# ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

# 1. Оцінка рівня управління підприємством

Оцінка рівня управління підприємства здійснюється згідно з алгоритмом

**Рис. 1. Алгоритм оцінки рівня управління на підприємстві**

**Табл.1.**

**Діаграма “профілю розвитку” підприємства (варіант №7)**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Бізнес-процес*** | ***Рівень*** |
| ***0*** | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** |
| ***Маркетинг*** |  | **+** |  |  |  |
| ***Розробка продукції*** | **+** |  |  |  |  |
| ***Виробництво*** |  |  | **+** |  |  |
| ***Логістичні процеси*** |  | **+** |  |  |  |
| ***Фінансові процеси*** |  |  |  |  | **+** |
| ***Забезпечення якості*** |  | **+** |  |  |  |
| ***Адміністративне управління*** |  |  |  | **+** |  |
| ***Технологічні процеси*** |  |  |  |  | **+** |
| ***Управління персоналом*** |  | **+** |  |  |  |

За допомогою отриманих даних можна побачити, що на підприємстві нульовий рівень розвитку у розробки продукції, це говорить про те, що саме цю сферу потрібно активно розвивати та надалі вдосконалювати та вносити правки у роботу саме цього бізнес-процесу.

Також потрібно розвивати маркетинг, логістику, процеси забезпечення якості та управління персоналом. Якщо зосередити увагу на цих процесах, то продукт зможе активніше продаватися та рекламуватися (процес маркетингу), буде швидша доставка та більша сітка місцевостей, куди можна доставити товар (логістичні процеси), покращиться якість продукту, його властивості та через це можуть зрости продажі, збільшиться контроль за сировиною та продуктом (забезпечення якості), в компанії будуть працювати лише висококваліфіковані кадри та не буде швидкої та постійної зміни кадрів (управління персоналом).

Адміністративне управління, фінансові та технологічні процеси налагоджені, це є позитивним фактором розвитку компанії, потрібно підтримувати ці бізнес-процеси і надалі.

**Табл.2.**

**Оцінка якості функцій управління (варіант №5)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Бізнес- процес*** | *Функція управління* | *Часткові показники якості функцій**управління* | *Кяj* |
| *К1* | *К2* | *К3* | *К4* | *К4* |
| ***Маркетинг*** | ***Планування*** | 0,613 | 0,500 | 0,889 | 0,444 | 0,630 | 0,615 |
| ***Організація*** | 0,161 | 0,800 | 0,947 | 0,263 | 0,770 | 0,588 |
| ***Мотивація*** | 0,249 | 0,667 | 0,950 | 0,400 | 0,910 | 0,635 |
| ***Контроль*** | 0,314 | 0,750 | 0,933 | 0,400 | 0,950 | 0,670 |
| ***Розробка*** | ***Планування*** | 1,542 | 0,500 | 0,400 | 0,444 | 0,810 | 0,739 |
| ***Організація*** | 1,691 | 0,429 | 0,850 | 0,263 | 0,950 | 0,837 |
| ***Мотивація*** | 0,621 | 0,200 | 0,900 | 0,400 | 0,980 | 0,620 |
| ***Контроль*** | 0,180 | 0,500 | 0,875 | 0,400 | 0,820 | 0,555 |
| ***Виробництво*** | ***Планування*** | 0,411 | 0,667 | 0,824 | 0,353 | 0,620 | 0,575 |
| ***Організація*** | 0,542 | 0,500 | 0,750 | 0,083 | 0,760 | 0,527 |
| ***Мотивація*** | 0,261 | 0,333 | 0,667 | 0,111 | 0,900 | 0,454 |
| ***Контроль*** | 0,327 | 0,250 | 0,727 | 0,000 | 0,490 | 0,359 |
| ***Логістичні процеси*** | ***Планування*** | 1,875 | 0,200 | 0,800 | 0,333 | 0,000 | 0,642 |
| ***Організація*** | 1,503 | 0,000 | 0,786 | 0,357 | 0,000 | 0,529 |
| ***Мотивація*** | 1,645 | 0,600 | 0,786 | 0,071 | 0,000 | 0,620 |
| ***Контроль*** | 0,629 | 0,500 | 0,600 | 0,400 | 0,000 | 0,426 |
| ***Фінансові процеси*** | ***Планування*** | 0,546 | 0,333 | 0,813 | 0,438 | 0,000 | 0,426 |
| ***Організація*** | 0,267 | 0,400 | 0,824 | 0,471 | 0,000 | 0,392 |
| ***Мотивація*** | 0,332 | 1,000 | 0,810 | 0,143 | 0,000 | 0,457 |
| ***Контроль*** | 39,420 | 0,600 | 0,778 | 0,333 | 0,000 | 8,226 |
| ***Забезпечення якості*** | ***Планування*** | 0,352 | 0,167 | 0,786 | 0,143 | 0,000 | 0,289 |
| ***Організація*** | 0,378 | 0,333 | 0,750 | 1,000 | 0,000 | 0,492 |
| ***Мотивація*** | 0,391 | 0,333 | 0,842 | 0,421 | 0,000 | 0,397 |
| ***Контроль*** | 0,404 | 1,000 | 0,842 | 0,000 | 0,000 | 0,449 |
| ***Адміністративне управління*** | ***Планування*** | 0,959 | 0,500 | 0,882 | 0,294 | 0,410 | 0,609 |
| ***Організація*** | 0,962 | 2,000 | 0,684 | 0,158 | 0,710 | 0,903 |
| ***Мотивація*** | 0,644 | 0,000 | 0,294 | 0,235 | 0,640 | 0,363 |
| ***Контроль*** | 0,519 | 0,667 | 0,875 | 0,125 | 0,470 | 0,531 |
| ***Допоміжні процеси*** | ***Планування*** | 1,152 | 0,750 | 0,818 | 0,364 | 0,800 | 0,777 |
| ***Організація*** | 0,963 | 0,000 | 0,450 | 0,050 | 0,690 | 0,431 |
| ***Мотивація*** | 0,646 | 0,429 | 0,308 | 0,231 | 0,780 | 0,479 |
| ***Контроль*** | 0,523 | 0,250 | 0,400 | 0,000 | 0,620 | 0,359 |
| ***Управління персоналом*** | ***Планування*** | 2,552 | 0,500 | 0,571 | 0,429 | 0,840 | 0,978 |
| ***Організація*** | 1,436 | 0,000 | 0,556 | 0,222 | 0,610 | 0,565 |
| ***Мотивація*** | 1,568 | 0,500 | 0,600 | 0,333 | 0,860 | 0,772 |
| ***Контроль*** | 1,239 | 1,000 | 0,467 | 0,400 | 0,910 | 0,803 |

**Таблиця 3**

**Результати оцінки якості управління бізнес-процесами**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Бізнес-процес*** | ***Середній рівень якості******управління – Кбі*** |
| ***Маркетинг*** | 0,627 |
| ***Розробка*** | 0,688 |
| ***Виробництво*** | 0,479 |
| ***Логістичні процеси*** | 0,554 |
| ***Фінансові процеси*** | 2,375 |
| ***Забезпечення якості*** | 0,407 |
| ***Адміністративне управління*** | 0,601 |
| ***Технологічні процеси*** | 0,511 |
| ***Управління персоналом*** | 0,780 |

**Загальний показник управління бізнес- процесами на підприємстві (*L*):**

**L=0,79**

Проаналізувавши усю інформацію, що ми отримали під час дослідження, можна з’ясувати, що найбільш активного розвитку потребують бізнес-процеси забезпечення якості (Кб=0,407).

# 2. Теоретичне обґрунтування напрямків

# удосконалення управління

На основі одержаних результатів аналізу рівнів управління було виявлено, що найменш розвиненим бізнес-процесом компанії є забезпечення якості продукції.

Розвиток ринкових відносин в Україні неможливий без ефективного та стабільного розвитку економіки, що насамперед залежить від випуску конкурентоздатної продукції. Це є показником діяльності не лише окремих підприємств, але й економіки країни загалом. Одним з найважливіших факторів, що визначають успішність діяльності підприємства та забезпечення конкуренто-спроможності його продукції є її висока якість, що повинна відповідати не лише вітчизняним, а й міжнародним стандартам.

Соціально-економічне значення підвищення якості й конкурентоспроможності продукції полягає в тому, що заходи спрямування сприяють формуванню ефективнішої системи господарювання за умов ринкових відносин. Соціально-економічна ефективність підвищення конкурентоспроможності продукції, що виготовляють підприємствами полягає передусім у тому, що високоякісна та конкурентоспроможна продукція завжди повніше й ліпше задовольняє суспільно-соціальні потреби в ній; підвищення якості продукції є специфічною формулою виявлення закону економії робочого часу; конкурентоспроможна продукція забезпечує постійну фінансову стійкість підприємства та сприяє покращенню кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства.

Недостатня дослідженість сутності і значення якості продукції продовжує бути однією з основних причин низької ефективності виробництва продукції та її низької конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Основними причинами, що визначають необхідність забезпечення і підвищення якості є:

- безперервне і кількісне зростання потреб (особистих, суспільних, виробничих), їх якісний розвиток і видозміна;

- зростання ролі і темпів науково-технічного прогресу в розвитку науки, техніки, виробництва, економіки;

- удосконалення і ускладнення конструкцій виробів, що випускаються, підвищення значущості функцій, які виконуються ними; наслідок, можливе зростання вартості браку;

- посилення вимог до інтенсифікації виробництва і підвищення його ефективності;

- посилення конкуренції на внутрішніх і світових ринках.

Розглядаючи питання забезпечення якості, слід урахувати й те, що поліпшення якості продукції на підприємстві вимагає додаткових виробничих витрат, отже, зростає собівартість продукції і, відповідно, її ціна. Проте додаткові витрати повністю відшкодовуються у вищій ціні більш якісного товару, що забезпечує зростання рівня рентабельності й обсягу прибутку.

Аналіз роботи японських підприємств показує, що випуск високоякісної продукції дозволяє отримати потрійну вигоду у вигляді більш низьких виробничих витрат, більш високих чистих доходів, більшої частки ринку. Високоякісна продукція приносить приблизно на 40 % більше прибутку на інвестований капітал, ніж продукція низької якості.

Розглядаючи питання забезпечення якості справедливим можна вважати вислів, що немає такого явища, як проблема якості, а є проблема кваліфікації персоналу, який працює з урахуванням вимог ринку або без такого врахування.

Рівень якості покращується при зацікавленій участі працівників усіх підрозділів підприємства, адже 80–90 % заходів, спрямованих на підвищення якості, не контролюється відділом технічного контролю; для підвищення рівня якості продукції важливим є процес постійного навчання персоналу й підвищення мотивації його праці.

У зв’язку із цим необхідно відзначити роль вищої ланки управління в розробці системи, яка стимулює якісну роботу персоналу. Роль керівництва пояснюється тим, що воно повністю відповідає за ключові питання роботи підприємства – виділення ресурсів, створення організаційної структури, підбір і навчання кадрів, визначення політики, розробку стандартів, правил і процедур, аналіз змісту й методів роботи, оцінку та стимулювання результатів діяльності, розвиток управлінської команди.

Більшість підприємств розглядають якість як високоефективний засіб обійти конкурентів за допомогою постійної пропозиції на ринок товарів та послуг, що за допомогою вищих якісних характеристик краще задовольнять потреби споживачів, ніж аналогічна продукція конкурентів.

Систематична діяльність з вирішення проблем якості на підприємстві передбачає формування і впровадження систем управління якістю (СУЯ), що розробляються і функціонують відповідно до стандартів ISO 9000:2000 і ДСТУ ISO 9000:2001. При цьому до елементів СУЯ відносяться документально оформлені вимоги ринку (конкретних споживачів), її організаційна структура, документація, методи, функції, правила та технології їх виконання, ресурси.

Основне призначення стандартів ISO сімейства 9000 – створення системи менеджменту якості, яка є об’єктивним доказом того, що організація потенційно здатна стабільно поставляти продукцію, яка відповідає споживчим вимогам. Система менеджменту якості є частиною загальної системи управління організацією, метою якого є ефективність та результативність роботи компанії. Якість виготовленої продукції визначається якістю процесів. Менеджмент якості в межах системи якості передбачає управління мережею процесів організації, які формують якість кінцевої продукції.

Слід відзначити, що якість має першочергове значення для споживача, а для виробника – це шлях до конкурентоздатності його продукції на ринку.

Розглядаючи аспекти забезпечення якості, варто враховувати і те, що поліпшення якості продукції на підприємстві вимагає додаткових виробничих витрат, в результаті зростає собівартість продукції та її ціна. Додаткові витрати повністю відшкодовуються у вищій ціні більш якісного товару, що забезпечує зростання рівня рентабельності та прибутковості. Отже, одним із основних напрямків діяльності підприємства є управління витратами, спрямоване на забезпечення якості продукції. Крім того, поліпшення якості продукції є дієвим засобом розширення масштабів виробництва та збуту, збільшення прибутку. Якість продукції та її конкурентоспроможність тісно пов’язані між собою, оскільки суттєвою особливістю підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку є її якісні параметри.

Система якості, в якій відсутні економічні механізми забезпечення і поліпшення якості є недосконалою та неефективною. В сучасних умовах актуальними є економічні методи управління якістю, які передбачають дослідження економічних показників якості продукції, зокрема собівартості, обсягів продажу, ціни абсолютних та відносних показників прибутковості. Вивчення вартісних показників та факторів, що мають на них суттєвий вплив, необхідне для дослідження взаємозв’язку витрат і змін показників якості, а саме для оцінки економічної ефективності витрат на підвищення та забезпечення якості продукції.

Більшість процесів, які відбуваються на підприємстві, значно впливають на якість і тому досить важко відрізняти і виокремлювати витрати на забезпечення якості від інших витрат. В результаті, витрати на забезпечення якості продукції є узагальненим показником, який характеризує ефективність роботи підприємства загалом.

##### Висновки та пропозиції

Необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції в сучасному ринковому просторі є забезпечення якості продукції, яка визначається сукупністю чинників, як об’єктивного, так і суб’єктивного характеру і особливістю в повній мірі задовольняти основні потреби споживача.

Основними напрямками підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, можуть бути:

* 1. використання досягнень науки й техніки в процесі проектування виробів;
	2. впровадження новітніх технологій виробництва та суворе дотримання технологічної дисципліни;
	3. забезпечення необхідної оснащеності виробництва;
	4. удосконалення стандартів і технічних умов, що застосовуються, сертифікація продукції;
	5. впровадження сучасних норм і методів організації та управління виробництва;
	6. удосконалення методів контролю та самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції;
	7. розширення прямих господарських зв’язків між виробниками та споживачами;
	8. узагальнення та використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
	9. застосування узгодженої системи прогнозування та планування необхідного рівня якості виробів;
	10. встановлення прийнятних для виробників та споживачів цін на продукцію;
	11. використання належної мотивації праці всіх категорій персоналу;
	12. всебічна активізація людського чинника та проведення кадрової політики, яка адаптована до ринкових умов господарювання.

# Теорет