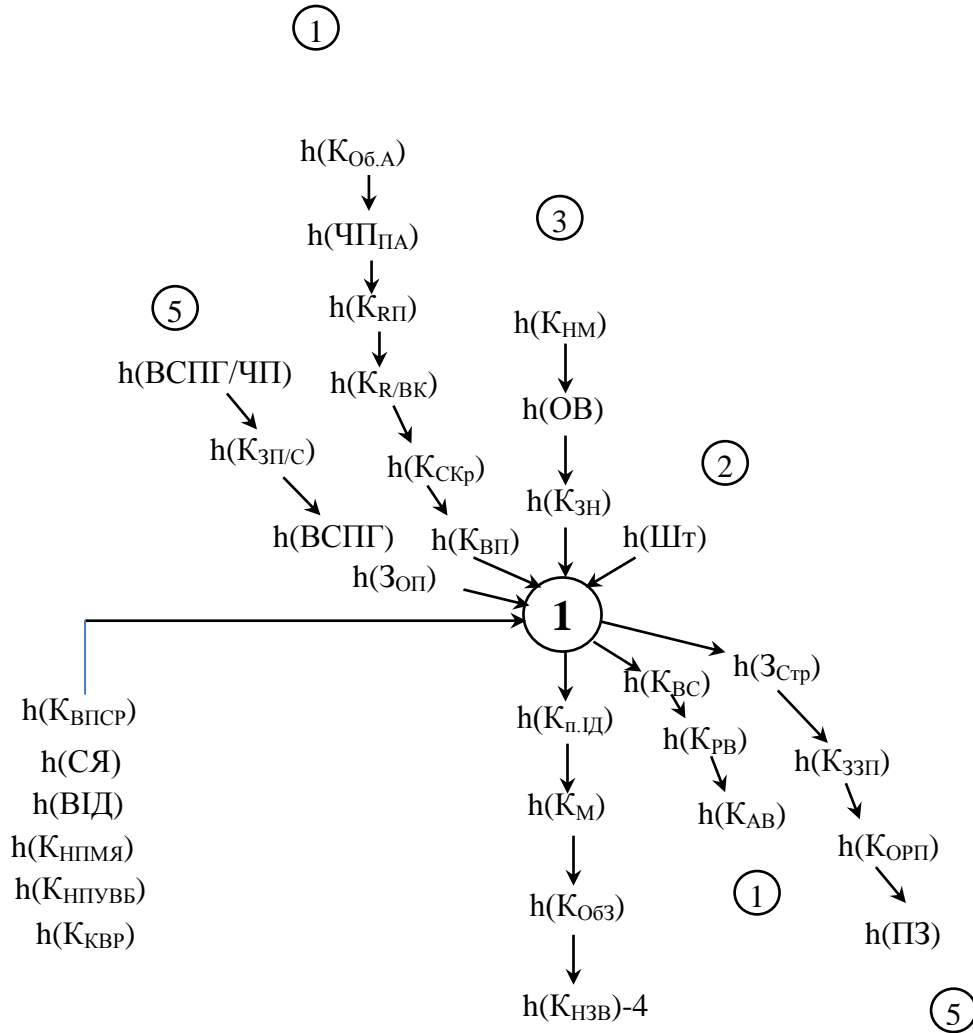


Рис. Д.7. Модель фактичної динаміки змін ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» в 2015» р.

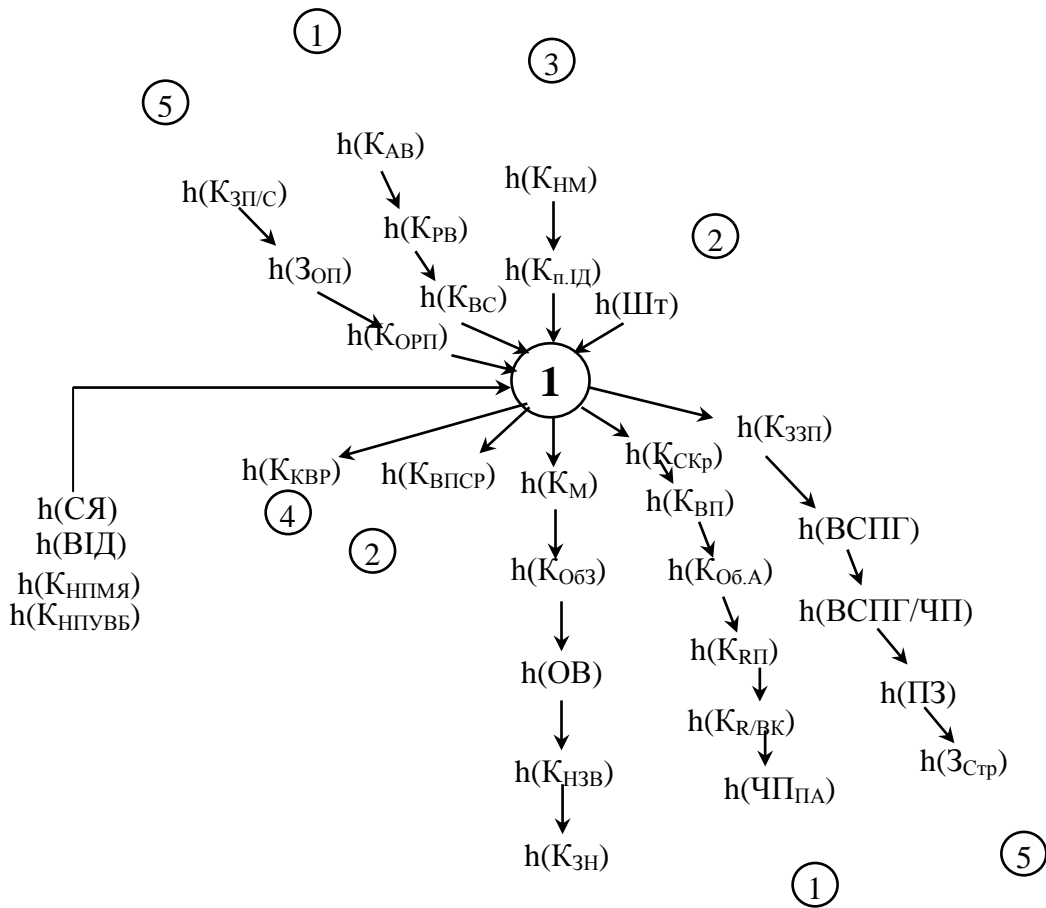


Рис. Д.8. Модель фактичної динаміки змін ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» в 2016 р.

Таблиця Д.5

Фактична динаміка змін ключових показників оцінки ефективності менеджменту підприємства ПАТ «Дніпроважмаш» за період 2013–2016 рр.

Група	Показник	Позначення	Динаміка змін		
			2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6
Показники фінансової складової (1)	Рентабельність власного капіталу	KR.BK	0,78	17,14	0
	Оборотність активів, раз	Коб.А	1,15	0,93	0,77
	Процентна ставка по кредиту**	КСКр	0	0	0
	Обсяг виробництва (тис.грн.)	NB	0	0	0
	Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	NP	1,56	0,81	0,75
	Обсяг реалізованої продукції, тис.тон	NRH	1,27	0,92	0,72
	Коефіцієнт зміни валових продаж	КВП	1,54	0,74	0,59
	Коефіцієнт виробничої собівартості	КВС	1,18	0,94	0,78
	Коефіцієнт адміністративних витрат	КАВ	0,7	0,74	0
	Коефіцієнт реалізаційних витрат	КРВ	0,91	0,09	0
	Рентабельність продаж	КРП	1,24	0,07	0
Чистий прибуток на 1 просту акцію, грн	ЧППА	0,67	13,33	0	
Показники клієнтської складової (2)	Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт	КВПСР	0,998	1	1,004
	Штрафи, пені, неустойки і компенсацію за порушення законодавства на загальну суму, тис. грн	Шт	9,03	0,85	0,87
	Кількість сертифікатів якості	СЯ	1	1,09	1,08
	Питома вага експорту у відвантаженій продукції	Ке	0,990	0,969	0,717
Показники складової «Внутрішні процеси» (3)	Коефіцієнт зносу обладнання	Кзн	1	1,1	1
	Витрати на виробництво продукції (операційні витрати)	ОВ	1,07	0,98	0,88
	Оборотність запасів	КОБ.З	1,41	0,81	0,74
	Частка незавершеного виробництва	КНЗВ	0,96	0,67	1,71
	Кількість одиниць нової та інноваційної продукції	КНП	0,62	1,1	1,47
	Частка працівників, задіяних в інноваційній діяльності підприємства	Кп.ІД	0,84	1,1	0,94

Продовження табл. Д.5

1	2	3	4	5	6
Показники складової «Розвиток та навчання» (4)	Коефіцієнт рівня кваліфікації виробничих робітників	ККвр	0,998	1	1,004
	Кількість спеціалістів, яким підвищено кваліфікаційні категорії	СПК	1	1	1
Показники складової «Соціальна відповідальність» (5)	Коефіцієнт зростання заробітної плати персоналу*	КЗЗП	0,946	0,6848	0,9864
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників*	КОРП	0,84	1,1	0,94
	Поточні витрати на охорону навколишнього середовища, тис.грн.	ВОНС	0,89	0,57	1,65
	Природоохоронні заходи, тис.грн.	ПОЗ	1,83	0,67	1

Таблиця Д.6

Фактична динаміка змін ключових показників оцінки ефективності менеджменту підприємства ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» за період 2013–2016 рр.

Група	Показник	Позначення	Динаміка змін		
			2014/2013	2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6
Показники фінансової складової (1)	Рентабельність власного капіталу	КР.ВК	0,44	1,61	0,23
	Оборотність активів, раз	Коб.А	0,5	5	0,47
	Процентна ставка по кредиту**	КСКр	1,21	1,31	0,88
	Коефіцієнт зміни валових продаж	КВП	0,8031	1,113	0,6745
	Коефіцієнт собівартості виробничої	КВС	1,23	0,4	2,99
	Коефіцієнт адміністративних витрат	КАВ	3,41	0,3	5,4
	Коефіцієнт реалізаційних витрат	КРВ	4,18	0,38	3,98
	Рентабельність продаж	КРП	0,4	3,12	0,27
	Чистий прибуток на 1 просту акцію, грн	ЧППА	0,47	3,48	0,18
Показники клієнтської складової (2)	Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт	КВПСР	1,03	1	0,98
	Штрафи, пені, неустойки і компенсацію за порушення законодавства на загальну суму, тис. грн	Шт	0,99	1,05	1,04
	Кількість сертифікатів якості	СЯ	1	1	1

Продовження табл. Д.6

1	2	3	4	5	6
Показники складової «Внутрішні процеси» (3)	Коефіцієнт зносу обладнання	Кзн	1,1	1,04	0,25
	Частка матеріальних витрат у собівартості реалізованої продукції	Км	0,88	0,81	0,96
	Витрати на виробництво продукції (операційні витрати)	ОВ	0,81	1,11	0,73
	Оборотність запасів	КОБ.3	0,9	0,8	0,79
	Частка незавершеного виробництва	КНЗВ	0,97	0,53	0,68
	Частка нових моделей в асортименті	КНМ	1	2,4	1,5
	Витрати на інноваційну діяльність	ВІД	1	1	1
	Частка працівників, задіяних в інноваційній діяльності підприємства	Кп.ІД	1,03	0,9	1,14
Показники складової «Розвиток та навчання» (4)	Відсоток навчених працівників основним принципам та методам менеджменту якості	КНПМЯ	1	1	1
	Коефіцієнт рівня кваліфікації виробничих робітників	ККвр	1,03	1	0,98
	Навчання робітників передовим технологіям організації та управління	КНПУВБ	1	1	1
Показники складової «Соціальна відповідальність» (5)	Коефіцієнт зростання заробітної плати персоналу*	КЗЗП	1,087	0,9458	0,98
	Частка заробітної плати в собівартості реалізованої продукції	КЗП/С	2,4	1,2	2,06
	Зобов'язання з оплати праці тис.грн.	ЗОП	1,7	1,01	1,16
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників*	КОРП	1,03	0,9	1,14
	Коефіцієнт витрат на соціальну підтримку місцевої громади	КВСПГ	0,98	1,01	0,96
	Коефіцієнт відношення витрат на соціальну підтримку місцевої громади до чистого прибутку	КВСПГ/ЧП	0,9	1,13	0,86
	Пенсійні зобов'язання, тис.грн.	ПЗ	0,68	0,46	0,7
	Зобов'язання зі страхування тис. грн.	ЗСтр	1,83	0,98	0,6

Таблиця Д.10

Матриця відхилення динаміки ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПАТ «Дніпроважмаш» М[Р] в 2015 р.

Показник и	Шт	ОВ	КВС	КАВ	КРВ	КСКр	КНЗВ	Кзн	1	ПОЗ	ВОНС	КЗЗП	Кл.ІД	СПК	ККвр	КОРП	СЯ	КВПСР	КНП	КОБ.3	Коб.А	Ке	КВП	НРН	НР	НВ	ЧППА	КР.ВК	КРП
Шт	0	0	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0
ОВ	0	0	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
КВС	2	2	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
КАВ	2	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
КРВ	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
КСКр	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
КНЗВ	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Кзн	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	0	2	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
ПОЗ	2	2	2	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ВОНС	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
КЗЗП	2	2	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Кл.ІД	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
СПК	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
ККвр	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
КОРП	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
СЯ	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
КВПСР	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
КНП	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0
КОБ.3	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0
Коб.А	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0
Ке	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0
КВП	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	2	2	2	0	0	0
НРН	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
НР	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	0	2	0	0	0
НВ	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	2	0	0	0	0
ЧППА	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
КР.ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
КРП	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0

Таблиця Д.11

Матриця фактичної динаміки ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПАТ «Дніпроважмаш» М[ФМ] в 2016 р.

Показник и	Шт	ОВ	КВС	КАВ	КРВ	КСКр	КНЗВ	Кзн	1	ПОЗ	ВОНС	КЗЗП	Кп.ІД	СПК	ККвр	КОРП	СЯ	КВПСР	КНП	КОБ.З	Коб.А	Ке	КВП	НРН	НР	НВ	ЧППА	КР.ВК	КРП
Шт	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ОВ	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
КВС	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1
КАВ	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1
КРВ	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1
КСКр	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1
КНЗВ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Кзн	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПОЗ	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ВОНС	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
КЗЗП	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Кп.ІД	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
СПК	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ККвр	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
КОРП	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
СЯ	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
КВПСР	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
КНП	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
КОБ.З	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	1
Коб.А	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
Ке	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	1
КВП	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
НРН	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	1	1	1	1
НР	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	1
НВ	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1
ЧППА	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1
КР.ВК	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1
КРП	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1

Таблиця Д.12

Матриця відхилення динаміки ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства ПАТ «Дніпроважмаш» М[Р] в 2016 р.

Показники	Шт	ОВ	КВС	КАВ	КРВ	КСКр	КНЗВ	Кзн	1	ПОЗ	ВОНС	КЗЗП	Кп.ІД	СПК	ККвр	КОРП	СЯ	КВПСР	КНП	КОб.З	Коб.А	Ке	КВП	НРН	НР	НВ	ЧППА	КР.ВК	КРП
Шт	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ОВ	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
КВС	2	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2
КАВ	2	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2
КРВ	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2
КСКр	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2
КНЗВ	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Кзн	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ПОЗ	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ВОНС	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
КЗЗП	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	2	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Кп.ІД	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
СПК	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ККвр	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
КОРП	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
СЯ	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
КВПСР	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
КНП	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
КОб.З	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	2	2	0	2	2
Коб.А	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2
Ке	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	0	2	2	2
КВП	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2
НРН	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	2	2
НР	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	2	2
НВ	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	2	2	2
ЧППА	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2
КР.ВК	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2
КРП	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0

Таблиця Д.15

Матриця фактичної динаміки ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» М[ФМ] за 2015 р.

Показник и	Шт	ОВ	КВС	Км	ЗСтр	ПЗ	ЗОП	КАВ	КРВ	КСКр	КНЗВ	Кзн	1	ПОЗ	ВОНС	КЗП/С	КЗЗП	Кп.ІД	СПК	ККвр	КОРП	СЯ	КВПСР	КНП	КОб.З	Коб.А	КВП	ЧППА	КР.ВК	КРП
Шт	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
ОВ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
КВС	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
Км	-1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
ЗСтр	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
ПЗ	-1	-1	1	-1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
ЗОП	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
КАВ	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
КРВ	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
КСКр	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	1
КНЗВ	-1	-1	1	-1	-1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
Кзн	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
1	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1
ПОЗ	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
ВОНС	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
КЗП/С	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	1
КЗЗП	-1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
Кп.ІД	-1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
СПК	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
ККвр	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
КОРП	-1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
СЯ	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
КВПСР	-1	-1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
КНП	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	1
КОб.З	-1	-1	1	-1	-1	1	-1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
Коб.А	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
КВП	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	1
ЧППА	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1
КР.ВК	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	1	1
КРП	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1

Таблиця Д.16

Матриця відхилення динаміки ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» М[ФМ] за 2015 р.

Показник и	Шт	ОВ	КВС	Км	ЗСтр	ПЗ	ЗОП	КАВ	КРВ	КСКр	КНЗВ	Кзн	1	ПОЗ	ВОНС	КЗП/С	КЗЗП	Кп.ІД	СПК	ККвр	КОРП	СЯ	КВПСР	КНП	КОБ.З	Коб.А	КВП	ЧППА	КР.ВК	КРП
Шт	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	2
ОВ	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	2
КВС	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Км	2	2	0	0	0	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
ЗСтр	2	2	0	0	0	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2
ПЗ	2	2	0	2	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
ЗОП	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	2
КАВ	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
КРВ	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
КСКр	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	0	0	2
КНЗВ	2	2	0	2	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Кзн	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	2
1	2	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0
ПОЗ	2	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	2
ВОНС	2	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	2
КЗП/С	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	0	0	2
КЗЗП	2	2	0	0	2	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
Кп.ІД	2	2	0	0	2	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2
СПК	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
ККвр	2	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	0	2	0	0	0	2
КОРП	2	2	0	0	2	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
СЯ	2	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2
КВПСР	2	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
КНП	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	2
КОБ.З	2	2	0	2	2	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2
Коб.А	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2
КВП	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2
ЧППА	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2
КР.ВК	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	2
КРП	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0

Таблиця Д.17

Матриця фактичної динаміки ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» М[ФМ] за 2016 р.

Показник и	Шт	ОВ	КВС	Км	ЗСтр	ПЗ	ЗОП	КАВ	КРВ	КСКр	КНЗВ	Кзн	1	ПОЗ	ВОНС	КЗП/С	КЗЗП	Кп.ІД	СПК	ККвр	КОРП	СЯ	КВПСР	КНП	КОБ.З	Коб.А	КВП	ЧППА	КР.ВК	КРП
Шт	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
ОВ	-1	1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1
КВС	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Км	-1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1
ЗСтр	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	1
ПЗ	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1
ЗОП	1	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
КАВ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
КРВ	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
КСКр	-1	1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1
КНЗВ	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1
Кзн	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1
1	-1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
ПОЗ	-1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
ВОНС	-1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
КЗП/С	1	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
КЗЗП	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
Кп.ІД	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
СПК	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
ККвр	-1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1
КОРП	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
СЯ	-1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
КВПСР	-1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1
КНП	1	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
КОБ.З	-1	1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1
Коб.А	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	1
КВП	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1
ЧППА	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1
КР.ВК	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1
КРП	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1

Таблиця Д.18

Матриця відхилення динаміки ключових показників системи оцінки менеджменту підприємства
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» М[ФМ] за 2016 р.

Показник и	Шт	ОВ	КВС	Км	ЗСтр	ПЗ	ЗОП	КАВ	КРВ	КСКр	КНЗВ	Кзн	1	ПОЗ	ВОНС	КЗП/С	КЗЗП	Кл.ІД	СПК	ККвр	КОРП	СЯ	КВПСР	КНП	КОб.З	КОб.А	КВП	ЧППА	КР.ВК	КРП	
Шт	0	2	0	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2
ОВ	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2
КВС	0	0	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Км	2	0	2	0	2	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2
ЗСтр	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	2
ПЗ	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2
ЗОП	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2
КАВ	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
КРВ	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
КСКр	2	0	2	2	0	0	2	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2
КНЗВ	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2
Кзн	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2
1	2	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2
ПОЗ	2	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2
ВОНС	2	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2
КЗП/С	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
КЗЗП	0	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2
Кл.ІД	0	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2
СПК	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
ККвр	2	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2
КОРП	0	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2
СЯ	2	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2
КВПСР	2	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2
КНП	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2
КОб.З	2	0	2	2	0	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2
КОб.А	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2
КВП	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2
ЧППА	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	2
КР.ВК	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2
КРП	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0

Таблиця Д.19

Визначення ступеню проблемності ключових показників ефективності менеджменту в 2014 році на ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Нормативні ранги	Фактичний темп	Фактичні ранги	Відхилення рангів	Модуль відхилення	Ступінь проблемності
1	2	3	4	5	6	7
КРП	1	0,98	19	18	18	15
КР.ВК	2	1,09	9	7	7	24
ЧППА	3	1,18	5	2	2	28
КПКл	4	1,04	13	9	9	22
КВП	5	1,25	3	-2	2	28
КПрНКл	6	0,67	26	20	20	13
Коб.А	7	0,72	25	18	18	15
КОб.З	8	1,14	6	-2	2	28
КЧР	9	1	17	8	8	23
ВІТон	10	1	17	7	7	24
КНМ	11	1	17	6	6	25
ПКл	12	1	17	5	5	26
КНКл	13	0,97	20	7	7	24
ЛСП	14	0,99	18	4	4	27
КЗВПр	15	2,01	2	-13	13	19
СЯ	16	1	17	1	1	29
КВПСР	17	1,04	13	-4	4	27
КСЗП	18	0,49	28	10	10	21
КОРП	19	1,06	12	-7	7	24
СПК	20	1,02	15	-5	5	26
УСК	21	1,04	13	-8	8	23
КНПУВБ	22	1	17	-5	5	26
КНПМЯ	23	1	17	-6	6	25
Кп.ІД	24	1,02	15	-9	9	22
КППСК	25	0,97	20	-5	5	26
ВІД	26	0,56	27	1	1	29
ВЯП	27	1,07	11	-16	16	17
ВМД	28	0,98	19	-9	9	22
КЗЗП	29	1,13	7	-22	22	11
КВСПГ	30	0,98	19	-11	11	20
КВСПГ/ЧП	31	0,94	22	-9	9	22
КВОНС/С	32	1	17	-15	15	18
КВОНС/Ч П	33	1	17	-16	16	17

Продовження табл. Д.19

1	2	3	4	5	6	7
1	34	1	17	-17	17	16
СР	35	1,01	16	-19	19	14
КЗН	36	1,09	9	-27	27	8
КНЗВ	37	1,03	14	-23	23	10
ТВНМ	38	1	17	-21	21	12
ТРНМ	39	1	17	-22	22	11
Кп.Я	40	0,96	21	-19	19	14
КПлК	41	0,89	24	-17	17	16
ТПСК	42	1	17	-25	25	9
КВБр	43	0,91	23	-20	20	13
КЗІн	44	1,22	4	-40	40	3
КВКл	45	1,1	8	-37	37	4
ВЗНП	46	1,08	10	-36	36	5
КСКр	47	4,07	1	-46	46	2
КВЗК	48	1	17	-31	31	7
КРВ	49	1,06	12	-37	37	4
КАВ	50	1,02	15	-35	35	6
КВС	51	0,67	26	-25	25	9
ОВ	52	1,18	5	-47	47	1

Таблиця Д.20

Визначення ступеню проблемності ключових показників ефективності менеджменту в 2015 році на ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Нормативні ранги	Фактичний темп	Фактичні ранги	Відхилення рангів	Модуль відхилення	Ступінь проблемності
1	2	3	4	5	6	7
КРП	1	1,63	4	3	3	27
КР.ВК	2	1,59	6	4	4	26
ЧППА	3	2,18	1	-2	2	28
КПКл	4	1,04	20	16	16	14
КВП	5	1,29	11	6	6	24
КПрНКл	6	1,5	7	1	1	29
Коб.А	7	1,8	2	-5	5	25
КОб.З	8	0,63	31	23	23	9
КЧР	9	0,92	26	17	17	13
ВІТон	10	1,08	18	8	8	22
КНМ	11	1,08	18	7	7	23
ПКл	12	0,93	27	15	15	15
КНКл	13	1,02	22	9	9	21
ЛСП	14	1,01	23	9	9	21
КЗВПр	15	1,01	23	8	8	22

Продовження табл. Д.20

1	2	3	4	5	6	7
СЯ	16	1	24	8	8	22
КВПСР	17	0,99	25	8	8	22
КСЗП	18	0,73	29	11	11	19
КОРП	19	1,02	22	3	3	27
СПК	20	1,01	23	3	3	27
УСК	21	1,03	21	0	0	
КНПУВБ	22	1,14	16	-6	6	24
КНПМЯ	23	1,11	17	-6	6	24
Кп.ІД	24	1,02	22	-2	2	28
КППСК	25	1,06	19	-6	6	24
ВІД	26	1,19	13	-13	13	17
ВЯП	27	1,17	14	-13	13	17
ВМД	28	0,53	32	4	4	26
КЗЗП	29	1,36	9	-20	20	10
КВСПГ	30	1,02	22	-8	8	22
КВСПГ/Ч П	31	0,52	33	2	2	28
КВОНС/С	32	1	24	-8	8	22
КВОНС/Ч П	33	1	24	-9	9	21
1	34	1	24	-10	10	20
СР	35	1,01	23	-12	12	18
Кзн	36	1,04	20	-16	16	14
КНЗВ	37	1,11	17	-20	20	10
ТВНМ	38	1	24	-14	14	16
ТРНМ	39	1	24	-15	15	15
Кп.Я	40	1	24	-16	16	14
КПлК	41	1,2	12	-29	29	7
ТПСК	42	1	24	-18	18	12
КВБр	43	1,31	10	-33	33	5
КЗІн	44	1,62	5	-39	39	3
КВКл	45	1,11	17	-28	28	8
ВЗНП	46	1,65	3	-43	43	2
КСКр	47	1,29	11	-36	36	4
КВЗК	48	1,15	15	-33	33	5
КРВ	49	0,67	30	-19	19	11
КАВ	50	1,06	19	-31	31	6
КВС	51	0,8	28	-23	23	9
ОВ	52	1,43	8	-44	44	1

Таблиця Д.21

Визначення ступеню проблемності ключових показників ефективності менеджменту в 2014 році на ПАТ «Дніпроважмаш»

Показник	Нормативні ранги	Фактичний темп	Фактичні ранги	Відхилення рангів	Модуль відхилення	Ступінь проблемності
1	2	3	4	5	6	7
КРП	1	0,67	21	20	20	2
КР.ВК	2	0,78	19	17	17	4
ЧППА	3	0,78	19	16	16	5
NB	4	1,56	3	-1	1	15
NP	5	1,27	6	1	1	15
NRH	6	1,54	4	-2	2	14
КВП	7	1,18	8	1	1	15
Ке	8	0,99	13	5	5	11
Коб.А	9	1,15	9	0	0	0
КОБ.З	10	1,41	5	-5	5	11
КНП	11	0,62	22	11	11	7
КВПСР	12	0,998	12	0	0	0
СЯ	13	1	11	-2	2	14
КОРП	14	0,84	18	4	4	12
ККвр	15	0,998	12	-3	3	13
СПК	16	1	11	-5	5	11
Кп.ІД	17	0,84	18	1	1	15
КЗЗП	18	0,946	15	-3	3	13
ВОНС	19	0,89	17	-2	2	14
ПОЗ	20	1,83	2	-18	18	3
1	21		11	-10	10	8
Кзн	22	1	11	-11	11	7
КНЗВ	23	0,96	14	-9	9	9
КСКр	24	1	11	-13	13	6
КРВ	25	1,24	7	-18	18	3
КАВ	26	0,91	16	-10	10	8
КВС	27	0,7	20	-7	7	10
ОВ	28	1,07	10	-18	18	3
Шт	29	9,03	1	-28	28	1

Таблиця Д.22

Визначення ступеню проблемності ключових показників ефективності менеджменту в 2015 році на ПАТ «Дніпроважмаш»

Показник	Нормативні і ранги	Фактичний темп	Фактичні і ранги	Відхилення рангів	Модуль відхилення	Ступінь проблемності
КРП	1	13,33	2	1	1	14
КР.ВК	2	17,14	1	-1	1	14
ЧППА	3	12,37	3	0	0	0
NB	4	0,81	13	9	9	7
NP	5	0,92	11	6	6	10
NRH	6	0,74	14	8	8	8
КВП	7	0,94	9	2	2	13
Ке	8	0,969	8	0	0	0
Коб.А	9	0,93	10	1	1	14
КОБ.З	10	0,81	13	3	3	12
КНП	11	1,1	4	-7	7	9
КВПСР	12	1	6	-6	6	10
СЯ	13	1,09	5	-8	8	8
КОРП	14	1,1	4	-10	10	6
ККвр	15	1	6	-9	9	7
СПК	16	1	6	-10	10	6
Кп.ІД	17	1,1	4	-13	13	5
КЗЗП	18	0,6848	15	-3	3	12
ВОНС	19	0,57	17	-2	2	13
ПОЗ	20	0,67	16	-4	4	11
1	21	1	6	-15	15	4
Кзн	22	1,1	4	-18	18	2
КНЗВ	23	0,67	16	-7	7	9
КСКр	24	1	6	-18	18	2
КРВ	25	0,07	19	-6	6	10
КАВ	26	0,09	19	-7	7	9
КВС	27	0,74	14	-13	13	5
ОВ	28	0,98	7	-21	21	1
Шт	29	0,85	12	-17	17	3

Таблиця Д.23

Визначення ступеню проблемності ключових показників ефективності менеджменту в 2016 році на ПАТ «Дніпроважмаш»

Показник	Нормативні ранги	Фактичний темп	Фактичні ранги	Відхилення рангів	Модуль відхилення	Ступінь проблемності
1	2	3	4	5	6	7
КРП	1	0	18	17	17	4
КР.ВК	2	0	18	16	16	5
ЧППА	3	0	18	15	15	6
NB	4	0,75	13	9	9	10
NP	5	0,72	15	10	10	9
NRH	6	0,59	17	11	11	8
КВП	7	0,78	11	4	4	14
Ке	8	0,717	16	8	8	11
Коб.А	9	0,77	12	3	3	15
КОБ.З	10	0,74	14	4	4	14
КНП	11	1,47	3	-8	8	11
КВПСР	12	1,004	5	-7	7	12
СЯ	13	1,08	4	-9	9	10
КОРП	14	0,94	8	-6	6	13
ККвр	15	1,004	5	-10	10	9
СПК	16	1	6	-10	10	9
Кп.ІД	17	0,94	8	-9	9	10
КЗЗП	18	0,9864	7	-11	11	8
ВОНС	19	1,65	1	-18	18	3
ПОЗ	20	1	6	-14	14	7
1	21	1	6	-15	15	6
Кзн	22	1	6	-16	16	5
КНЗВ	23	1,71	2	-21	21	1
КСКр	24	0	18	-6	6	13
КРВ	25	0	18	-7	7	12
КАВ	26	0	18	-8	8	11
КВС	27	0	18	-9	9	10
ОВ	28	0,88	9	-19	19	2
Шт	29	0,87	10	-19	19	2

Таблиця Д.24

Визначення ступеню проблемності ключових показників ефективності менеджменту в 2014 році на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»

Показник	Нормативні ранги	Фактичний темп	Фактичні ранги	Відхилення рангів	Модуль відхилення	Ступінь проблемності
КРП	1	0,4	23	22	22	1
КР.ВК	2	0,44	22	20	20	3
ЧППА	3	0,47	21	18	18	4
КВП	4	0,8031	18	14	14	6
Коб.А	5	0,5	20	15	15	5
КОБ.З	6	0,9	15	9	9	11
КНП	7	1	11	4	4	16
КВПСР	8	1,03	10	2	2	18
СЯ	9	1	11	2	2	18
КОРП	10	1,03	10	0	0	0
ККвр	11	1,03	10	-1	1	19
СПК	12	2	4	-8	8	12
Кп.ІД	13	1,03	10	-3	3	17
КЗЗП	14	0,95	14	0	0	0
КЗП/С	15	2,4	3	-12	12	8
ВОНС	16	1	11	-5	5	15
ПОЗ	17	1	11	-6	6	14
1	18	1	11	-7	7	13
Кзн	19	1,1	9	-10	10	10
КНЗВ	20	0,97	13	-7	7	13
КСКр	21	1,21	8	-13	13	7
КРВ	22	4,18	1	-21	21	2
КАВ	23	3,41	2	-21	21	2
ЗОП	24	1,7	6	-18	18	4
ПЗ	25	0,68	19	-6	6	14
ЗСтр	26	1,83	5	-21	21	2
Км	27	0,88	16	-11	11	9
КВС	28	1,23	7	-21	21	2
ОВ	29	0,81	17	-12	12	8
Шт	30	0,99	12	-18	18	4

Таблиця Д.25

Визначення ступеню проблемності ключових показників ефективності менеджменту в 2015 році на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»

Показник	Нормативні ранги	Фактичний темп	Фактичні ранги	Відхилення рангів	Модуль відхилення	Ступінь проблемності
КРП	1	3,12	3	2	2	10
КР.ВК	2	1,61	5	3	3	9
ЧППА	3	3,48	2	-1	1	11
КВП	4	1,113	8	4	4	8
Коб.А	5	5	1	-4	4	8
КОБ.З	6	0,8	18	12	12	3
КНП	7	2,4	4	-3	3	9
КВПСР	8	1	13	5	5	7
СЯ	9	1	13	4	4	8
КОРП	10	0,9	15	5	5	7
ККвр	11	1	13	2	2	10
СПК	12	1	13	1	1	11
Кп.ІД	13	0,9	14	1	1	11
КЗЗП	14	0,87	16	2	2	10
КЗП/С	15	1,2	7	-8	8	5
ВОНС	16	1	13	-3	3	9
ПОЗ	17	1	13	-4	4	8
1	18	1	13	-5	5	7
Кзн	19	1,04	11	-8	8	5
КНЗВ	20	0,53	19	-1	1	11
КСКр	21	1,31	6	-15	15	2
КРВ	22	0,38	22	0	0	0
КАВ	23	0,3	23	0	0	0
ЗОП	24	1,01	12	-12	12	3
ПЗ	25	0,46	20	-5	5	7
ЗСтр	26	0,98	14	-12	12	3
Км	27	0,81	17	-10	10	4
КВС	28	0,4	21	-7	7	6
ОВ	29	1,11	9	-20	20	1
Шт	30	1,05	10	-20	20	1

Таблиця Д.26

Визначення ступеню проблемності ключових показників ефективності менеджменту в 2016 році на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»

Показник	Нормативні ранги	Фактичний темп	Фактичні ранги	Відхилення рангів	Модуль відхилення	Ступінь проблемності
КРП	1	0,27	21	20	20	4
КР.ВК	2	0,23	23	21	21	3
ЧППА	3	0,18	24	21	21	3
КВП	4	0,6745	17	13	13	8
Коб.А	5	0,47	20	15	15	7
КОБ.З	6	0,79	13	7	7	13
КНП	7	1,5	5	-2	2	17
КВПСР	8	0,98	10	2	2	17
СЯ	9	1	9	0	0	0
КОРП	10	1,14	7	-3	3	16
ККвр	11	0,98	10	-1	1	18
СПК	12	1	9	-3	3	16
Кп.ІД	13	1,14	7	-6	6	14
КЗЗП	14	1,04	8	-6	6	14
КЗП/С	15	2,06	4	-11	11	9
ВОНС	16	1	9	-7	7	13
ПОЗ	17	1	9	-8	8	12
І	18	1	9	-9	9	11
Кзн	19	0,25	22	3	3	16
КНЗВ	20	0,68	16	-4	4	15
КСКр	21	0,88	12	-9	9	11
КРВ	22	3,98	2	-20	20	4
КАВ	23	5,4	1	-22	22	2
ЗОП	24	1,16	6	-18	18	5
ПЗ	25	0,7	15	-10	10	10
ЗСтр	26	0,6	18	-8	8	12
Км	27	0,96	11	-16	16	6
КВС	28	2,99	3	-25	25	1
ОВ	29	0,73	14	-15	15	7
Шт	30	0,27	21	20	20	4

Таблиця Д.27

Ступені проблемності менеджменту за ключовими показниками ефективності менеджменту за період з 2014 по 2016 роки на ПАТ «Дніпроважмаш»

Показники	Нормативні ранги	Фактичні ранги (ФР) та ступінь проблемності показника (СП) за роками					
		2014		2015		2016	
		ФР	СП	ФР	СП	ФР	СП
КРП	1	21	2	2	14	18	4
КР.ВК	2	19	4	1	14	18	5
ЧППА	3	19	5	3	0	18	6
NB	4	3	15	13	7	13	10
NP	5	6	15	11	10	15	9
NRH	6	4	14	14	8	17	8
КВП	7	8	15	9	13	11	14
Ке	8	13	11	8	0	16	11
Коб.А	9	9	0	10	14	12	15
КОБ.З	10	5	11	13	12	14	14
КНП	11	22	7	4	9	3	11
КВПСР	12	12	0	6	10	5	12
СЯ	13	11	14	5	8	4	10
КОРП	14	18	12	4	6	8	13
ККвр	15	12	13	6	7	5	9
СПК	16	11	11	6	6	6	9
Кп.ІД	17	18	15	4	5	8	10
КЗЗП	18	15	13	15	12	7	8
ВОНС	19	17	14	17	13	1	3
ПОЗ	20	2	3	16	11	6	7
1	21	11	-	6	-	6	-
Кзн	22	11	7	4	2	6	5
КНЗВ	23	14	9	16	9	2	1
КСКр	24	11	6	6	2	18	13
КРВ	25	7	3	19	10	18	12
КАВ	26	16	8	19	9	18	11
КВС	27	20	10	14	5	18	10
ОВ	28	10	3	7	1	9	2
Шт	29	1	1	12	3	10	2

Таблиця Д.28

Ступені проблемності менеджменту за ключовими показниками
ефективності менеджменту за період з 2014 по 2016 роки на
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»

Показники	Нормативні ранги	Фактичні ранги (ФР) та ступінь проблемності показника (СП) за роками					
		2014		2015		2016	
		ФР	СП	ФР	СП	ФР	СП
КРП	1	23	1	3	10	21	4
КР.БК	2	22	3	5	9	23	3
ЧППА	3	21	4	2	11	24	3
NB	4	18	6	8	8	17	8
NP	5	20	5	1	8	20	7
NRH	6	15	11	18	3	13	13
КВП	7	11	16	4	9	5	17
Ке	8	10	18	13	7	10	17
Коб.А	9	11	18	13	8	9	0
КОб.З	10	10	0	15	7	7	16
КНП	11	10	19	13	10	10	18
КВПСР	12	4	12	13	11	9	16
СЯ	13	10	17	14	11	7	14
КОРП	14	14	0	16	10	8	14
ККвр	15	3	8	7	5	4	9
СПК	16	11	15	13	9	9	13
Кп.ІД	17	11	14	13	8	9	12
КЗЗП	18	11	13	13	7	9	11
ВОНС	19	9	10	11	5	22	16
ПОЗ	20	13	13	19	11	16	15
І	21	8	-	6	-	12	-
КзН	22	1	2	22	0	2	4
КНЗВ	23	2	2	23	0	1	2
КСКр	24	6	4	12	3	6	5
КРВ	25	19	14	20	7	15	10
КАВ	26	5	2	14	3	18	12
КВС	27	16	9	17	4	11	6
ОВ	28	7	2	21	6	3	1
ШТ	29	17	8	9	1	14	7

Додаток Е

Додаток Е.1

Бизнес-IQ – Тест интеллектуального потенциала

Тест позволяет оценить интеллектуальный коэффициент (IQ). В его основе задания, максимально приближенные к реальным задачам сотрудников современных организаций.

Типичные задачи:

- оценка специалистов на должности, которые требуют высокого уровня развития различных интеллектуальных способностей (менеджерские должности, «белые воротнички»);
- формирование кадрового резерва.

Структура методики:

версия теста состоит из 289 заданий, основанных на бизнес-материале и в определенной степени повторяющих реальные задачи, с которыми сталкиваются специалисты в своей работе. Респонденту предъявляется 84 задания (из общего банка в 289). В каждом задании респонденту необходимо из 4-х предложенных вариантов ответа выбрать один правильный.

Методика оценивает следующие интеллектуальные способности

- вычисления (математический интеллект, видение закономерностей в числовых рядах);
 - лексика (активный словарный запас, способность эффективно работать с текстами);
 - эрудиция (широта кругозора);
 - память (способность к запоминанию информации, объем памяти);
 - обработка информации (способность обрабатывать числовую и текстовую информацию, текущая умственная работоспособность);
 - пространственное мышление (способность работать с графиками, диаграммами, схемами и чертежами);
 - абстрактная логика (способность к анализу и синтезу, умение делать выводы и строить умозаключения);
- общий (средний) балл.

Прочтите текст рекламного сообщения. В скольких словах есть опечатки?

Уважаемые посетители нашего сайта!
Предлагаем Вашему вниманию новый сервис – «Личный кабинет». Зарегистрировавшись и создав свой «Личный кабинет», Вы сможете:

- создать свою анкету с фотографией для представления другим пользователям;
- сохранять текущие настройки поиска на сайте;
- оставлять свои комментарии к статьям и отзывам других пользователей;
- переписываться с другими пользователями, не открывая своего реального адреса и многое другое.

Успехов в работе с сайтом!

Нет ошибок
 1
 2
 3

[Инструкция к блоку](#)

Пожалуйста, выберите ответ и/или нажмите на кнопку "Далее".

Рис. Пример (аналог) тестового задания для теста Бизнес-IQ.

Время на выполнение заданий теста ограничено – от 1,5 до 3 минут на одно задание, в зависимости от шкалы теста. Среднее время тестирования – около 1,5 часов.

В методике реализована возможность поблочного тестирования. Это означает, что в случае необходимости, можно измерить только интересующие способности (например, «Вычисления» и «Обработка информации»).

Представление результатов.

Существует два варианта отчета: бизнес-отчет; отчет для респондента.

Каждый из них состоит из: графического профиля, указывающего значения факторов; текстовых сообщений-интерпретаций факторов; табличных данных, в которые включены сырые баллы, стены, а также проценти́ли (процент от выборки стандартизации).

Додаток Е.2

Бизнес-профиль Комплексная психологическая оценка (мотивация – интеллект - личность) и прогноз профессиональной успешности.

Основное преимущество данной методики «Бизнес-профиль» – ее комплексность. Совмещение личностного, мотивационного и интеллектуального тестов дает не только возможность всесторонней диагностики респондента, но и позволяет делать дополнительные прогнозы на основе комбинации результатов по отдельным факторам.

Таким образом, комплекс совмещает:

- подробную диагностику мотивации, характера (личностных качеств) и интеллекта,
- прогноз выраженность компетенций,
- потенциал к различным видам деятельности,
- прогноз командных ролей,
- прогноз стиля управления.

Тест ориентирован на лиц с высшим образованием, занимающих или претендующих на позиции квалифицированных исполнителей или менеджеров.


Типичные задачи:

- оценка специалистов;
- формирование кадрового резерва;
- аутплейсмент.

Структура методики. Комплекс «Бизнес-профиль» состоит из трех основных блоков:

- «Мотивация»: первый блок, состоящий из 66 парных сравнений, диагностирует сферу профессиональной мотивации (методика СТМ, форма А); измеряется значимость 12 трудовых мотивов, а также рассчитывается генеральная шкалы «Внешняя -внутренняя мотивация»;

Укажите, какую работу Вы бы предпочли в данный момент.

<p>ПРИЗНАНИЕ</p> <p>Такую, когда перед Вами открывается перспектива стать ИЗВЕСТНЫМ человеком, если не знаменитостью, то по крайней мере человеком, которого знают и УВАЖАЮТ в обществе, мнение которого ценят, который заслуживает ПЕРСОНАЛЬНОГО отношения.</p>		<p>ВКЛЮЧЕННОСТЬ В КОМАНДУ</p> <p>Такую, когда Вы оказываетесь полноправным членом СПЛОЧЕННОЙ ГРУППЫ друзей и единомышленников, сильной КОМАНДЫ, которая может помочь и защитить в трудную минуту, которая может взяться за любое дело и добиться успеха благодаря спайке.</p>
2 1 0 1 2		

[< Назад](#) [Далее >](#) [Инструкция к блоку](#)

Пожалуйста, выберите ответ и/или нажмите на кнопку "Далее".

Пример задания для блока «Мотивация» (тест СТМ).

- «Структура интеллекта»: второй блок, состоящий из 84 заданий, направлен на определение уровней развития различных способностей – факторов умственной деятельности (методика ТИПС-9 с расширенным троекратным банком заданий); данный блок является составным и содержит

7 шкал для оценки способностей с дополнительным расчетом общего балла по интеллекту;

» Тестовое задание 4 из 21:

Решите анаграммы (найдите осмысленные слова путем перестановки букв) и определите, какое слово отличается от четырех других:

- ЗИМУДРУ
- ФАСПРИ
- ЛАМЗА
- ОДЕМАНЧ
- ИНУБР

< Назад

Далее >

[Инструкция к блоку](#)

Пожалуйста, выберите ответ и/или нажмите на кнопку "Далее".

Пример (аналог) задания для блока «Интеллект» (тест ТИПС).

– «Личность»: третий блок, состоящий из 93 вопросов, ориентирован на выявление личностных качеств (методика 11ЛФ) и измеряет 11 факторов – черт характера. Данный тест личностных качеств построен по особой методологии. В ней предъявляются так называемые ипсативные вопросы, в которых респонденту приходится совершать вынужденный выбор между двумя вариантами ответов. Определенная искусственность состоит в том, что ни один из предлагаемых вариантов может не отражать истинных пристрастий тестируемого. Тем не менее шкалы, сконструированные по ипсативному принципу, позволяют эффективно преодолевать тенденцию респондентов давать социально желательные ответы, так как оба суждения, предлагаемые в качестве возможных ответов, специально подобраны так, что уравновешены по предварительно установленному уровню «социальной желательности».

С каким утверждением из двух Вы бы согласились в большей степени:

- Я стремлюсь выделяться из толпы
- Я могу найти тему для разговора даже с незнакомым человеком

< Назад

Далее >

[Инструкция к блоку](#)

Пожалуйста, выберите ответ и/или нажмите на кнопку "Далее".

Пример задания для блока «Личность» (тест 11ЛФ).

Первый и третий блоки предъявляются без ограничения времени. Выполнение интеллектуального блока ограничено временем как на отдельные задания (от 50 до 70 сек. на вопрос), так и на тематические шкалы (от 5 до 7 минут на шкалу). Общее время тестирования по методике «Бизнес-профиль» составляет 60–80 минут. Возможности бланкового и поблочного тестирования отсутствуют.

Представление результатов. В данной методике реализовано три вида представления результатов тестирования: «Бизнес-отчет» и «Проф-отчет» – классическая пошкальная интерпретация для специалиста и для самого респондента.

Отчет включает в себя следующую информацию:

Профессиональный потенциал – общие сферы труда и конкретные виды деятельности, к которым стоит подключать респондента, а также виды деятельности, которые человеку не рекомендуются.

Работа с документами (склонность к работе с документами: оформление, ведение, хранение и т.д.)

Продвижение (склонность к работе с клиентами: продажи товаров и услуг, переговоры, платное обслуживание)

Анализ и планирование (склонность к работе, предполагающей поиск, анализ и обобщение информации, исследования, составление прогнозов и т.д.)

Принятие решений (склонность к работе, связанной с обоснованным принятием решений, контролем за их реализацией, организацией исполнения).

Разработка (склонность к работе, связанной с созданием новых продуктов и услуг).

Обеспечение процесса (склонность к надежной работе по обеспечению деятельности офиса или предприятия: закупки, прием звонков, техническое обслуживание и т.д.).

Поддержка (склонность к интегративной коммуникации: командная работа, поддержка клиентов, обучение и т.д.).

Контроль, аудит (склонность к работе, связанной с контролем работы других людей в различных областях).

Производство и технологии (склонность к работе в сфере производства, технологии создания продукта или услуги).

Данная информация представлена в виде графического профиля и снабжена текстовыми интерпретациями.

Стиль менеджмента – описание стиля руководства, присущего данному респонденту (а также указание на несвойственные ему стили):

производитель (настроен на достижение результата любой ценой; усердный, трудолюбивый работник)

администратор (контролирует, доведена ли работа до конца и реализуются ли решения; разрабатывает и соблюдает эффективные нормы, правила, процедуры внутри организации; хорошо организован и внимателен к деталям)

предприниматель (предлагает новые идеи и решения; отслеживает изменения внешней среды, слабые и сильные стороны организации и определяет курс действий; готов брать риск на себя)

интегратор (создает атмосферу сотрудничества, нацелен на объединение идей, мнений; прислушивается к мнению различных сторон и находит компромиссное решение)

Прогноз поведения в команде – наиболее свойственные респонденту командные роли и прогноз конфликтности с описанием моделей поведения в ситуации конфликта.

Блок «Прогноз конфликтности» оценивает потенциальную конфликтность респондента (в трех градациях: низкая / средняя / высокая), а также описание типичного стиля поведения в конфликтной ситуации.

Блок «Командные роли» оценивает степень сходства респондента с девятью основными командными ролями (по теории Р.М. Белбина). Описание командных ролей:

Генератор идей

Функции: решение сложных проблем, генерирование оригинальных идей.

Качества: креативность, воображение, непризнание авторитетов, неортодоксальность.

Недостатки: игнорирование деталей и трудностей практической реализации.

Исследователь ресурсов

Функции: изучение возможностей, установление внешних контактов.

Качества: коммуникабельность, оптимизм, легкость интересов, гибкость, энтузиазм.

Недостатки: быстрая потеря интереса к начатому делу.

Специалист

Функции: привнесение знаний и опыта по проблеме.

Качества: преданность делу, самостоятельность, любознательность, узкозаточенность, детальность при рассмотрении проблемы.

Недостатки: узость специализации, чрезмерное заикливание на деталях.

Аналитик

Функции: рассмотрение всех вариантов, вынесение аккуратных, выверенных и беспристрастных суждений, выбор лучшей альтернативы.

Качества: рассудительность, прозорливость, стратегичность мышления.

Недостатки: не хватает драйва и способности воодушевлять.

Координатор

Функции: прояснение целей работы, продвижение принятия решений, организация процесса и установление сроков, разделение задач.

Качества: уверенность, зрелость, умение делегировать.

Недостатки: попадает под влияние других, перекладывает свои обязанности.

Мотиватор

Функции: привнесение драйва и куража, напор, преодоление трудностей и обеспечение продвижения вперед, мотивирование других на выполнение работы.

Качества: ориентация на результат, смелость, динамичность, упертость.

Недостатки: не считается с интересами других, может задевать их чувства.

Душа команды

Функции: выслушивание людей, снятие напряжения, выстраивание отношений, «смазывание» командных процессов.

Качества: кооперативность, мягкость, восприимчивость и дипломатичность.

Недостатки: нерешительность в кризисных ситуациях, легко поддается влиянию других.

Реализатор

Функции: воплощение идей и решений в практические действия.

Качества: дисциплинированность, надежность, консервативность, эффективность.

Недостатки: негибкость, медленная реакция на новые возможности.

Контролер

Функции: доведение дел до полного завершения, выявление ошибок, пропусков и недоработок, их исправление.

Качества: усердность, добросовестность, беспокойность, ориентация на сроки.

Недостатки: чрезмерное беспокойство и придирчивость по отношению к другим, сложно делегирует полномочия.

Мотивация – перечень мотивирующих и демотивирующих факторов для респондента.

Отчет по компетенциям.

При выборе обработки «Отчет по компетенциям» программа предлагает аналитические выводы о выраженности потенциала респондента для проявления им базовых 11 компетенций. В данном случае речь идет о наиболее универсальных компетенциях – факторах поведения, которые значимы для эффективной работы в самых разных организациях и на самых разных позициях.

Лидерство – умение воодушевлять и убеждать сотрудников, побуждать к работе. Способность вызывать интерес и доверие у людей, что, в частности, обеспечивает успех в публичных выступлениях и руководстве совещаниями, а также в ситуации принятия единоличной ответственности за решение.

Мотивация достижений - инициативность, ориентация на достижение высоких результатов с элементами риска, готовность браться за новые дела, готовность предвидеть проблемы и предлагать их решения.

Стрессоустойчивость - умение сохранять работоспособность и стабильность деятельности в условиях трудностей, внешнего давления, опасности.

Ориентация на клиента – умение удержать клиента и создать условия для долгосрочного сотрудничества. Внимание к потребностям клиента и своевременное их удовлетворение.

Коммуникабельность – общительность, уверенность в себе, активная позиция в общении, оптимистичность.

Командность – легкая срабатываемость и эффективное взаимодействие с коллегами для достижения общей цели. Принятие на себя ответственности за результаты деятельности всей группы.

Организованность – эффективная организация деятельности: умение разбить задачу на этапы, спрогнозировать сроки и ресурсы, осуществлять необходимый контроль за исполнением работы.

Лояльность – надежность сотрудника. Поведение в соответствии с нормами финансовой, информационной безопасности, а также в соответствии с принятым корпоративным этикетом и правилами субординации.

Гибкость – легкая адаптация к изменениям, содействие внедрению новых технологий. Способность самостоятельно предлагать новые оригинальные решения насущных вопросов.

Комплексный анализ проблем – умение системно анализировать ситуацию, учитывать множество условий и выбирать оптимальный вариант решения. Прогноз возможных проблем и разработка мероприятий по их предотвращению.

Ориентация на развитие – стремление к самообучению и самообразованию, ориентация на получение и использование новых знаний и умений.

Информация о каждой компетенции содержит не только текстовое описание уровня ее выраженности, но и перечни психологических качеств, помогающих и препятствующих ее проявлению в поведении.

Проф-отчет. При выборе обработки «Проф-отчет» отчет представляет собой исчерпывающую информацию о респонденте по трем блокам: «Мотивация», «Структура интеллекта» и «Личность», а также списки профессий, наиболее близких респонденту.

Каждая шкала теста имеет пять диагностических зон, которым соответствуют пять уровней интерпретации результатов, отличающихся степенью выраженности фактора.

Возможен выбор интерпретации:

– для респондента (текстовое описание значений шкал, ориентированное на обратную связь для самого тестируемого);

– для специалиста (текстовое описание значений шкал для специалистов по оценке персонала, психологов; используется профессиональная терминология).

Показатели по отдельным шкалам образуют так называемый факторный профиль, являющийся, по сути, индивидуальным психологическим портретом респондента. Факторный профиль сравнивается с «идеальными» профилями различных профессий, созданными экспертами на основе профессиограмм. Результаты сравнения представляются в виде списка наиболее близких респонденту профессий с соответствующими коэффициентами сходства.

Додаток Е.3

Правила складання анкети, що використовується в процесі оцінювання за Методом 360 градусів

Анкета складається з набору питань-тверджень, до кожного з яких пропонується декілька відповідей.

Для оцінювання, не варто використовувати бальну шкалу. Шкала оцінювання повинна бути гранично зрозуміла особі, що здійснює оцінювання.

Для оцінки критично важливих компетенцій необхідним є дублювання питань, тобто одне питання по суті дублює інше, але сформульоване інакше. Такі питання-дублі не мають бути в анкеті поруч.

Не варто додавати в анкету понад 50 питань - на заповнення піде дуже багато часу, співробітники втомляться, і велика ймовірність, що вони будуть відповідати формально, не замислюючись над сенсом.

Уникайте складних і неоднозначних формулювань.

Не використовуйте слова «завжди» і «ніколи».

Додайте варіант «У мене немає такої інформації».

Приклад анкети, що використовується в процесі проведення Методу 360 градусів (фрагмент)

Компетенція	Питання	Варіанти відповідей					
		Так, майже завжди	Скоріше так, ніж ні	У половині випадків	Іноді	Ні	Не володію інформацією
Професіоналізм	Вміє системно аналізувати ситуацію, враховує множину умов та обирає оптимальний варіант рішення						
	Володіє навиками прогнозування можливих проблем та розробки заходів щодо їх усуненню						
	Ефективно здійснює організацію діяльності: – вміє розбивати задачу на етапи; – вміє планувати строки та ресурси; – вміє здійснювати необхідний контроль за виконанням роботи						
	Зберігає працездатність та стабільність діяльності за умов зовнішнього впливу (тиску)						
	Поведінка відповідно до норм фінансової, інформаційної безпеки						
	Поведінка відповідно до прийнятого корпоративного етикету та правил субординації						

1	2	3	4	5	6	7	8
Ефективність, якість роботи	Виконує поставлені завдання в строк						
	Ефективно виконує декілька завдань одночасно						
	Виконує роботу без помилок						
	Виявляє старанність та ретельність у виконанні поставлених завдань						
Лідерство	Бере на себе ініціативу при вирішенні робочих завдань						
	Мотивує співробітників та підлеглих на досягнення поставленої мети						
	Ефективно координує роботу співробітників та підлеглих						
	Несе відповідальність за прийняті рішення						
Робота в команді	Дотримується корпоративних цінностей компанії						
	З повагою ставиться до колег та підлеглих						
	Сприймає конструктивну критику						
	Ясно доносить свої думки та ідеї до оточуючих						
Клієнторієнтованість	Вміє утримати клієнта та створити умови для довгострокового співробітництва						
	Уважний до потреб клієнта та своєчасне їх задоволення						
Комунікативна компетентність	Має здатність викликати інтерес у людей, що, зокрема, забезпечує успіх в публічних виступах та керівництві зборами						
	Має активну позицію у спілкуванні						
	Упевнений у собі						
	Оптиміст						
Орієнтація на розвиток	Ініціативний, готовий братися за нові справи						
	Орієнтований на досягнення високих результатів з елементами ризику						
	Готовий передбачати проблеми та пропонувати їх вирішення						
	Легко адаптується до змін						
	Сприяє впровадженню нових технологій						
	Здатен самостійно пропонувати нові оригінальні рішення нагальних питань						

Додаток Ж

Список опублікованих праць за темою дисертації:

1. Кунаєв А.Ю. Оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства: теоретичні, методичні, прикладні аспекти: монографія / за наук. ред. проф. Гудзя П. В. Запоріжжя : ЗНТУ-ФОП Мокшанов В. В., 2018. 296 с.
2. Kunaiev A. Analysis of the management effectiveness evaluation of the aircraft building enterprise by a target approach. *Competitiveness of entrepreneurial structures: features and prospects. Collective monograph*. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2018. P. 95-113., 232.
3. Кунаєв А.Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип.14. Ч.2. С.100-104.
4. Кунаєв А.Ю. Критерії та показники оцінювання ефективності управління організацією. *Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки*. Дружківка: Юго-Восток, 2015. Вип.1 (46). С.101-108. *Index Copernicus, РИНЦ*.
5. Кунаєв А.Ю. Методика оцінювання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2016. №1 (3). С.76-80. *Index Copernicus*.
6. Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(08). Ч.1. С.117-125.
7. Кунаєв А.Ю. Діагностика бізнесу в процесі діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2017. № 3 (470). С.385-393. *Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), Index Copernicus, РИНЦ, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database (Швейцарія), Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo (Германія), OpenAIRE (Європейський Союз)*.

8. Кунаєв А.Ю. Використання методології системного підходу до оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т.29 (68). № 1. С.34-39.

9. Кунаєв А.Ю. Специфіка діяльності авіабудівного підприємства та оцінювання ефективності менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. 2018. № 1 (63). С.72-81. *Index Copernicus*.

10. Кунаєв А., Гудзь П. Визначення ступеню досягнення стратегічних цілей авіапідприємства за цільовим підходом на основі BSC. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*. 2018. № 11. s. 277-300. *Index Copernicus, POL-index*. (Особистий внесок – обґрунтовано методикою оцінювання ефективності менеджменту за блоком показників «Соціальна відповідальність»).

11. Кунаєв А.Ю. Порівняльний аналіз методів оцінювання ефективності управління. Наука та інновації як основні шляхи вирішення проблем модернізації економіки: зб. тез наук. робіт учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17-18 грудня 2015 р.)/ ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». У 2-х. ч. О.: ЦЕНДР, 2015, Ч.1. С.97-100.

12. Кунаєв А.Ю. Сучасні методики оцінювання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings*. January 29, 2016. Klaipeda: Baltija Publishing. С.133-136.

13. Кунаєв А.Ю. Визначення економічної ефективності використання трудових ресурсів машинобудівних підприємств. *Економіка і менеджмент: сучасні тенденції та виклики : матер. Всеукр.наук.-практ. конф. студентів та мол. науковців* (м. Одеса, 21 квітня 2017 р.)/ за ред. Коваленко М.П. та ін. Одеса: МГУ, 2017. С.80-84.

14. Кунаєв А.Ю. Науково-методичні підходи до визначення критеріїв і показників оцінювання ефективності авіабудівного підприємства. *Менеджмент, фінанси та підприємництво: стан, аналіз тенденцій та науково-економічний*

розвиток: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Львів, 24 лютого 2018 р.). Львів: ЛЕФ, 2018. С.36-38.

15. Кунаєв А.Ю. Аналіз оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства за цільовим підходом: складова соціальна відповідальність. Розвиток економіки та управління на світовому, державному та регіональному рівнях: Матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16-17 березня 2018 р. К.: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. 2018. С.89-93.

16. Кунаєв А.Ю. Новітні підходи до організації виробництва у авіабудуванні. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: зб. тез наук. робіт учасн. всеукр. наук. конф. (м. Черкаси, 12 квітня 2018 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2018. С.19-21.

17. Кунаєв А.Ю. Організаційне забезпечення використання системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. II International Scientific Conference The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility, Part II, June 29th, 2018. Lisbon. Portugal. S.21-25.

18. Кунаєв А.Ю., Горбенко А.Є. Проблема управління технологічним процесом сучасного вертолітного будування на прикладі уособленого підрозділу «Вертольоти «Мотор-Січ». Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір. Міжнар. наук.-практ. конф. 4-5 жовтня 2018 р., м. Запоріжжя. Запоріжжя: ЗНТУ. 2018. С. 392-394 (*Особистий внесок - визначено основні проблеми та шляхи удосконалення управління технологічними ланцюгами виробництва гелікоптерів типу Мі-8*).