

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



**КУНАЄВ АРТЕМ ЮРІЙОВИЧ**

**УДК 001.891.3:005.21;629.73.002**

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ  
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ  
АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

**Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

Київ 2019

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі менеджменту Запорізького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор  
**Гудзь Петро Васильович**,  
Запорізький національний технічний  
університет Міністерства освіти і науки  
України,  
професор кафедри менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент  
**Пілецька Саміра Тимофіївна**,  
Національний авіаційний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
професор кафедри економіки повітряного  
транспорту

кандидат економічних наук, професор  
**Кривов'язюк Ігор Володимирович**,  
Луцький національний технічний  
університет Міністерства освіти і науки  
України, професор кафедри економіки та  
підприємництва

Захист відбудеться «29» травня 2019 р. о 13:00 на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.062.02 у Національному авіаційному університеті за адресою: 03680, м. Київ, проспект Космонавта Комарова, 1, корпус 1, ауд. 334.

З дисертацією можна ознайомитися в науково-технічній бібліотеці Національного авіаційного університету за адресою: 03680, м. Київ, проспект Космонавта Комарова, 1.

Автореферат розісланий «26» квітня 2019 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
к.е.н., доцент



Н. М. Кравчук

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Керівництво підприємством як реалізація основних функцій менеджменту, прийняття рішень та використання методів управління, зв'язку з зовнішнім середовищем, спрямовано на досягнення загальної 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. В умовах високих технологій та розвитку інформаційної економіки відтворенню підлягають майже усі матеріальні інновації, тому успіх підприємств все більше залежить від ефективної системи управління. Саме тому оцінка ефективності менеджменту, аналіз результатів управлінських рішень та прийняття на цій підставі нових управлінських впливів є пріоритетним завданням сучасного менеджменту. Особливу значущість проблема оцінки ефективності менеджменту для авіабудівних підприємств набуває за умов трансформації бізнесу та макроекономічного спаду.

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 в 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 роботи «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; наукового журналу «Економіка і фінанси» «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 № ВДГ 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 р.); «Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization» (Klaipeda, Lithuania, 2016); «Економіка і менеджмент: сучасні тенденції та виклики» (Одеса, 2017 р.), «The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility» (Lisbon, Portugal, 2018), «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (Черкаси, 2018 р.).

**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 сторінок, 6 додатків на 109 сторінках. Дисертація містить 62 таблиць, з яких 26 займають повну площу сторінки, 48 рисунків, з яких 10 займають повну площу сторінки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Наукові основи формування системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства» визначено суть і зміст системи оцінювання ефективності, принципи її формування, призначення, внутрішню композицію її елементів та зв'язків; проведено аналіз основних наукових підходів до оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства; виявлено особливості методики оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства.

Критичний огляд наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених щодо основних підходів до суті та методики оцінювання ефективності менеджменту дозволив визначити ефективність управління як узагальнюючу характеристику результативності управлінської системи, що дозволяє оцінити ступінь досягнення нею поставленої мети шляхом співвідношення кінцевих показників управлінської діяльності та витрат ресурсів задля досягнення конкретних результатів, та змінюється у часі під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Ефективність управління ( $E$ ) представлено як функцію внутрішніх ( $i$ ) і зовнішніх ( $e$ ) змінних процесу управління, що в певний період часу ( $t$ ) набувають визначених якісних та кількісних характеристик :

$$E = f(i, e, t), \quad (1)$$

Запропонований системний підхід до оцінювання ефективності менеджменту орієнтує на розкриття цілісності об'єкту і механізмів, що забезпечують її, виявлення багатобразних типів зв'язків складного об'єкту і зведення їх в єдину теоретичну картину. Встановлено, що визначальну роль у формуванні системи оцінювання ефективності менеджменту організації відіграють принципи її створення, як необхідний фактор розробки (вибору) методики оцінювання. Найбільш повно меті формування та використання системи оцінювання ефективності менеджменту відповідають принципи достатності, взаємозв'язку, узгодженості, співвимірності показників та рівнозначності. Керуючись логікою дослідження, обґрунтовано вибір методів оцінювання ефективності управління, що безпосередньо пов'язаний з реалізацією головної мети діяльності підприємства. Доведено, що методами, які базуються на різних аналітичних підходах, носять комплексний та системний характер, є метод порівняльної рейтингової оцінки та метод експертних оцінок. Поєднання даних методів дозволить нівелювати їх недоліки та вирішити основне завдання оцінювання ефективності менеджменту організації.

Встановлено, що ефективність управління характеризується критеріями, що відображають стан основних напрямків та аспектів діяльності суб'єкта господарювання. В аналітичній практиці оцінювання поширеними є кількісними та якісними показниками ефективності управління організації, які слід формалізувати в підсистемі внутрішньої та зовнішньої ефективності менеджменту, де основними елементами внутрішньої ефективності є ефективність суб'єкта управління та ефективність об'єкта управління.

Проведений в роботі аналіз дозволив встановити, що існуючі підходи, методи та інструменти оцінювання ефективності управління авіабудівних



підприємств, відрізняються один від одного алгоритмом розрахунку, складністю застосування, та, що найважливіше, отриманими результатами. 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; організаційно-технологічних вимог до виконуваних на підприємстві бізнес-процесів; компетентності персоналу, що їх забезпечують.

Аналіз існуючих підходів до формування показників і критеріїв оцінки ефективності управління підприємством дозволив сформулювати структурно-функціональну модель оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства за компонентами: стратегічного менеджменту (цілевизначення), ринковою (задоволеність споживача), організаційною (організація процесів оцінювання), операційною (алгоритм оцінювання) (рис.1).

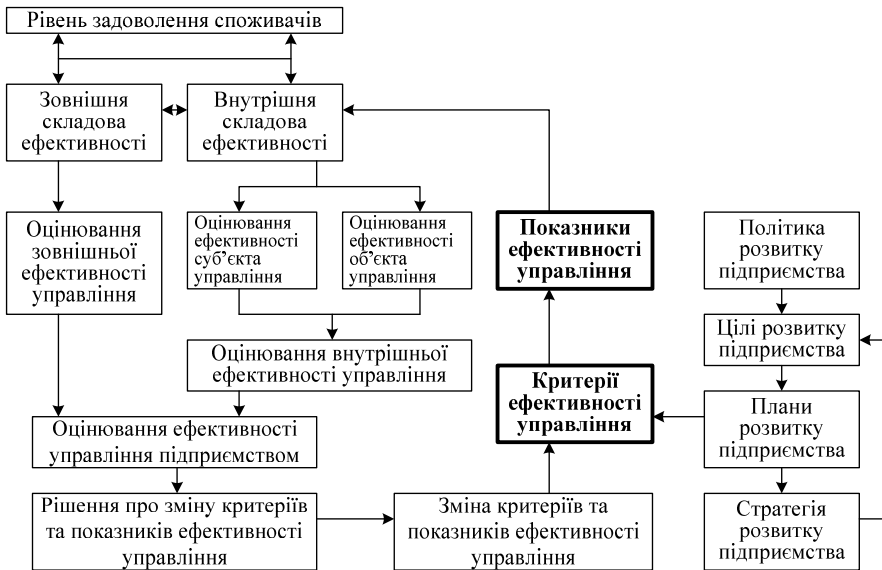


Рис. 1. Структурно-функціональна модель оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства

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. За такої парадигми управління ефективністю зводиться до зменшення витрат, а аналітики у якості інформаційної бази використовують виключно фінансову звітність підприємства і майже не враховують чинники зовнішнього середовища. Тобто зовнішня ефективність управління не розглядається як складова ефективності

управління підприємством. Тому запропоновано удосконалення розглянутих методичних підходів здійснювати на таких засадах: цільове призначення методики оцінювання; відповідність умовам господарювання та організаційній структурі управління авіабудівного підприємства; можливість програмного забезпечення процесу оцінювання, які уникають даних обмежень.

**У другому розділі «Аналіз практики оцінювання ефективності менеджменту авіабудівних підприємств»** проведено діагностику внутрішньої складової ефективності менеджменту на основі процесного підходу; здійснено аналіз оцінювання ефективності менеджменту підприємства за цільовим підходом; проведено оцінку ефективності менеджменту підприємства на основі графоаналітичної моделі динамічного нормативу показників.

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 (бізнес-процеси обслуговуючі управління).

Проведено діагностування ефективності менеджменту на основі процесного підходу, результати якого дозволили зробити наступні висновки:

а) діагностику бізнесу доцільно проводити шляхом визначення економічної ефективності трудових, матеріальних, інвестиційних і фінансових ресурсів через бальну шкалу (табл.1).

Узагальнюючий показник ефективності діяльності підприємств розрахований на основі приведення всіх часткових показників до бальної оцінки, де максимальне значення дорівнює 3 балам. Розраховано, що найвища ефективність наявна у ПАТ «Мотор Січ», найнижча – ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»;

б) оцінку ефективності бізнес-процесів слід здійснювати з позицій оцінювання рівня їх розуміння та стандартизації, що реалізовано на основі методу опитування шляхом тестування та виявило низький ступінь розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом підприємства і низький рівень зрілості системи стандартизації бізнес-процесів досліджуваних підприємств.

Визначено, що ефективність управління бізнес-процесами значною мірою залежить від ефективності управління інформацією, зокрема корпоративною неструктурованою інформацією.

Запропоновано методику оцінки управління бізнес-процесами підприємств з використанням ЕСМ-засобів (*Enterprise Content Management*).

**Оцінка ефективності діяльності авіа- та машинобудівних підприємств, 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
Фондоозбросність	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
Середньарифметична оцінка	1,57	1,72	2,65

Згідно методики виділено три основні напрями, що визначають збалансованість моделі зрілості в сфері ЕСМ: технологічний (основні бізнес-процеси), управлінський (управлінські бізнес-процеси) та інформаційний (електронний документообіг). Відповідно до основних типів рівнів та стану зрілості підприємства в сфері ЕСМ досліджувані підприємства знаходяться на другому (потенційному) рівні зрілості, для якого властивим є започаткування впровадження чи використання окремих ЕСМ-додатків.

Комплексне оцінювання ефективності менеджменту підприємства на основі процесного підходу проведено з використанням методу порівняльної рейтингової оцінки, що дозволяє отримати узагальнюючий показник, здійснити порівняльну рейтингову оцінку результатів діяльності в динаміці та відносно конкурентів. Високим є рівень ефективності менеджменту тільки ПАТ «Мотор Січ» (2,125 бали). Рівень ефективності менеджменту ПАТ «Дніпроважмаш» та ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» можна охарактеризувати як середній (табл. 2).

Розглядаючи цільове управління як систему, що включає Performance Management (PM), Key Performance Indicators (KPI) та Balanced Score Card (BSC), запропоновано здійснювати 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».

Проблеми, які гальмують розвиток авіабудівних підприємств і характеризують їх реальний (існуючий) стан, акцентовано на прикладі ПАТ «Мотор Січ» у вигляді карти (дерева) цілей, що дозволяє виявити та деталізувати ключові проблеми, на які необхідно зробити наголос, та їх взаємозв'язок між собою (рис. 2).

Таблиця 2

**Комплексна оцінка діагностики ефективності менеджменту досліджуваних підприємств на основі процесного підходу, бали**

Підприємство	Оцінка діагностики ефективності бізнесу	Оцінка рівня стандартизації бізнес-процесів	Оцінка управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів	Загальна оцінка ефективності менеджменту
	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

Встановлено, що за складовою «Внутрішні процеси» для авіабудівних підприємств характерні впровадження високотехнологічних виробництв, створення нових сучасних моделей, стали відносини з постачальниками та, як наслідок, висока якість продукції та операційна досконалість. За складовою «Клієнти» для усіх без винятку підприємств основним фактором, що забезпечує професійний сервіс, можливість урегулювання скарг та конфліктів з клієнтами, є наявність висококваліфікованого персоналу.

Проведено 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 (табл. 3).

Таблиця 3

**Рівень ефективності менеджменту досліджуваних підприємств, %**

2014 р.	2015 р.	2016 р.
<b>ПАТ «Мотор Січ»</b>		
49	51	46
Середній рівень	Вище середнього	Середній рівень
<b>ПАТ «Дніпроважмаш»</b>		
47	66	41
Середній рівень	Достатній рівень	Середній рівень
<b>ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»</b>		
34	62	37
Нижче середнього	Достатній рівень	Нижче середнього

Співставлення фактичної динаміки показників з нормативною дозволяють виділити зони відхилення та відповідні проблеми: найбільше проблемних зон спостерігається серед показників фінансової складової, особливо в динаміці витрат; збільшується кількість 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.

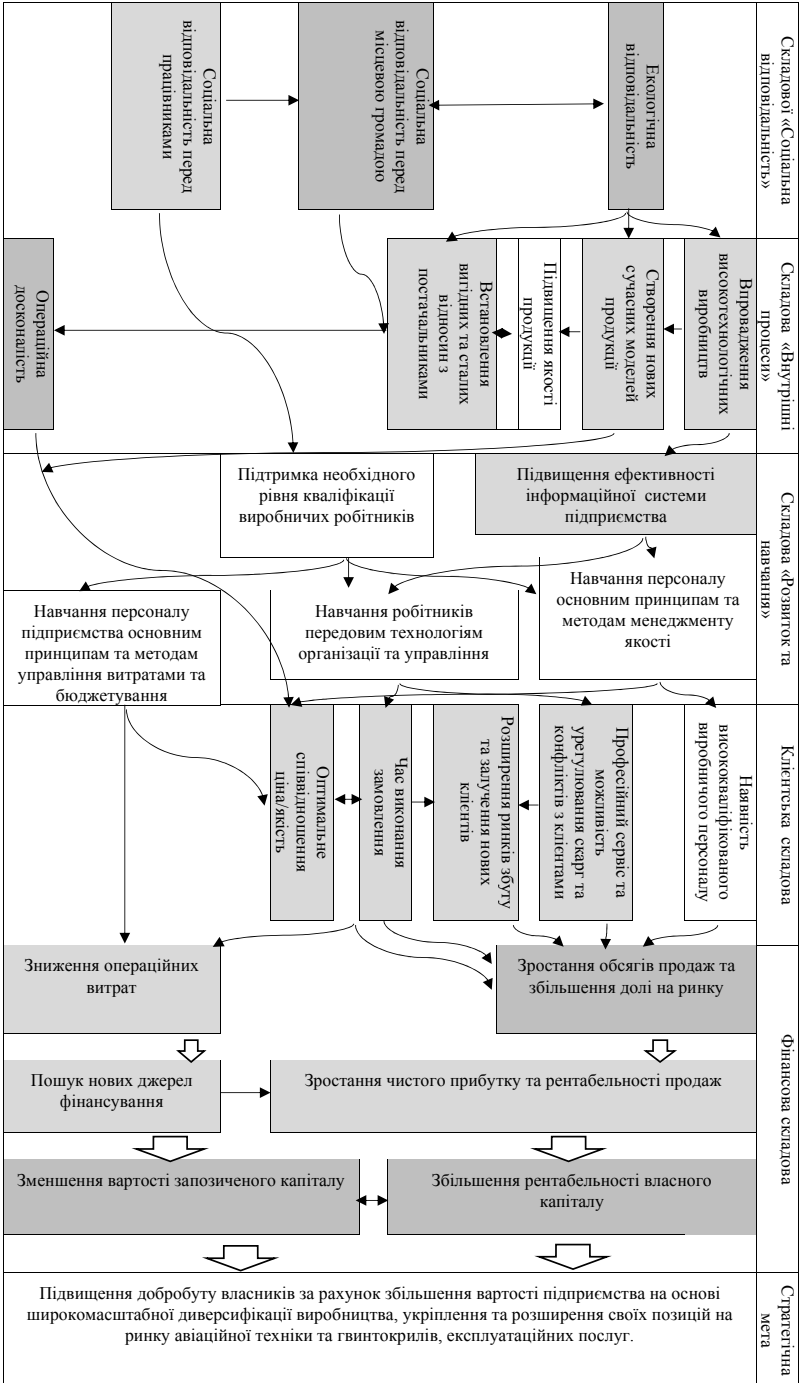




Рис. 2. Карта шлях ПАТ «Мотор Січ»

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

У третьому розділі «Науково-методичне забезпечення побудови і використання системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства» обґрунтовано науковий підхід до оцінювання ефективності менеджменту та концептуальну модель оцінювання ефективності менеджерів в системі оцінки ефективності управління; запропоновано організаційно-інформаційне забезпечення використання системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства.

Подальшого розвитку дістав науково-методичний підхід до формування та використання системи оцінювання менеджменту у вигляді моделі оцінки ефективності менеджменту в формі задачі багатокритеріальної оптимізації на основі системи показників оцінювання ефективності менеджменту: абсолютних, відносних та часових, у якій з математичної точки зору взаємозв'язок і взаємовплив показників системи оцінювання встановлюється за використання множини змінних і враховує наступну вимогу: показники характеризують різні сторони менеджменту і відображають взаємодію організації з оточуючим середовищем як цілісного об'єкта (рис.3).

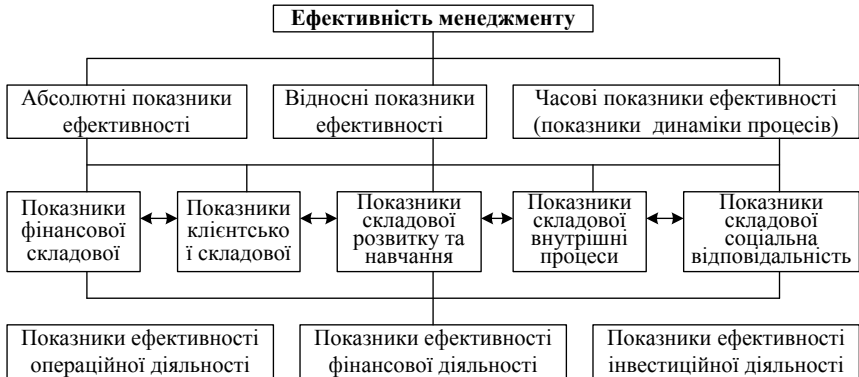


Рис. 3. Модель оцінки ефективності менеджменту

Для розв'язання завдання оцінювання ефективності менеджерів в системі оцінки ефективності управління підприємством обґрунтовано методичний підхід на основі платформи BSC і компетентнісного підходу, що дозволило побудувати матрицю взаємозв'язків ключових груп показників і компетенцій категорій менеджерів та з використанням лінійного методу програмування оцінити ефективність менеджменту підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця взаємозв'язку BSC та компетентнісного підходу

Складові BSC	Задача 1 ( $x_1$ )	Задача 2 ( $x_2$ )	Задача 3 ( $x_3$ )	...	Задача n ( $x_n$ )	Мета	Візя (міся)
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)	$a_{51}$	$a_{52}$	$a_{53}$	...	$a_{5n}$	$\sum a_{ij}$	

Змодельована система оцінювання ефективності менеджменту характеризується наявністю  $r$  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  $c_j$ .

$$x_0 = \sum_{j=1}^r c_j x_j \rightarrow \max \quad (2)$$

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

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

Запропоновано організаційне забезпечення розробки та впровадження систем оцінювання ефективності менеджменту на основі існуючих засобів і методів проектування, зокрема, організаційного дизайну, як комплексного підходу до аналізу і побудови підприємства як складної відкритої системи, на всі аспекти діяльності якого істотний вплив чинять мінливі зовнішні чинники, що дозволяє оцінити ефективність менеджменту не лише за структурними характеристиками підприємства, але й за такими блоками управління, як організація процесів, стимулювання працівників та об'єднання унікальних знань і навичок працівників як ключової компетенції підприємства.

Як результат моделювання запропоновано застосування графу впорядкування першочерговості прийняття управлінського рішення щодо підвищення ефективності менеджменту на ПАТ «Мотор Січ» (рис. 4).

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.

## 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 та функціонування 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.

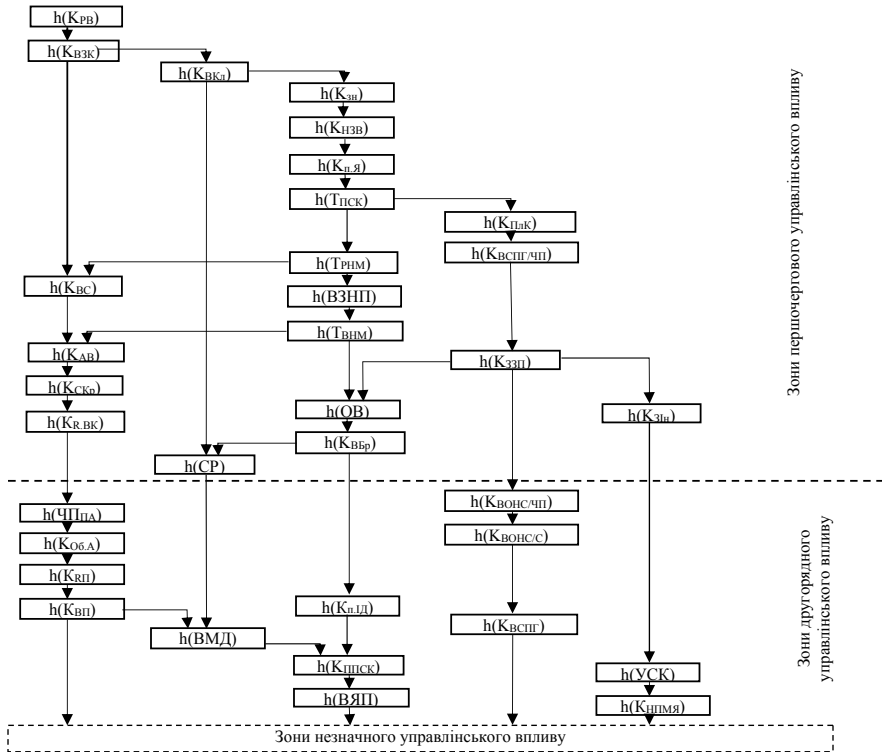


Рис. 4. Граф впорядкування першочерговості прийняття управлінського рішення щодо підвищення ефективності менеджменту на ПАТ «Мотор Січ»

Примітка.  $K_{РВ,К}$  – рентабельність власного капіталу;  $K_{Об.А}$  – оборотність активів, раз;  $K_{ВЗК}$  – вартість позикового капіталу;  $K_{СКр}$  – процентна ставка по кредиту;  $K_{ВП}$  – коефіцієнт зміни валових продаж;  $K_{ВС}$  – коефіцієнт виробничої собівартості;  $K_{АВ}$  – коефіцієнт адміністративних витрат;  $K_{РВ}$  – коефіцієнт реалізаційних витрат;  $K_{РП}$  – рентабельність продаж;  $ЧП_{ПлА}$  – чистий прибуток на 1 просту акцію, грн;  $СР$  – кількість скарг та рекламаций;  $K_{ВКл}$  – витрати на одного клієнта, тис. грн.;  $ВМД$  – витрати, пов’язані з маркетинговою діяльністю;  $Кзп$  – коефіцієнт зносу обладнання;  $ОВ$  – витрати на виробництво продукції (операційні витрати);  $Кнзв$  – частка незавершеного виробництва;  $Трнм$  – час необхідний для розробки нової моделі;  $Твнм$  – час необхідний для виведенні нової моделі на ринок;  $Кп.лд$  – частка працівників, задіяних в інноваційній діяльності підприємства;  $Кп.Я$  – частка працівників служб якості;  $ВЯП$  – витрати на забезпечення якості продукції;  $Квбр$  – відсоток виробничого браку, що виявлений на підприємстві;  $Кплск$  – частка постійних постачальників сировини та комплектуючих;  $Тпск$  – час на поставку сировини та комплектуючих від моменту оформлення заказу, дні;  $ВЗНП$  – витрати, пов’язані з встановленням зв’язків з новими постачальниками;  $Кнпмя$  – відсоток навчених працівників в сфері менеджменту якості;  $УСК$  – кількість сертифікатів участі в освітніх семінарах, програмах та курсах підвищення кваліфікації;  $Кзп$  – коефіцієнт зростання заробітної плати персоналу;  $Кплк$  – коефіцієнт плинності кадрів;  $Квспг$  – коефіцієнт витрат на соціальну підтримку місцевої громади;  $Квспл/чп$  – коефіцієнт відношення витрат на соціальну підтримку місцевої громади до чистого прибутку;  $Квонс/с$  – коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища до собівартості;  $Квонсчп$  – коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища до чистого прибутку.



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 ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### *У монографіях:*

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 29<sup>th</sup>, 2018. Lisbon. Portugal. S.21-25. (0,21 друк. арк.).

18. Кунаєв А.Ю., Горбенко А.С. 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.).

## 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, 2019.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до формування і використання системи оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. Визначено, що в парадигмі системного підходу загальна оцінка ефективності менеджменту підприємства включає елементи внутрішньої ефективності (суб'єкта управління, функціональних елементів об'єкта управління) та зовнішньої ефективності менеджменту за вартісними, відносними та динамічними характеристиками показників її функціональних складових (фінансової, клієнтської, розвитку та навчання, внутрішніх бізнес-процесів, соціальної відповідальності). Запропоновано концептуальний підхід щодо встановлення функціональної взаємозалежності формалізованих критеріїв і показників, що розкриває причинно-наслідковий зв'язок між рівнем задоволеності споживачів і управлінським результатом в системі оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. Обґрунтовано методичний підхід до розрахунку сукупності збалансованих показників (фінанси, клієнти, розвиток та навчання, внутрішні процеси, соціальна

відповідальність) і відповідних управлінських компетенцій шляхом встановлення взаємозв'язку між ключовими групами показників і компетенціями категорій менеджерів.

**Ключові слова:** ефективність, менеджмент, оцінювання, система збалансованих показників, внутрішня ефективність, зовнішня ефективність, управлінські компетенції, авіабудівне підприємство.

### АННОТАЦИЯ

**Кунаев А.Ю. Научно-методическое обоснование системы оценивания эффективности менеджмента авиастроительного предприятия.** – Квалификационная научный труд на правах рукописи.

*Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности).* – Национальный авиационный университет, Киев, 2019.

В работе обобщены теоретические подходы к формированию и использованию системы оценивания эффективности менеджмента авиастроительного предприятия. Определено, что в парадигме системного подхода общая оценка эффективности менеджмента предприятия включает элементы внутренней эффективности (субъекта управления, функциональных элементов объекта управления) и внешней эффективности менеджмента по стоимостным, относительным и динамическим характеристикам показателей ее функциональных составляющих (финансовой, клиентской, развития и учебы, внутренних бизнес-процессов, социальной ответственности). Предложен концептуальный подход установления функциональной взаимозависимости форматизированных критериев и показателей, что раскрывает причинно-следственную связь между уровнем удовлетворенности потребителей и управленческим результатом в системе оценивания эффективности менеджмента авиастроительного предприятия. Обоснован методический подход к расчету совокупности сбалансированных показателей (финансы, клиенты, развитие и учеба, внутренние процессы, социальная ответственность) и соответствующих управленческих компетенций путем установления взаимосвязи между ключевыми группами показателей и компетенциями категорий менеджеров.

**Ключевые слова:** эффективность, менеджмент, оценивание, система сбалансированных показателей, внутренняя эффективность, внешняя эффективность, управленческие компетенции, авиастроительное предприятие.

### ABSTRACT

**Kunaiev A. Scientific and methodological background of the evaluation system of the aircraft manufacturer management effectiveness.** - Qualifying scientific work as the manuscripts..

*Thesis for the degree of PhD in Economic sciences, specialty 08.00.04 – economy and management of enterprises (by types of economic activity).* - National Aviation University, Kyiv, 2019.

The paper summarizes the theoretical approaches to the formation and use of evaluation system for the aircraft manufacturer management effectiveness and it is determined that in the system approach paradigm, a general assessment of the enterprise's management effectiveness includes elements of internal efficiency (management subject, functional elements of the management object) and external management efficiency in terms of value, relative and dynamic characteristics of its functional components indicators (financial, client, development and study, internal business processes, social responsibility). The features of the methodology for evaluating the effectiveness of aircraft manufacturer are determined on the basis of a systematic approach to using processes and choosing evaluation criteria and indicators for the following components: strategic management (goal definition), market (consumer satisfaction), organizational (evaluation processes organization), operational (evaluation algorithm). It is established that the management efficiency evaluation and the choice of the evaluation method depend on the peculiarities of the operation of the aircraft manufacturer: specific requirements of consumers to the products quality - production reliability and safety and compliance with standards and norms; certain requirements to business processes that are executed at the enterprise; competence of the staff providing them. Increasing the analysis accuracy and responsiveness, when indicators norms are not matched or there are uncharacteristic changes in their dynamics in assessing the management effectiveness, should be conducted according to the author's proposals. The author developed a comparative approach to the system for assessing the aircraft manufacturer management effectiveness on the basis of organizational and methodological approaches regarding the systematization, subordination and determination of the actual dependence of changes in key performance indicators and their comparison with the values of the dynamic standard according to the components (financial, client, internal processes, development and training, social responsibility). The methodical foundations for structural and comparative analysis of management effectiveness using the tools for evaluation the management effectiveness of aircraft manufacturer business processes using management means of corporate non-structured information (ECM) in technological, managerial, informational directions and the integral indicator calculation are formed. The methodological provisions for evaluating the manager effectiveness of enterprises based on the principles of interconnection and interdependencies of variables that include key groups of indices and competencies of manager categories and calculation on the base of the balanced indicators system correlation (finances, clients, development and training, internal processes, social responsibility) and corresponding manager competencies. The scientific novelty of obtained results is offered conceptual approach for establishing the functional interdependence of formalized criteria and indicators, that reveals the causal link between the level of consumer satisfaction and the managerial result in the evaluation system for the aircraft manufacturer management effectiveness.

*Keywords: management efficiency, internal efficiency, external efficiency, evaluation system, system approach, process approach, competence approach, aircraft manufacturer.*

Підписано до друку 26.04.2019 р.  
Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Умовн. друк. аркушів — 1,39.  
Обл.-вид. аркушів — 1,35.  
Наклад 100 шт

ТОВ «Видавничий дім «КОНДОР»  
Свідоцтво серія ДК № 5352 від 23.05.2017 р.  
03067, м. Київ, вул. Гарматна, 29/31  
тел./факс (044) 408-76-17, 408-76-25  
[www.condor-books.com.ua](http://www.condor-books.com.ua)

