

ПЕТРО ГУДЗЬ, АРТЕМ КУНАЄВ

ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЮ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ АВІАПІДПРИЄМСТВА ЗА ЦІЛЬОВИМ ПІДХОДОМ НА ОСНОВІ BSC

Анотація: Висвітлено сучасні тенденції на ринку авіабудування та актуалізовано необхідність трансформації системи менеджменту від індустріальної до партнерської моделі виробництва авіа продукції. Обґрунтовано передумови використання цільового підходу до оцінювання ефективності менеджменту. Запропоновано методику досліджень на основі використання системи збалансованих показників BSC та адаптовану автором модель ключових показників ефективності компанії для оцінювання ефективності менеджменту авіапідприємства. Таким показником визначено соціальну відповідальність бізнесу – інтегрований показник цінності підприємства для суспільства з метою покращення якості життя. За критеріями фінансової та клієнтської складової, розвитку та навчання, соціальної відповідальності, а також внутрішніх процесів на досягнення стратегічної мети діяльності авіабудівного підприємства визначено тенденції змін та встановлено глибину детермінантного впливу показників ефективності і побудовано карту (дерево) цілей ПАТ «Мотор Січ». Карта цілей дозволяє візуалізувати ключові проблеми діяльності компанії, що потребують управлінських впливів у стислий термін.

Ключові слова: ефективність управління, авіаційне підприємство, цільовий підхід, система збалансованих показників підприємства, стратегія, соціальна відповідальність бізнесу, карта цілей.

1. ВСТУП

Авіабудування – підгалузь економіки машинобудування, пов’язана з конструюванням, розробкою і виробництвом літальних апаратів, а також внутрішнього оснащення літаків і вертольотів. 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. Завдяки довгим технологічним ланцюжкам авіаційна промисловість є сферою застосування і генератором розвитку відразу декількох високотехнологічних областей, зайнятих в коопераційних процесах, і надає ключовий вплив на формування машинобудівного комплексу країни в цілому. За деякими оцінками, додатковий обсяг промислового виробництва від трансферу технологій авіабудування в суміжні області в 2,8 рази перевищує власний приріст галузі [1].

Високо інтегроване виробництво потребує високо професійного менеджменту, системного підходу до організації виробництва у авіабудуванні з використанням сучасних напрацювань науки і практики управління. У даному контексті оцінювання ефективності менеджменту виступає необхідною складовою адаптації управління до нових змінних умов середовища. Швидкість змін подібних умов, факторів в умовах інформаційної економіки зростає кратно. Наприклад, внаслідок технологічних та управлінських новацій, гелікоптер вітчизняного виробництва Мі-2 піднявся на висоту 7 кілометрів, Мі- 8 МСБ – на 9155 метрів, що є світовим рекордом, який занесено до Книги рекордів Гіннесу [2], а вже в 2020 р. аналітики прогнозують появу літаків на гібридній тязі [3].

Тобто оцінювання як процес, дає можливість менеджменту, бачити невідповідності, недоліки основних і допоміжних ланок, підрозділів, процесів авіавиробництва, а сама оцінка – виступає в руках аналітика засобом моніторингу та діагностики, інструментом для прийняття чи корекції керівниками управлінських рішень.

2. ПЕРЕДУМОВИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЦІЛЬОВОГО МЕТОДУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досвід організації управління авіабудування провідних зарубіжних компаній свідчить про системні трансформації, зміну філософії ведення бізнесу в цій сфері, яку можна умовно представити як перехід від індустріальної до партнерської моделі виробництва авіапродукції.

У світовому авіабудуванні відбувається розширення функцій авіабудівних корпорацій в області маркетингу, розробки, фінального складання і після-продажного обслуговування, з наростаючою тенденцією передачі функцій з виробництва окремих систем і компонентів інтегрованим структурам через аутсорсинг. На глобальному ринку конкурують не тільки продукти (літаки, гелікоптери тощо), а ефективний менеджмент корпорації за допомогою своїх ресурсів і компетенцій.

Тому виникає потреба трансформації самої моделі організації діяльності. Виходячи із аналізу попередніх досліджень, можна стверджувати про наявність технологічної і географічної передумов створення авіакластерних

утворень в Запоріжжі, Києві, Харкові [4, с.77-85]. Створення кластеру як організаційної форми кооперації підприємств авіаційного кластера 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 [5, с.18].

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

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. Згідно з особливостями виробництва авіаційної техніки, вищеназвані підрозділи об'єднуються за принципом цілісності життєвого циклу продукції ->«проекування – виробництво – збут – експлуатація». Виробничо-технологічний цикл сам по собі не 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 першого 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.

Отже, менеджмент ґрунтується на цілому ряді методів координації, які повинні діяти в кожній організації в тих чи інших пропорціях в відповідно до конкретної ситуації, тобто ефективний менеджмент – це системний менеджмент. Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що суть сучасного менеджменту – це оперативне прийняття оптимальних рішень в умовах багатокритеріального вибору.

За попередніми результатами дослідження можна ідентифікувати проміжний висновок щодо сучасних рис менеджменту інноваційного підприємства в авіабудуванні: ускладнення характеру управління системними виробничо-сервісними комплексами – від холдингів до новітніх платформових утворень організації мережевого типу бізнесу в авіабудуванні; формування інноваційних підходів до організаційної структури та нового організаційного дизайну шляхом поділу літакобудівного циклу на центри відповідальності, функціонування яких передбачає вищий рівень виробничої спеціалізації, інтегрованості з ринками аутсорсерів, інших посередників; підвищення ролі компетентісної складової в формуванні проектних команд, медійних і міжсекторних взаємодіях, соціальної відповідальності бізнесу.

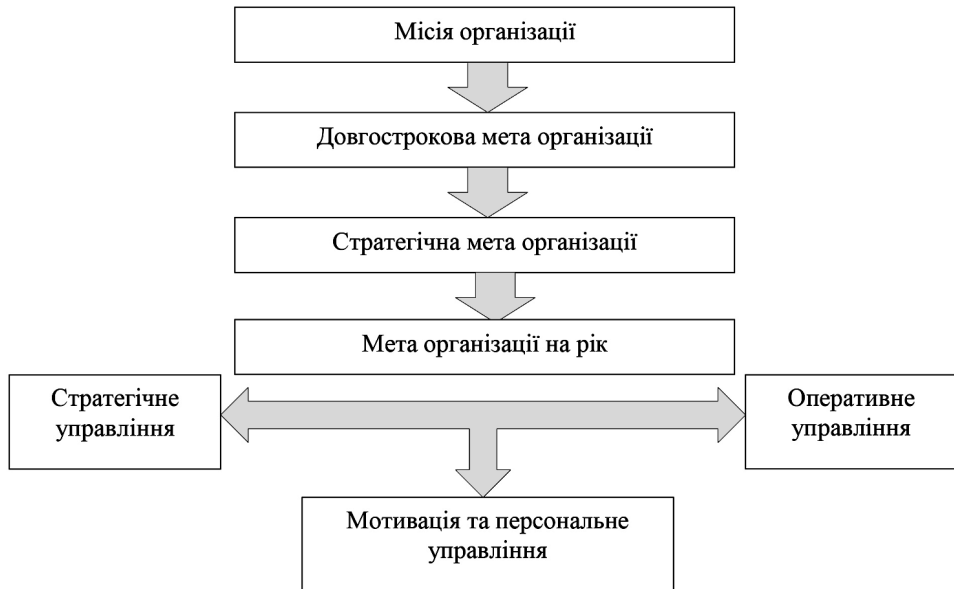
Однією з основних причин кризового стану більшості українських підприємств є невдале та неефективне управління. У сучасних умовах господарювання, коли переважна більшість підприємств намагаються вижити, дієвим способом підвищити ефективність їхньої діяльності є зміна підходів до управління організацією.

3. МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ BSC ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАПІДПРИЄМСТВА

У попередніх роботах авторів розглянуто різні підходи до оцінювання ефективності управління промисловим підприємством [6, с.76-80]. Провідним сучасним підходом 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 [7]. MBO знаходиться на межі системного та процесного підходів до управління та увібрав в себе риси цих двох підходів.

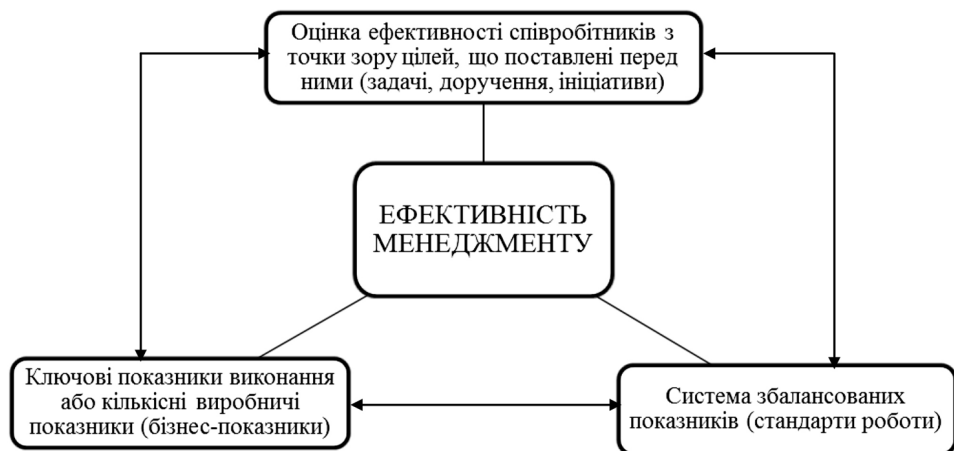
MBO знаходиться на межі системного та процесного підходів до управління та увібрав в себе риси цих двох підходів. Важлива складова управління за цілями – порівняння поточної ефективності підприємств та/або співробітників один з одним та із стандартами. Основною перевагою даного підходу є можливість встановлення 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).

Рис. 1. Система цільового управління організацією (розробка авторська)



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. 2).

Рис. 2. Складові цільового управління (розробка авторська)



Як вже зазначалося вище, головна проблема в процесі оцінювання ефективності менеджменту машинобудівних підприємств полягає в виборі показників, оскільки: по-перше, побудовані на ретроспективному аналізі.

Класичні фінансові показники не дають можливості вносити своєчасні корективи в діяльність підприємств; по-друге, дані показники дозволяють оцінити тільки фінансову сторону діяльності підприємства; по-третє, вони не враховують специфіку діяльності машинобудівних підприємств.

Як наслідок, залишаються невикористаними потенційні можливості підприємства, тобто орієнтація суто на фінансові показники не забезпечує зростання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства, що в умовах сьогодення може призвести до втрати конкурентоспроможності.

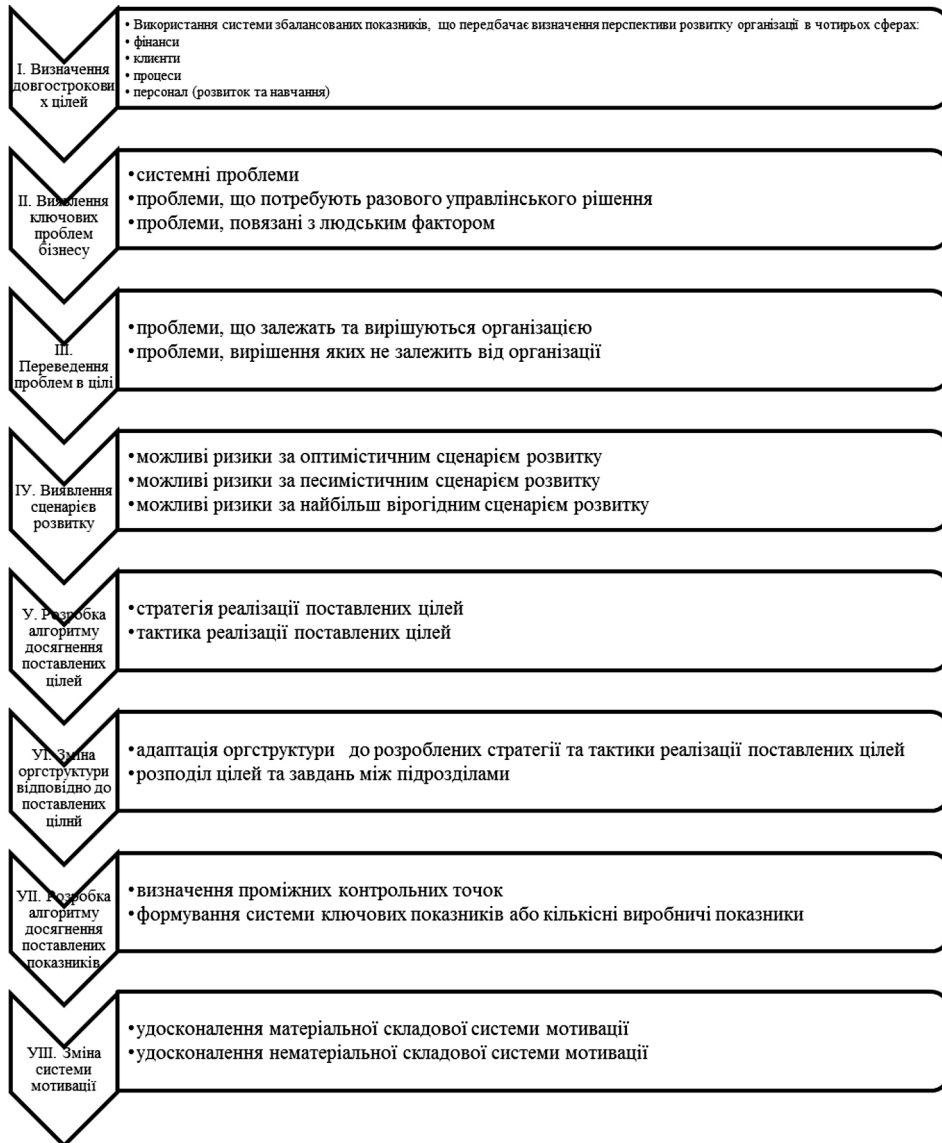
Ефективність менеджменту машинобудівного підприємства є категорією різноаспектною та, в різній мірі, залежить та створюється топ-менеджерами, акціонерами, персоналом, клієнтами та партнерами, посередниками, споживачами, державою, тощо. А отже, ефективність менеджменту формується інтегрованою діяльністю всіх складових підприємства, що являють собою комплекс організаційних, маркетингових, фінансових, комерційних, продуктових рішень. Тому оцінювання ефективності менеджменту має базуватися, у тому числі, на показниках, які не належать до системи звичайних фінансових показників, таких 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. 3).

Враховуючи вищевикладене, за основу для оцінювання ефективності менеджменту на основі цільового підходу обрано Систему збалансованих показників (BSC D. Norton & R.Kaplan) [8]. Модель враховує показники нематеріальних активів підприємства, а за складом – це набір пов'язаних цілей, показників, завдань і заходів, які описують стратегію компанії та спосіб її досягнення. Ця система допомагає перетворити такий складний та найчастіше невизначений об'єкт, як стратегія, у щось конкретне і доступне для розуміння» [9, с. 6-11]. Основна особливість BSC розробленої американськими дослідниками Д. Нортон (D. Norton) і Р. Каплан (R. Kaplan) полягає в тому, що вона діє на основі чотирьох критеріїв: фінанси, споживачі (клієнти), внутрішні процеси, навчання персоналу та зростання компанії – введення в аналіз діяльності компанії нефінансових показників [8, с.47-54].

Разом з тим, класична схема BSC направлена, в першу чергу, на оцінку внутрішньої складової ефективності менеджменту. 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

Рис. 3. Алгоритм оцінювання ефективності менеджменту підприємства за цільовим підходом



думку, п'ятою складовою (напрямок) 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. Удосконалена модель системи збалансованих показників підприємства зображено на рис. 4.

Рис. 4. Удосконалена модель Системи збалансованих показників підприємства (розробка автора)



4. ВИКОРИСТАННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ МОДЕЛІ BSC ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ СТУПЕНЯ ДОСЯГНЕННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА: ФІНАНСОВА КОМПОНЕНТА

Стратегічна концепція розвитку ПАТ «Мотор Січ» – стратегія росту на основі широко масштабної диверсифікації виробництва, укріплення та розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та гвинтокрилів, експлуатаційних послуг. 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.

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.

Конкретизація цілей та показники, що характеризують ступінь їх реалізації, наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Система показників фінансової складової BSC

Цілі	Показники
Збільшення рентабельності власного капіталу	Рентабельність власного капіталу
	Оборотність активів
Зменшення вартості позикового капіталу	Вартість позикового капіталу
	Структура позикового капіталу
Пошук нових джерел фінансування	Процентна ставка по кредиту
Зростання доходу від реалізації продукції та збільшення частки на ринку	Ємність ринку
	Частка підприємства на ринку
	Коефіцієнт зміни валових продаж
Зниження операційних витрат	Коефіцієнт виробничої собівартості
	Коефіцієнт адміністративних витрат
	Коефіцієнт реалізаційних витрат
Зростання чистого прибутку та рентабельності продаж	Коефіцієнт чистого прибутку
	Рентабельність продаж
	Чистий прибуток на 1 просту акцію

Результати розрахунків показників фінансової складової BSC ПАТ «Мотор Січ» та аналіз фактичної тенденції їх змін у порівнянні з бажаним напрямком наведено в табл. 2. Аналіз показників фінансової складової при позитивних значеннях показників висвітлює одночасно негативну динаміку тренду, що свідчать про певні проблеми в діяльності підприємства. Зокрема, такі показники як рентабельність власного капіталу, рентабельність продаж, чистий прибуток на акцію, оборотність активів, які є базовими для оцінки фінансового стану підприємства.

5. ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА КЛІЄНТАМИ ЗАДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ ЦІЛЕЙ

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;
- 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.

Для оцінки клієнтської складової ефективності розроблена сукупність показників (табл. 3) та проведено оцінювання (табл. 4). В процесі аналізу встановлено, що в умовах російської агресії ПАТ «Мотор Січ» втратило оперативний контроль та управління над Сніжнянським машинобудівним заводом, протягом 2014-2016 рр. різко скоротилася частка замовлень з Російської Федерації, над усе військово-промисловим комплексом. За цих умов

Таблиця 3. Система показників клієнтської складової BSC

Цілі	Показники
Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу	Коефіцієнт відповідності кваліфікації персоналу
	Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт
Професійний сервіс та можливість урегулювання скарг та конфліктів з клієнтами	Кількість контактів з постійними клієнтами
	Кількість скарг та рекламацій
	Відсоток претензій, що задоволені вчасно
Оптимальне співвідношення ціна/якість	Індекс задоволеності клієнтів
	Кількість лояльних споживачів
	Кількість сертифікатів якості
	Витрати на одного клієнта
	Прибуток на одного клієнта
Розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів	Кількість нових клієнтів
	Обсяг продаж, що припадає на нових клієнтів
	Витрати, пов'язані з маркетинговою діяльністю
Час виконання замовлення	Максимальний, мінімальний та середній час

Таблиця 4. Система показників клієнтської складової BSC ПАТ «Мотор Січ»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013р.	2014р.	2015р.	2016р.		
Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу	Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт	збільшення	0,91	0,95	0,94	0,95,5	збільшення	позитивна
	Кількість контактів з постійними клієнтами	збільшення	60	68	70	65	зменшення	негативна
Професійний сервіс та урегулювання скарг та конфліктів з клієнтами	Кількість скарг та рекламаций, штук	зменшення	178	175	183	180	стале	без змін
	Відсоток претензій, що задоволені вчасно, %	збільшення (100%)	77	80	85%	82	стале	без змін
Оптимальне співвідношення ціна/якість	Індекс задоволеності клієнтів, %	збільшення (100%)	80	80	86	87	зростання	позитивна
	Кількість лояльних споживачів, од.	збільшення	125	141	137	140	зростання	позитивна
	Кількість сертифікатів якості, штук	збільшення	28	30	29	41	зростання	позитивна
	Витрати на одного клієнта	зменшення			14980,00			
	Прибуток на одного клієнта	збільшення			3009805,00			
	Кількість нових клієнтів%	збільшення	10	7	8	8	стала	Без змін
Розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів (як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках)	Обсяг продаж, що припадає на нових клієнтів	збільшення		3%				
	Витрати, пов'язані з маркетингом, тис грн	збільшення		3875,10	2051,70		зростання	

Таблиця 5. Система показників складової «Внутрішні процеси» BSC ПАТ «Мотор Січ»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013р.	2014р.	2015р.	2016р.		
Впровадження передових високотехнологічних виробництв	Коефіцієнт відставання технологій від світового рівня	зменшення	0,67	0,63	0,63	0,61	скорочення	позитивна
	Коефіцієнт зносу обладнання*	зменшення	0,29	0,32	0,33	0,39	збільшення	негативна
Операційна досконалість	Використання сучасних ІТ (у т.ч. підтримуючих ЕСМ) – напрями	зростання	8	9	13	12	сталий	стала
	Витрати на виробництво продукції, грн *	зменшення	13213751	15624702	22281439	10568074	скорочення	позитивна
	Оборотність запасів*	збільшення	0,7	0,8	0,5	0,5	стала	Без змін
	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			10,8%	11,1%	збільшення	позитивна
	Час необхідний для розробки нової моделі, рік		12		9,5	5, вертолліт	скорочення	позитивна
	Час для виведення нової моделі на ринок				3 роки			Без змін
	Витрати на інноваційну діяльність (на проведення НДКР), млн.грн.	збільшення	45,1	25,2	30,0	17,1	зменшення	негативна
Встановлення встановлення з сталих відносин з постачальниками	Частка працівників, задіяних в інноваційній діяльності підприємства	збільшення	32,1%	32,5%	33,2%	34,4%	збільшення	позитивна
	Частка постійних постачальників сировини та комплектуючих	збільшення		70%	74%	72%	стала	Без змін
	Час на поставку сировини та комплектуючих від моменту оформлення заказу				75 днів	500 днів (в звіті)		
Підвищення якості продукції	Витрати, пов'язані з встановленням зв'язків з новими постачальниками	скорочення	284331,0	469191,0			зростання	
	Частка працівників служб якості				4,9%		стала	Без змін
Відсоток виявленого виробничого браку на підприємстві, %	Витрати на забезпечення якості продукції		4238600,00	4938212,00				
	Відсоток виявленого виробничого браку на підприємстві, %	зменшення	6,2	6,5	5,5	5,4	стала	Без змін

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

приріст продаж на нових клієнтів у 3%, що припадав, наприклад, у 2015 р. вказує на проблеми маркетингового менеджменту і необхідність посилення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи, що галузь є потужно інтегрованою та інноваційною за своїм характером.

6. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА СКЛАДОВОЮ BSC «ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ» ТА «РОЗВИТОК ТА НАВЧАННЯ»

Відповідно до поставлених цілей ПАТ «Мотор Січ» сукупність показників та результати їх оцінювання за складовою «Внутрішні процеси» наведено в табл. 5-6.

Таблиця 6. Система показників складової «Внутрішні процеси» BSC

Цілі	Показники
Впровадження передових високотехнологічних виробництв	Коефіцієнт відставання використовуваних підприємством технологій від світового рівня
	Коефіцієнт зносу обладнання
	Використання сучасних ІТ (у т.ч. підтримуючих ЕСМ)
Операційна досконалість	Тривалість виробничого циклу
	Витрати на виробництво продукції
	Оборотність запасів
	Частка незавершеного виробництва
Створення нових сучасних моделей продукції	Частка нових моделей авіадвигунів в асортименті
	Час необхідний для розробки нової моделі
	Час необхідний для виведенні нової моделі на ринок
	Витрати на інноваційну діяльність
	Частка працівників інноваційній діяльності підприємства
Встановлення вигідних та сталих відносин з постачальниками	Частка постійних постачальників сировини та комплектуючих
	Час на поставку сировини та комплектуючих від моменту оформлення заказу
	Витрати на встановлення зв'язків з новими постачальниками
Підвищення якості продукції	Частка працівників служб якості
	Витрати на забезпечення якості продукції
	Відсоток виробничого браку на підприємстві

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;
- забезпечення виробництва сучасними передовими технологіями для створення ефективного високотехнологічного виробництва та його технічного переоснащення;
- активне залучення всіх працівників підприємства в процес формування та впровадження дієвої системи менеджменту якості;
- впровадження системи управління витратами та бюджетування.

Діагностика стану показників внутрішніх процесів на ПАТ «Мотор Січ» вказує на суперечливі процеси, які відображають стан трансформації бізнесу і менеджменту на підприємстві. З одного боку, слід відмітити позитивну динаміку впровадження передових високотехнологічних виробництв, передусім з виробництва першого в Україні гелікоптера і пов'язаним із виробництвом технологічних інновацій, у тому числі за рахунок власного створення нових сучасних моделей продукції та комплектуючих. З іншого боку, на операційну активність негативним чином вплинули кризові явища 2008-2009 рр., втрата традиційного ринку країн СНД, загальноекономічна криза і промисловий спад виробництва.

Скорочується частка постійних постачальників сировини та комплектуючих, а витрати маркетингу на їх пошук та утримання стають більш вартісними, до речі, як і з дотриманням якості продукції та вимог ISO 9000:2015 – питома вага на їх забезпечення зростає.

Так, лише у 2015 р. вимогам сертифікуючих організацій проведено навчання для 176 працівників ТОВ «Вертольоти Мотор Січ» по допуску до робіт підвищеної небезпеки, 13 фахівців навчені «Особливостям експлуатації вертольота Мі-8МСБ. Авіоніка та радіоелектронне обладнання», «Конструкції, експлуатації та технічного обслуговування планера і силової установки вертольота Мі-8МСБ».

Разом з тим, в умовах омолодження команди менеджменту компанії далеким від зарубіжних практики менеджменту авіакомпаніями залишається процес оволодіння уміннями та здатностями до впровадження на рівні світових зразків ефективності соціального управління, поведінкових технологій за функціональними областями діяльності менеджера – персонал, інформація та проектування, авіаційні програми, виробництво, маркетинг, фінанси та інновації.

Відповідно до поставлених цілей система показників та оцінювання їх за складовою «Розвиток та навчання» наведено в табл. 7-8.

Таблиця 7. Система показників складової «Розвиток та навчання»BSC

Цілі	Показники
Навчання персоналу підприємства основним принципам та методам менеджменту якості	Відсоток навчених працівників
Навчання персоналу підприємства основним принципам та методам управління витратами та бюджетування	Відсоток навчених працівників
Підтримка необхідного рівня кваліфікації виробничих робітників	Коефіцієнт рівня кваліфікації виробничих робітників
Навчання робітників передовим технологіям організації та управління	Кількість сертифікатів участі в освітніх програмах та курсах підвищення кваліфікації
Підвищення ефективності інформаційної системи підприємства	Коефіцієнт задоволення управлінського персоналу роботою інформаційної системи
	Затримка отримання інформації про результати діяльності підприємства за період

Аналіз засвідчив, що 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: організація роботи, підготовка і реалізація управлінських рішень, виконання адміністративних функцій, навчання і розвиток персоналу, оцінка і контроль роботи підлеглих, мотивація персоналу, обмін інформацією та комунікації, самоменеджмент з організації роботи,

Міжнародним технічним центром ПАТ «Мотор Січ» проводиться систематична робота по професійній підготовці, перепідготовці, підвищенню кваліфікації персоналу підприємства, навчання на курсах цільового призначення робітників, інженерно-технічного персоналу і службовців з питань охорони праці та робіт з підвищеною небезпекою, тобто із підвищенням компетенцій персоналу управлінців зростає і якість виробів відповідно до вимог міжнародних стандартів.

За цей період 42 фахівця цехів пройшли навчання за програмою «Програмування, налагодження та управління верстатами з системою ЧПУ СИНУМЕРИК-840Д»; 207 працівників підвищили кваліфікацію на 4-5 розряд за професіями: токар, фрезерувальник, шліфувальник, оператор станків з ЧПУ, слюсар, електромонтер, слюсар КВПіА, слюсар з ремонту обладнання, коваль-штампувальник, контролер; 168 працівників навчено професії шліфувальник, токар, фрезерувальник, оператор верстатів з програмним управлінням; 116 робітників освоїли суміжні професії; 236 зварювальників

Таблиця 8. Система показників складової «Розвиток та навчання» BSC ПАТ «Мотор Січ»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013р.	2014р.	2015р.	2016р.		
Навчання персоналу основним принципам та методам СМЯ	Відсоток навчених працівників,%	збільшення	0,9	0,9	1,0	1,0	збільшення	позитивна
Навчання персоналу підприємства принципам та методам управління витратами та бюджетування	Відсоток навчених працівників,%	збільшення	0,7	0,7	0,8	0,8	сталий	Без змін
Навчання компетенцій виробничих робітників	Кількість підвищення кваліфікації виробничих робітників	зростання		768	285*	675	зростання	позитивна
Навчання передовим технологіям організації та управління	Кількість сертифікатів участі в освітніх семінарах, програмах та курсах підвищення кваліфікації, штук	зростання	2100	2502	1537	2005	зростання	позитивна
Підвищення ефективності інформаційної системи підприємства	Коефіцієнт задоволення управлінського персоналу роботою інформаційної системи	зростання	0,70	0,74	0,75	0,87	стала	позитивна
	Затримка отримання інформації про результати діяльності підприємства	скорочення	5	7	3	8		Не виявлена

* спеціалісти, підвищені кваліфікаційні категорії

переатестовано у відповідності до вимог сертифікаційних організацій; 197 працівників пройшли навчання за неруйнуючими методами контролю, а 95 – по точності обладнання.

7. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА СКЛАДОВОЮ BSC «СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ»

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 визначено сукупність показників складової «Соціальна відповідальність» наведена в табл. 9 та проведено аналітично-розрахункові операції за вихідними даними (табл. 10).

Таблиця 9. Система показників складової «Соціальна відповідальність» BSC

Цілі	Показники
Соціальна відповідальність перед працівниками	Коефіцієнт зростання заробітної плати персоналу
	Коефіцієнт плинності кадрів
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників
	Частота виробничого травматизму
Соціальна відповідальність перед місцевою громадою	Витрати на соціальний захист працівників
	Коефіцієнт витрат на соціальну підтримку місцевої громади
Екологічна відповідальність	Коефіцієнт відношення витрат на соціальну підтримку місцевої громади до чистого прибутку
	Коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища до собівартості
	Коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища до чистого прибутку

Проведений аналіз соціально відповідальності перед працівниками за критеріями соціальної відповідальності перед працівниками показує зростання витрат в абсолютних розмірах, яке містить приховану інфляційну складову і не відображає належно підвищення якості соціальної захищеності, зокрема коефіцієнт загального рівня захищеності з 2013 по 2016 рік скоротився з 3,77 до 1,23. Не викликає оптимізму тенденція до зростання коефіцієнту плинності кадрів. Оцінка стану відносних показників вказує на погіршення діяльності ПАТ «Мотор Січ» стосовно форм і способів взаємодії з місцевою громадою та міськрадою, яке має уповільнену тенденцію до стабільного спаду, що може трактуватися як закономірність (табл. 10-11).

Таблиця 10. Дані для розрахунку показників складової «Соціальна відповідальність» ПАТ «Мотор Січ», тис.грн.

	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.
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

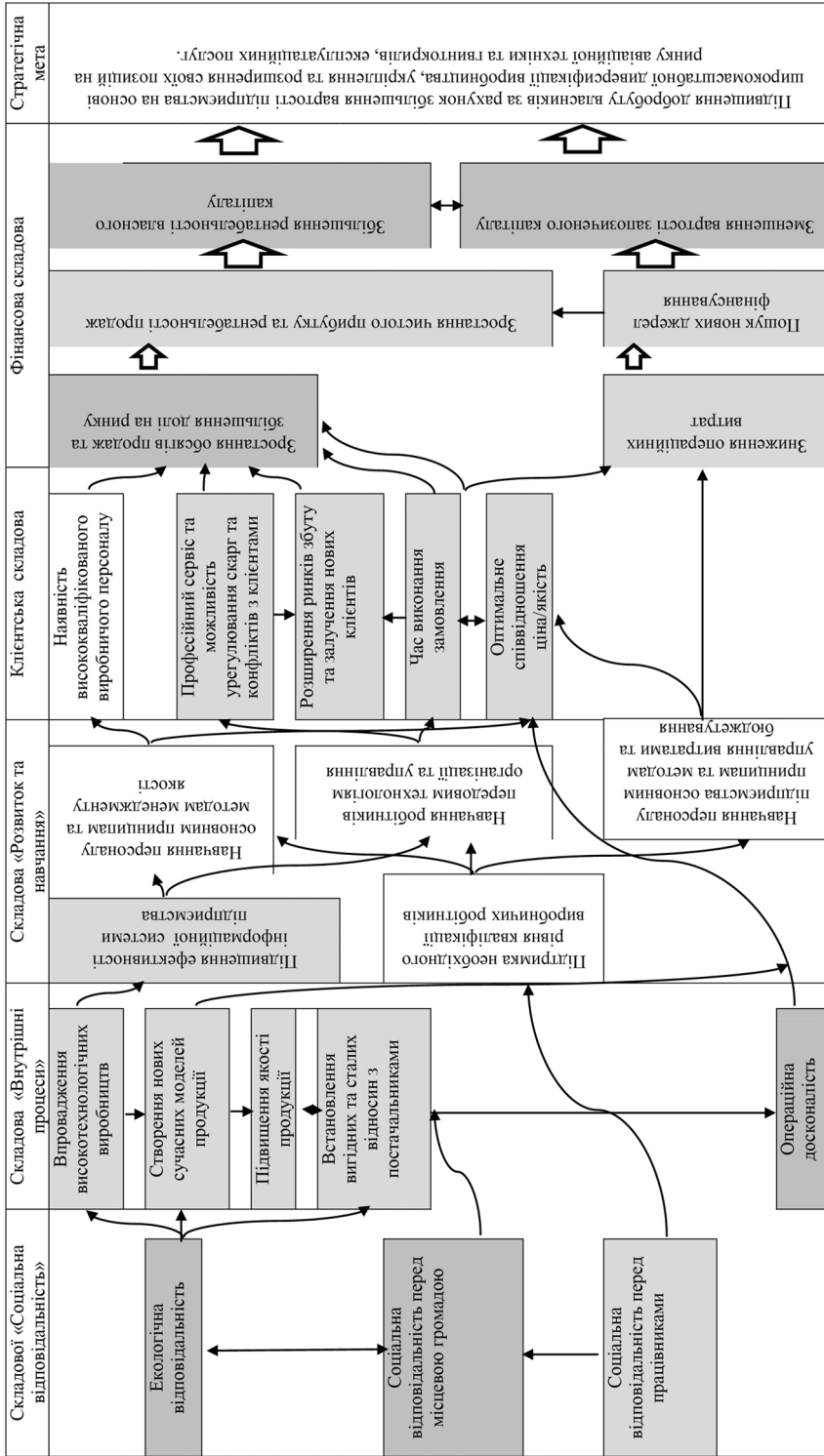
Інтегрованим результатом оцінювання ефективності менеджменту підприємства за критерієм цільового підходу стала побудова карти (дерева) цілей ПАТ «Мотор Січ» з визначенням якості тенденцій змін та встановленням глибини детермінантного впливу складових соціальної відповідальності, розвитку та навчання, фінансової та клієнтської складової, а також внутрішніх процесів на досягнення стратегічної мети діяльності авіабудівного підприємства (рис.12). Карта цілей дозволяє виявити та деталізувати ключові проблеми, на які необхідно зосередити увагу команді менеджменту, та їх взаємозв'язок між собою.

Таблиця 11. Система показників складової «Соціальна відповідальність» BSC ПАТ «Мотор Січ»

Цілі	Показники	Бажаний напрямок зміни показника (нормативне значення)	Розрахунок				Фактичний напрямок зміни показника	Тенденція змін
			2013р.	2014р.	2015р.	2016р.		
Соціальна відповідальність перед працівниками	Коефіцієнт зростання заробітної плати персоналу*	збільшення (пропорційно темпам росту продуктивності праці)	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	Коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища до собівартості	збільшення	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	Не виявлено
	Коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища до чистого прибутку	збільшення	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	Не виявлено

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

Рис.5. Карта (дерево) цілей ПАТ «Мотор Січ» (розробка авторська)



8. ПІДСУМКИ

Відповідно до проведених розрахунків складових ефективності управління за цільовим підходом, 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 наявність висококваліфікованого виробничого персоналу за рахунок розгалуженої системи навчання персоналу підприємства, показники складової «Фінанси», «Внутрішні процеси» та, особливо, «Соціальна відповідальність» мають негативну тенденцію змін здебільшого з великим ступенем впливу на процес реалізації мети діяльності підприємства.

Визначено особливості економіки авіабудівного підприємства в сучасних умовах: високий ступінь державного регулювання та адміністрування; високо інтегрований характер виробництва, який для мінімізації витрат потребує партнерської моделі організації виробництва; висока науковомісткість авіапродукції; компетенції персоналу стають провідним капіталом у процесі складного виробництва; синергетичний ефект авіабудування у галузі машинобудування. Трансформації відбуваються і на ринку авіапродукції. Від стану монополії – коли має місце єдиний покупець в особі держави, авіапідприємства переходять на ринкові засади діяльності, повноцінне використання маркетингу, впровадження конкурентних моделей управління. Та теза, що ефективність виробництва визначається ефективністю менеджменту, в першу чергу, вимагає від керівництва впровадження методик оцінювання ефективності менеджменту.

Використання саме цільового підходу до проблеми оцінки ефективності менеджменту авіабудівним підприємством, який є основною методологічною основою дослідження, дозволило сформулювати карту цілей ПАТ «Мотор Січ». Дослідження стану складових системи оцінювання ефективності менеджменту та сукупності взаємозв'язків, що характеризують показники внутрішньої та зовнішньої ефективності підприємства, дозволяє встановити зниження ефективності менеджменту досліджуваного 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; 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.

Необхідно зазначити, що успіх компанії – це баланс складових, а не бездумна концентрація на якості, акціонерній вартості, прибутку чи інших показниках, які відображають тільки частину сенсу існування організації. Показники повинні урівноважувати баланс інтересів і відображати потреби клієнтів, акціонерів і персоналу авіакомпанії.

БІБЛІОГРАФІЯ

- Стратегия развития ОАО «ОАК» до 2025 года. URL: <http://docplayer.ru/29122575-Strategicheskies-celi-oak-do-2035-goda-i-napravleniya-preobrazovaniy-dlya-ih-dostizheniya.html> [05.02.2018].
- Шкурко Дмитрий. Вячеслав Богуслаев, президент АО «Мотор Сич»: Наши вертолеты бьют Гиннеса и колеблют монополии / Дмитрий Шкурко. URL: <http://www.wing.com.ua/content/view/16453/52> [21.01.2018].
- Будущее авиации: самолет на гибридной тяге взлетит в 2020 году URL: <https://mir24.tv/news/16279796/budushchee-aviacii-samolet-na-gibridnoi-tyage-vzletit-v-2020-godu>. [21.01.2018].
- Кунаев А.Ю., 2018, *Специфіка діяльності авіабудівного підприємства та оцінювання ефективності менеджменту// Проблеми системного підходу в економіці*, „Вип” 1 (63). С.77-85.
- Морозов С. И., 2010, *Будущее рождается сегодня: Авиационный кластер Ульяновской области* / С. И. Морозов // Гражданская авиация, с.14-19.
- Кунаев А.Ю., 2015, Методика оцінювання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства / А.Ю. Кунаев / Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», №1, с.76-80.
- Скриптунова Е., Управление по целям – инструмент нового времени. URL: <http://www.officefile.ru/article.php?id=353> [21 січня 2018].
- Нортон Д., 2003, *Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию* [Текст] / Д. Нортон, Р. Каплан – М.: Олимп-Бизнес, Библиотека, с. 214.
- Бойко Н. BSC как инструмент реализации разработанных планов // Управление кредитными организациями. – 2006. – № 8 – С. 6 – 11.
- Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». Фінансова звітність URL: <http://motorsich.com/ukr/investors/othetnost/bux/> [21 березня 2018р].
- Національний банк України. Річний звіт. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=8253030> [21.01.2018].
- Скибин В.А., Авиадвигатель нужен не только авиации / Журнал «Бюджет» 2013. №12 декабрь URL: <http://bujet.ru/article/19348.php> [18 січня 2018р.].

OKREŚLANIE OSIĄGNIĘCIA CELÓW STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA LOTNICZEGO W PODEJŚCIE CELU OPARTEGO NA BSC

Streszczenie: Wyświetlono współczesne tendencje na rynku przemysłu lotniczego i zaktualizowano konieczność transformacji systemu managementu od industrialnej do partnerskiego modelu produkcji lotniczy produkcji. Uzasadniono przesłanki użycia docelowego podejścia do oceniania efektywności managementu. Zaproponowano metodykę badań na podstawie użycia systemu zrównoważonych wskaźników BSC i adaptowany autorem model kluczowych wskaźników efektywności kompanii dla oceniania efektywności managementu przedsiębiorstwa lotniczego. Takim wskaźnikiem określono socjalną odpowiedzialność biznesu – zintegrowany wskaźnik wartości przedsiębiorstwa dla społeczeństwa w celu polepszania jakości życia. Za kryteriami finansowej i klienckiej składowej, rozwoju i nauczania, socjalnej odpowiedzialności,

a także wewnętrznych procesów na osiągnięcie strategicznego celu działalności przemysłowo-lotniczego przedsiębiorstwa określono tendencje przemian i ustalono głąb determinantnego wpływu wskaźników efektywności i zbudowano mapę (drzewo) celi PAT «Motor Sich». Mapa celi pozwala wizualizować kluczowe problemy działalności kompanie, co potrzebuje administracyjnych wpływów w ścisły termin.

Słowa kluczowe: efektywność kierowania, lotnicze przedsiębiorstwo, docelowe podejście, system zrównoważonych wskaźników przedsiębiorstwa, socjalna odpowiedzialność biznesu, mapa celi.

DETERMINATION OF THE ACHIEVEMENT OF THE STRATEGIC AIMS OF THE AVIATION ENTERPRISE BY A FULL APPROACH BSC

Summary: The current trends in the aircraft building market are highlighted and the need for the transformation of the management system from the industrial to the partner model of the production of aviation products has been updated. The prerequisites for using the target approach to assessing the effectiveness of management are substantiated. The research methodology based on the use of the balanced indicator system BSC and the adapted author model of the key indicators of the company's efficiency for assessing the effectiveness of the airline management is proposed. This indicator defines the social responsibility of business – an integrated indicator of the value of the enterprise for the society in order to improve the quality of life. According to the criteria of the financial and client components, development and training, social responsibility, as well as internal processes for achievement of the strategic goal of the activity of the aircraft enterprise, trends of changes were determined and the depth of deterministic influence of the indicators of efficiency was determined and a map (the tree) of the public company «Motor Sich» goals was constructed. The purpose map allows you to visualize the key issues of a company that needs management impacts in a short time.

Key words: efficiency of management, aviation enterprise, target approach, system of balanced indicators of the enterprise, social responsibility of business, map of goals.

*Prof. dr hab. Petro Gudz
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy
Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii
Instytut Nauk Ekonomicznych
ul. Toruńska 55-57
85-023 Bydgoszcz
e-mail: p.gudz@kpsw.edu.pl
<https://orcid.org/0000-0001-7604-549X>*

*Artem Kunaiev, graduate student
Department of Management
Zaporizhzhya National Technical University (Ukraine)
st. Shahumyan 14a square. 9
Dnipro, 49027
e-mail: kunaev777@gmail.com*