

Кунаєв А.Ю., аспірант  
Запорізький національний технічний університет

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІД ЧАС ДІАГНОСТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства.** У статті досліджено два основних підходи до формування системи оціночних показників ефективності: підхід, що ґрунтується на фінансових результатах діяльності підприємства, та підхід, що заснований на факторах успіху використовуваної стратегії або моделі бізнесу. Встановлено перелік типових бізнес-процесів машинобудівних підприємств. Для оцінки ефективності бізнес-процесів використано методику діагностики ефективності менеджменту, у тому числі оцінку якості управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів; виявлення недоліків у наявній системі бізнес-процесів. Проведено кількісну оцінку ефективності бізнес-процесів та її економічну інтерпретацію.

**Ключові слова:** оцінка, ефективність, бізнес-процес, діагностика, ефективність менеджменту, машинобудівне підприємство.

**Кунаєв А.Ю. Оценка эффективности бизнес-процессов при диагностировании эффективности менеджмента машиностроительного предприятия.** В статье исследованы два основных подхода к формированию системы оценочных показателей эффективности: подход, который основывается на финансовых результатах деятельности предприятия, и подход, основанный на факторах успеха используемой стратегии или модели бизнеса. Установлен перечень типовых бизнес-процессов машиностроительных предприятий. Для оценки эффективности бизнес-процессов использована методика диагностики эффективности менеджмента, в том числе оценка качества управления бизнес-процессами с использованием ЕСМ-средств; выявление недостатков в существующей системе бизнес-процессов. Проведены количественная оценка эффективности бизнес-процессов и ее экономическая интерпретация.

**Ключевые слова:** оценка, эффективность, бизнес-процесс, диагностика, эффективность менеджмента, машиностроительное предприятие.

**Kunaiev A. Estimation of efficiency of business processes during diagnosing of efficiency of machine-building enterprise management.** Two basic approaches are investigational to forming of the system of evaluation indexes of efficiency: approach that is base on financial results of activity of enterprise, and approach, based on the factors of success of the used strategy or business model. The list of typical business processes of machine-building enterprises was set. For the estimation of efficiency of business processes, methodology of diagnostics of management efficiency was used, including the estimation of quality of business processes control with the use of ECM- facilities; an exposure of defects is in the existing system of business processes. The quantitative estimation of efficiency of business processes was conducted.

**Keywords:** evaluating, efficiency, business process, diagnostics, management efficiency, machine-building enterprise.

**Постановка проблеми.** Будь-яка організація – це багаторівнева система, що складається з певної кількості взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів і процесів, ринковий успіх якої залежить від ступеня їх взаємозв'язку та взаємодії. Отримання цілісної картини функціонування промислового підприємства потребує діагностики системи управління та окремих її частин.

Оцінювання є невід'ємним і найважливішим елементом у структурі управління ефективністю менеджменту. Оцінка, своєю чергою, є складною системою, яка дає змогу виконувати регулятивну функцію відносно діяльності оцінюваних керівників різного рівня. Оцінка ефективності бізнес-процесів у системі діагностування саме машинобудів-

ного підприємства дає змогу отримати інформацію про протікання виробничих та невиробничих процесів, зафіксувати відхилення та невідповідності від норм та регламентів у процесі перетворення сировини у напівфабрикати та готові вироби, оцінити ефективність кожного бізнес-процесу та відповідних виробничих підрозділів. Тобто постає проблема вибору діагностичного та оціночного інструментарію в процесі визначення ефективності менеджменту високотехнологічного машинобудівного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** дає змогу констатувати дискусійний характер методик і підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів як одного з етапів проведення діагностики управ-

ління машинобудівним підприємством у цілому та ефективністю менеджменту зокрема.

У практиці використовуються два основних підходи до формування системи оціночних показників ефективності: підхід, що ґрунтується на фінансових результатах діяльності підприємства, та підхід, що заснований на факторах успіху використовуваної стратегії або моделі бізнесу [1, с. 12]. Щодо першого підходу в практиці фінансового аналізу широко використовуються відносні показники, наприклад рентабельність або прибутковість, що дає змогу зіставити результати на одиницю витрачених ресурсів для різних суб'єктів господарювання. Науковці пропонують оцінювати тенденції, порівнювати за розрахованими оціночними показниками ефективності інших суб'єктів ринку, визначати міру досягнення встановлених цілей шляхом знаходження різниці між плановими та отриманими показниками [2, с. 425; 3; 4, с. 288].

Другий підхід заснований на факторах успіху використовуваної стратегії або моделі бізнесу. Даний підхід заснований на врахуванні та відтворенні інтересів та цілей зацікавлених осіб (груп), у тому числі і сторонніх щодо організації. Як відзначалося вище, різні науковці пропонують безліч різних показників оцінювання ефективності менеджменту. Зокрема, А.В. Шегда, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник виділяють 37 показників оцінювання ефективності менеджменту [5; 6, с. 103]. В.Ю. Павелко оцінює ефективність управління підприємством із використанням концепції внутрішньої та зовнішньої ефективності підприємства [7, с. 45–46]. Т.О. Царьова пропонує враховувати під час оцінювання часовий підхід, що інтегрує чинники та компоненти досягнення поставлених цілей підприємства в межах певного часового інтервалу [8]. Більш поглиблено аналіз методики дослідження ефективності менеджменту промислового підприємства представлено в попередніх роботах автора [9, с. 76–80].

Виходячи зі складності завдань та необхідності діагностики багатовимірного об'єкту, найбільш продуктивною вважаємо методологію процесного підходу, на якій вибудовуватиметься доказова база дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дискусійна методика та процес оцінювання ефективності бізнес-процесів в системі діагностування саме машинобудівного підприємства шляхом запропонованого алгоритму: виокремлення та опис усіх наявних бізнес-процесів підприємства; оцінка рівня розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом підприємства; оцінка рівня зрілості системи стандартизації бізнес-процесів; оцінка якості управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів; виявлення недоліків у наявній системі бізнес-процесів.

**Виклад основних результатів.** Діагностика є всебічним дослідженням, аналізом та оцінкою ефективності функціонування як системи у цілому, так

і всіх складових її елементів. За результатами діагностики відбувається розуміння того, в якому стані знаходиться підприємство, чи є в організації «вузькі місця», які потребують підвищення ефективності, які проекти потрібно розробити або переглянути, тощо. Діагностика дає змогу зрозуміти, в якому напрямі слід працювати, щоб поліпшити наявний стан підприємства.

Результати діагностики менеджменту підприємства дають змогу:

- виявити сильні і слабкі сторони системи управління;
- розробити шляхи підвищення ефективності менеджменту організації; попередити кризові ситуації, зумовлені неефективною системою управління підприємством.

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

Діагностика дає змогу описати та оцінити поточний стан системи управління за такими критеріями:

- повнота реалізації елементів системи управління;
- взаємний вплив елементів системи управління один на одного;
- якість рекомендацій з оптимізації ключових елементів управління компанією.

Як відзначалося вище, найпоширенішим є визначення ефективності управління як відношення отриманого результату до витрат (ресурсів), що задіяні в діяльності підприємства, або співвідношення отриманого результату з поставленими перед організацією цілями. Існує багато способів оцінювання та підвищення ефективності управління підприємством. Однак тільки процесний підхід розглядає будь-яку діяльність або комплекс різних видів діяльності як такі, що використовують ресурси для перетворення входів на виходи, тобто як процес або ланцюг (мережу) взаємопов'язаних процесів [10]. Як справедливо зазначається в економічній літературі, основними рисами бізнес-процесів є: наявність внутрішніх і зовнішніх користувачів; дія всередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями; заснованість на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації [11].

Нині існують об'єктивні причини щодо застосування процесного підходу для оцінювання ефективності менеджменту організації та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління підприємством. Науковці виділяють п'ять основних категорій 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) [12, с. 26; 13, с. 23; 14, с. 132; 15, с. 34; 16] (рис. 1).

Типовою методикою діагностування ефективності менеджменту є алгоритм, за яким етапи діагностування ефективності менеджменту на основі процесного підходу мають таку конфігурацію: діагностика бізнесу, оцінка ефективності бізнес-процесів, комплексна оцінка ефективності менеджменту. Ключовим етапом діагностики ефективності менеджменту є оцінка ефективності бізнес-процесів організації, а саме: виокремлення та опис усіх наявних бізнес-процесів підприємства; оцінка рівня розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом підприємства; оцінка рівня зрілості системи стан-

дартизації бізнес-процесів; оцінка якості управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів; виявлення недоліків у наявній системі бізнес-процесів, алгоритм якої наведено на рис. 2.

Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства починається з виокремлення та опису всіх наявних бізнес-процесів підприємства. Зокрема, до основних бізнес-процесів віднесено: вивчення ринків і потреб споживачів; маркетинг і збут; закупівлю та забезпечення; виробництво та постачання продуктів; логістику. На основі раніше запропонованої класифікації бізнес-процесів у роботі виділено

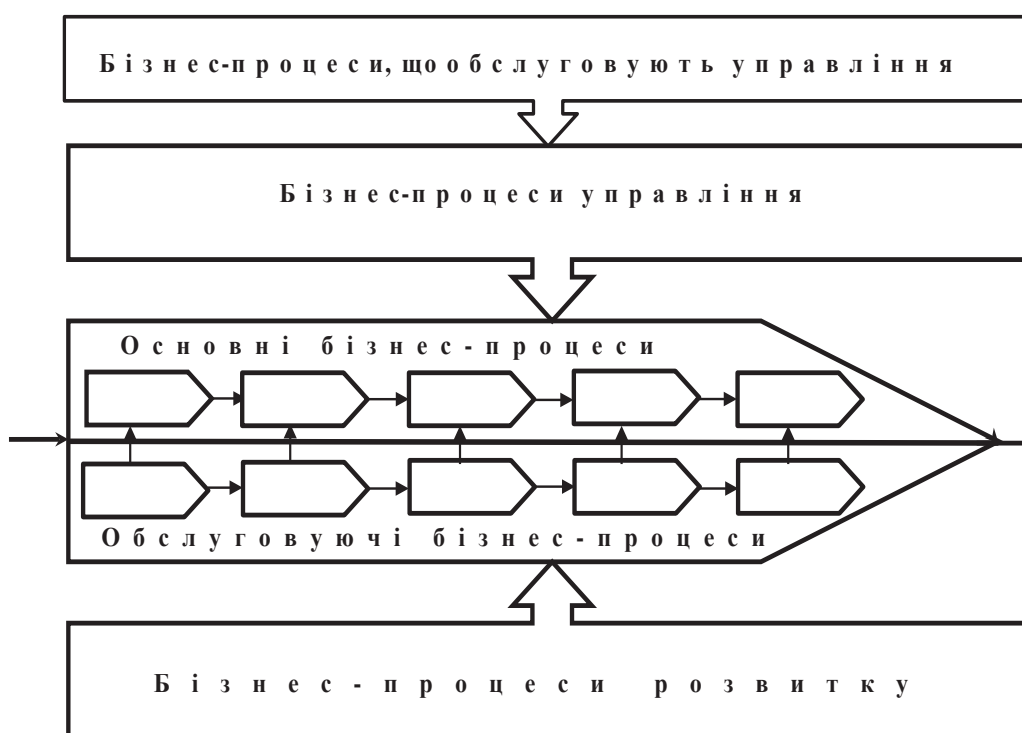


Рис. 1. Модель процесного підходу до управління організацією

Джерело: розробка автора

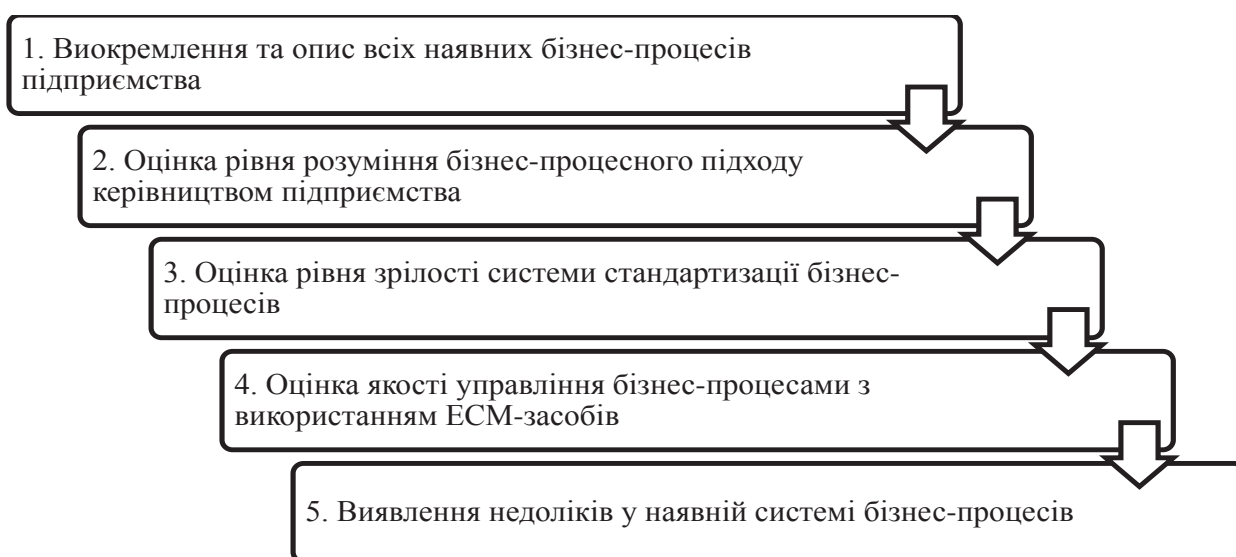


Рис. 2. Алгоритм оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства

Таблиця 1

## Склад типових бізнес-процесів машинобудівних підприємств

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

Джерело: складено автором

типові бізнес-процеси машинобудівних підприємств (табл. 1). Типовими бізнес-процесами управління є: стратегічне та тактичне планування; організація; мотивація; комунікації; поточне управління та контролінг; контроль.

Оцінку рівня стандартизації бізнес-процесів підприємства здійснено на основі емпіричних та експертних методів наукового дослідження, адаптованих нами до специфіки машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор-Січ» та інших машинобудівних підприємств [17; 18]. Перша анкета – «Оцінка рівня розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом підприємства» – надає можливість загального уявлення необхідності побудови бізнес-процесів на підприємстві. Друга анкета –

«Оцінка рівня зрілості системи стандартизації бізнес-процесів» – дає змогу розглянути інструменти та елементи організаційної структури, що задіяні в роботі з нормативно-методичними документами, які забезпечують ефективність протікання бізнес-процесів підприємства.

У межах даних тестів можна виокремити п'ять рівнів ефективності системи стандартизації бізнес-процесів підприємства (табл. 2).

Результати проведеного тестування на досліджуваних підприємствах (табл. 3) указують на те, що ступінь розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом підприємства і рівень зрілості системи стандартизації бізнес-процесів досліджуваних підприємств є вкрай низькими. Найвищий бал (1,8 із

Таблиця 2

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

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

Таблиця 3

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

	ПАТ «Харківський орден «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень»	ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»	ПАТ «Дніпроважмаш»	ПАТ «Мотор Січ»
Тест №1	Відсоток правильних відповідей: 20,0% Відсоток неправильних відповідей: 80,0%	Відсоток правильних відповідей: 22,0% Відсоток неправильних відповідей: 78,0%	Відсоток правильних відповідей: 35,0% Відсоток неправильних відповідей: 65,0%	Відсоток правильних відповідей: 20,0% Відсоток неправильних відповідей: 80,0%
Тест №2	Відсоток правильних відповідей: 32,0% Відсоток неправильних відповідей: 68,0%	Відсоток правильних відповідей: 30,0% Відсоток неправильних відповідей: 70,0%	Відсоток правильних відповідей: 39,0% Відсоток неправильних відповідей: 61,0%	Відсоток правильних відповідей: 32,0% Відсоток неправильних відповідей: 68,0%
Результат	Наявні деякі елементи стандартизації бізнес-процесів, але вони не працюють або працюють слабо Рівень дуже низької ефективності роботи системи	Наявні деякі елементи стандартизації бізнес-процесів, але вони не працюють або працюють слабо Рівень дуже низької ефективності роботи системи	Прийнятний стан системи стандартизації бізнес-процесів підприємства Рівень низької ефективності роботи системи	Наявні деякі елементи стандартизації бізнес-процесів, але вони не працюють або працюють слабо Рівень дуже низької ефективності роботи системи
<b>Бальна оцінка</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>1,2</b>

Крок – 0,6 бала



3 можливих) за результатами тестування отримало ПАТ «Дніпроважмаш». Рівень дуже низької ефективності роботи системи характерний для системи стандартизації бізнес-процесів ПАТ «Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень», ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» та ПАТ «Мотор Січ».

Наступним етапом оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства є оцінка якості управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів (ЕСМ-системи (Enterprise Content Management) – засоби управління корпоративною неструктурованою інформацією). У процесі оцінювання автором використано модель зрілості у сфері ЕСМ групи

консультантів компанії DIRECTUM [19; 20]. Відповідно до даної моделі, виділяють п'ять основних рівнів зрілості у сфері ЕСМ (рис. 3, табл. 4).

Відповідно до наведених характеристик рівнів зрілості підприємства у сфері ЕСМ, для оцінки якості управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів виділено три основні напрями, що визначають збалансованість моделі: технологічний, управлінський та зовнішні фактори. Для того щоб визначити, якому рівню зрілості у сфері ЕСМ відповідає організація, запропоновано використати метод опитування за адаптованою до об'єкту дослідження анкету «Оцінка зрілості підприємства в сфері ЕСМ» [21].



Рис. 3. Рівні зрілості підприємства у сфері ЕСМ

Таблиця 4

**Характеристика рівнів зрілості підприємства у сфері ЕСМ**

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

Оцінка за кожним показником може приймати значення: 1 – відповідь «ні» («не підтримуємо», «не використовуємо», «не готові»); 2 – відповідь «так, з обмеженнями»; 3 – «так, у повному обсязі» («із несуттєвими обмеженнями»). Результати тестування щодо ефективності бізнес-процесів у сфері ЕСМ, проведеного на досліджуваних підприємствах (ПАТ «Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень», ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод», ПАТ «Дніпроважмаш», ПАТ «Мотор Січ»), дав змогу отримати та інтерпретувати такі висновки:

а) ПАТ «Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» (ПрАТ «ХМЗ «ПЛНФА»):

- оцінку 3 не отримала жодна відповідь;
- оцінка 2 – відповіді на 34 питання (82,9%);
- оцінка 1 – відповіді на 7 питань.

Найнижчі оцінки отримали відповіді на питання за технологічним напрямом, що свідчить про неготовність організації до використання сучасних ІТ, які підтримують ЕСМ;

б) ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»:

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

Незважаючи на наявність двох відповідей, що отримали оцінку 3, на більше ніж 50% питань респонденти відповіли негативно. Найвний розбіг у відповідях, що може свідчити про некомпетентність респондентів у даному питанні;

в) ПАТ «Дніпроважмаш»:

- оцінка 3 – дев'ять відповідей;
- оцінка 2 – відповіді на 32 питання (78,0%);
- оцінка 1 – немає.

Найвищі оцінки отримали показники технологічного напрямку; всі показники управлінського напрямку та група зовнішніх факторів отримали оцінку 2, що свідчить про недостатню готовність керівництва та персоналу до використання технологій ЕСМ та відповідних нових методів роботи. Не повною мірою організація відповідає запитам зовнішнього середовища у сфері управління документами, бізнес-процесами та взаємодією.

г) ПАТ «Мотор Січ»:

- оцінка 3 – три відповіді;
- оцінка 2 – відповіді на 30 питань (73,2%);
- оцінка 1 – вісім відповідей.

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

За результатами отриманих оцінок для всіх показників розраховується інтегральна оцінка за трьома напрямками: технологічного, управлінського та групи зовнішніх факторів. Для кожного рівня зрілості задаються нормативні значення інтегральних показників (табл. 5).

Поточний рівень зрілості знаходимо шляхом порівняння отриманих за результатами тестування оцінок із нормативними показниками, тобто визна-

Таблиця 5

#### Нормативні показники рівня зрілості бізнес-процесів організації у сфері ЕСМ\*

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

\* Нормативи отримані емпіричним шляхом [21]

Таблиця 6

#### Рівень зрілості та коефіцієнт зрілості бізнес-процесів організації у сфері ЕСМ

Підприємство	Рівень зрілості	Коефіцієнт зрілості
ПАТ «Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» (ПрАТ «ХМЗ «ПЛНФА»)	2	2.28
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»	2	2.00
ПАТ «Дніпроважмаш»	2	2.50
ПАТ «Мотор Січ»	2	2.00

чаємо, на яку оцінку заслуговує організація у сфері управління документами, бізнес-процесами та взаємодією. Далі визначаємо коефіцієнт зрілості, який розраховується як мінімальне відносне відхилення значень інтегральних показників від нормативних (табл. 6).

Коефіцієнт зрілості показує, наскільки організація наблизилася до наступного рівня. Так, коефіцієнт зрілості бізнес-процесів ПрАТ «ХМЗ «ПЛІНФА») становить 2,28, тобто організація знаходиться на другому рівні, але до рівня 3 (стабільного) їй не вистачає 72%).

Отже, всі досліджувані підприємства знаходяться на другому (потенційному) рівні зрілості, для якого характерним є започаткування впровадження або використання окремих рішень ЕСМ-додатків. Наявні розуміння керівництва та готовність співробітників до використання ЕСМ-рішень та нових методів, готовність до використання ІТ. На даному рівні є певний порядок у документах, наявне спілкування за межами організації в електронному вигляді.

Найбільше наблизилося до третього рівня ПАТ «Дніпроважмаш», коефіцієнт зрілості якого становить 2,5.

**Висновки.** Таким чином, оцінку ефективності бізнес-процесів підприємства проведено з використанням експертних, аналітично-розрахункових методів, методів опитування, порівняльного аналізу власників бізнес-процесів на машинобудівних підприємствах. Отримані результати є валідними, тобто такими, що достовірно встановлені і відображають наявні тенденції вітчизняного менеджменту у сфері машинобудування.

У процесі дослідження встановлено, що підприємства ПАТ «Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень», ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод», ПАТ «Дніпроважмаш», ПАТ «Мотор Січ» за станом оцінки ефективності бізнес-процесів знаходяться на другому (потенційному) рівні зрілості, для якого характерним є започаткування впровадження або використання окремих рішень ЕСМ-додатків. Найбільше наблизилося до третього рівня ПАТ «Дніпроважмаш», коефіцієнт зрілості якого становить 2,5.

Отримані результати є проміжними в комплексній оцінці діагностики ефективності менеджменту досліджуваних підприємств на основі процесного підходу, чому будуть присвячені наступні дослідження автора.

#### Список літератури:

1. Бугров Д. Метрика ефективності / Д. Бугров // *Круглий стіл*. – 2014. – № 4. – С. 12–14.
2. Шевців Л.Ю. Комплексний підхід до оцінки ефективності роботи підприємства: вітчизняний і зарубіжний досвід / Л.Ю. Шевців // *Економіка: проблеми теорії та практики*. – 2005. – Вип. 187. – Т. 11. – С. 421–429.
3. Мотышина М.С. Оценка эффективности менеджмента предприятия / М.С. Мотышина, С.В. Князев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3352>.
4. Равновесие в экономической системе переходного типа: предпосылки, механизмы, управление / Под ред. О.Л. Яременко. – Харьков : НУА, 2004. – 416 с.
5. Шегда А.В. Менеджмент : [навч. посіб.] / А.В. Шегда. – К. : Знання, КОО, 2012. – 583 с.
6. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Львівська політехніка, 2012. – 228 с.
7. Павелко В.Ю. Забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості : [монографія] / В.Ю. Павелко. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2014. – 320 с.
8. Царьова Т.О. Споживчий напрям аналізу ефективності діяльності промислового підприємства / Т.О. Царьова [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://economy.kpi.ua/files/files/54\\_kpi\\_2008.pdf.2](http://economy.kpi.ua/files/files/54_kpi_2008.pdf.2).
9. Кунаєв А.Ю. Методика оцінювання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства / А.Ю. Кунаєв // *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет»*. – 2016. – С. 74–80.
10. ISO 9000:2005(R). Системи менеджменту якості. Основні положення і словник / За ред. Є.В. Лебедевої. – К., 2006. – 49 с.
11. Командровська В.С. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення / В.С. Командровська, О.Ю. Морозенко [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nbu.gov.ua/portal/Moroz.pdf>.
12. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер с англ. С.В. Ариничева ; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
13. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : [монографія] / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька. – К. : Європейський ун-т, 2009. – 96 с.
14. Управление крупным предприятием : [монография] / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко [и др.] ; под общ. ред. Н.А. Будагянца. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
15. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : [монографія] / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін [та ін.] ; Харківський національний економічний ун-т. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 240 с.
16. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
17. Что такое система процессов организации? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.finexpert.ru/tests.php>.
18. Уровень зрелости системы стандартизации бизнес-процессов компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.finexpert.ru/tests.php>.



19. О системе DIRECTUM [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.directum.ru/system>.
20. Организация обучения работе в информационной системе в крупной компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.directum.ru/7069370.aspx>.
21. Модель зрелости организации в области ЕСМ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ecm-journal.ru/card.aspx?contentid=2459210>.