

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

1. Оцінка рівня управління підприємством

В якості бізнес-процесів, що реалізуються на підприємстві, розглядаються: маркетинг, розробка продукції, виробництво, логістичні, фінансові процеси, забезпечення якості, адміністративне управління, технологічні процеси, управління персоналом.

Першим етапом оцінки рівня управління підприємством є визначення рівня розвитку бізнес-процесів на підприємстві (вихідні дані табл. 1), котрий оцінюється від 0 до 4 балів (0 – найгірше розвинуті, 4 – надмірно розвинуті).

Таблиця 1

Рівні розвитку бізнес-процесів підприємства

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

На другому етапі проводиться оцінка якості управління кожним бізнес-процесом підприємства. Функція Φ_1 означає планування, Φ_2 – організація, Φ_3 – мотивація, Φ_4 – контроль.

Рівень якості виконання управлінських функцій ($K_{яj}$) визначається за формулою 1:

$$K_{яj} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5}{5}$$

де K_1, K_2, \dots, K_5 – приватні коефіцієнти якості j -ї функції управління певним об'єктом (бізнес-процесом).

Відповідно, вихідні результати приватних коефіцієнтів та визначення загальних коефіцієнтів якості управління по кожному бізнес-процесу досліджуваного підприємства представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Оцінка якості функцій управління підприємством

Бізнес-процес	Функція управління	Часткові показники якості функцій управління					$K_{яj}$
		K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	
Маркетинг	Планування	0,55	0,67	0,64	0,29	0,73	0,58

	Організація	0,57	0,5	0,33	0,4	0,65	0,49
	Мотивація	0,45	0,5	0,38	0,13	0,78	0,45
	Контроль	0,34	0,33	0,67	0,42	0,83	0,52
Розробка	Планування	1,54	0,5	0,4	0,8	0,81	0,81
	Організація	1,69	0,43	0,85	0,4	0,95	0,86
	Мотивація	0,62	0,2	0,9	0,17	0,98	0,57
	Контроль	0,18	0,5	0,88	0,21	0,82	0,52
Виробництво	Планування	0,54	0,75	0,87	0,27	0,59	0,60
	Організація	0,25	0,2	1,07	0,36	0,73	0,52
	Мотивація	0,32	0,5	0,71	0,63	0,87	0,61
	Контроль	0,38	0,5	0,78	0,5	0,65	0,56
Логістичні процеси	Планування	1,69	0,5	0,83	0,33	0,68	0,81
	Організація	1,98	0,75	0,8	0,4	0,82	0,95
	Мотивація	0,55	1	0,81	0,13	0,96	0,69
	Контроль	0,96	0,25	0,71	0,29	0,69	0,58
Фінансові процеси	Планування	0,62	0,2	0,75	0,5	0,69	0,55
	Організація	0,17	0,2	0,81	0,31	0,83	0,46
	Мотивація	0,26	0	0,79	0,21	0,97	0,45
	Контроль	0,32	1	0,8	0,2	0,75	0,61
Забезпечення якості	Планування	0,19	0,5	0,55	0,41	0,62	0,45
	Організація	0,18	0,5	0,69	0,31	0,76	0,49
	Мотивація	0,26	0,33	0,53	0,4	0,90	0,48
	Контроль	0,33	0	0,73	0,27	0,49	0,36
Адміністративне управління	Планування	0,96	0,5	0,88	0,29	0,41	0,61
	Організація	0,96	2	0,68	0,16	0,71	0,90
	Мотивація	0,64	0	0,29	0,24	0,64	0,36
	Контроль	0,52	0,67	0,88	0,13	0,47	0,53
Технологічні процеси	Планування	0,73	0,5	0,91	0,55	0,68	0,67
	Організація	0,96	0	0,57	0,14	0,62	0,46
	Мотивація	1,31	0,6	0,36	0,27	0,76	0,66
	Контроль	0,81	0,6	1	0,29	0,58	0,66
Управління персоналом	Планування	1,56	0,67	0,71	0,19	0,77	0,78
	Організація	1,52	0	0,69	0,08	0,57	0,57
	Мотивація	0,55	0,33	0,47	0,41	0,73	0,50
	Контроль	0,73	0,5	0,56	0,17	0,85	0,56

За кожним бізнес-процесом розрахувати середній рівень якості управління ($K\bar{b}_i$) відповідно до формули 2:

$$K\bar{b}_i = \frac{\sum_{j=1}^n K_{я j}}{n}$$

де $j = 1, 2, \dots, n$, n - кількість функцій управління ($n=4$).

Кінцеві результати розрахунків оцінки якості функцій управління бізнес-процесами підприємства представлені в табл. 3.

Таблиця 3

Результати оцінки якості управління бізнес-процесами підприємства

Бізнес-процес	Середній рівень якості управління – $K\bar{b}_i$
Маркетинг	$(0,58+0,49+0,45+0,52) / 4 = 0,51 < 0,59$
Розробка	$(0,81+0,86+0,57+0,52) / 4 = 0,69$
Виробництво	$(0,60+0,52+0,61+0,56) / 4 = 0,57 < 0,59$
Логістичні процеси	$(0,81+0,95+0,69+0,58) / 4 = 0,76$
Фінансові процеси	$(0,55+0,46+0,45+0,61) / 4 = 0,52 < 0,59$
Забезпечення якості	$(0,45+0,49+0,48+0,36) / 4 = 0,45 < 0,59$
Адміністративне управління	$(0,61+0,90+0,36+0,53) / 4 = 0,60$
Технологічні процеси	$(0,67+0,46+0,66+0,66) / 4 = 0,61$
Управління персоналом	$(0,78+0,57+0,50+0,56) / 4 = 0,60$

На основі даних табл. 3 проводиться розрахунок загального показника управління бізнес-процесами на підприємстві (L) за формулою 3:

$$L = \frac{\sum_{i=1}^m K\bar{b}_i}{m},$$

де, $K\bar{b}$ - середній рівень якості виконання функцій управління i -м бізнес-процесом, $i = 1, 2, \dots, m$ – кількість бізнес-процесів ($m=9$).

$$L = (0,51 + 0,69 + 0,57 + 0,76 + 0,52 + 0,45 + 0,60 + 0,61 + 0,60) / 9 = 5,31/9 = 0,59$$

Вихідні дані табл. 3 показують, що найменш та недостатньо розвиненими бізнес-процесами даного підприємства є маркетинг, виробництво, фінансові процеси та забезпечення якості, оскільки проаналізований рівень якості управління ними є нижчим за середній показник по підприємству – 0,59. Зокрема, на підставі проведеної оцінки якості функцій управління окремими бізнес-процесами підприємства (табл. 2), з'ясовано, що: в управлінні маркетингом найменший показник якості реалізації припадає на функцію мотивації, порівняно з іншими функціями управління даним бізнес-процесом; в управлінні виробництвом – функція організації, в управлінні фінансовими процесами – функція мотивації, а в управлінні бізнес-процесом «забезпечення якості» найменш ефективною є функція контролю. Тому, подальший процес управління зазначеними бізнес-процесами потребує розробки та впровадження ефективних способів і технологій управління ними, з метою підвищення загального рівня розвитку підприємства в цілому.

За результатами проведеної оцінки рівня розвитку бізнес-процесів на підприємстві і реалізації функцій управління ними побудовано суміщену діаграму (рис. 1), що відображає

«профіль розвитку» даного підприємства та дає змогу виявити недостатньо і надмірно розвинуті бізнес-процеси, а також визначити необхідні напрямки впровадження технологій управління окремими бізнес-процесами. У верхній частині діаграми розташовуються бізнес-процеси за рівнем їх розвитку (спочатку понад-розвинуті, розвинуті, потім недостатньо розвинуті), а в нижній – оцінка якості управління ними. Побудовану діаграму проаналізувати з погляду необхідності удосконалення управління тими бізнес-процесами, які є недостатньо розвинуті і якість їх управління нижча за середній рівень.

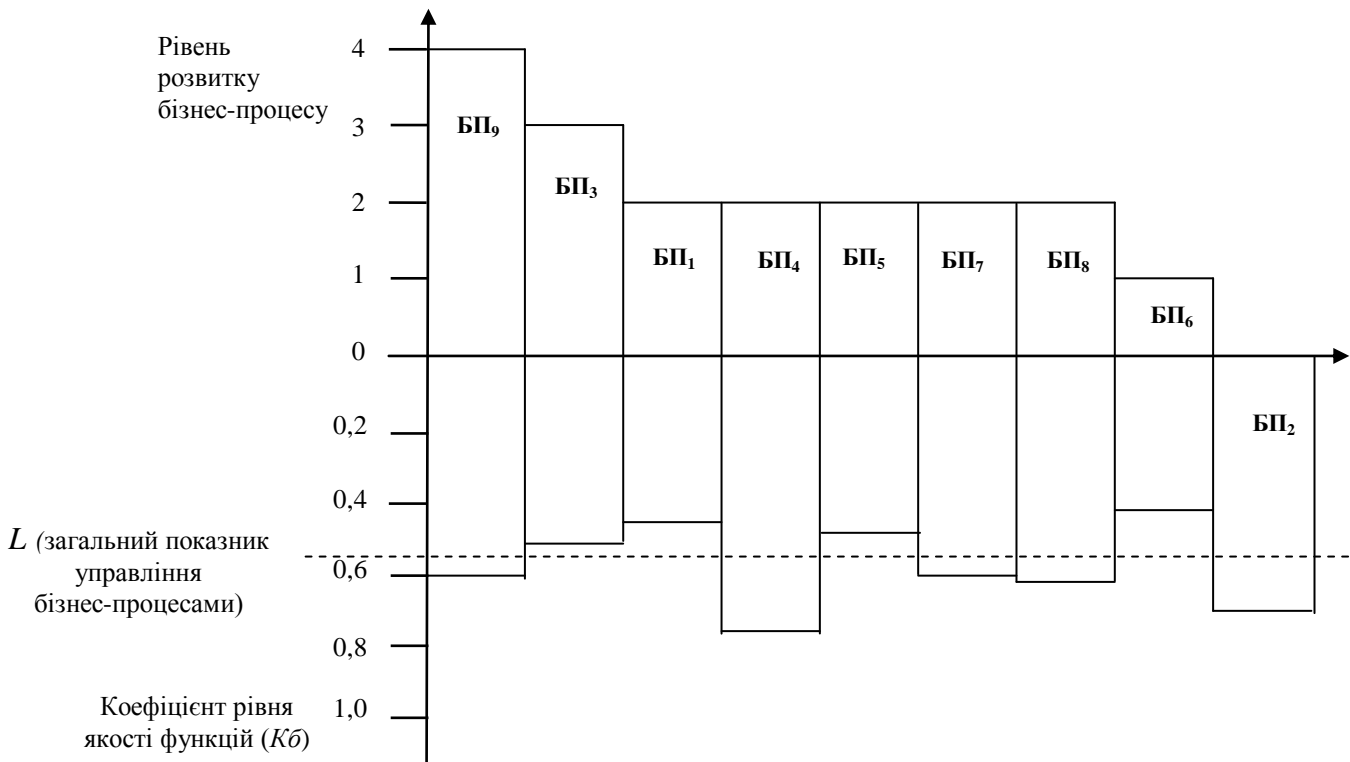


Рис. 1. Діаграма рівня розвитку і управління бізнес-процесами на підприємстві

Отже, дана діаграма дає змогу чітко окреслити взаємозалежність між рівнем розвитку окремого бізнес-процесу підприємства та рівнем якості функцій управління цими процесами. Як бачимо, надмірно розвиненим бізнес-процесом є «управління персоналом» з показником якості управління вищим за середній; достатньо-розвинутими бізнес-процесами є «логістичні процеси», «адміністративне управління» та «технологічні процеси» з показниками рівня якості управління вищими за середній. Однак, недостатньо розвинутими бізнес-процесами є «забезпечення якості», рівень управління функціями якого є нижчим за середній, та «розробка» з високим показником якості функцій управління.

2. Теоретичне обґрунтування напрямків удосконалення управління підприємством

Проведене дослідження оцінки рівня управління підприємством, зокрема, визначення рівня розвитку окремих бізнес-процесів підприємства за допомогою бальної шкали, аналіз якості основних функцій управління кожним бізнес-процесом, а також дослідження «профілю розвитку» підприємства за допомогою спеціальної діаграми, дає підстави стверджувати, що такі бізнес-процеси, як «розробка» та «забезпечення якості» потребують пошуку нових шляхів удосконалення управління в цілому.

НДДКР, або ж, інноваційна діяльність підприємства трактується як діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг. Пріоритетним способом удосконалення управління та розвитку бізнес-процесу «розробка» є формування інноваційної стратегії діяльності підприємства, тобто, пошук та впровадження певного набору правил і методів, необхідних для розвитку науково-технічних досліджень, максимального скорочення строків розроблення інноваційних проектів та впровадження нововведень. Стратегія нововведень, у свою чергу, передбачає об'єднання цілей економічної, технічної, технологічної, організаційної політики та політики капіталовкладень (інвестицій) і спрямована на впровадження нових технологій, видів продукції, послуг, методів управління.

Інноваційна стратегія може бути виражена у наступних формах: інноваційна діяльність, що спрямована на одержання нових продуктів і технологій; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів та підходів до використання традиційних ресурсів та ін..

На основі аналізу ринкових потреб і можливостей підприємства та відібраних варіантів інноваційного розвитку, з урахуванням доступних ресурсів (фінансових, матеріальних і часових), визначають остаточні цілі на поточні й довгостроковий періоди діяльності. Для досягнення результативності інновацій пропонується інноваційний розвиток управління шляхом синтезу впровадження комплексних заходів трансформації підприємства на основі ефективних засобів виробництва, енергозберігаючих технологій та процесів якості управління. Тому, ці заходи доцільно впроваджувати поетапно у залежності від мети і наявного інноваційного потенціалу певного підприємства (рис. 2).

Результат досягнення стратегічних цілей інновації забезпечують комбінацією впровадження інновацій (x) в рівні управлінні (вертикальна вісь) та інновації в розвиток діяльності (технології, продукт) (горизонтальна вісь), тобто інновації + інновації, або «2і».

Удосконалення управління інноваційним розвитком діяльності підприємства на засадах «2і» є обов'язковою умовою досягнення його стратегічних цілей.

Інновації в рівні управління				
	Новітні			X
	Системні			X
	Функціональні		X	X
	По елементні		X	X
	Часткові		x	X
		x	x	
	Інновації в розвиток діяльності (технології, продукт):			
	«початкові»	«прості»	«комбіновані»	«комплексні»

Рис. 2. Комплекс цілеспрямованих заходів інноваційного розвитку підприємства та його системи управління

Наступним кроком після визначення стратегії є прийняття рішення, щодо вибору рівня моделі її реалізації. У зв'язку із цим необхідно здійснити системні заходи щодо вдосконалення програмно-цільового управління реалізацією стратегічних завдань в інноваційній сфері. При цьому доцільним є використання проектного підходу на основі портфеля інноваційних проектів для реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. Тобто, формують оптимальну структуру портфеля інноваційних проектів, необхідну для реалізації стратегії розвитку підприємства, шляхом розробки комплексу планів проектних дій впровадження інновацій у виробничо-збутову діяльність підприємства, а також бюджетів проектів і портфеля в цілому та визначають обсяги необхідних інвестицій у новації і джерела їх фінансування.

Для того, щоб зменшити ризики невиконання портфеля внаслідок невдалої оптимізації робіт окремих проектів, необхідно враховувати їх пріоритетність виконання. Оптимізацію проводять з використанням часткових критеріїв оптимальності за економічним, науково-технічним, соціальним та екологічним ефектом. Критерії визначають на основі максимізації споживчої цінності інноваційного продукту. Найбільш відповідальним, проте обов'язковим є аналіз і оцінка продукту інноваційного проекту, які виконують протягом усього часу виконання проекту тому, що в процесі виконання проекту не завжди досягають запланованих характеристик продукту і, крім того, можуть суттєво змінитися ринкові вимоги до продукту.

Ефективність удосконалення структури управління інноваційного розвитку підприємства забезпечується циклом управління із зворотнім зв'язком. Цикл управління починається з моменту ініціації проекту, проходить через процеси планування, виконання і контролю проектних дій інноваційного розвитку. У процесі контролю визначають і оцінюють відповідність виконання етапу проекту плану і меті. На основі одержаних

позитивних результатів виробляють корегуючий вплив на виконання проектних дій через контур зворотнього зв'язку, чим завершується черговий цикл управління. Взаємодія процесів у центрі управління інноваційного розвитку підприємства подано на рис. 3. Критичними факторами успіху впровадження стратегії інноваційного розвитку можуть бути конфлікт інтересів персоналу підприємства, через опір інноваційному розвитку. Цей опір є природним, оскільки реалізація проектів портфеля стрибкоподібно збільшує обсяг роботи, а також необхідність підвищення кваліфікації збентежених працівників.



Рис. 3. Структура і взаємодія процесів у центрі управління стратегією інноваційного розвитку підприємства

Коли рішення про початок проекту прийнято, керівник проекту формулює завдання та засоби для досягнення мети інноваційного розвитку підприємства, з врахуванням ресурсів та обмежень. Затверджений план ресурсів та пріоритетів містить введення в проектну групу висхідних даних для розробки плану. Проектна група розробляє план, щоб задовольнити завдання проекту в рамках обмежень, встановлених проектом. Коли обмеження встановлені керівником проекту (виходячи із пріоритетів і меж встановлених керівництвом і власником

проекту) не можуть бути виконані, перепланування і узгодження обмежень не повинно мати місце до тих пір, поки не будуть розглянуті інші можливі варіанти досягнення мети. Коли можливий план досягається і є авторизований, складають заходи виконання для кожного члена команди, завдання і робочі місця, як визначено в плані проекту.

Роль керівника проекту полягає в наданні підтримки членам команди у вирішенні можливих «вузьких місць». Для контролю за станом виконання плану періодично повідомляє проектна група. Кожен член вказує, як використовуються кошти, якими є досяжні віхи кожного проекту портфеля або очікувані результати виробництва. Керівник повинен перевірити фактичний стан і його відповідність плану. Якщо перевірка вказує на те, що проект не відповідає плану або управління і власник проекту вимагають адаптації початкового плану, коригувальні дії приймаються керівником проекту. Керівник проекту коригує цілі і засоби в якості вхідних даних для планування наступного циклу. Якщо все йде добре, ніяких коригувальних дій не здійснюють. Команда проекту, згідно з планом, переходить на початок наступного циклу.

Як наслідок, впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі портфеля проектів має потенційні можливості щодо зменшення вартості портфеля виключно за рахунок організаційних та управлінських рішень, оптимізації проектів та їх комбінацій, що, на відміну від існуючих, створює якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку.

Реалізація на підприємстві бізнес-процесу «Забезпечення якості продукції» значною мірою визначає усталеність становища підприємства в умовах ринку, темпи науково-технічного прогресу, зростання ефективності виробництва, економію усіх видів ресурсів, що використовуються на підприємстві. Якість, у свою чергу, відображає сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її здатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення. Втім, поняття якості тісно зв'язане з поняттям технічного рівня продукції - відносною характеристики якості продукції, що базується на співвідношенні показників, які визначають її технічну досконалість з відповідними базовими показниками.

Якість продукції - це передусім сукупність її властивостей. Властивості продукції кількісно відображаються у показниках якості. Показник якості продукції – це кількісна характеристика одної або кількох властивостей продукції, які складають її якість, що розглядається стосовно до певних умов її створення або споживання. До показників якості належать такі групи показників, як:

показники призначення, що характеризують корисний ефект від використання продукції за призначенням і обумовлюють область застосування продукції. Для продукції виробничо-технічного призначення основним є показник продуктивності, який визначає обсяг

продукції, що може бути вироблена за допомогою продукції, яку оцінюють, або обсяг виробничих послуг, який може бути надано за певний проміжок часу.

показники надійності - безвідмовність, збереженість, ремонтпридатність, довговічність.

показники технологічності характеризують ефективність конструкторсько-технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці при виготовленні й ремонті продукції.

показники стандартизації та уніфікації характеризують насиченість продукції стандартними, уніфікованими й оригінальними складовими частинами, а також рівень уніфікації порівняно з іншими виробами.

ергономічні показники відображають взаємодію людини з виробом і враховуючи комплекс властивостей людини, які проявляються у виробничих процесах, а також зумовлюють рівень напруженості та інтенсивності праці обслуговуючого персоналу. До них відносять: гігієнічні показники, антропометричні показники, фізіологічні і психофізичні показники, психологічні показники.

естетичні показники характеризують чуттєве сприйняття обслуговуючим персоналом зовнішнього вигляду та оформленні продукції. Зокрема: показники інформаційної виразності (відображають усталені естетичні уявлення та культурні норми продукції), показники раціональності форми (визначають відповідність фірми та продукції ергономічним вимогам і особливостям експлуатації), показники цілісності композиції продукції, показники зовнішнього вигляду продукції.

патентно-правові показники характеризують патентозахист і патентну чистоту продукції.

екологічні показники - це рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникають при експлуатації або споживанні продукції.

показники безпеки характеризують особливості продукції для безпеки покупця та обслуговуючого персоналу, тобто створюють безпеку при монтажі, обслуговуванні, ремонті, зберіганні, транспортуванні й споживанні продукції.

показники транспортабельності характеризують пристосованість продукції до процесу транспортування (переміщення в просторі), яке не пов'язано з її використанням.

Оскільки покращення якості – постійна діяльність підприємства, яка спрямована на підвищення технічного рівня продукції, якості її виготовлення, вдосконалення елементів виробництва і системи якості, то політика в сфері якості може бути сформульована у вигляді принципу діяльності підприємства або довгострокової мети і включати такі складники: покращення економічного стану підприємства; розширення або завоювання нових ринків збуту; досягнення технічного рівня продукції, що перевищує рівень конкурентів в галузі; орієнтація на задоволення вимог споживача певних галузей або регіонів; освоєння виробів,

функціональні можливості яких реалізуються на нових принципах; покращення найважливіших показників якості продукції; зниження рівня браку продукції, що виготовляється; збільшення термінів гарантії на продукцію; розвиток сервісу.

Суворі перевірки якості продукції є найбільш ефективним напрямком удосконалення управління бізнес-процесом «забезпечення якості» на підприємстві з метою підвищення рівня якості управління функції контролю даного бізнес-процесу. Слід відмітити, що тотальна перевірка якості вихідної продукції може привести тільки до відокремлення якісних виробів від неякісних, але не забезпечує поліпшення якості виготовленої продукції. Крім того, від 60 до 70% всіх дефектів, виявлених на виробництві, прямо або посередньо відносяться до помилок, допущених на таких ділянках, як проектування, технологічна підготовка виробництва і закупівля матеріалів, майже всі перевірки і дії з управління якістю все-таки спрямовані на виробничу ділянку.

Процес ефективного контролю забезпечення якості на підприємстві повинен охоплювати операції всіх відділів, включаючи ті, які займаються маркетингом, проектно-конструкторськими розробками, технологією, виробництвом, пакуванням, диспетчеризацією і транспортуванням. Тому, управління якістю вміщує в собі діапазон від постачальників вихідного матеріалу до замовників, враховуючи вимоги споживачів і наявність точного зворотного зв'язку, який дає інформацію про їхнє сприйняття кінцевих виробів.

На рівень якості й конкурентоспроможності продукції впливає багато різнопланових чинників. Досягти необхідного рівня якості та конкурентоспроможності товарів на відповідних ринках можна різними способами, скоординованими в часі і просторі. Сукупність найважливіших конкретних способів (чинників) підвищення якості та конкурентоспроможності всіх видів продукції охоплює три групи чинників:

- 1). Технічні: використання досягнень науки і техніки в процесі проектування виробів; запровадження новітньої технології виробництва і суворе дотримання технологічної дисципліни; забезпечення належної технічної оснащеності виробництва; удосконалення застосовуваних стандартів і технічних умов.
- 2). Організаційні: запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління; удосконалення методів контролю й розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції; узагальнення й використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в галузі підвищення конкурентоспроможності продукції.
- 3). Економічні та соціальні: застосування узгодженої системи прогнозування і планування необхідного рівня якості виробів; установлення прийнятних для споживачів цін на окремі види товарів; використання ефективної системи мотивації праці всіх категорій персоналу

підприємства; усебічна активізація людського чинника та проведення кадрової політики, адаптованої до ринкових умов господарювання.

З-поміж технічних способів (чинників) підвищення якості продукції визначальне місце належить постійному вдосконаленню проектування, техніко-технологічної бази підприємства, завдяки реалізації комплексу лабораторії дослідних і конструкторських робіт, спрямованих на забезпечення необхідних (бажаних) техніко-економічних параметрів зразків продукції. Варто зазначити, що понад 50% відмовлень технічних пристроїв від запланованого рівня якості згідно з вимогами ринку спричиняють дефекти, допущені за проектування виробів. Досягнення запроєктованого рівня якості будь-якої продукції можливе лише за умови високої технічної оснащеності виробництва, застосування найновішої технології, суворого дотримання технологічної дисципліни. До важливих і ефективних способів цілеспрямованого підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності, належить поліпшення стандартизації як головний інструмент фіксації та забезпечення заданого рівня якості. Адже, саме стандарти й технічні умови відображають сучасні вимоги споживачів до технічного рівня та інших якісних характеристик виробів, відбивають тенденції розвитку науки і техніки.

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції, які спрямовані на забезпечення виробництва і реалізації продукції високої якості. Стандарт на продукцію є основним нормативно-технічним документом, в якому показники якості встановлюються, виходячи із новітніх досягнень науки, техніки і попиту споживачів. Стандартизація продукції охоплює встановлення вимог до якості продукції, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих; встановлення норм, правил в галузі проектування; формування єдиної системи показників якості продукції, методів її контролю, випробувань, єдиних термінів і позначень; створення єдиних систем класифікації і кодування продукції тощо.

Сертифікація продукції, у свою чергу, є одним із важливих елементів системи управління якістю, який передбачає оцінку відповідності продукції певним вимогам та видачу певного документу — сертифікату. Сертифікат — це документ, що засвідчує високий рівень якості продукції і її відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9001. Обов'язкова сертифікація здійснюється в межах державної системи управління господарськими суб'єктами, охоплює перевірку та випробування продукції, державний нагляд за сертифікованими виробами. Добровільна сертифікація може проводитись на відповідність вимогам, які не є обов'язковими, за ініціативою суб'єктів господарювання на договірних засадах.

Висновки та пропозиції

Таким чином, за результатами виконання даної розрахункової роботи можна сформулювати наступні висновки:

1.Проведений аналіз рівня ефективності управління підприємством свідчить про низький рівень розвитку бізнес-процесів «розробка» та «забезпечення якості», оскільки рівень якості управління ними є нижчим за середній показник по підприємству – 0,59. З'ясовано, що в управлінні зазначеними бізнес-процесами найменший показник якості реалізації припадає на функцію контролю, порівняно з іншими функціями управління даними бізнес-процесом підприємства. Проте, незважаючи на недостатній рівень розвитку, бізнес-процес «розробка» має більший за середній показник управління якості його функціями, порівняно із «забезпеченням якості». Тому, найнижчий рівень розвитку НДДКР підприємства потребує більш радикальних способів підвищення рівня управління в межах управлінських функцій, орієнтованих переважно на довготривалу перспективу.

2.Обґрунтовано основні напрямки удосконалення управління підприємством, до яких відносяться насамперед реалізація комплексу цілеспрямованих заходів стратегії інноваційного розвитку підприємства на засадах «2і», шляхом синтезу впровадження заходів трансформації підприємства на основі ефективних засобів виробництва, енергозберігаючих технологій та процесів якості управління, з метою швидкого досягнення його стратегічних цілей розвитку. Тому, впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі портфеля проектів має потенційні можливості щодо зменшення вартості портфеля виключно за рахунок організаційних та управлінських рішень, оптимізації проектів та їх комбінацій, що, на відміну від існуючих, створює якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку.

Суворя перевірка якості продукції є найбільш ефективним напрямком удосконалення управління бізнес-процесом «забезпечення якості» на підприємстві з метою підвищення рівня якості управління функції контролю даного бізнес-процесу. Управління якістю вміщує в собі діапазон від постачальників вихідного матеріалу до замовників, враховуючи вимоги споживачів і наявність точного зворотного зв'язку, який дає інформацію про їхнє сприйняття кінцевих виробів.

Управління якістю продукції, або ж «забезпечення якості» – постійний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх рівнях на фактори та умови, що забезпечує створення продукції оптимальну якість і повноцінне її використання. Продукція кращої якості істотно підвищує шанси підприємства в конкурентній боротьбі за ринки збуту і, найважливіше, краще задовольняє потреби споживачів.