**І. Опис змісту основної діяльності, якою займається ЗАТ «Агроресурс»**

Підприємство було засноване в серпні 1997 року, на ринку України працює 12 років. Виробнича діяльність була розпочата в квітні 2002 року з випуску першої партії опалювальних котлів в кількості 49 одиниць. Товариство розміщене за адресою: м. Рівне вул., Нижньодворецька, 35. Засновником і генеральним директором є *Редько В.М.*

Агроресурс - потужний виробник теплогенеруючих приладів торгових марок [«Данко»](http://www.agroresurs.com.ua/ua/products/danko_steel) та «Рівнетерм», один із лідерів ринку опалювальної техніки України.

Дане підприємство є середнім за розміром (кількість працюючих не є меншою за 50 і не перевищує 1000 осіб). Форма власності даного підприємства колективна.

Місією підприємства є створення (виробництво) конкурентоспроможної якісної продукції і задоволення потреб споживачів у ній та отримання прибутку.

Метою підприємства є утвердження підприємства серед виробників опалювальної техніки як в Україні так і за її межами, охоплення якомога більшої частки ринку, збільшення обсягів виробництва і як наслідок вирішення проблем споживання в опалювальній техніці.

**ІІ. Опис головних продуктів діяльності підприємства та критеріїв їх оцінки**

Головними продуктами діяльності підприємства є:

* опалювальна техніка;
* інформація про стан реалізації продукції;
* інформація про залишки матеріалів і сировини;
* інформація про діяльність підприємств-конкурентів;
* інформація про наявність продукції на складі;
* інформація про задоволеність потреб споживача;
* фінансові результати діяльності підприємства.

Ці продукти діяльності можна об’єднати в 3 групи: продукція, гроші, інформація.

Критеріями оцінки діяльності підприємства є:

* динаміка об’мів продаж – зміна об’ємів продаж у часі;
* результативність – відношення обсягу реалізації до обсягу виробництва;
* ефективність використання ресурсів – відношення фактично використаних ресурсів до запланованого використання ресурсів;
* кількість претензій до якості продукції;
* тривалість часу перетворення потенційного дилера в реального;
* коефіцієнт продукції на складі – відношення числа продукції, що знаходиться на складі до загального обсягу виробленої продукції;
* ефективність збуту продукції – відношення кількості збутої продукції до запланованого збуту;
* ефективність виробництва продукції – відношення прогнозованого прибутку до затрат на виробництво продукції;
* ефективність використання матеріалів і сировини – відношення фактичного залишку сировини до залишку за нормативом;
* результативність реалізації продукції порівняно з конкурентом – відношення обсягу реалізованої продукції підприємства до обсягу реалізованої продукції конкурента;

**ІІІ. Опис головних постачальників вхідних потоків необхідних для створення продуктів адекватних вимогам постачальників**

Коло основних постачальників підприємства ЗАТ «Агроресурс» є досить стабільним, оскільки існує постійна потреба у великій кількості тих самих матеріалів.

Але періодично виникають нові завдання, які потребують нових матеріально-технічних ресурсів і нових постачальників (освоєння нової продукції, заміна та вдосконалення технологічних систем, нове будівництво тощо). Проте і без цього може виявитися потреба замінити окремих постачальників, розширити їхнє коло.

Основними постачальниками металу і листів (основна сировина) є Запоріжсталь, Новомосковський трубний завод, завод Казахстану.

При виборі постачальників матеріально-технічних ресурсів підприємством враховується низка чинників, у тім числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства в матеріалах і сировині, якість і ціну останніх, репутацію постачальника, його територіальну віддаленість та оперативність поставок, швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту, можливість створення довготермінових договорів про співпрацю тощо.

**ІV. Опис критеріїв та порядок оцінки відповідності вхідних потоків вимогам підприємства, порядок повернення (вилучення із користування) неадекватних вхідних потоків**

Вхідними потоками підприємства є :

* Матеріали, сировина, комплектуючі;
* Інформація про потреби споживача;
* Інформація про ринок конкуренції;
* Інформація про ринок постачальників;
* Енергетичні ресурси.

Для того, щоб виготовити якісну продукцію та задовільнити потреби споживачів, потрібно, щоб вхідні потоки відповідали таким критеріям:

* Загальна кількість постачальників;
* Результативність постачання – відношення фактично поставленої кількості матеріалів, сировини, комплектуючих до необхідної;
* Питома вага споживачів, які хочуть придбати продукцію;
* Якість матеріалів, сировини, комплектуючих;
* Вчасність поставки матеріалів, сировини, комплектуючих;
* Якість енергетичних ресурсів;
* відсутність браку;
* відсутність потреби в додатковій обробці матеріалу;

Підприємство повинне ідентифікувати та зафіксувати у документованій процедурі засоби управління, розподіл відповідальності і повноважень для роботи із неадекватними вхідними потоками.

Порядок повернення (вилучення із користування) неадекватних вхідних потоків здійснюється таким чином:

1. Підтвердження невідповідності;
2. Прийняття рішень про використання:
* Утилізація (ліквідація) неадекватних вхідних потоків;
* Використання після усунення виявленої невідповідності;
* Повернення неадекватних вхідних потоків.

**V. Опис змісту, загальних критеріїв та порядок оцінки відповідності ресурсного забезпечення діяльності підприємства**

Ресурсами даного підприємства є:

* Персонал підприємства;
* Виробниче обладнання;
* Інфраструктура.

*Вимогами до управління персоналом є:*

* Ідентифікація необхідної компетентності персоналу;
* Забезпечення підготовки персоналу, робота якого впливає на якість продукції.

*Вимогами до управління інфраструктурою є:*

* Приміщення;
* Виробничий простір та пов’язані з ним засоби праці;
* Обладнання (як технічних так і програмних засобів);
* Служби забезпечення (транспорт, зв’язок та інше).

*Вимогами до управління виробничим середовищем є:*

* Творчі методи роботи;
* Правила ТБ;
* Ергономіка;
* Соціальне середовище;
* Санітарні умови, чистота, шум, вібрації і забруднення;
* Отоплення, освітлення, вентиляція приміщень та інше.

Критеріями оцінки ресурсів є:

* Оцінка знань персоналу (задовільно, добре,відмінно);
* Кількість порушень трудової дисципліни;
* Плинність кадрів;
* Число невідповідностей на одного працівника – відношення кількості порушень до кількості персоналу;
* Відсоток витрат на утримання персоналу - відношення витрат на утримання персоналу до вартості всього проекту х 100;
* Оцінка підпроцесу «Порядок навчання персоналу питанням СМЯ» - відношення фактичної кількості осіб, які пройшли навчання до запланованої кількості за наказом;
* Рівень автоматизації та механізації, а також рівень ручної праці;
* Коефіцієнт використання обладнання – відношення фактичного використання до запланованого;
* Коефіцієнт простою обладнання – відношення кількості обладнання, що простоює до загальної кількості обладнання;
* Ефективність використання служби забезпечення – відношення фактичного виходу до затрат на неї;
* Стан виробничого приміщення (температура, освітлення, вентиляція, ремонт, шум, чистота);
* Результативність - відношення наявних санітарних умов, чистоти, шуму, вібрації і забруднення до встановленого необхідного рівня;
* Оцінка творчих методів роботи.

**VI. Опис переліку та короткий зміст головних регламентних документів, що визначають (обмежують, регулюють) порядок діяльності підприємства**

Основними регламентами підприємства є:

* Статут;
* Стратегія бізнесу - є засобом управління підприємством, який дає можливість забезпечити його довгострокове функціонування у динамічному, невизначеному середовищі за рахунок визначення механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності та своєчасної реакції, а попередження та реакція на зміни – це головні переваги підприємства, що застосовує такий підхід при формуванні своєї стратегії. Бізнес-стратегія визначає шляхи досягнення торговельним підприємством бажаного результату в конкретному ринковому сегменті;
* Законодавча база (Конституція України; ГКУ від 16.01.2003 року - має на меті забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість відповідно до вимог Конституції України; Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 року - цей Закон визначає порядок створення, діяльності, припинення, виділу акціонерних товариств, їх правовий статус, права та обов'язки акціонерів).



**VIII. Визначення переліку ключових підпроцесів, що визначають зміст життєвого циклу, ресурсного забезпечення, оціночних та організаційно-управлінських дій**

Доведено, що бажаний результат досягається, якщо діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом.

Стандарт ISO 9001-2000 розглядає процес управління, як сукупність дій, що пов’язана у цикл «Плануй – Дій – Контролюй – Коригуй».

У процесному підході результат діяльності кожного працівника чи структурного підрозділу є вхідним потоком робіт іншим працівником чи підрозділом.

Виділяють 4 групи процесів за сферою застосування: організаційно-управлінські, життєвого циклу продукції – основні, забезпечення ресурсами, вимірювання, аналізування та поліпшення.

Кожен з процесів характеризується рядом показників, які мають бути під постійним контролем і управлінням. Тобто традиційне управління результатами процесу переходить до управління самим процесом. Загалом управління зазначеними процесами, як системою взаємодіючих між собою процесів, дозволить ЗАТ «Агроресурс» досягти поставленої мети – підвищити якість виробництва продукції та забезпечити високий рівень задоволеності потреб споживачів.

До процесів життєвого циклу відносять:

* Ідентифікація потреб споживача;
* Ідентифікація стану ринку дилерів, постачальників і збуту;
* Розробка проекту;
* Розробка договорів з дилерами;
* Поставка сировини, матеріалів, комплектуючих;
* Виготовлення продукції;
* Відвантаження продукції на склад;
* Відвантаження продукції замовнику, дилерам;
* Сервісне обслуговування.

До процесів ресурсного забезпечення відносять:

* Управління персоналом;
* Управління виробничими ресурсами;
* Управління збутом.

До оціночних процесів відносять:

* Внутрішній аудит;
* Управління невідповідною продукцією;

До регламентно-управлінських процесів відносять:

* Управління документацією;
* Управління протоколами якості;
* Аналіз даних;
* Аналіз вищого керівництва;
* Прийняття коригуючих рішень.

Поліпшення можуть відбуватись через удосконалення самих процесів, а також усієї системи в цілому.

Головною ідеєю процесного підходу є ефективне управління ЗАТ «Агроресурс» через управління кожним із зазначених процесів та їх взаємодію. В свою чергу, управління окремим процесом здійснюється через контроль показників, що його характеризують. Такий підхід забезпечує високу якість кінцевого результату.

**IX. Формування організаційно-структурних карт підприємства**

|  |
| --- |
| **Організаційна карта підрозділу** |
| **Найменування процесу:** Управлiння документацiєю |
| **Керівник підрозділу:**Лісовий А.В. | **Власник процесу:**Лісовий А.В. | **Шифр** |
| **Дата набуття чинності:** |
| **Нормативні документи:**Статут підприємства, робочі інструкції та креслення, технічна документація, законодавче забезпечення, схеми процесів, методичні вимоги та інші нормативні акти, що регулюють господарську діяльність. |
| **Вхідні потоки: -**  |
| **Форма отримання вхідних потоків і вимоги до них:**документи повинні бути легко ідентифікованими, чіткими, адекватними та актуальними. |
| **Перевірка:**Проводиться з метою забезпечення впевненості щодо достовірності вхідних потоків шляхом прослідковування та перевірки за змістом та формальної перевірки документів |
| **Особа, що відповідає за передачу(постачальник):** Постачальниками вхідних потоків є : керівник виробництва, оператор виробництва, керівник служби постачання, керівник ПКВ,та керівник служби кнтролю якості |
| **Вихідні потоки:** Коригуючі та попереджуючі дії та рішення |
| **Форма передачі вихідних потоків та вимоги:**Підготовлений та укомплектований пакет документів, їх чіткість і достовірність для споживача |
| **Перевірка:** Підтвердження того, що споживач отримав потрібні дані |
| **Особа, що відповідає за приймання (споживач):**Керівник виробництва, оператор виробництва, керівник служби постачання, керівник ПКВ,та керівник служби кнтролю якості |
| **Критерії оцінки процесу:**Ефективність витрат - відношення фактично затрачених коштів фінансового плану "витрати на документування" до фінансового плану. |
| **Необхідні записи і передача інформації:** Підготовлений персонал, приміщення, канцтовари, бюджет |
| **Дії, у випадку, якщо ціль не досягнута:**Підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення процесу передачі даних |
| **Відповідальність керівника підрозділу:**Нести відповідальність за процес та його результати |

**X. Побудова моделі взаємозв’язків між процесами із зазначенням їх назв, виходів-входів кожного з під процесів**

**Таблиця 1**

**Критерії оцінки продуктів процесів**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Назва процесів** | **Критерії оцінки продуктів процесів** |
| 1. | Процеси життєвого циклу | * Динаміка об’ємів продаж – зміна обэ’мів продаж у часі;
* Результативність – відношення реалізації до обсягу виробництва;
* Кількість претензій до якості сировини по кожному постачальнику;
* Тривалість процесу перетворення потенційного замовника (дилера) в реального;
* Результативність розробок – відношення кількості розробок, затверджених керівництвом до загальної кількості розробок;
* Тенденція виявлених помилок при проектуванні – зміна кількості виявлених помилок у проектах в часі;
* Ефективність постачання – відношення кількості сировини переробленої виробництвом до кількості сировини отриманої на склад;
* Ефективність проведених закупок – відношення фактичного залишку сировини до залишку за нормативом;
* Результативність вхідного контролю сировини і матеріалів – загальної кількості поставок;
* Результативність виробництва – відношення фактичного обсягу випуску до виробничого плану;
* Ефективність використання ресурсів – відношення фактично використаних ресурсів до планового використання ресурсів;
 |
| 2. | Процеси ресурсного забезпечення | * Оцінка під процесу «Порядок навчання персоналу питанням СМЯ» - відношення фактичної кількості осіб, які пройшли навчання до запланованої кількості за наказом;
* Ефективність підготовки персоналу – відношення підготовленого персоналу до за затрат на їхню підготовку;
* Результативність збуту – відношення фактичного збуту до запланованого;
* Коефіцієнт браку – відношення числа забракованої продукції до обсягу випуску продукції.
 |
| 3. | Організаційно-управлінські процеси | * Результативність документації – відношення кількості заходів плану по стандартизації, виконаних своєчасно до загальної кількості заходів за планом;
* Ефективність витрат – відношення фактично затрачених коштів фінансового плану «Витрати на документування» до фінансового плану;
* Експертна оцінка в балах за результатами аудиту – відношення оцінки процесу «Управління протоколами якості» в підрозділах до кількості підрозділів, що перевіряються;
* Результативність СМЯ – відношення досягнутих значень показників до запланованих;
* Експертна оцінка в балах – відношення суми оцінок експертів до загальної кількості експертів.
 |
| 4. | Оціночні процеси | * Доцільність проведення вимірювань – відношення величини втрат від неправильного протікання процесу до втрат на проведення вимірювань;
* Ефективність аудиту – відношення кількості вчасно виконаних коригувальних дій до загальної кількості невідповідностей;
* Результативність оцінки процесів – відношення кількості проаналізованих критеріїв оцінки процесів до планової кількості критеріїв оцінки процесів для аналізу;
* Ефективність корегуючих дій – відношення значення критерію аналізованого процесу після проведення корегуючих дій до значення аналогічного критерію процесу до проведення корегуючих дій.
 |

**Таблиця 2**

**Оцінювання якості ключових процесів ЗАТ «Агроресурс»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№з/п** | **Назва процесу** | **Показники ключових процесів** |
| ***1.*** | Ідентифікація потреб споживачів | * рівень розуміння потреб споживачів;
* рівень передбачення майбутніх потреб споживачів;
 |
| ***2.*** | Ідентифікація стану ринку дилерів, постачальників і збуту | * дані про стан ринку дилерів, постачальників і збуту;
 |
| ***3.*** | Розробка проекту  | * рівень відповідності вимогам споживача;
* рівень зручності та зрозумілої експлуатації;
 |
| ***4.*** | Розробка договорів з дилерами | * кількість підписаних договорів;
* результативність;
 |
| ***5.*** | Поставка сировини, матеріалів, комплектуючих  | * рівень надійності поставок;
* рівень якості сировини, матеріалів;
* рівень цін на сировину, матеріали, комплектуючі;
* рівень вчасності поставки;
 |
| ***6.*** | Виготовлення продукції  | * рівень обсягу продукції;
* рівень використання ресурсів;
* рівень якості продукції;
* рівень невідповідної продукції;
 |
| ***7.*** | Відвантаження продукції на склад | * рівень продукції на складі;
 |
| ***8.*** | Відвантаження продукції дилерам, замовнику | * рівень потенційних дилерів;
* рівень продажу;
* рівень обсягів реалізації;
* рівень покупців, що безпосередньо купують продукцію у виробника
 |
| ***9.*** | сервісне обслуговування | * рівень задоволеності споживача (замовника);
* кількість коригувальних дій за вимогою споживачів;
 |
| ***10.*** | Управління персоналом | * кваліфікаційний рівень персоналу;
* підготовка працівників;
* міжособистісні стосунки у колективі;
* рівень ефективності та результативності роботи персоналу;
 |
| ***11.*** | Управління виробничими ресурсами | * рівень задіяних у виробництві основних фондів;
* рівень морального та фізичного зносу основних засобів;
* рівень поломок обладнання та виходу з ладу;
 |
| ***12.*** | Управління збутом | * рівень збуту продукції;
* рівень співробітництва з дилерами;
* якість збуту продукції;
 |
| ***13.*** | Внутрішній аудит;. | * рівень виявлення невідповідної продукції;
 |
| ***14.*** | Управління невідповідною продукцією | * рівень невідповідної продукції;
* рівень витрат на усунення; невідповідностей або утилізації;
 |
| ***15.*** | Управління документацією | * Рівень затрат на документування;
* швидкість документообігу;
* рівень вчасно виконаних заходів по стандартизації;
* наявність необхідних документів;
 |
| ***16.*** | Управління протоколами якості | * рівень дотримання даних протоколів якості при здійсненні діяльності;
 |
| ***17.*** | Аналіз даних | * швидкість та систематичність аналізу даних
 |
| ***18.*** | Аналіз вищого керівництва | * ефективність та результативність;
 |
| ***19.*** | Прийняття коригуючих рішень | * рівень виконаних коригувальних дій;
* рівень ризику;
* ефективність та результативність;
* рівень затрат на запровадження даних рішень;
 |

**XI. Опис переліку та змісту інформаційних потоків неохідних для забезпечення управління моніторингу стану бізнес-процесів**

Встановлення процедур моніторингу та вимірювання показників бізнес-процесів передбачає:

1. Визначення контрольних точок;
2. Визначення одиниць вимірювання;
3. Визначення споживачів інформації про стан процесу.

Процес "Моніторингу" складається з етапів:

- збір інформації;

- групування отриманої інформації;

- обчислення показників;

- передача вихідної інформації на аналіз керівництва.

Збір інформації проводиться шляхом отримання звітів від власників процесів:

- внутрішнього інформування – інформація про діяльність безпосередньо кожного з відділів підприємства, іх ефективність.

- оцінка вимог споживачів – інформація безпосередньо про вимоги споживачів до продукції

- зв’язки із споживачами – інформація про коло споживачів, про задоволення вимог споживачів, певні пропозиції щодо покращення товару.

- продукт – інформація про виготовлення продукції

Всі необхідні визначені показники збираються в єдину таблицю звіт, яка подається на аналіз вищому керівництву. Кожен показник у таблиці має своє допустиме відхилення, якщо відхилення виходить за межі норми, у додатковій колонці таблиці обов’язково зазначається одна з 5 причин відхилення (Люди, машини і механізми, сировинні матеріали, система управління, технологія).

Відредагована інформація у вигляді звіту передається до процесу «Аналізу даних з боку керівництва» в електронному варіанті через комп’ютерну сітку.

**Таблиця 3**

**Вимірювання показників бізнес-процесів**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерії | Періодичність вимірювань | Одиниці вимірювання | Споживачі інформації про стан процесу |
| Динаміка об’ємів продаж – зміна обє’мів продаж у часі | 1 раз на 2 тижні | тис. шт. | Директор економіки  |
| Результативність розробок – відношення кількості розробок, затверджених керівництвом до загальної кількості розробок | 1 раз на 2 місяці | % | Головний конструктор, головний технолог |
| Ефективність використання ресурсів – відношення фактично використаних ресурсів до планового використання ресурсів | щодня | % | Начальник відділу постачання |
| Ефективність постачання – відношення кількості сировини переробленої виробництвом до кількості сировини отриманої на склад | щодня | % | Начальник відділу постачання |
| Коефіцієнт браку – відношення числа забракованої продукції до обсягу випуску продукції | 1 раз на 2 тижні | % | Начальник відділу УЯ |
| Ефективність підготовки персоналу – відношення підготовленого персоналу до за затрат на їхню підготовку | 1 раз у місяць | % | Начальник відділу кадрів |
| Ефективність витрат – відношення фактично затрачених коштів фінансового плану «Витрати на документування» до фінансового плану | 1 раз у місяць | % | Директор з економіки |
| Результативність СМЯ – відношення досягнутих значень показників до запланованих | 1 раз у місяць | % | Начальник відділу УЯ |
| Експертна оцінка в балах за результатами аудиту – відношення оцінки процесу «Управління протоколами якості» в підрозділах до кількості підрозділів, що перевіряються | 1 раз на 3 тижні | бал | директор |
| Ефективність аудиту – відношення кількості вчасно виконаних коригувальних дій до загальної кількості невідповідностей | 1 раз на тиждень | % | директор |
| Ефективність корегуючи дій – відношення значення критерію аналізованого процесу після проведення корегуючих дій до значення аналогічного критерію процесу до проведення корегуючих дій. | 1 раз на тиждень | % | директор |

Оцінка впливу кожного з під процесів на зміст і цінність кінцевого продукту діяльності:

* Процеси життєвого циклу - р1= 25%;
* Регламентно-управлінські процеси - р2 =20%;
* Оціночних процес – р3 =30%;
* Процеси ресурсного забезпечення – р4=25%.

Моніторинг процесів здійснюється шляхом контролю за визначеними показниками, що описують той чи інший процес. Для цього можуть бути визначені методи вимірювання показників та прийняті діапазони. Вихід значень показника за встановлений діапазон вимагає пошуку причини і прийняття відповідних заходів щодо її усунення. Існують різні підходи до визначення системи показників процесів. Один із них полягає у встановленні системи загальних (універсальних) показників, які характеризують будь-який процес.

**Таблиця 4**

**Оцінка якості ключових процесів**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Показники для оцінювання якості ключових процесів | Ваговий коефіцієнт, Рі | Оцінка процесу в балах, Qі | Значення показника процесу |  |
| У балах | В інших,од. |  |
| **Процес 1. Ідентифікація потреб споживача** |  |
| 1 | рівень розуміння потреб споживачів | 0,6 | 3 | 1,8 |   |  |
| 2 | рівень передбачення майбутніх потреб споживачів | 0,4 | 3 | 1,2 |   | *∑ =3* |
| **Процес 2. Ідентифікація стану ринку дилерів, постачальників і збуту** |  |
| 1 | дані про стан ринку дилерів, постачальників і збуту | 1 | 3 | 3 |   | *∑ =3* |
| **Процес 3. Розробка проекту** |  |
| 1 | рівень відповідності вимогам споживача | 0,4 | 3 | 1,2 |   |  |
| 2 | рівень зручності та зрозумілої експлуатації | 0,6 | 2 | 1,2 |   | *∑=2,4* |
| **Процес 4. Розробка договорів з дилерами** |  |
| 1 | кількість підписаних договорів | 0,5 | 5 | 2,5 |   |  |
| 2 | результативність | 0,5 | 4 | 2 |   | *∑=4,5* |
| **Процес 5. Поставка сировини, матеріалів, комплектуючих** |  |
| 1 | рівень надійності поставок | 0,2 | 4 | 0,8 |   |  |
| 2 | рівень якості сировини, матеріалів | 0,3 | 5 | 1,5 |   |  |
| 3 | рівень цін на сировину, матеріали, комплектуючі; | 0,2 | 4 | 0,8 |   |  |
| 4 | рівень вчасності поставки | 0,3 | 5 | 1,5 |   | *∑=4,6* |
| **Процес 6. Виготовлення продукції** |  |
| 1 | рівень обсягу продукції | 0,3 | 3 | 0,9 |   |  |
| 2 | рівень використання ресурсів | 0,2 | 2 | 0,4 |   |  |
| 3 | рівень якості продукції | 0,4 | 4 | 1,6 |   |  |
| 4 | рівень невідповідної продукції | 0,1 | 2 | 0,2 |   | *∑=3,1* |
| **Процес 7. Відвантаження продукції на склад** |  |
| 1 | рівень продукції на складі | 1 | 2 | 2 |   | *∑ =2* |
| **Процес 8. Відвантаження продукції замовнику, дилерам** |  |
| 1 | рівень потенційних дилерів | 0,2 | 3 | 0,6 |   |  |
| 2 | рівень продажу | 0,3 | 4 | 1,2 |   |  |
| 3 | рівень обсягів реалізації | 0,4 | 5 | 2 |   |  |
| 4 | рівень покупців, що безпосередньо купують продукцію у виробника | 0,1 | 2 | 0,2 |   | *∑ =4* |
| **Процес 9. Сервісне обслуговування** |  |
| 1 | рівень задоволеності споживача (замовника) | 0,5 | 4 | 2 |   |  |
| 2 | кількість коригувальних дій за вимогою споживачів | 0,5 | 4 | 2 |   | *∑ =4* |
| **Процес 10. Управління персоналом** |  |
| 1 | кваліфікаційний рівень персоналу | 0,3 | 4 | 1,2 |   |  |
| 2 | підготовка працівників | 0,3 | 3 | 0,9 |   |  |
| 3 | міжособистісні стосунки у колективі | 0,2 | 4 | 0,8 |   |  |
| 4 | рівень ефективності та результативності роботи персоналу | 0,2 | 3 | 0,6 |   | *∑=3,5* |
| **Процес 11. Управління виробничими процесами** |  |
| 1 | рівень задіяних у виробництві основних фондів | 0,5 | 4 | 2 |   |  |
| 2 | рівень морального та фізичного зносу основних засобів | 0,3 | 3 | 0,9 |   |  |
| 3 | рівень поломок обладнання та виходу з ладу | 0,2 | 2 | 0,4 |   | *∑=3,3* |
|  **Процес 12. Управління збутом** |  |
| 1 | рівень збуту продукції; | 0,54 | 2 |   |  |
| 2 | рівень співробітництва з дилерами | 0,3 | 4 | 1,2 |   |  |
| 3 | якість збуту продукції | 0,2 | 3 | 0,6 |   | *∑=3,8* |
| **Процес 13. Внутрішній аудит** |  |
| 1 | рівень виявлення невідповідної продукції | 1 | 4 | 4 |   | *∑ =4* |
| **Процес 14. Управління невідповідною продукцією** |  |
| 1 | рівень невідповідної продукції | 0,6 | 4 | 2,4 |   |  |
| 2 | рівень витрат на усунення невідповідностей або утилізації | 0,4 | 1 | 0,4 |   | *∑=2,8* |
| **Процес 15. Управління документацією** |  |
| 1 | Рівень затрат на документування | 0,2 | 3 | 0,6 |   |  |
| 2 | швидкість документообігу | 0,3 | 4 | 1,2 |   |  |
| 3 | рівень вчасно виконаних заходів по стандартизації | 0,3 | 2 | 0,6 |   |  |
| 4 | наявність необхідних документів | 0,2 | 4 | 0,8 |   | *∑=3,2* |
| **Процес 16. Управління протоколами якості** |  |
| 1 | рівень дотримання даних протоколів якості при здійсненні діяльності | 1 | 4 | 4 |   | *∑ =4* |
| **Процес 17. Аналіз даних** |  |
| 1 | швидкість та систематичність аналізу даних | 1 | 4 | 4 |   | *∑ =4* |
| **Процес 18. Аналіз вищого керівництва** |  |
| 1 | ефективність та результативність | 1 | 5 | 5 |   | *∑ =5* |
| **Процес 19. Прийняття корегуючих рішень** |  |
| 1 | рівень виконаних коригувальних дій | 0,2 | 5 | 1 |   |  |
| 2 | рівень ризику | 0,1 | 2 | 0,2 |   |  |
| 3 | ефективність та результативність | 0,5 | 4 | 2 |   |  |
| 4 | рівень затрат на запровадження даних рішень | 0,2 | 3 | 0,6 |   | *∑=3,8* |

Перелік наведений у таблиці показників процесів не є вичерпним і може бути доповнений або взагалі змінений на інший в залежності від бачення процесу фахівцями, які працюють над його описом та удосконаленням.

Оцінювання процесів здійснювалось за 5-бальною шкалою.

Критичним процесом за даними таблиці є:процес 8 - Відвантаження продукції замовнику.

Графічне відображення стану процесу на рис.1:

Для підвищення своїх показників та отримання переваг у конкурентній боротьбі організація має постійно поліпшувати свої ключові процеси.

Відповідно до ISO 9004:2000 існують два шляхи постійного поліпшення процесів:

* Поступове поліпшення існуючого процесу;
* Кардинальний перегляд існуючого процесу на новий.

Поступове поліпшення процесів здійснюється співробітниками організації, задіяні у процесі, які контролюють, управляють і збирають дані про показники процесу.

Аналізування зібраних даних є умовою для поліпшення процесу. Як правило, ефективною організаційною формою для здійснення поліпшення процесу є робоча група у складі співробітників, безпосередньо пов’язаних з процесом. Вони повинні мати повноваження і ресурси, необхідні для впровадження змін до процесу.

Другий спосіб поліпшення – кардинальний перегляд процесу або його суттєве перепроектування передбачає створення робочої групи з співробітників різних спеціальностей і функціональних обов’язків, які працюють поза межами процесу, який переглядається.

ЗАТ «Агроресурс» обрав стратегію поступового поліпшення процесів. В даному випадку процес, який потребує поліпшення – це „.Відвантаження продукції замовнику ”.