

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ

**НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В  
УМОВАХ РИНКУ  
(НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»)**

кваліфікаційна робота здобувача  
освітнього ступеня бакалавр  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми «Менеджмент:  
бізнес-адміністрування»  
Лебедевой Дар'ї Сергіївни  
Керівник: к.е.н., доц. Метіль Т.К.  
Рецензент:  
д.е.н., проф. Захарченко В.І.,  
професор кафедри  
міжнародного менеджменту та інновацій  
НУ «Одеська політехніка»

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємствами  
та туристичною діяльністю  
(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від « 06 » червня 20 24 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.

(підпис)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

« 24 » червня 20 24 р.

Оцінка 93 відмінно

(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Дробезко С.Ф.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства: сутність та значення.....	7
1.2. Методи та підходи оптимізації підприємства у сучасних умовах.....	12
1.3. Фактори, що впливають на оптимізацію бізнес-процесів у контексті ринкової діяльності.....	15
Висновки до розділу 1.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАПРЯМІВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»</b> .....	19
2.1. Організаційно-господарська діяльність ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	19
2.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства.....	25
2.3. Оцінка бізнес-процесів ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	39
Висновки до розділу 2.....	47
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»</b> .....	49
3.1. Напрями оптимізації бізнес-процесів ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	49
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підприємства.....	56

Висновки до розділу 3	59
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	61
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	64
<b>ДОДАТКИ</b> .....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність напрямів оптимізації бізнес-процесів в умовах ринку залишається високою у будь-який час. Ринкові умови постійно змінюються: з'являються нові технології, змінюються вимоги клієнтів, змінюється конкурентна ситуація. Оптимізація бізнес-процесів допомагає компаніям пристосовуватися до цих змін швидше і ефективніше.

Напрямки оптимізації бізнес-процесів включають в себе автоматизацію процесів за допомогою програмного забезпечення, вдосконалення робочих процесів із залученням методів управління якістю та стандартами, оптимізацію структури організації, а також впровадження стратегічного управління з метою досягнення конкурентної переваги.

Завдяки оптимізації бізнес-процесів компанії можуть знижувати витрати, підвищувати якість продукції та обслуговування, збільшувати швидкість реагування на зміни в ринкових умовах, що робить їх більш конкурентоздатними.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дуже важливими були внески у дослідженні управління напрямів оптимізації бізнес-процесів на підприємстві таких вчених, як: М. Портер, М. Заєць, О. Гончарова, О. Трут, Л. Черчик, В. Командровська та ін.

**Метою дослідження** є процес напрямів оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Для того, щоб досягти поставленої мети, потрібно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність та значення бізнес-процесів підприємства;
- визначити методи та підходи оптимізації підприємства у сучасних умовах;
- розкрити фактори, що впливають на оптимізацію бізнес-процесів у контексті ринкової діяльності;
- охарактеризувати організаційно-господарську діяльність ПАТ «Одескабель»;
- проаналізувати фінансову діяльність та надати оцінку бізнес-процесів ПАТ «Одескабель»;
- обґрунтувати напрями оптимізації ПАТ «Одескабель»;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес оптимізації бізнес-процесів промислового підприємства в умовах ринку.

**Предметом дослідження** є бізнес-процеси підприємства ПАТ «Одескабель».

**Методи дослідження.** У роботі використовувались методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2021-2023 років, SWOT-аналіз.

**Практичне значення одержаних результатів** пов'язано з обґрунтуванням напрямів оптимізації бізнес-процесів підприємства в умовах ринку.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, теоретико-методичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні дані Державної служби статистики України, дані фінансової та статистичної звітності ПАТ «Одескабель» за 2021-2023 рр., а також результати власних спостережень та розрахунків.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались на:

– VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» 15 квітня 2024 р. ІДГУ, м. Ізмаїл. Тема доповіді на тему «Напрями оптимізації бізнес-процесів на підприємстві в умовах ринку»;

– IX Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» 16 травня 2024 р. ІДГУ, м. Ізмаїл. Тема доповіді на тему «Фактори, що впливають на оптимізацію бізнес-процесів у контексті ринкової діяльності».

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, та додатків. Загальний обсяг роботи складає 69 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 32 таблиці та 12 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства: сутність та значення**

Управління бізнес-процесами (БП) в сучасному бізнесі стає все більш важливим засобом досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Ось деякі теоретичні аспекти, що стосуються сутності та значення управління бізнес-процесами:

Управління бізнес-процесами - це систематичний підхід до аналізу, організації, вдосконалення та контролю бізнес-процесів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [4]. Це означає визначення, розуміння та оптимізацію кожного етапу виробничого або послідовного процесу з метою підвищення продуктивності та зниження витрат.

В умовах сучасного ринкового середовища підприємства знаходяться під постійним тиском конкуренції та змін, що вимагає від них постійного удосконалення та оптимізації бізнес-процесів. Оптимізація бізнес-процесів стає ключовим фактором успіху підприємств у досягненні конкурентних переваг та забезпеченні ефективного функціонування в умовах постійних змін.

Процеси завжди були і є в кожній організації, але предметом управління вони стали відносно останнім часом і лише на окремих підприємствах. Загалом процеси є системними та послідовними для визначення функціональних операцій, що дають конкретний результат; це послідовність пов'язаних операцій або завдань, необхідні для досягнення результату.

Варто зазначити, що головною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, які можуть поділятися на п'ять різних типів: перший тип - первинні клієнти, тобто ті, хто отримує вихідну продукцію; другий - складається з вторинних клієнтів, які знаходяться поза процесом і отримують вторинну продукцію; третє - непрямі клієнти, які не отримують первинної продукції, але тому є наступними в ланцюжку пізніше на них відображаються вихідні дані. Четвертий тип клієнтів – зовнішні клієнти (зовнішні підприємства), які отримують результат процесу, дистриб'ютори, агенти, роздрібні торговці, інші організації та ін. [10]. Нарешті, п'ятий тип - зовнішні непрямі клієнти, тобто споживачі. Ці категорії необов'язкові виникають окремо, можуть бути випадки, коли вони накладаються. Фактично, компанія робить цілих 20 ключових бізнес-процесів, від якості яких залежить успіх на ринку. І взагалі кількість бізнес-процесів на підприємстві може досягати кількох сотень [4; 5; 7; 10; 13]. Взагалі не існує складних або простих правил щодо того, наскільки широко чи вузько слід описувати бізнес-процеси компанії, можуть навіть по-різному описувати схожі процеси. Результати дослідження допоможуть підприємствам отримати більше інформації про стратегії та методи оптимізації бізнес-процесів, що дозволить їм здійснювати ефективне управління та досягати бажаних результатів в умовах сучасного ринкового середовища.

Розкриємо найпоширеніші трактування поняття бізнес-процесу на підприємстві різними авторами (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Визначення авторами бізнес-процесів на підприємстві

Автор	Визначення бізнес-процесу
Майкл Хеммер і Томас Джонсон	Послідовність пов'язаних між собою дій і подій, які виконуються для досягнення певної мети або результату.
Джеймс Чемберс і Мілтон Хайп	Послідовність кроків, які проводяться для виробництва або доставки продукту чи послуги.
Пол Хармон	Сукупність пов'язаних між собою дій, спрямованих на виробництво або надання продукту або послуги, які мають значення для клієнта.
Дейв Москін	Впорядкована сукупність дій, які перетворюють вхідні дані в вихідні продукти або послуги за допомогою визначених механізмів.
Олександр Малий	Послідовність дій і операцій, які спрямовані на досягнення конкретної



Автор	Визначення бізнес-процесу
	мети підприємства та забезпечення його ефективної діяльності.
Віталій Вороненко	Система організованих і взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення, постачання та підтримку продуктів або послуг, які задовольняють потреби клієнтів.
Олена Коваленко	Структурований набір дій, які проводяться в межах організації з метою досягнення конкретної мети, забезпечуючи виробництво товарів або надання послуг

Отже, бізнес-процес на підприємстві - це послідовність дій та операцій, які здійснюються для досягнення конкретної мети або результату в рамках діяльності підприємства. Це може включати в себе різні етапи, такі як виробництво товарів або послуг, обробка замовлень, обслуговування клієнтів, управління внутрішніми процесами тощо. Наприклад, у виробничій компанії бізнес-процес може включати такі етапи, як закупівля сировини, виробництво товарів, контроль якості, зберігання та доставка готової продукції. У послуговій компанії бізнес-процес може включати етапи прийому та обробки замовлень, надання послуг, роботу з клієнтськими запитами та вирішення проблем, пов'язаних з наданням послуг.

З точки зору виділення елементів бізнес-процесів, бізнес-процес є послідовністю взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюють ресурси (вхід) у продукт/послугу (вихід), створення цінності для споживача. Це означає, що кожен бізнес-процес має відповідального за нього власника його впровадження, а також такі елементи, як вхід, вихід, ресурси та результати (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура бізнес-процесу підприємства.

Слід пам'ятати, що особа, відповідальна за бізнес-процес (власник бізнес-процесу) – це керівник вищої ланки, який формує цілі процесу та адаптує їх до стратегічних цілей підприємства. Власник бізнес-процесу відповідає за ефективність потоку та ефективність бізнес-процесу; у свою чергу, здійснює безпосередній контроль над іншими учасниками бізнес-процесу забезпечення адекватності вихідних результатів і досягнення поставлених цілей. Трансформація ресурсів — це набір взаємозалежних послідовних операцій у процесі переробки ресурсів (входів) у послуги за певною технологією та чітко встановленими параметрами [1, с. 174]. Вхідні ресурси (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні) забезпечують сам процес перетворення та якісний кінцевий продукт (послугу).

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою сферою успішного застосування комплексу методів, які пізніше отримали назву «процесний підхід». Підхід до менеджменту з точки зору управління бізнес-процесами вимагає певного подолання стереотипів, незалежно від сфери управління бізнесом. Процесний підхід до управління системами знаходить все більшу популярність. Її головною перевагою є безпосередня орієнтація продукції чи послуг, які створює компанія, на споживача. Використання

процесного підходу в управлінні бізнесом передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів [6, с. 287].

За процесним підходом кожне підприємство розглядається як бізнес-система, яка є взаємопов'язаною сукупністю бізнес-процесів, кінцевими цілями яких є виробництво продуктів або послуг. Не існує жорстких правил щодо того, наскільки широко чи вузько описувати процеси, і компанії можуть навіть по-різному описувати схожі процеси. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність, підвищувати продуктивність, знижувати витрати та забезпечувати високу якість продукції або послуг.

Поряд з визначенням бізнес-процесів на підприємстві завжди буде категорія оптимізація, тому розкриємо разом ці поняття.

«Оптимізація бізнес-процесів» - це стратегічний підхід до управління компанією, спрямований на покращення ефективності, продуктивності і конкурентоспроможності шляхом вдосконалення і оптимізації різних аспектів діяльності організації. Це може включати в себе перегляд, стандартизацію та автоматизацію процесів, усунення зайвих етапів чи ресурсів, а також впровадження нових технологій і методів роботи для підвищення ефективності. Оптимізація бізнес-процесів спрямована на досягнення кращих результатів за менші витрати і зусилля. Це може бути важливим для підтримки зростання компанії, забезпечення задоволення клієнтів і підвищення прибутковості [2, с. 14].

Значення управління бізнес-процесами, прослідкуємо у табл. 1.2:

Таблиця 1.2

#### Значення управління бізнес-процесами

Значення	Опис
Підвищення ефективності	Оптимізація бізнес-процесів для зменшення витрат часу та ресурсів, що призводить до підвищення продуктивності
Покращення якості продукції/послуг	Збільшення уваги до деталей кожного етапу бізнес-процесу для підвищення якості виробів або послуг.
Адаптація до змін	Здатність швидко реагувати на зміни на ринку,

	технологічні інновації та вимоги споживачів за допомогою гнучкості управління бізнес-процесами
Зниження ризиків	Виявлення та управління потенційними ризиками шляхом аналізу та контролю бізнес-процесів
Підвищення задоволення клієнтів	Поліпшення обслуговування клієнтів за рахунок ефективного управління бізнес-процесами, що призводить до збільшення їх задоволення та лояльності
Створення стійкої конкурентної переваги	Забезпечення компанії стійкої конкурентної переваги на ринку завдяки успішному впровадженню стратегій управління бізнес-процесами.

Отже, управління бізнес-процесами відіграє ключову роль у сучасному підприємстві, допомагаючи організаціям досягати ефективності, адаптуватися до змін та забезпечувати задоволення потреб споживачів.

## 1.2 Методи та підходи оптимізації підприємства у сучасних умовах

Виходячи з мети дослідження та узагальнюючи різні підходи до вибору та групування методів оптимізації бізнес-процесів підприємства, пропонуємо їх таку класифікацію: аналітичні методи, формальні універсальні методи, комплексні методи постійного вдосконалення, бенчмаркінг, аутсорсинг, інструментальні методи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів

Група	Методи	Опис
Аналітичні методи	SWOT – аналіз	Виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози)
	Причини-наслідки (діаграма Ісікави)	Графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі
	ABC	Класифікація ресурсів за ступенем їх важливості.
	Мозковий штурм	Висування творчих ідей у процесі розв'язування

		наукової чи технічної проблеми, що стимулює творче мислення.
	Аналіз бізнес-логіки процесу	Оцінювання сукупності правил, принципів, залежностей поведінки об'єктів предметної області (бізнес-процесу).
Формально-універсальні методи	Паралельне виконання робіт	Аналіз можливості паралельного виконання робіт у бізнес-процесі, що забезпечить зменшення його тривалості.
	Усунення часових розривів	Аналіз бізнес-процесу на предмет наявності часових розривів у виконанні його операцій
	Зменшення кількості входів та виходів	Аналіз бізнес-процесу на предмет надлишковості його входів і виходів; таке зменшення можливе за рахунок відмови від деяких входів і виходів, та їх групування в пакети
	Узгодження результатів з вимогами	Аналіз відповідності бізнес-процесу його регламенту, де зафіксовано відповідальність, нормативні терміни та інші показники виконання операцій
	Мінімізація усної інформації	Використання принципів раціональної бюрократії, що дозволяє підвищити відповідальність усіх учасників процесу
	Організація процедур контролю	Встановлення точок контролю – робіт, метою яких є контроль відповідності результатів сформульованим вимогам; у разі виявлення невідповідності організовується зворотний зв'язок

## Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Комплексні методи постійного удосконалення		проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача
	Total quality management	Забезпеченні безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів; постійне паралельне удосконалення трьох складових (якості продукції, якості організації процесів, рівня кваліфікації персоналу) дозволяє досягти більш швидкого і ефективного розвитку бізнесу
	Lean production	Залучення в процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача та дотримання принципу усунення всіх видів втрат; підхід до менеджменту і управління якістю, що забезпечує довгострокову конкурентоздатність без істотних капіталовкладень
	Бенчмаркінг	Пошук стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.
	Аутсорсинг	Передача непрофільних функцій, неефективних або малоефективних процесів зовнішнім спеціалізованим підприємствам з метою зниження операційних витрат підприємства та підвищення ефективності діяльності
Інстру-	Використання	Опис та аналіз бізнес-процесів, їх поліпшенні та

ментальні методи	інформаційних технологій автоматизації бізнес-процесів	регламентації з точки зору інформаційних систем і технологій, створених спеціально для інтеграції в інтенсивну бізнес-середовище для досягнення автоматизації управління бізнес-процесами та оптимізації
------------------	--	--

*Джерело:* Розроблено автором за даними [3; 5; 6; 8; 9; 13; 15; 16]

Більшість із зазначених методів опосередковано пов'язані з питаннями оптимізації бізнес-процесів і достатньо описані у спеціальній літературі. Наприклад, група аналітичних методів використовується як допоміжний інструмент для виявлення недоліків, проблем бізнес-процесів з метою їх вдосконалення.

Розглянемо більш детально ті, які безпосередньо стосуються питання оптимізації бізнес-процесів і виникли або отримані розвиток саме тоді, коли вирішуються проблеми вдосконалення бізнес-процесів. У практичній діяльності особливий інтерес представляють бенчмаркінг, аутсорсинг, методи Кайдзен і Six Sigma (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Порівняльний аналіз методів оптимізації

Six Sigma	Kaizen	Бенчмаркінг	Аутсорсинг
Об'єкт			
Операції бізнес-процесу	Система бізнес-процесів, товари та послуги	Бізнес-процеси з більш високими показниками Якості	Допоміжні бізнес-процеси з низькими показниками якості
Мета			
Досягнення рівня дефектності не більше 3,4 дефектів на мільйон ітерацій	Постійне поліпшення якості бізнес-процесів	Визначення причин високої якості бізнес-процесів на еталонних підприємствах	Підвищення загального рівня якості основного бізнес-процесу, зниження витрат
Результат			
Підвищення рентабельності діяльності у результаті усунення дефектів і причин їх появи	Закріплення позиції на ринку, за рахунок конкурентних переваг, високої якості продукції та скорочення витрат	Виявлення важливих факторів проблеми, їх ознак для підготовки варіантів можливих рішень та їх реалізації	Поліпшення обслуговування; створення іміджу, що асоціюється з якістю; скорочення часу виконання робіт,

			зниження витрат
Недоліки			
Ігноруються можливості для підвищення якості процесів: скорочення часу виконання, оптимізація робочих місць	Складність адаптації інструментів до рівня корпоративної культури; не передбачено проведення радикальних змін	Перенесення проблем або помилок, що виникають у функціонуванні еталонних бізнес-процесів	Ризики, пов'язані з можливими збоями в обслуговуванні та зниженням якості основного бізнес-процесу
Переваги			
Інструментарій та способи підвищення якості пов'язані між собою, що забезпечує простоту та ефективність використання	Системне управління якістю бізнес-процесів на всіх етапах створення доданої вартості кінцевого продукту	Незначний час та витрати, зусилля, що необхідні для підвищення якості бізнес-процесу	Можливість максимальної концентрації на основних бізнес-процесах

*Джерело:* Розроблено автором за даними [9; 13; 15; 16]

Використання цих методів на підприємствах залежить від низки факторів, таких як рівень і частота змін, характер організації та специфіка бізнесу. Проаналізовані методи можуть бути використані комплексно, залежно від завдання, яке потрібно вирішити, наприклад, бенчмаркінг на етапі визначення бізнес-процесів для подальшого вдосконалення за допомогою методу Six Sigma [10].

Удосконалення бізнес-процесів підприємства може відбуватися різними шляхами: шляхом постійного вдосконалення процесів (еволюційний шлях) і періодичних радикальних змін (революційний шлях). Перший спосіб використовується, коли компанія не потребує кардинальних змін. Використовується другий спосіб, коли необхідні перетворення у зв'язку зі значними змінами в бізнесі, наприклад, у зв'язку з впровадженням комплексної автоматизації, вихід на ринок нових продуктів тощо. Цей підхід дозволяє уникнути застосування нових технологій до старих процесів. Методика революційної оптимізації бізнес-процесів отримала назву реінжиніринг.

Різниця між оптимізацією та реінжинірингом полягає насамперед у швидкості отримання результату в плані роботи та суті змін.

Оптимізація бізнес-процесів підприємства є ефективним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах, сприяючи збільшенню прибутку та підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат, підвищенню якості.

### 1.3 Фактори, що впливають на оптимізацію бізнес-процесів у контексті ринкової діяльності

Оптимізація бізнес-процесів у контексті ринкової діяльності визначається різноманітними факторами, які впливають на діяльність підприємства та його конкурентну позицію на ринку. Ось деякі з найважливіших факторів, які розглянемо у табл. 1.4:

Таблиця 1.4

#### Фактори, що впливають на оптимізацію бізнес-процесів підприємства

Фактори	Значення
Конкуренція	Рівень конкуренції на ринку може визначити потребу в швидкій адаптації та постійному вдосконаленні бізнес-процесів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Зміни вимог споживачів	Зміна вимог та уподобань споживачів може вимагати перегляду та оптимізації бізнес-процесів для забезпечення задоволення їхніх потреб
Технологічні інновації	Використання нових технологій може впливати на оптимізацію бізнес-процесів, забезпечуючи ефективнішу роботу та впровадження нових методів виробництва чи обслуговування
Зміни законодавства та регулювання	Зміни в законодавстві чи регулюванні можуть вимагати перегляду бізнес-процесів для відповідності новим вимогам та стандартам
Глобалізація	Умови глобального ринку можуть вимагати оптимізації бізнес-процесів для взаємодії з різноманітними культурними та правовими середовищами



Фінансові обмеження	Обмеження бюджету та фінансові труднощі можуть стимулювати пошук ефективних шляхів оптимізації бізнес-процесів для зниження витрат та підвищення прибутковості
Внутрішні ресурси та культура підприємства	Організаційна культура та наявність внутрішніх ресурсів, таких як кваліфікований персонал та лідерська підтримка, можуть впливати на успішність оптимізації бізнес-процесів
Екологічні чинники	Нарощення уваги до сталого розвитку може змусити підприємства переглянути свої процеси для зменшення впливу на навколишнє середовище

Представлені фактори взаємодіють між собою та визначають контекст, у якому підприємство оптимізує свої бізнес-процеси для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності [11, с. 17].

Впровадження оптимізованих бізнес-процесів може бути корисним для підприємства, але воно також може стикатися з рядом викликів та проблем. Давайте розглянемо деякі аспекти впровадження оптимізованих бізнес-процесів та можливі виклики:

Аспекти впровадження оптимізованих бізнес-процесів [12]:

- Підготовка персоналу, що пов'язано з навчанням та підготовкою персоналу до нових процесів і вимог може бути ключовим етапом впровадження.

- Впровадження технологій, тобто інтеграція нових технологій та програмного забезпечення може вимагати значних інвестицій та часу.

- Комунікація та залучення зацікавлених сторін, що пов'язано з ефективною комунікацією з усіма зацікавленими сторонами (клієнтами, партнерами, постачальниками) є важливим аспектом для успішного впровадження.

- Постійний моніторинг і оцінка нових бізнес-процесів допомагає виявляти проблеми та вносити відповідні корективи.

Виклики, з якими може зіткнутися підприємство:

- Опір з боку персоналу, оскільки вони можуть вимагати зміни звичних способів роботи.

– Фінансові витрати, які пов'язані з впровадженням нових технологій та процесів і може вимагати значних фінансових витрат.

– Впровадження нових бізнес-процесів може зайняти багато часу, особливо якщо необхідно навчати персонал та впроваджувати нові технології.

– Іноді впровадження нових процесів може зіткнутися з неочікуваними труднощами або проблемами, які потребують негайного вирішення.

– Впровадження нових процесів може вимагати зміни корпоративної культури та структури організації, що може бути складним завданням.

Таким чином, успішне впровадження оптимізованих бізнес-процесів вимагає ретельного планування, комунікації та співпраці всіх відділів та стейкхолдерів в організації. Тільки з розумінням викликів та ефективним управлінням ними підприємство зможе досягти успіху в оптимізації своїх бізнес-процесів.

## **ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ**

У першому розділі було розглянуто сутність та значення бізнес-процесів підприємства. Зазначено, бізнес-процес на підприємстві - це послідовність дій та операцій, які здійснюються для досягнення конкретної мети або результату в рамках діяльності підприємства. Розкрито значення бізнес-процесу яке відіграє ключову роль у сучасному підприємстві, допомагаючи організаціям досягати ефективності, адаптуватися до змін та забезпечувати задоволення потреб споживачів.

Визначено методи та підходи оптимізації підприємства у сучасних умовах серед яких: аналітичні методи, формальні універсальні методи, комплексні методи постійного вдосконалення, бенчмаркінг, аутсорсинг, інструментальні методи. Зазначено методику революційної оптимізації бізнес-процесів отримала назву реінжиніринг.

Розкрито фактори, що впливають на оптимізацію бізнес-процесів у контексті ринкової діяльності серед яких: конкуренція, зміни у законодавстві, зміни вимог споживачів, глобалізація, фінансові обмеження та ін.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАПРЯМІВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»**

### **2.1 Організаційно-господарська діяльність ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»**

В даний час ПАТ «Одескабель» є стабільним партнером з постачання кабельної продукції на багато підприємств України, а також Близького та Далекого Зарубіжжя. Одним із пріоритетних напрямків нашої компанії є постачання кабельно-провідникової продукції з мідною та алюмінієвою житловою широким асортиментом. Підприємство гнучко реагує на кон'юнктуру ринку, що дозволяє займати лідируючу позицію у цій галузі України.

Гарантована якість продукції, швидке відвантаження зі складів у різних регіонах України, гнучка система знижок, різні способи доставки, включаючи

залізничний транспорт, роблять ПАТ «Одескабель» надійним партнером для взаємовигідного співробітництва [29].

Організацію ПАТ "ОДЕСКАБЕЛЬ", код ЄДРПОУ 05758730, було зареєстровано 04.01.1996. Розмір статутного капіталу фірми складає 14 000 000,00.

Керівником фірми публічне акціонерне товариство "Одеський кабельний завод "ОДЕСКАБЕЛЬ" є акціонери згідно реєстру власників іменних цінних паперів [28].

Організаційно-правова форма підприємства ПАТ "ОДЕСКАБЕЛЬ" - акціонерне товариство.

Основний вид діяльності (КВЕД):

27.31 Виробництво волоконно-оптичних кабелів.

Інші:

27.32 Виробництво інших видів електронних і електричних проводів і кабелів

24.44 Виробництво міді

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

ПАТ «Одескабель» - сучасне, високотехнологічне підприємство з бездоганною репутацією на ринку. Завод є українським членом Асоціації «Укрелектрокабель», а також Міжнародної федерації виробників кабелів (Відень). ПАТ «Одескабель» успішно кілька років поспіль співпрацює з багатьма відомими міжнародними організаціями. Особливо в програмі USIAD («Міжнародні стандарти бухгалтерський облік»), Програма ТАМ (ЄБРР) - "Експертиза промисловий менеджмент», проекти IFC та програми TACIS. Завдяки цій співпраці компанія отримує досвід участі в тендерах від продажу продукції та доступу до неї [28].

Були створені європейські ринки відділ маркетингу та був розширений існуючі ринки збуту, впроваджена система бюджетування та оперативний виробничо-економічний аналіз.

Компанія злагоджена і працює наполегливо. Що стосується організації виробничого процесу та маркетингової діяльності, то тут багато чого досягнення, проте керівнику «Одескабель» є над чим працювати. Його мета – створити в компанії справжню команду і з її допомогою налагодити виробництво таким чином, щоб після вступу України до ЄС.

Досліджуване кабельне підприємство постійно удосконалює технологію, освоює нові види кабельної продукції, а також приділяє велику увагу якості продукції.

ПАТ «Одескабель» відноситься до підприємств з масовим типом виробництва і має обмежену номенклатуру виробів та великий обсяг продукції.

За роки свого розвитку ПАТ «Одескабель» стало безумовним лідером з виробництва кабелів зв'язку в Україні і одним з провідних кабельних заводів в нах СНД. До номенклатури продукції досліджуваного підприємства входять телекомунікаційні кабелі, різні види мідних і волоконно-оптичних кабелів зв'язку, радіочастотні кабелі, різноманітні види LAN-кабелів.

Крім цього, кабельне підприємство пропонує своїм споживачам силові кабелі, проводи й шнури різного призначення. Загальна номенклатура заводу налічує на сьогоднішній день більше 3000 малих розмірів. За останні роки підприємством було запроваджено ряд новацій, серед яких – виробництво нагрівальних кабелів, що є основою системи «тепла підлога».

Пріоритетом у розвитку ПАТ «Одескабель» вже багато років є випуск високоякісної продукції при конкурентоздатних цінах, що стало запорукою ринкової привабливості підприємства.

Основними споживачами продукції ПАТ «Одескабель» є підприємства різни сфер економіки (енергетики, зв'язку, будівництва, машинобудування та інших). До них, зокрема, відносяться ПАТ «Укртелеком», МТС, «Київстар», «Інтертелеком», СП ТОВ «Керос – Київ», ТОВ «Неолоджик», BSC ELECTRONICS & CABEL INC. L, ТОВ «НЕТ ЛАЙН», ТОВ «Діпнет» та інші.

На Одеському кабельному заводі розроблена й впроваджена інтегрована система менеджменту за чотирма міжнародними стандартами (рис. 2.1).

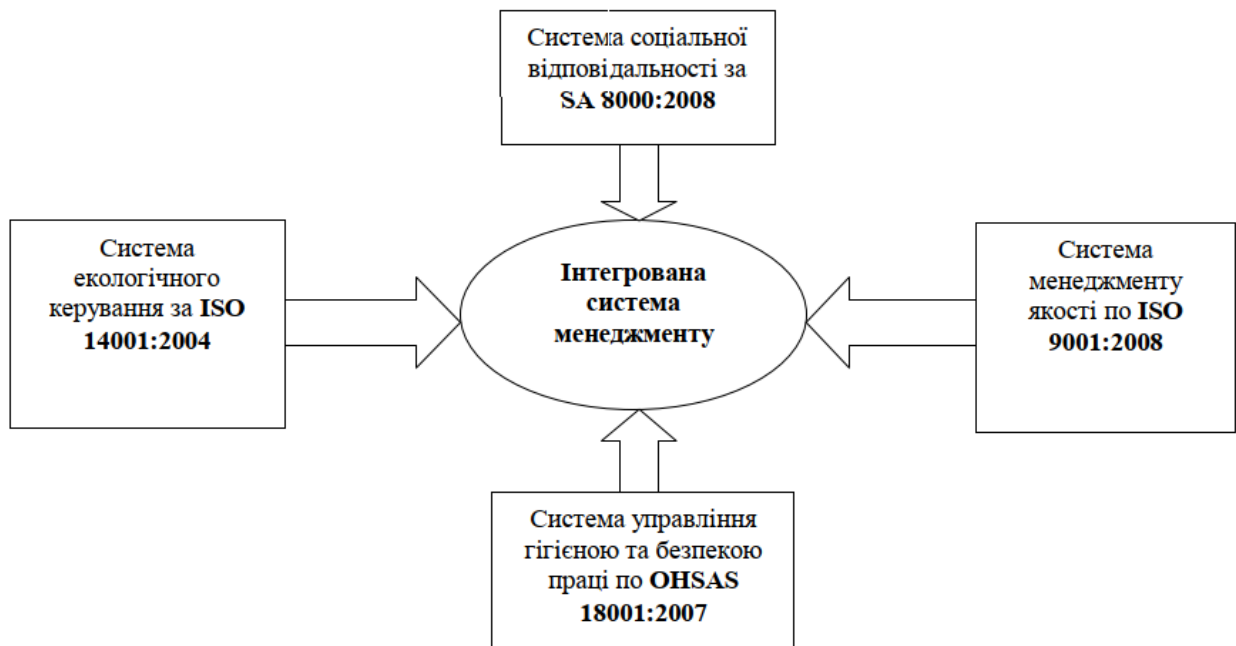


Рис. 2.1. Інтегрована система менеджменту ПАТ «Одескабель» [6]

Наявність приведеної вище інтегрованої системи менеджменту означає, що рівень організації виробництва і управління ПАТ «Одескабель» повністю відповідає світовим стандартам. Завод не тільки задовольняє потреби внутрішнього ринку країни в кабельній продукції, але й успішно експортує. Протягом останніх років експорт підприємства складає близько 30% від загального обсягу реалізації. Продукція «Одескабель» експортується в Республіку Молдова, Казахстан, Грузію та країни Європейського Союзу, що підтверджує конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку [6]. На сьогодні ПАТ «Одескабель» володіє різними об'єктами права інтелектуальної власності, серед них 8 патентів на виробництво різних видів волоконнооптичного кабелю (ВОК). За 2023 р. на ПАТ «Одескабель» було впроваджено: 2 нові технології (технологія виробництва комбінованих кабелів для систем відеоспостереження; технологія виробництва кабелів вогнестійких); 4 нових вироби (кабелі для систем відеоспостереження комбіновані; кабель нагрівальний броньований для фермерських господарств; кабелі вогнестійкі з

ізоляцією і оболонкою з спеціальних безгалогенних компаундівкабелі пожежної сигналізації) [30].

В таблиці 2.1 відображені обсяги реалізації волоконно-оптичних кабелів даного підприємства протягом останніх років.

Таблиця 2.1.

## Реалізація волоконно-оптичного кабелю ПАТ «Одескабель» [28]

Показники	2021	2022	2023	Темп приросту 2023 до 2021, у %
Обсяг реалізації ВОК, у тому числі: у натуральному обсязі, тис. км	364587,5	352710,0	404069,9	10,8
У грошовій формі, тис. грн.	94844,0	92981,9	128636,7	35,6
У відсотках до всієї реалізованої продукції, %	15,99	16,1	21,3	+ 5,31 п.п.
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	38152,0	41553,0	76078,0	99,4
Рентабельність продукції, %	6,8	7,7	13,9	+ 7,1 п.п.
Прибуток від реалізації ВОК, тис. грн.	6100,5	6690,0	16204,6	165,6

Аналіз таблиці 2.1 показує щорічне зростання протягом останніх років обсягу реалізації волоконно-оптичного кабелю як у натуральному, так і у ртисному виразі: відповідно на 10,8% та на 35,6% до показника 2023 року. Зростає і питома вага даного виду продукції у загальному обсязі реалізованої продукції – на 5,3 п.п., що свідчить про позитивну тенденцію щодо використання даного виду продукції.

Основними ризиками сьогодні в діяльності ПАТ «Одескабель» є:

- бойові дії, які відбуваються в Україні;
- залежність від того, що ціни на 90% матеріалів формуються на світовому ринку, а ринок збуту підприємства – це Україна та інші країни ближнього зарубіжжя;
- необхідність коригування цін на КПП, яка визначається різкими змінами цін на матеріали;
- різка зміна курсів валют та девальвація національної валюти;
- різке зниження платоспроможності споживача;

- коливання відсотків по кредитах банків;
- скорочення ПАТ «Укртелеком» закупівлі КПП на капітальне будівництво;
- належність волоконно-оптичного кабелю до переліку товарів подвійного призначення;
- відсутність держзамовлення продукції вітчизняних виробників;
- наявність «сірого» імпорту продукції;
- обіг на ринку кабельно-провідникової продукції України продукції, що не відповідає ДСТУ;
- несвоєчасне повернення ПДВ з боку Державних податкових органів;
- кризові явища в економіці України та країнах ЄС;
- кризові явища у внутрішній та зовнішній політиці України, країнах Європи та світу [27].

Тому, незважаючи на позитивні тенденції у розвитку ПАТ «Одескабель», враховуючи посилення нестабільності зовнішнього середовища та зростання ризиків на ринку кабельної продукції, вважаємо доцільним посилити результативність управління інтелектуальною власністю на основі впровадження процесно-орієнтованого підходу.

Науковці зазначають, що процесний підхід, є передовим та ефективним на відміну від поширеного у вітчизняній практиці функціонального підходу. В Застосування процесного підходу в управлінні спрямоване на реалізацію бізнес-процесів (основні бізнес-процеси; бізнес-процеси забезпечення; бізнес-процеси управління; бізнес-процеси розвитку). При цьому підприємство розглядається як бізнес-система, яка складається з множини пов'язаних між собою бізнес-процесів, орієнтованих на випуск продукції або надання послуг [9, 14, 28].

Процесний підхід базується на формуванні політики та процедур управління роботою підприємства, спрямованих на ефективне досягнення організаційних цілей. Управління є



серією безперервних взаємопов'язаних дій спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Головною метою є не контроль самих виконавців та технологій, а результатів їх функціонування.

Основним об'єктом управління є процес, тобто послідовність дій, спрямована на досягнення кінцевого, вимірного та конкретного результату [15, 16].

Використання процесного підходу в управлінні інтелектуальною власністю дозволить:

- розглядати формування інтелектуальної власності як окремий бізнес-процес;
- розділити весь процес на частини, що дасть можливість визначити «слабкі» місця та більш ефективно приймати необхідні рішення;
- швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- націлювати усіх співробітників, що приймають участь у окремих бізнес-процесах на їх результат;
- ефективніше використовувати витрати, необхідні для реалізації процесів формування інтелектуальної власності [17].

## **2.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства**

Кабельна промисловість є важливою галуззю економіки, забезпечуючи відповідною продукцією промисловість, галузь зв'язку, енергетику, будівництво, нафтогазову галузь. Постійна потреба користувачів в розширенні смуги пропускання кабельних систем, яка стимулюється появою все більш ресурсоємних бізнес-додатків, а також розвитком служб Інтернет, включаючи електронну пошту, яка стала найпопулярнішим засобом зв'язку, зробила еволюцію названих систем найважливішою умовою продовження технологічного прогресу в мережевій індустрії. ПАТ «Одескабель» — безумовний лідер кабельної промисловості в Україні, який має великий досвід і

можливості. За роки свого розвитку підприємство стало абсолютним лідером з виробництва кабелів зв'язку в Україні і одним з провідних заводів з виробництва кабелів у країнах Східної Європи.

Продукція ПАТ "Одескабель" збільшила попитом за межами країни, що пов'язано з ростом кількості інтернет-споживачів та розвитку систем інтегративних комунікацій. Частка експорту у 2023 році становила 30,4 %, він здійснювався у Молдову, Вірменію, Азербайджан, Чехію, Словачію, Грузію, Алжир, Австрію, Італію, Іспанію, Польщу, Румунію, Німеччину, Норвегію, Ізраїль. Основні матеріали, що застосовуються у виробництві кабельнопрвідникової продукції: катанка мідна та алюмінієва, поліетилен високого, низького та середнього тиску, фольга з алюмінію, волокно оптичне, полібутілентететфталат, стальна ламінована стрічка, склопластиковий пруток, тиксотропний заповнювач, пластикати закупляються в Україні, країнах ближнього зарубіжжя, Європі та Азії.

Пост«чальники – ТОВ «Костянтинівський завод металургійного обладнання" (54,3%).

Конкуренти: ПАТ «Южкабель»; ПАТ «Катех-Електро»; ПАТ «Крок ГТ»; ПАТ «Бердянський кабельний завод»; ПАТ «Кам'янець-Подільський кабельний завод"; ПАТ «Азовкабель»; ПАТ «Тумен»; ПАТ «Енергопром»; ПАТ «Алай»; ПАТ «Ефес»; ПАТ «Інтеркабель-Київ». Головні конкуренти на тернах України ПАТ «Одескабель» представлені у наступній табл. 2.2:

Таблиця 2.2.

## Характеристика конкурентів ПАТ «Одескабель»

№	Конкурент	Регіон	Характеристика та переваги
1	Южкабель	Харків	Завод «Южкабель» входить до вісімки найбільших в СНД виробників кабельної продукції. Заводом «Южкабель» отримані сертифікати високовольтної лабораторії «КЕМА» (Нідерланди), інститутів VDE і innogy SE Eurotest (Німеччина), дослідницького інституту енергетики IEn (Польща)
2	КатехЕлектро	Київ	Виробник є лідером свого ринку завдяки якісній продукції, великим обсягом виробництва та хорошими продажами Завод по штампуванню кабелів та кабельно-

			провідникових виробів є частиною Української асоціації виробників кабелю, Українського союзу підприємців та Міжнародної асоціації виробників кабелю (ICF)
3	Крок ГТ	Запоріжжя	В даний час завод «Крок-ГТ» займає гідне місце і успішно працює на українському ринку кабельно-провідникової продукції. У перелік продукції, виробленої фірмою, входять: установчі дроти, силові і контрольні кабелі, броньовані кабелі, неізольовані і ізольовані проводи для ліній електропередачі, шнури, телефонні дроти і кабелі, кабелі для нафтопогрузного і водопогрузних насосів, сигнальноблокувальні кабелі, вибухові дроти і інша продукція.

*Джерело: складено автором на основі [28].*

ПАТ "Одескабель" на ринку є провідним лідером з виробництва у відповідності до світових стандартів:

- Волоконно-оптичних кабелів;
- LAN-кабелів;
- Телефонних та шахтних кабелів зв'язку;
- Силових кабелів;
- Спеціальних кабелів;
- Нагрівальних кабелів.

Для виявлення тенденції розвитку підприємства проаналізуємо основні показники його діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Основні показники діяльності ПАТ "Одеський кабельний завод  
«Одескабель» за 2022-2023 рр.

Показник	Од. вимір.	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	1764106	1749158	-14948	-0,85
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1485429	1456502	-28927	-1,95

3. Адміністративні витрати	тис. грн	120489	117425	-3064	-2,64
4. Витрати на збут	тис. грн	104464	93120	-11344	-10,86
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	1710382	1667047	-43335	-2,53
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	53724	82111	28387	52,84
7. Прибуток чистий	тис. грн	17717	-27104	-44821	-252,98
8. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп	96,95	95,31	-1,65	-1,70
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,00	-1,55	-2,55	x
10. Рентабельність продукції	%	3,14	4,93	1,78	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності за 2022-2023

Як видно з табл. 2.3 ефективність діяльності підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком знизилася. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зменшився на 0,85% або на 14948 тис. грн. Аналізуючи склад повних витрати на виробництво і реалізацію продукції можемо відмітити такі зміни: собівартість реалізованої продукції на 1,95% або на 28927 тис. грн у 2023 році. Адміністративні витрати зменшились на 2,54%, а витрати на збут – на 10,86%. Такі зміни викликали зменшення повних витрат у 38 2022 році порівняно з 2023 роком на 43335 тис. грн або на 2,53%. Водночас прибуток від реалізації продукції зріс у 2023 році на 52,84%. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції у 2023 році зменшились на 1,65 коп (або на 1,7%), що є позитивною динамікою. Але за рахунок зростання інших операційних витрат, зменшення інших доходів, зростанні інших витрат у 2023 році підприємство

отримало чистий збиток у розмірі 27104 тис. грн на відміну від 2023 року, коли підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 17717 тис. грн..

Зменшення рентабельності продажів на 2,55% свідчить про зниження ефективності діяльності ПАТ "Одеський кабельний завод "Одескабель" у 2023 році. Збільшення рентабельності продукції у звітному році на 1,78% обумовлено зростанням прибутку від реалізації вищими темпами, ніж зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції, що свідчить про ефективність рішень в області товарної, закупівельної та збутової політики ПАТ "Одеський кабельний завод "Одескабель".

Проведемо аналіз основних показників ефективності виробництва: продуктивності праці, фондоозброєності, фондovіддачі, фондоємності, матеріалоємності, матеріаловіддачі, показників рентабельності (продукції, продаж, активів и власного капіталу) (табл. 2.4, рис. 2.2).

Таблиця 2.4

Розрахунок та зміна продуктивності праці за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	з 2021 по 2022 р.	з 2022 по 2023 р.	з 2021 по 2023 р.
Продуктивність праці, (тис. грн./особу)	1984,371	1743,926	2101,564	-240,445 (-12,1%)	357,638 (+20,5%)	117,193 (+5,9%)

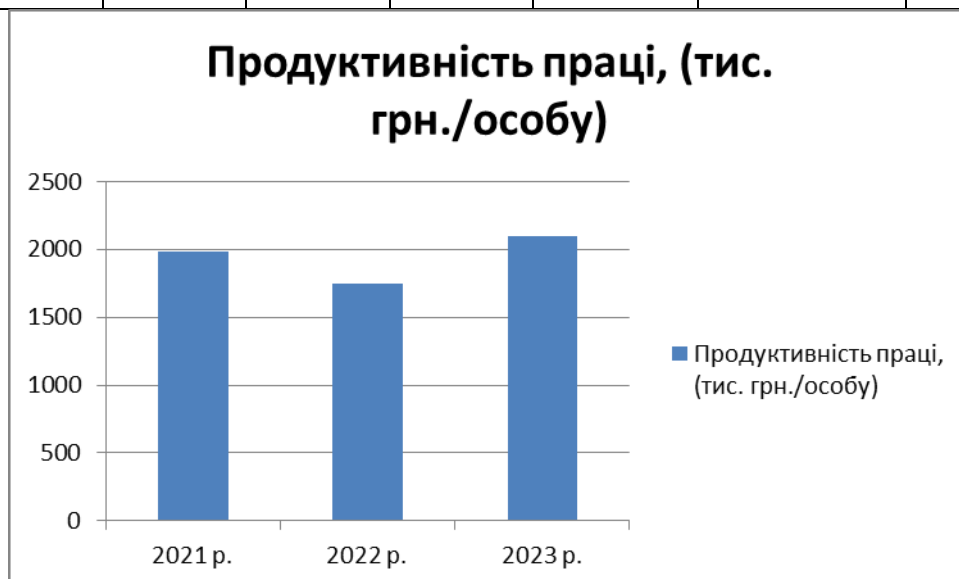


Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці за 2021-2023 рр.

Отже, продуктивність праці з 2021 по 2023 р. збільшилася на 117,193 тис. грн., або на 5,9 %, з 2021 по 2022 р. зменшилася на 240,445 тис. грн., або на 12,1 %, з 2022 по 2023 р. збільшилася на 357,638 тис. грн., або на 20,5 %. (табл. 2.5, рис. 2.3).

Таблиця 2.5

Розрахунок та зміна фондоозброєності за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	з 2021 по 2022 р.	з 2022 по 2023 р.	з 2021 по 2023 р.
Фондоозброєність, (тис. грн./осіб)	547,693	497,846	470,569	-49,846 (-9,1%)	-27,277 (-5,5%)	-77,124 (-14,1%)

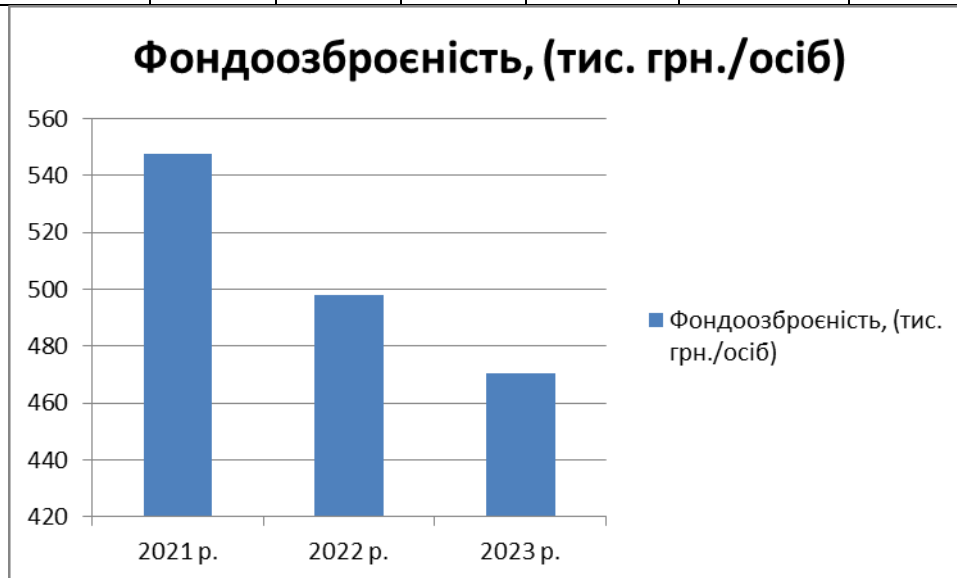


Рис. 2.3. Зміна фондоозброєності за 2021-2023 рр.

Таким чином, видно, що фондоозброєність має тенденцію зменшення, та у період з 2021 по 2022 показник зменшився на 49,846 тис. грн., у період 2022 по 2023 показник зменшився на 27,277 тис. грн., загалом у період 2021 по 2023 показник зменшився на 77,124 тис. грн. (табл. 2.6, рис. 2.4).

Таблиця 2.6

Розрахунок та зміна фондівіддачі за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	з 2021 по 2022 р.	з 2022 по 2023 р.	з 2021 по 2023 р.

Фондовіддача, грн.	3,623	3,503	4,466	-0,120 (-3,3%)	0,963 (+27,5%)	0,843 (+23,3%)
-----------------------	-------	-------	-------	-------------------	-------------------	-------------------

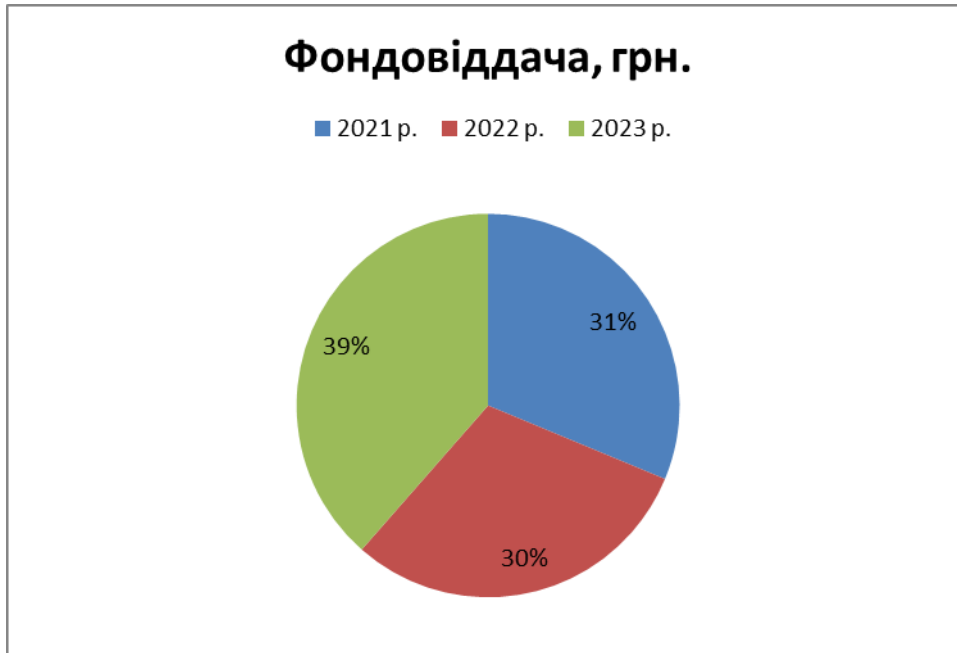


Рис. 2.4. Динаміка фондівіддачі за 2021-2023 рр.

Отже, фондівіддача має тенденцію збільшення, що є позитивним для підприємства. У період з 2021 по 2022 показник збільшився на 0,120 грн., але у період 2022 по 2023 показник збільшився на 0,963 грн., загалом у період 2021 по 2023 показник збільшився на 0,843 грн. (табл. 2.7, рис. 2.5).

Таблиця 2.7

Розрахунок та зміна фондомісткості за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	з 2021 по 2022 р.	з 2022 по 2023 р.	з 2021 по 2023 р.
Фондомісткість, грн.	0,276	0,285	0,224	0,009 (+3,4%)	-0,062 (-21,6%)	-0,052 (-18,9%)



Рис. 2.5. Зміна фондомісткості за 2021-2023 рр.

Фондомісткість на підприємстві зменшується, що є позитивним. У період з 2021 по 2022 показник збільшився на 0,009 грн., у період 2022 по 2023 показник зменшився на 0,062 грн., у період 2021 по 2023 показник зменшився на 0,052 грн. (табл. 2.8, рис. 2.6).

Таблиця 2.8

Розрахунок та зміна матеріалоємності за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	з 2021 по 2022 р.	з 2022 по 2023 р.	з 2021 по 2023 р.
Матеріалоємність, грн./грн.	0,842	0,833	0,832	-0,009 (- 1,1%)	-0,001 (-0,1%)	-0,010 (-1,2%)





Рис 2.6. Зміна матеріалоемності за 2021-2023 рр.

Матеріалоемність з року в р. зменшується, що є позитивним напрямком. З 2023 по 2022 р. знизилась на 0,009 тис. грн., або 1,1 %. З 2022 по 2023 р. знизилась на 0,001 тис. грн., або 0,1 %. З 2023 по 2023 р. знизилась на 0,010 тис. грн., або 1,2 %.(табл. 2.9, рис. 2.7).

Таблиця 2.9

Розрахунок та зміна матеріаловіддачі за 2023-2023 рр.

	2023 р.	2022 р.	2023 р.	З 2022 по 2023 р.	З 2023 по 2022 р.	З 2023 по 2023 р.
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,188	1,201	1,202	0,013 (+1,1%)	0,002 (+0,1)	0,015 (+1,3)



Рис 2.7. Зміна матеріаловіддачі за 2023-2023 рр.

Матеріаловіддача є зворотно пропорційна матеріаловіддачі, тому її збільшення є також позитивним. У період з 2023 по 2023 показник збільшився на 0,013 грн., у період 2022 по 2023 показник збільшився на 0,002 грн., у період 2023 по 2023 показник збільшився на 0,015 грн. (табл. 2.10, рис. 2.8).

Таблиця 2.10

Розрахунок та зміна показників рентабельності за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	З 2021 по 2022 р.	З 2022 по 2023 р.	З 2021 по 2023 р.
Рентабельність продукції,%	4,368	4,934	3,215	0,566	-1,719	-1,153
Рентабельність продажів,%	3,678	4,108	2,674	0,431	-1,435	-1,004
Рентабельність активів,%	5,189	5,692	4,020	0,502	-1,672	-1,169
Рентабельність власного капіталу,%	14,753	17,414	11,835	2,661	-5,578	-2,918

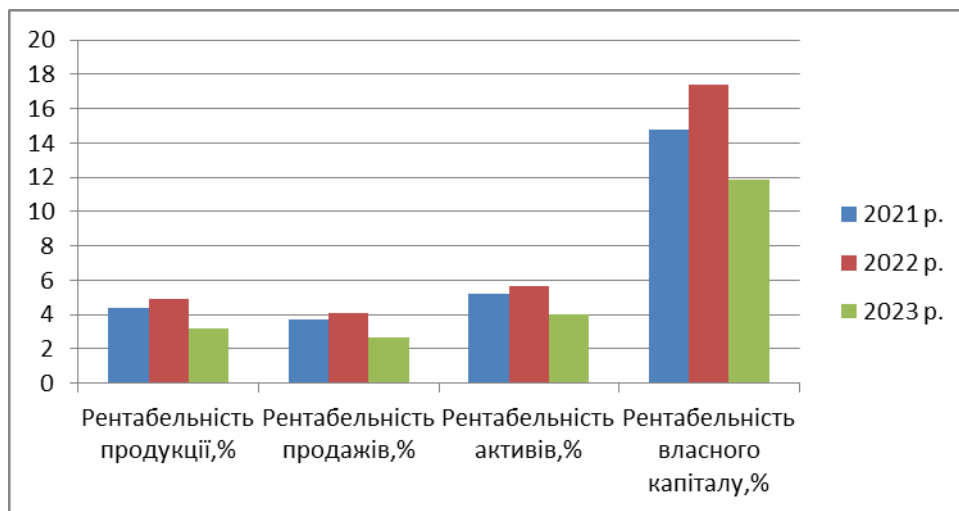


Рис 2.8. Зміна показників рентабельності за 2021-2023 рр.

Рентабельність продукції, активів, власного капіталу, продажів у період з 2029 по 2022 р. знаходилася в нормативних значеннях, але в 2023 року вона мала тенденцію до зменшення, це пов'язано з початком пандемії Ковід-19. Така тенденція є негативною. Отже, підприємство має проблемні місця, це зменшення доходу та прибутку, а отже і зменшення рентабельності продукції,

активів та власного капіталу. Але в цілому, можна сказати про достатній рівень ефективності діяльності підприємства, особливо у 2021 та 2022 рр.

Проаналізуємо основні показники фінансового стану підприємства (табл. 2.12, рис. 2.9).

Таблиця 2.12

## Динаміка величини власного капіталу за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	З 2021 по 2022 р.	З 2022 по 2023 р.	З 2021 по 2023 р.
Величина власного капіталу, тис. грн.	439785	412681	468080	-27104,000	55399,000	28295,000



Рис 2.9. Зміна показників рентабельності за 2021-2023 рр.

Отже, величина власного капіталу збільшилась з 2021 по 2023 р., що є позитивним показником, на 28295 тис. грн

Таблиця 2.13

## Динаміка маневреності грошових коштів за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	З 2021 по 2022 р.	З 2022 по 2023 р.	З 2021 по 2023 р.
Маневреність грошових коштів, грн.	-0,398	-0,319	-0,742	0,079	-0,423	-0,344

Підприємство залежить від кредиторів, так як після 2021 року коефіцієнт маневреності нижче 0.

Таблиця 2.14

## Зміна коефіцієнта функціонуючого капіталу за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	З 2021 по 2022 р.	З 2022 по 2023 р.	З 2021 по 2023 р.
Коефіцієнт функціонуючого капіталу	2,533	2,522	2,489	-0,011	-0,033	-0,044

Можемо спостерігати уповільнення оборотності оборотних коштів, що веде до збільшення потреби підприємства в оборотних коштах.

Таблиця 2.15

## Динаміка коефіцієнта покриття загальний за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	З 2021 по 2022 р.	З 2022 по 2023 р.	З 2021 по 2023 р.
Коефіцієнт покриття загальний	,905	0,876	0,964	-0,029	0,088	0,059

Здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів збільшується. Це є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.16

## Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	З 2021 по 2022 р.	З 2022 по 2023 р.	З 2021 по 2023 р.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,441	0,413	0,432	-0,029	0,019	-0,009

Платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань з кожним роком збільшують. Це є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.17

Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	з 2021 по 2022 р.	з 2022 по 2023 р.	з 2021 по 2023 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,059	0,063	0,067	0,004	0,004	0,008

Короткострокові зобов'язання, що підприємство може погасити найближчим часом з 2022 по 2022 рік збільшується.

Таблиця 2.18

Динаміка коефіцієнта концентрації власного капіталу за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	з 2021 по 2022 р.	з 2022 по 2023 р.	з 2021 по 2023 р.
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,352	0,327	0,340	-0,025	0,013	-0,012

З кожним роком активи, що покриваються за допомогою власного капіталу зменшуються. Підприємство стає все більш залежним від кредиторів.

Таблиця 2.19

Динаміка коефіцієнта фінансової залежності за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	з 2021 по 2022 р.	з 2022 по 2023 р.	з 2021 по 2023 р.
Коефіцієнт фінансової залежності	2,843	3,060	2,944	0,217	-0,115	0,101

Коефіцієнт фінансової залежності з 2021-2022 року зростає, отже збільшується частка позичених коштів у фінансуванні підприємства. Це є негативною тенденцією, однак з 2022 по 2023 р. коефіцієнт збільшується.

Таблиця 2.20

Динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	З 2021 по 2022 р.	З 2022 по 2023 р.	З 2021 по 2023 р.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,584	1,681	1,779	0,097	0,098	0,195

Коефіцієнт маневреності власного капіталу більше 1, тобто підприємство не може забезпечити оборотні активи за рахунок власних коштів.

Таблиця 2.21

Динаміка коефіцієнта співвідношення позикових та власних коштів за 2021-2023 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	З 2021 по 2022 р.	З 2022 по 2023 р.	З 2021 по 2023 р.
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,843	2,060	1,944	,217	-0,115	0,101

Підприємство має більше позикових коштів ніж власних і це з кожним роком збільшується.

Таким чином, фінансовий стан підприємства є залежним від позикових коштів. Це є негативним впливом на фінансове становище, тому потрібно розробити подолати залежність підприємства від позикових коштів, та зменшення дебіторської заборгованості. У цілому фінансове становище є задовільним.

Проаналізувавши економічний стан ПАТ «Одескабель», можна виділити наступні проблеми: зношеність та передчасна заміна обладнання, збільшення частки матеріальних витрат та зниження матеріаловіддачі, значне скорочення штату за останні 3 роки. Серед позитивних моментів можна виділити: підвищення продуктивності праці, перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати, збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції, ефективності використання основних фондів і зниження гривні собівартості товарної продукції. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства показала, що майже за всіма моделями підприємство перебуває у несприятливому стані фінансової кризи, хоча в останній аналізований період ситуація покращується [7].

Розрахунки та отримані результати показують, що в перші роки підприємство мало мінімальні резерви для погашення поточних боргових зобов'язань та розрахунків з кредиторами. Однак ця тенденція тривала в компанії недовго, оскільки наприкінці аналізованого періоду підвищилися показники ліквідності та платоспроможності, а отже, і платоспроможність. Це означає, що підприємство накопичило власні кошти та поповнило фінансові резерви.

За останні роки дещо зросли періоди обороту оборотних і загальних активів, внаслідок чого погіршився фінансовий стан підприємства. На підприємстві зберігається негативна динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки погашення заборгованості дебіторами та підприємством здійснюється несвоєчасно. Це також негативно впливає на діяльність підприємства, яке є фінансово нестабільним і залежить від зовнішніх джерел фінансування. Цей аналіз важливий для інвесторів і кредиторів. Адже завдяки йому доцільно проводити та аналізувати здатність підприємства зберігати економічну міцність на ринку в кризових ситуаціях. Проте в останні роки спостерігається позитивна динаміка зростання показників. Це свідчить про те, що компанія поповнила свої фінансові резерви, придбала максимальну кількість інвестицій і стала незалежною від зовнішніх джерел фінансування [8].

Відстежуючи аналіз прибутковості компанії, можна визначити позитивні та негативні тенденції в отриманих результатах. Наприклад, прибутковість сукупних активів залишає бажати кращого, оскільки не дає значних результатів. Продукція підприємства також була реалізована, її показники на кінець року знизилися, що свідчить про необхідні зміни у збутовій та маркетинговій політиці. Рентабельність власного капіталу залишається позитивною для цієї компанії.

В цілому можна сказати, що підприємство динамічно розвивається і має значні стратегічні резерви підвищення ефективності діяльності і подальшого розвитку. Разом з тим для уникнення збитковості необхідно реалізувати ряд

маркетингових заходів, зокрема, і у напрямку підвищення рівня задоволення вимог цільового ринку.

### **2.3. Оцінка бізнес-процесів ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»**

Оцінка бізнес-процесів ПАТ "ОДЕСКАБЕЛЬ" може включати аналіз різних аспектів їх ефективності та ефективності в управлінні. Деякі можливі аспекти для оцінки бізнес-процесів у цьому підприємстві включають:

1. Ефективність виробництва: оцінка швидкості та якості виробничих процесів, включаючи відповідність виробництва запитам клієнтів і рівень витрат.
2. Управління ланцюгом постачання: аналіз та оцінка управління запасами, постачанням сировини та матеріалів для забезпечення безперебійного виробництва.
3. Якість продукції: оцінка відповідності продукції стандартам якості та задоволення вимог клієнтів.
4. Фінансовий аналіз: оцінка фінансової ефективності бізнес-процесів, включаючи аналіз витрат та прибутковості.
5. Клієнтське обслуговування: оцінка якості обслуговування клієнтів, часу реакції на їх запити та рівня задоволення клієнтів.
6. Інновації та розвиток: оцінка здатності підприємства до інновацій та розвитку, включаючи дослідження та розробки нових продуктів або процесів.

Ця оцінка може бути проведена з використанням різних методів, таких як SWOT-аналіз, аналіз пропозицій та загроз, бенчмаркінг тощо. Результати оцінки можуть використовуватися для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також для розробки стратегій покращення бізнес-процесів.



Основним видом продукції, що виробляє ПАТ «Одескабель», за рахунок продажу яких підприємство отримало більше 10 відсотків доходу за звітний р., є кабельно-провідникова продукція (КПП) (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Обсяги виробництва кабельно-провідникової продукції в натуральному виразі

№	Вид продукції	2021 р.	2022 р.	Тр., %
1.	Волоконно-оптичний кабель, (укм)	339 200	410 625	21,1%
2.	LAN-кабель, (укм)	120 044	132 992	10,8%
3.	Кабелі силові (енергетичні), (км)	14 900	13 501	-9,4 %
4.	Кабельні вироби за вагою міді, (тн)	8 098	7 482	-7,6 %

Джерело: Звіт про управління за 2022 р.

Отже, обсяги виробництва волоконно-оптичного кабелю та LAN-кабелю у 2022 порівняно з 2021 роком збільшилися відповідно на 21,1% та 10,8%. Обсяги виробництва кабелю силового та кабельних виробів за вагою міді зменшилися відповідно на 9,4% та 7,6% (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Обсяги виробництва (реалізації) кабельно-провідникової продукції в грошовому виразі без ПДВ, тис. грн.

№	Вид продукції	2021 р.	2022 р.	Тр., %	Частка, %
1.	Силові кабелі	528	443,9	-15,9%	26,3 %
2.	LAN кабелі	572,5	626	9,4%	37,1 %
3.	Волоконно-оптичні кабелі	269,7	294	9%	17,4 %
4.	Інші кабелі	393	323,9	17,6 %	19,2%
	Усього	1763,2	1687,8	-4,3 %	100%

Джерело: Звіт про управління за 2022 р.

Отже, найбільшу долю у виробництві кабельно-провідникової продукції у 2021 та 2022 році займали LAN кабелі, а на другому місті силові кабелі. До того ж обсяг виробництва в грошовому виразі силових кабелів у 2022 зменшився відносно 2021 року.

За результатами аналізу діяльності ПАТ «Одескабель» проведемо оцінку бізнес-процесів підприємства, рис. 2.10.

Отже, визначивши основні бізнес-процеси ПАТ «Одескабель», потрібно зауважити те, що основні бізнес-процеси на підприємстві функціонують в напрямках виробництва кабельно-провідникової продукції; дослідно-експериментальний цех; здійснення вантажних перевезень як основної продукції підприємства і в напрямку формування господарських зав'язків з постачання і збуту, а отже знаходження керівником нових замовників послуг підприємства на постійній або тимчасовій основі. Проте, відсутні бізнес-процеси розвитку і забезпечуючи (допоміжні) бізнес-процеси через відсутність впровадження інновацій в транспортне підприємство.

<b>Основні бізнес-процеси</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– виробництво кабельно-провідникової продукції;</li> <li>– дослідно-експериментальний цех;</li> <li>– перевезення – вантажів, небезпечних вантажів по території України і по за нею;</li> <li>- формування господарських зав'язків з постачання, збуту – знаходження нових споживачів підприємства</li> </ul>	
<b>Допоміжні бізнес-процеси</b>	
Бізнес-процеси управління	Організація діяльності, планування (кількості автомобілів, ресурсів, інформації), мотивація персоналу підприємства, контроль за здійсненням перевезень
Бізнес-процеси розвитку	Впровадження інновацій в діяльність підприємства - не достатньо розвинена через відсутність підрозділу, який відповідає за розробку інтелектуальної власності підприємства
Забезпечуючи (допоміжні бізнес-процеси)	Ремонтно-будівельна дільниця, ділянка з експлуатації та ремонту енергетичного обладнання, паросилова ділянка, склад, підйомно-транспортне обслуговування, інформаційна підтримка бізнес-процесів підприємства – не достатньо розвинена через відсутність маркетингової діяльності підприємства

Рис. 2.10. Бізнес-процеси ПАТ «Одескабель»

*Примітка: систематизовано автором*

Тому доцільно було б провести аналіз управління бізнес-процесами і визначити напрямки покращення їх для ПАТ «Одескабель».

Процес виготовлення проводів і кабелів технологічно реалізується в кілька кроків, головні з яких: витягування заготовки, накладення ізоляції, і фінальний етап – намотування готового виробу в бухти. Насправді все відбувається дещо складніше, і під виробництво кабелю відводиться мінімум два великих цеху – цех з обробки мідної заготовки і цех нанесення оболонки.

У першому цеху мідна катанка витягується в дроту і скручується, а вже в другому цеху заготовки пропускаються через екструзійні лінії, де кабель набувають завершеної ізолюваної форми і намотується в бухти.

Сировиною для мідних жил служить так звана катанка, що представляє собою відносно товсті мідні заготовки діаметром близько 10 мм, вони і поставляються на завод. Тут за допомогою верстата грубого волочіння, мідна катанка піддається холодній обробці – вона під тиском проходить через волочильний інструмент, так званий волоч, канал якого сильно менше по діаметру, ніж сама катанка [5].

Таким чином виходить тонка довга дрот, діаметр якої багаторазово менше діаметра катанки, а довжина, відповідно, більше. Волочильна машина дає на виході пасьму – тонкі дроту, які потім перетворюються в багатодротовими структуру – стенгу.

В процесі волочіння катанки, які проводять і пластичні властивості міді погіршуються, тому для того щоб повернути провіднику належні властивості, отриману дрот спочатку необхідно нагріти у вакуумній печі до певної температури, а потім охолодити до кімнатної температури, щоб вона вийшла м'якше.

Дана процедура називається відпалом, причому тривалість витримки пасьми у вакуумній печі і температура нагріву залежать від вихідних і необхідних характеристик дроту, а також від її діаметра. Після завершення відпалу, пасьма з правильними електричними і механічними характеристиками

намотується на котушки для подачі на наступний етап обробки – для скрутки в стренгами.

Для створення гнучкої багатодротяна жили майбутнього проводу, окремі дроту (пасьма) з декількох котушок одночасно подаються в крутильне машину, де з них скручується струмопровідна жила – стренга, що служить основою для майбутнього проводу. Скручування може бути різною: пучкової, шнурової, правильної, а також може мати той чи інший напрямок (праве або ліве).

Залежно від необхідних гнучкості, міцності на розтягнення, і інших характеристик майбутнього проводу, вибирають тип скручування. Об'єднані скручуванням в стренгами, жили намотуються знову ж на котушку. Як ви вже зрозуміли, стренга – це багатодротяний провід, готовий для накладення на нього ізоляції [6].

Стренга подається в екструзійний комплекс. Тут гранули ПВХ пластикату і перетворюються в ізоляцію. Котушка з стренгами встановлюється на віддає пристрій, з якого скручена жила подається в екструдер. Жила постійно натягнута спеціальним натяжелем, і тут же підігрівається до 100-150°C електричним струмом, поки проходить по роликам. Розплавлені в шнеку гранули ПВХ пластикату перетворюються в однорідну масу. Прогрітий провід проходить через екструдер, де розплавлена маса ПВХ пластикату видавлюється на нього, набуваючи форму оболонки. Після виходу з екструдера вже в ізоляції, гнучкий провід проходить через протяжну охолоджуючу ванну з водою, в якій відбувається його охолодження до 60°C. Далі вода здувається з дроту спеціальним пристосуванням, ізоляція остаточно сушиться, і ізольований провід подається на вал, перш піддаючись сухому випробуванню ізоляції напругою. Окремі ізольовані жили нарешті скручуються – так і отримують багатожильний провід: підкручені жили подаються в крутильне дискову машину, при цьому вони ущільнюються. На фінальному етапі виробництва скорочення жили покриваються в екструзійної лінії загальною ізоляцією, і вже готовий провід проходить перевірку на відповідність ДСТУ. Після цього провід упаковується в бухти, а бухти потім відвантажують [5].

Виробництво включає 5 цехів: цех №1 виробництво ШИП; цех №2 з виробництва кабельно-провідникової продукції; цех №3; цех з виробництва ВК; дослідно-експериментальний цех [3].

Випробувальна лабораторія ПАТ «Одескабель» з 2006 року акредитована на технічну компетентність за ДСТУ ISO/IEC 17025 для проведення оцінки відповідності кабельно-провідникової продукції підприємства. Випробувальна лабораторія заводу та підрозділи ВТК оснащені сучасним, в т.ч. унікальним, тестуючим обладнанням провідних світових виробників, що дозволяє проводити періодичні, типові, контрольні та приймально-здатні випробування всієї номенклатури продукції за необхідними показниками якості, в т.ч. на стійкість до впливу електричних, фізико-механічних та кліматичних факторів, відповідно до вимог національних та міжнародних регуляторних документів. Випробувальні підрозділи оснащені унікальним обладнанням для вимірювань та випробувань: установка для комплексного вимірювання параметрів кабелів структурованих мереж AESA-9500 (фірми AESA, Швейцарія); оптикоемісійний спектрометр для визначення масової частки елементів у міді ARL 4460 (фірми "Applied Research Laboratories", Швейцарія); випробувальний стенд SR-100 kV для перевірки високою напругою та визначення рівня часткових розрядів у силових кабелях з ізоляцією зі зшитого поліетилену на робочу напругу до 35 кВ (фірма Dielec, КНР); універсальна вимірювальна платформа MTS 6000 (фірма JDSU) та ін. Висока якість робіт, що проводяться випробувальною лабораторією, підтверджується результатами міжлабораторних звірень, зовнішнього аудиту з боку Національного агентства з акредитації України (НААУ). Що гарантує якість продукції протягом усього терміну експлуатації [6]. На підприємстві діє предметно-технологічний тип виробничої структури.

До допоміжних та обслуговуючих підрозділів відносяться: ремонтнобудівельна дільниця, ділянка з експлуатації та ремонту енергетичного обладнання, паросиловий ділянка, склад, підйомно-транспортне обслуговування. Підприємство має склад відкритого типу (рис. 2.11).

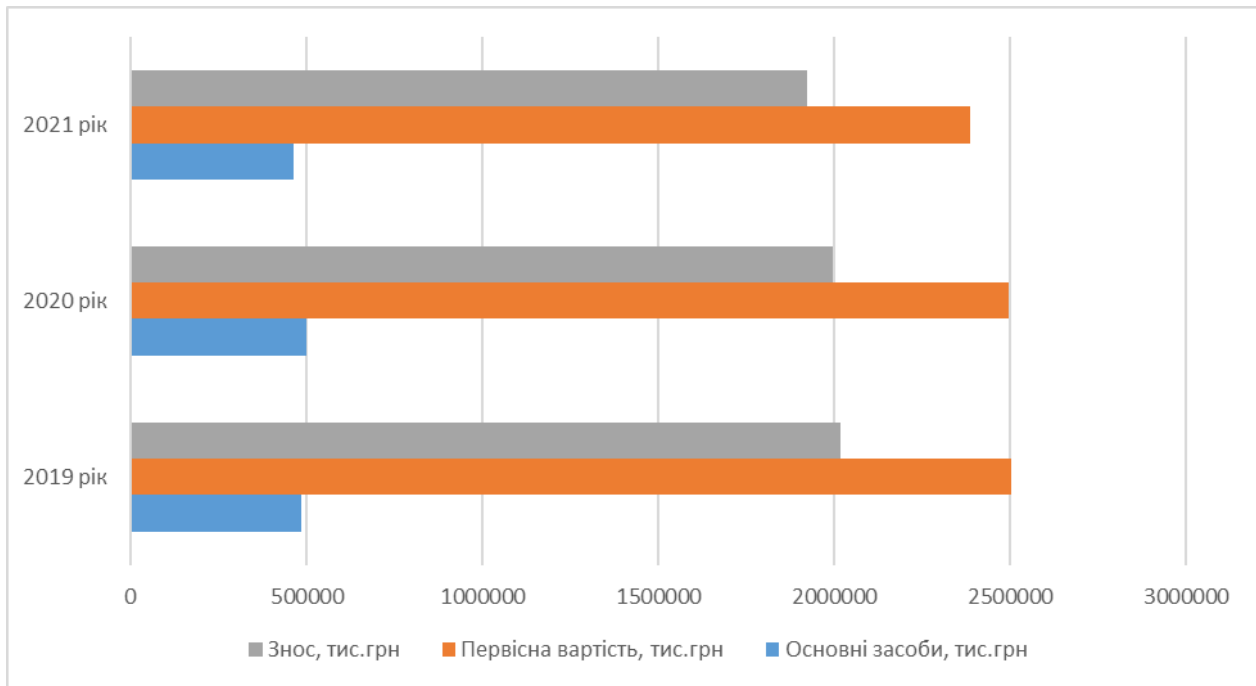


Рис. 2.11. Стан основних засобів підприємства за 2021-2023 рр., тис. грн.

Отже, надалі за допомогою SWOT-аналізу проаналізуємо внутрішні сильні та слабкі сторони ПАТ «Одескабель», а також зовнішні можливості та загрози, для цього сформуємо SWOT - матрицю (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

#### SWOT-аналіз ПАТ «Одескабель»

Можливості	Сильні сторони
1	2
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку;</li> <li>2. Наявність у регіоні структур, які здійснюють підвищення кваліфікації;</li> <li>3. Вигідне розташування виробництва;</li> <li>4. Розширення виробничих ліній;</li> <li>5. Збільшення різноманітності у взаємозалежній продукції;</li> <li>6. Збільшення прибутку шляхом випуску нового кабелю, якого не має аналогів у конкурентів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великий досвід роботи на ринку;</li> <li>2. Широка номенклатура продукції, що випускається;</li> <li>3. Популярність та один з лідерів ринку;</li> <li>4. Модернізація та оновлення обладнання;</li> <li>5. Гнучка цінова політика;</li> <li>5. Висока якість продукції;</li> <li>6. Кваліфікований персонал</li> </ol>

Загрози	Слабкі сторони
1	2
1. Нестабільна політична ситуація в країні (руйнування інфраструктури); 2. Загроза появи нових конкурентів; 3. Зростаючий вплив на ціни покупців та постачальників; 4. Зростаючі вимоги до якості продукції; 5. Загроза неплатежів; 6. Високий рівень інфляції; 7. Нова «хвиля» фінансової кризи	1. Сезонність попиту; 2. Погіршується конкурентна позиція щодо деяких товарів; 3. Зниження прибутку, пов'язаного з падінням попиту; 4. Територіальна віддаленість від сировинних ринків; 5. Слабкий маркетинг; 6. Висока вартість продукції; 7. Недостатнє фінансування

Таким чином, з наведеного вище SWOT – аналізу ПАТ «Одескабель» можна зробити висновок:

1. Гарна репутація у покупців та гнучка цінова політика дає можливість виходити на нові ринки чи сегменти Європи та інших країн;
2. Розширенню виробничих ліній сприяє модернізація та оновлення обладнання та широка номенклатура продукції, що випускається;
3. Агресивний імпорт аналогічної продукції становить загрозу якості продукції ПАТ «Одескабель»;
4. Для гнучкої цінової політики заводу загрозою є поява нових конкурентів і навіть уповільнення зростання ринку з окремих сегментам;
5. Поява нових конкурентів тягне у себе погіршення конкурентних позицій за деякими товарам ПАТ «Одескабель» і зниження прибутку, що з падінням попиту;
6. Слабкий маркетинг несе загрозу уповільнення зростання ринку за окремими сегментами.

Завойовувати ринок у сучасних умовах – завдання нелегке. Одеські кабельники вивели формулу успіху, її основними складовими є: покращення якості та розширення продукції; впровадження нових технологій які відповідають європейським стандартам якості, підвищення продуктивності

праці та скорочення витрат за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, впровадження спеціальних програмних засобів для автоматизації процесів; розширення на нові європейські ринки.

### **Висновки до II розділу**

ПАТ «Одескабель» - найбільший в Україні виробник кабельно-провідникової продукції. Одним із пріоритетних напрямків нашої компанії є постачання кабельно-провідникової продукції з мідною та алюмінієвою житловою широким асортиментом. Підприємство гнучко реагує на кон'юнктуру ринку, що дозволяє займати лідируючу позицію у цій галузі України.

Організацію ПАТ "Одескабель", код ЄДРПОУ 05758730, було зареєстровано 04.01.1996. Розмір статутного капіталу фірми складає 14 000 000,00. Керівником фірми публічне акціонерне товариство "Одеський кабельний завод "ОДЕСКАБЕЛЬ" є акціонери згідно реєстру власників іменних цінних паперів.

Проведений аналіз основних техніко-економічних і фінансових показників роботи ПАТ «Одескабель» свідчить про позитивну ситуації на підприємстві.

Таким чином, фінансовий стан підприємства є залежним від позикових коштів. Це є негативним впливом на фінансове становище, тому потрібно розробити подолати залежність підприємства від позикових коштів, та зменшення дебіторської заборгованості. У цілому фінансове становище є задовільним.

Проаналізувавши економічний стан ПАТ «Одескабель», можна виділити наступні проблеми: зношеність та передчасна заміна обладнання, збільшення частки матеріальних витрат та зниження матеріаловіддачі, значне скорочення штату за останні 3 роки. Серед позитивних моментів можна виділити: підвищення продуктивності праці, перевищення темпів зростання



продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати, збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції, ефективності використання основних фондів і зниження гривні собівартості товарної продукції. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства показала, що майже за всіма моделями підприємство перебуває у несприятливому стані фінансової кризи, хоча в останній аналізований період ситуація покращується [7].

Зазначено основні складові розвитку підприємства, а це: покращення якості та розширення продукції; впровадження нових технологій які відповідають європейським стандартам якості, підвищення продуктивності праці та скорочення витрат за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, впровадження спеціальних програмних засобів для автоматизації процесів; розширення на нові європейські ринки.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»**

### **3.1. Напрями оптимізації бізнес-процесів ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»**

З метою визначення резервів підвищення ефективності діяльності організації та оптимізації бізнес-процесів здійснюється моніторинг та проводиться аналіз бізнес-процесів.

Це дозволяє усунути такі фактори: дублювання функцій, «вузькі» місця, надмірну вартість та наявність зайвих операцій, а також низька якість їх виконання, неузгодженість дій учасників та т.п. Оптимізація може бути двох типів - постійне вдосконалення процесів (еволюційний шлях) та періодична радикальна зміна (Револуційний шлях). Перший спосіб використовується у рамках поточної діяльності, коли підприємству не потрібні різкі зміни. Другий шлях використовується, коли необхідні перетворення у зв'язку з істотною зміною порядку діяльності, наприклад проведення комплексної автоматизації. У разі ставиться завдання «почати все з нуля». Такий підхід дозволяє уникнути застосування до старих процесів нових технологій [5].

З'являється необхідність зафіксувати існуючі бізнес-процеси для того, щоб оцінювати їхню ефективність. Якщо цього зробити сьогодні, то у майбутньому можливі значні витрати, зумовлені малоефективною роботою співробітників, порушенням зобов'язань за контрактами, необхідністю проведення реструктуризації тощо. Це тягне за собою як серйозні фінансові витрати, і втрату іміджу підприємства [8].

Для того, щоб бачити вузькі місця у діяльності та ефективно керувати компанією, необхідно пов'язати виконання певних процесів, робіт із її цільовими стратегічними показниками. Для цього проводиться зіставлення стратегічних цілей та завдань компанії з входами та виходами процесів, виявляється залежність результатів діяльності компанії від результату виконання процесів. Відповідно до цієї залежності вибираються показники,

якими проводитиметься управління. В результаті діяльність організації на всіх рівнях стає спрямованою на досягнення результату, а власники компанії та менеджери отримують об'єктивний механізм оцінки результатів своєї діяльності та діяльності самої організації.

Далі за результатами проведеного аналізу бізнес-процесів у модель «як є» вносяться зміни, формуючи модель процесів «як має бути». При цьому:

- детально розробляються пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів (перерозподіляються функції між учасниками процесу, виключається дублювання функцій, усуваються інформаційні розриви між блоками, оптимізується система документообігу між структурними одиницями, що беруть участь у кожному процесі);

- разом із співробітниками компанії-замовника розробляються схеми інформаційних потоків за оптимізованими бізнес-процесами, складається перелік вхідної та вихідної із структурних підрозділів інформації: вид вихідного документа, адресат, відповідальні за виконання та посадові особи, що затверджують документ, строки надання;

- проводиться регламентація схеми руху документів, розробка (оптимізація) положення про документообіг (регламент) за основними блоків кожного бізнес-процесу із зазначенням учасників (в т.ч. відповідальних), термінів і форм інформації, що передається в рамках кожного бізнес-процесу;

- розробляється рекомендації щодо оптимізації організаційної структури компанії-замовника з урахуванням оптимізованої системи управління (оптимізованих бізнес-процесів)

Результатом оптимізації є моделі бізнес-процесів «як має бути» з урахуванням їхньої оптимізації та пакет оновленої (ново розробленої) внутрішньої нормативної документації (положення про відділи, посадові інструкції, регламенти виконання процесів).

Управління бізнес-процесами є важливою складовою успішної діяльності кожній компанії, оскільки це дозволяє ефективно керувати бізнес-процесами та забезпечити оптимальну організацію роботи, зниження витрат і підвищення

якості продуктів або послуг, а також для забезпечення конкурентної переваги ринку.

ПАТ «Одескабель» підприємство, що надає послуги транспортно-логістичні послуги. Для досягнення оптимальних результатів у Компанія вживає ряд заходів, спрямованих на вдосконалення управління бізнес-процеси.

Одним з таких заходів є аналіз і оцінка поточних бізнес-процесів підприємств. Це включає ідентифікацію та документування всіх процесів, аналіз ефективність та визначення можливих проблем і перешкод. Виходячи з цього аналіз дозволяє визначити необхідність удосконалення окремих процесів і розробити план дій.

Вдосконалення управління бізнес-процесами ПАТ «Одескабель» пропонується використовувати сучасні інформаційні технології, впровадження спеціалізованих програмних засобів для автоматизації процесів, забезпечення моніторингу та контролю за їх виконанням і використанням системи електронного документообігу.

Компанія також активно залучає своїх співробітників до управління підприємством. Це може включати навчання працівників з питань управління процесів, створення команд робочих груп для аналізу та вдосконалення процесів, а також заохочення співробітників до активної участі та внесення пропозицій їх ідеї щодо вдосконалення.

Всі ці заходи спрямовані на досягнення ефективного управління бізнес-процесами ПАТ «Одескабель». Це допомагає підприємству оптимізувати свою діяльність, знизити витрати, підвищити якість послуг і досягти конкурентоспроможності на ринку.

Для вдосконалення управління бізнес-процесами ПАТ «Одескабель» використовуються заходи приведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Заходи щодо удосконалення бізнес-процесів ПАТ «Одескабель»

Заходи	Дії
Аналіз та оцінка поточних бізнес-процесів [50]	ПАТ «Одескабель» проводить детальний аналіз всіх ключових процесів, ідентифікує проблемні зони та визначає потреби у вдосконаленні.
Визначення цілей та стратегії [51]	На основі аналізу, встановлюються конкретні цілі та стратегія вдосконалення бізнес-процесів. Це дозволяє визначити напрямки розвитку та встановити показники ефективності.
Автоматизація та впровадження IT-рішень	Компанія використовує сучасні IT-інструменти, такі як системи управління бізнес-процесами (BPM), електронні документообіги та інші програмні засоби для автоматизації процесів. Це сприяє підвищенню ефективності, скороченню часу виконання та зменшенню помилок
Залучення персоналу	Компанія надає навчання та тренінги співробітникам з питань управління бізнес-процесами. Вони ознайомлюються з методологіями та інструментами, що дозволяють їм активно брати участь у впровадженні змін та вдосконаленні процесів.
Моніторинг та оцінка результатів	Компанія встановлює систему моніторингу та оцінки результатів вдосконалення бізнес-процесів. Це дозволяє відстежувати прогрес, виявляти можливі проблеми та вносити корективи у стратегію.

За результатами аналізу та впровадження дій з покращення ПАТ «Одескабель» управління бізнес-процесами може здійснюватися наступним чином:

- аналіз поточних бізнес-процесів: компанія успішно провела детальний аналіз його процесів (обсяг виробництва продукції, перевезень, доставка продукції, зростання обсягів замовлень), виявлено проблемні місця (підвищення цін, що призвело до збільшення витрат і зменшення прибутку) і визначив потребу покращення основних бізнес-процесів завдяки встановленню трекерів автоматичний;

- автоматизація та використання IT-інструментів: компанія впроваджує сучасні IT-інструменти, які дозволяють автоматизувати основні бізнес-процеси, зменшити кількість помилок і підвищити продуктивність;

- залучення персоналу: компанія активно залучає своїх співробітників до процес вдосконалення бізнес-процесу; забезпечує навчання співробітників, які

могли ефективно брати участь у впровадженні змін і сприяти вдосконаленню процесу;

- моніторинг та оцінка ефективності: на підприємстві створена система моніторингу та оцінка результатів покращення бізнес-процесів, що дозволяє відслідковувати прогрес, визначити можливі проблеми та внести зміни до стратегії.

В якості інструменту для оцінки ефективності процесу виробництва та реалізації розподільних волоконно-оптичних кабелів мікромодульної конструкції на ПАТ «Одескабель» в результаті реалізації заходів із вдосконалення операції виготовлення оптичного модулю використано збалансовану систему показників, наведену в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Збалансована система показників процесу виробництва і реалізації  
розподільних волоконно-оптичних кабелів мікромодульної конструкції

Стратегічна ціль	Показник	Формула розрахунку
1	2	3
Перспектива «Фінанси»		
Збільшити обсяг реалізації розподільних волоконно-оптичних кабелів мікромодульної конструкції	Дохід від реалізацій	Дохід від реалізації продукції
Підвищити прибутковість бізнес-процесу	Рентабельність процесу	Прибуток процесу / Витрати процесу * 100%
Перспектива «Клієнти»		
Сформувати імідж підприємства як надійного постачальника якісних волоконно-оптичних кабелів мікромодульної конструкції	Рівень задоволення споживачів	Рівень задоволення споживачів, визначений шляхом опитування
Зайняти лідируючі позиції на ринку розподільних волоконно-оптичних кабелів мікромодульної конструкції	Частка ринку	Обсяг реалізації підприємства / Загальний обсяг реалізації на ринку
Перспектива «Бізнес-процеси»		
Забезпечити якість продукції на відповідному рівні	Коефіцієнт здачі готової продукції з першого випробування	Кількість продукції прийнятої з першого випробування / Кількість продукції * 100

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів	Матеріаловіддача	Обсяг виготовленої продукції / Матеріальні витрати
Забезпечити швидкість виконання замовлення	Тривалість виробничого циклу	Тривалість операційного циклу + Тривалість обслуговуючих процесів + Час міжопераційних перерв
Перспектива «Персонал»		
Забезпечити ефективність працівників, задіяних у виробництві розподільних волоконно-оптичних кабелів мікромодульної конструкції	Продуктивність праці	Обсяг виготовленої продукції / Чисельність персоналу
Досягти збереження кадрового потенціалу	Коефіцієнт плинності кадрів	(Кількість звільнених / Чисельність персоналу) * 100%

Отже, аналіз показників ефективності процесу виробництва та реалізації розподільних волоконно-оптичних кабелів мікромодульної конструкції з врахуванням реалізації запропонованих заходів, наведений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Збалансована система показників процесу виробництва і реалізації розподільних волоконно-оптичних кабелів мікромодульної конструкції

Показник	Од. вим.	Фактичне значення	Прогнозне значення	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5	6
Перспектива «Фінанси»					
Дохід від реалізацій	тис. грн	196 420	217 633	21 213	10,8%
Рентабельність процесу	%	6,2	10,2	4	x
Перспектива «Клієнти»					
Рівень задоволення споживачів бали	бали	7	9	2	x

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
Частка ринку	%	34	38	4	x
Перспектива «Бізнес-процеси»					
Коефіцієнт здачі готової продукції першого випробування з	%	99	99	0	x
Матеріаловіддача	грн/грн	1,325	1,405	0,079	6,0%
Тривалість виробничого циклу	год./км	1,23	1,11	-0,13	- 10,2%
Перспектива «Персонал»					
Продуктивність праці	тис. грн. / ос.	10 912,2	12 090,7	1 178,5	10,8%
Коефіцієнт плинності кадрів	%	1	1	0	x

Як видно з табл. 3.3., розробка та впровадження безгалогенних рішень суміш для вдосконалення операцій з виробництва оптичних модулів у процесі виробництва розподільчих волоконно-оптичних кабелів мікромодульна конструкція дозволить збільшити обсяг виробництва та впровадження майже на 11%, при забезпеченні рентабельності процесу на рівні 10,2% (+4%). Варто відзначити, що вартість нового безгалогенного з'єднання майже на 20% вище вартості попереднього матеріалу, але це використання дозволяє скоротити тривалість процесу виготовлення оптичного елемента модуля приблизно на 40%, що скоротить тривалість виробничий цикл в цілому з 1,23 год/км до 1,11 год/км (-10,2%).

Крім того, очікується скорочення термінів виробництва цикл розподілу мікромодульних волоконно-оптичних кабелів дасть змогу ПАТ «Одескабель» забезпечити вищу швидкість виконання замовлення, що підвищить рівень задоволеності споживачів Крім того, очікується збільшення частки продукції компанії на ринку мікромодульних волоконно-оптичних розподільних кабелів до 38%.



Здійснення розробки та впровадження у виробництво волоконно-оптичні розподільні кабелі з мікромодульною структурою покращена суміш без галогенів також дозволить збільшити ефективність використання залучених матеріальних ресурсів і праці процес. Так, в результаті виконання запропонованих дій буде матеріальна віддача становитиме 1405 грн./грн., що на 6% вище фактичного розміру Продуктивність праці працівників зросте на 1178,5тис грн./чол або на 10,8%.

Тому за результатами оцінки ефективності процесу виробництво та продаж волоконно-оптичних розподільних кабелів мікромодульне проектування на ПАТ «Одескабель» з враховуючи запропоновані заходи, можна сказати, що розвиток і впровадження у виробництво безгалогенного компаунду, що дасть можливість забезпечення більшої швидкості виробництва оптичних елементів модуль, дозволить підвищити ефективність тестованого процесу.

### **3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів підприємства**

Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення процес виробництва волоконно-оптичних розподільних кабелів мікромодульне будівництво шляхом розробки та впровадження у виробництво безгалогенних сполук, використання яких забезпечить вище продуктивність оптичних модулів пропонується розраховувати наступним чином такі показники, як чиста приведена вартість (NPV), коефіцієнт прибутковості та період повернення, формули для розрахунку якого наведені нижче.

Чиста поточна вартість (ЧПВ) інвестиційного проекту (за виробництвом) визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{ЧП_t}{(1+i)^t} = -IB + \sum_{t=0}^n \frac{ЧП_t}{(1+i)^t}, \quad (3.3.1)$$

де NPV – сума чистої приведеної вартості);

ЧП<sub>t</sub> – номінальна сума чистого грошового потоку за інвестиційним проектом в окремі інтервали часу його реалізації;

$t$  – коефіцієнт дисконтування суми чистого грошового потоку за інвестиційним проектом, що розглядається ( $1 \dots n$ );

$i$  – ставка дисконту, обрана для даного інвестиційного проекту (у вигляді десяткового дробу).

Ставка дисконту розраховується за формулою Фішера:

$$i = d + r + r \cdot d, \quad (3.2)$$

де  $d$  – ставка за депозитами,

$r$  – рівень інфляції в країні,

$r \cdot d$  – ризикова складова

Якщо показник чистої приведеної вартості більший за нуль, то інвестиційний проект може бути прийнято до реалізації і навпаки.

Загальна формула, за якою розраховується індекс доходності за інвестиційним проектом (PI), має такий вигляд:

$$PI = \frac{ЧГП}{ІВ}, \quad (3.3)$$

де PI - індекс доходності за інвестиційним проектом;

ЧГП – загальна сума дисконтованого чистого грошового потоку за інвестиційним проектом;

ІВ – загальна теперішня вартість інвестиційних витрат за проектом.

Критерій прийняття інвестиційних рішень на основі розрахованого індексу доходності однаковий для всіх типів інвестиційних проектів: якщо значення цього показника перевищує одиницю, інвестиційний проект може бути прийнято до реалізації, і навпаки, якщо його значення менше ніж одиниця або дорівнює одиниці, інвестиційний проект має бути відхилений.

Період окупності інвестицій (PP) характеризує обсяг часу, необхідний для повного повернення інвестиційних витрат, пов'язаних із реалізацією проекту.

Загальна формула, за якою ведуться розрахунки періоду окупності інвестицій, має такий вигляд:

$$PP = \frac{IV}{ЧГП_p}, \quad (3.4)$$

де PP – період окупності інвестицій за проектом;

IV – загальна теперішня вартість інвестиційних витрат за проектом;

ЧГП<sub>p</sub> – середньорічна сума дисконтованого чистого грошового потоку за інвестиційним проектом.

Кожне підприємство самостійно визначає критеріальне значення показника періоду окупності для різних типів інвестиційних проектів, але за інших рівних умов період окупності інвестицій (PP) має прямувати до мінімуму.

Так, ставка дисконту була розрахована виходячи із наступних даних:

- 1) середня ставка за депозитом - 17,5% річних;
- 2) індекс інфляції (за 2025 р.) - 4,1%.

Таким чином, ставка дисконту дорівнює  $0,175 + 0,041 + 0,175 * 0,041 = 0,223$  або 22,3%.

Капітальні витрати на реалізацію заходів із розробки та впровадження у виробництво нового вдосконаленого безгалогенного компаунду включають витрати на розробку рецептури, випробування та власне впровадження розробленого матеріалу у виробництво та складають 14 462,1 тис. грн.

Очікується, що за р. з моменту початку широкого використання у виробництві нового безгалогенного компаунду, буде отримано прибуток від реалізації розподільних волоконно-оптичних кабелів мікромодульної конструкції в розмірі 19 944,6 тис. грн.

Отже, розрахунок показників ефективності запропонованих заходів із вдосконалення процесу виробництва кабелів волоконно-оптичних розподільних мікромодульної конструкції на ПАТ «Одескабель» наведений в табл. 3.3.

Таблиця 3.4

#### Оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	Од. вим.	Значення показника
Інвестиції	тис. грн	14 462,10

Продовження табл. 3.4

Очікуваний прибуток за період	тис. грн	19 944,6
Ставка дисконту	%	22,3
Дисконтований прибуток	тис. грн	16 307,9
Чиста приведена вартість (NPV)	тис. грн	1 845,8
Індекс доходності (PI)	тис. грн	1,13
Період окупності	років	0,89

Отже, як видно з табл. 3.4, чиста приведена вартість коштів від вдосконалення процесу виробництва волоконно-оптичних розподільних кабелів мікромодульна структура вище 0 і дорівнює 1845,8 тис. грн. При цьому коефіцієнт рентабельності 1,13 грн./грн., тобто кожна вкладена гривня в розробку та впровадження у виробництво безгалогенної суміші, приносить дохід 1,13 грн. Термін окупності вкладених коштів становить 0,89 року або 10 місяців і 20 днів.

Тож за результатами оцінки ефективності запропоновано заходи щодо вдосконалення процесу виробництва кабелю проектування волоконно-розподільних мікромодулів ПАТ «Одескабель» можна констатувати його цілеспрямованість і ефективність діяльності з розробки та впровадження безгалогенної суміші, чії покращені властивості дозволять досягти вищих рівнів швидкості виробництва оптичних модулів.

### Висновки до 3 розділу

Один із шляхів виходу на новий рівень розвитку та просування ефективності підприємства та його окремих бізнес-процесів зосередивши зусилля на слабких місцях процесів, шукаємо ці вузькі місця (обмеження) та «розширення» його дієздатності. Отже, для процесу виробництва та продажу волоконно-оптичних розподільних кабелів мікромодульної конструкції в ПАТ

«Одескабель» наступним чином «вузьке місце», пропускна здатність якого залежить від результату процесу, є операція з виробництва оптичних модулів. При цьому в межах запропоновано розробити та реалізувати заходи щодо вдосконалення цієї діяльності у виробництві безгалогенної суміші з оптимальним поєднанням інгредієнти рецепта, які забезпечать наявність таких характеристик, які дозволяють підвищити швидкість виробництва кабелю.

Оцінка ефективності виробництва та впровадження систем розподілу мікромодульні волоконно-оптичні кабелі, в т.ч реалізація запропонованих дій показала, що обсяги виробництва та реалізації зросте майже на 11%, забезпечуючи, серед іншого, рентабельність процесу дорівнює 10,2% (+4%). Крім того, очікується, що тривалість буде скорочена виробничий цикл розподільного оптоволоконного мікромодуля проектів дозволить ПАТ «Одескабель» забезпечити більше висока швидкість виконання замовлення, що підвищить рівень задоволеності споживачі, у свою чергу, оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показали, що запропоновано заходи щодо вдосконалення виробничого процесу волоконно-оптичні розподільні кабелі мікромодульної структури на ПАТ «Одескабель» шляхом розробки та впровадження безгалогенної продукції суміш, покращені властивості якої дозволять вам досягти більшого доцільно і швидке виготовлення оптичного модуля ефективним, про що свідчать показники чистої приведеної вартості (1845,8 тисячі грн), показник рентабельності (1,13 грн/грн) та термін окупності (приблизно 10 місяців 20 днів).

## ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто сутність та значення бізнес-процесів підприємства. Зазначено, бізнес-процес на підприємстві - це послідовність дій та операцій, які здійснюються для досягнення конкретної мети або результату в рамках діяльності підприємства. Розкрито значення бізнес-процесу яке відіграє ключову роль у сучасному підприємстві, допомагаючи організаціям досягати ефективності, адаптуватися до змін та забезпечувати задоволення потреб споживачів.

Визначено методи та підходи оптимізації підприємства у сучасних умовах серед яких: аналітичні методи, формальні універсальні методи, комплексні методи постійного вдосконалення, бенчмаркінг, аутсорсинг, інструментальні методи. Зазначено методіку революційної оптимізації бізнес-процесів отримала назву реінжиніринг.

Розкрито фактори, що впливають на оптимізацію бізнес-процесів у контексті ринкової діяльності серед яких: конкуренція, зміни у законодавстві, зміни вимог споживачів, глобалізація, фінансові обмеження та ін.

ПАТ «Одескабель» - найбільший в Україні виробник кабельно-провідникової продукції. Одним із пріоритетних напрямків нашої компанії є постачання кабельно-провідникової продукції з мідною та алюмінієвою житловою широким асортиментом. Підприємство гнучко реагує на кон'юнктуру ринку, що дозволяє займати лідируючу позицію у цій галузі України.

Організацію ПАТ "Одескабель", код ЄДРПОУ 05758730, було зареєстровано 04.01.1996. Розмір статутного капіталу фірми складає 14 000 000,00. Керівником фірми публічне акціонерне товариство "Одеський кабельний завод "ОДЕСКАБЕЛЬ" є акціонери згідно реєстру власників іменних цінних паперів.

Проведений аналіз основних техніко-економічних і фінансових показників роботи ПАТ «Одескабель» свідчить про позитивну ситуації на підприємстві.

Таким чином, фінансовий стан підприємства є залежним від позикових коштів. Це є негативним впливом на фінансове становище, тому потрібно розробити подолати залежність підприємства від позикових коштів, та зменшення дебіторської заборгованості. У цілому фінансове становище є задовільним.

Проаналізувавши економічний стан ПАТ «Одескабель», можна виділити наступні проблеми: зношеність та передчасна заміна обладнання, збільшення частки матеріальних витрат та зниження матеріаловіддачі, значне скорочення штату за останні 3 роки. Серед позитивних моментів можна виділити: підвищення продуктивності праці, перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати, збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції, ефективності використання основних фондів і зниження гривні собівартості товарної продукції. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства показала, що майже за всіма моделями підприємство перебуває у несприятливому стані фінансової кризи, хоча в останній аналізований період ситуація покращується [7].

Зазначено основні складові розвитку підприємства, а це: покращення якості та розширення продукції; впровадження нових технологій які відповідають європейським стандартам якості, підвищення продуктивності праці та скорочення витрат за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, впровадження спеціальних програмних засобів для автоматизації процесів; розширення на нові європейські ринки.

Один із шляхів виходу на новий рівень розвитку та просування ефективності підприємства та його окремих бізнес-процесів зосередивши зусилля на слабких місцях процесів, шукаємо ці вузькі місця (обмеження) та «розширення» його дієздатності. Отже, для процесу виробництва та продажу волоконно-оптичних розподільних кабелів мікромодульної конструкції в ПАТ

«Одескабель» наступним чином «вузьке місце», пропускна здатність якого залежить від результату процесу, є операція з виробництва оптичних модулів. При цьому в межах запропоновано розробити та реалізувати заходи щодо вдосконалення цієї діяльності у виробництві безгалогенної суміші з оптимальним поєднанням інгредієнти рецепта, які забезпечать наявність таких характеристик, які дозволяють підвищити швидкість виробництва кабелю.

Оцінка ефективності виробництва та впровадження систем розподілу мікромодульні волоконно-оптичні кабелі, в т.ч реалізація запропонованих дій показала, що обсяги виробництва та реалізації зросте майже на 11%, забезпечуючи, серед іншого, рентабельність процесу дорівнює 10,2% (+4%). Крім того, очікується, що тривалість буде скорочена виробничого циклу розподільного оптоволоконного мікромодуля проектів дозволить ПАТ «Одескабель» забезпечити більш високу швидкість виконання замовлення, що підвищить рівень задоволеності споживачі. У свою чергу, оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показали, що запропоновано заходи щодо вдосконалення виробничого процесу волоконно-оптичні розподільні кабелі мікромодульної структури на ПАТ «Одескабель» шляхом розробки та впровадження безгалогенної продукції суміш, покращені властивості якої дозволять вам досягти більшого доцільно і швидке виготовлення оптичного модуля ефективним, про що свідчать показники чистої приведеної вартості (1845,8 тисячі грн), показник рентабельності (1,13 грн/грн) та термін окупності (приблизно 10 місяців 20 днів).



**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Бойчук Н.Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2016. Випуск 17. С. 173-180.
2. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії. *Науковий вісник*. 2010. № 17 (118) С. 14-21.
3. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 10.03.2024).
4. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325> (дата звернення: 10.03.2024).
5. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 78 – 82.
6. Горовий Д. А. Економічна оцінка інтелектуальних ресурсів підприємства і механізм її реалізації / Д. А. Горовий, Л. В. Лебедева // *Комунальне господарство міст: науч.-техн. сб.* (Серія: «Економічні науки»). К.: Техніка, 2009. Вип. 92. С. 287–294.
7. Дідух О. В. Сутність аутсорсингу та перспективи його застосування в Україні. *Економічний простір*. 2011. № 54. С. 173 – 182.
8. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення: 10.04.2024).
9. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11.
10. Денисенко Л. О. Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес- системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

(дата звернення: 10.03.2024).

11. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Корінь М. В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 62 с.

12. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. URL:

<https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3048/1/2.pdf> (дата звернення: 10.03.2024).

13. Закон України «Про акціонерні товариства». URL:

<https://ips.ligazakon.net/document/T080514?an=1429> (дата звернення: 10.03.2024).

14. Закон України «Про господарські товариства». URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 10.03.2024).

15. Заєць М. А. Формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПАТ "Одескабель" на інноваційній основі [Електронний ресурс] / М. А. Заєць, Н. С. Мамонтенко. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 264-267.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_769\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_41) (дата звернення: 10.03.2024).

16. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 53 – 62.

17. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek2022\\_11\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek2022_11_31) (дата звернення: 10.04.2024).

18. Олексій В. Сучасні методики удосконалення бізнес-процесів на підприємстві. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах воєнного стану: матеріали VII Національної науково-практичної конференції [Тернопіль, 20 травня 2023 р.]. Тернопіль: Вектор, 2023. С. 45 – 46.

19. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. № 1. С. 54 - 61.

20. Павлюк Л. В., Оксенюк К. І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 148 - 151.

21. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 10.03.2024).

22. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : ЛТЕУ, 2018, 420 с.

23. Петрович Й.М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем : навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 510 с.

24. Прокопенко М.О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9755> (дата звернення: 10.03.2024).

25. Портер М.Е. Стратегії конкуренції. Київ : Основи, 1998, 390 с.

26. Перева П.Г., Назаренко С.М. Методичні підходи до оцінки часу на реалізацію інноваційних проектів в сфері інформаційних технологій. URL:

<https://core.ac.uk/download/pdf/162869608.pdf> (дата звернення: 10.03.2024).

27. Сучасні підходи в управлінні інтелектуальною власністю підприємств кабельної промисловості. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 4 (20). С. 101-105. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html> (дата звернення: 10.03.2024).

28. Офіційний сайт ПАТ «Одескабель» URL:

<https://odeskabel.com/ua/about/odeskabel-sogodni.html> (дата звернення: 10.03.2024).

29. Одеський кабельний завод. *Вікіпедія*. URL:

<https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 14.04.2024).

30. Як роблять кабелі та проводи. URL: <https://blox.com.ua/iak-robliat-kabeli-ta-provody.htm> (дата звернення: 10.03.2024).

31. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: [підручник] / Н.В. Касьянова [та ін.]. К. : Центр учбової літератури, 2013. 248 с.

32. Кузьмін О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2 (3). С. 7–16. : URL: <http://www.economics.opu.ua/n3.html> (дата звернення: 10.03.2024).

33. Метіль Т.К. Аналіз бізнес-моделей інтеграції підприємств у інформаційно-економічному просторі (параграф 2.2, с. 94-103); Маркетинг інновацій в організації доставки вантажів (параграф 2.9, с. 139-156). Соціально-економічні та науково-технологічні аспекти безпекоорієнтованого розвитку прикордонного регіону: колективна монографія / за ред. М.М. Меркулова. Одеса-Ізмаїл: Фенікс, 2023.

34. Метіль Т.К., Щербина В. О. Проблема вибору підходів та методів організації бізнес-процесів на сучасному підприємстві. *The X th International scientific and practical conference «Modern approaches to the introduction of science into practice»* (March 30-31, 2022). San Francisco, USA 2022. p.122-127.

35. Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2023. 214с.

36. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. 2013. Вип. 10 (38). С. 233 – 241.

37. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічна думка*. 2015. Том 22. №2. С. 171-182.

38. Чупріна М.О. Використання ІТ-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами підприємств України URL:

[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILEA=&2\\_S21STR=evntukpi\\_2016\\_13\\_49](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=evntukpi_2016_13_49) (дата звернення: 10.03.2024).

39. Усова Г. В. Реінжиніринг виробничих процесів промислового підприємства на основі бенчмаркінгу та аутсорсингу: автореф. дис. ... канд. екон. Наук. Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2012. 24 с.
40. Організація промислового виробництва: підручник / за ред. А.І. Яковлєва. Харків : НТУ «ХП», 2007. 356 с.
41. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Business Horizons*, 1993. 285 p.
42. Novykova I., Chorny R., Chorna N., Bey R., Leszczynski V. (2023).
43. Simulation of Comprehensive Assessments of Personnel Innovation Development Management System. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development. ICBT2023. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 486. Springer, Cham. P. 95 – 108.
44. Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. 540 p.
45. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990 (Summer). P. 11-27.
46. Koval B., Novak O., & Pavlyshyna K.. Export potential of Ukraine in GAFTAA markets: UTAS Co case. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2022. 122(3). 97–109. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(122\)07](https://doi.org/10.31617/3.2022(122)07) (дата звернення: 10.03.2024).