

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

---

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р.

**ВИПУСКНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**  
**зі спеціальності 073 Менеджмент**

**за темою:**

Управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «Одескабель»

**Виконавець**

студент 41 групи ФЕУП  
Бакшлян Юлія Вікторівна  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**

Доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Кузнецова І.О.  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Одеса 2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ .....	4
Еволюція концепції створення споживчої цінності .....	4
Відмінності понять «вартість» та «цінність».....	11
1.3.Етапи формування ланцюгів цінностей.....	14
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	21
1	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Одескабель».....	211
2.2. Аналіз бізнес-процесів підприємства ПАТ «Одескабель».....	29
2.3. Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві ПАТ "Одескабель".....	42
ВИСНОВКИ.....	55
ДОДАТОК А .....	60
ДОДАТОК	
Б.....	601

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Важливість орієнтації підприємства на бізнес-процеси продиктована умовами часу. У сучасному економічному середовищі актуальності набуває не тільки налагодження бізнес-процесів як одного з напрямків роботи з внутрішнім середовищем, а й приведення їх у відповідність з швидко мінливих вимог зовнішнього середовища. Сьогодні наукові підходи до визначення сутності дефініції, типології категорії бізнес-процесів, визначення їх ролі та взаємозв'язків не є єдиними. Це ускладнює подальші дослідження в цьому напрямку. Тому проблема формування методології управління бізнес-процесами і досягнення практичних результатів є актуальною і вимагає ретельного дослідження.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є аналіз проблем, пов'язаних з формуванням ланцюга цінностей при стратегічному плануванні в розрізі основних процесів виробництва, збуту і просування з урахуванням географічного положення підприємства і специфікою реалізованих товарів.

Досягнення мети зумовило необхідність вирішити наступні **завдання**:

- дослідити еволюцію концепції створення споживчої цінності та проаналізувати етапи формування ланцюгів цінностей;
- провести оцінку рівня впливу факторів зовнішнього середовища підприємства;
- вивчити результативність бізнес-процесів підприємства;
- навести основні етапи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві та оцінити ефективність впровадження реінжинірингу.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси ПАТ «Одескабель».

Особливості досліджуваних проблем, мета і завдання дослідження визначили **структуру роботи**, представлені вступом, трьома розділами,

висновком, списком літератури, що включає 36 джерел та 2 додатка. Робота викладена на 61 сторінках, містить 7 малюнків і 12 таблиць.

## ВИСНОВКИ

В даній роботі проведено дослідження на тему «Управління бізнес-процесами підприємства» з якого можна зробити наступні висновки:

Концепція ланцюга цінностей – це всебічний і цілісний підхід до формування та управління витратами, який пропонує сукупно враховувати витратоутворюючі механізми діяльності компанії, починаючи від вихідних джерел сировини і закінчуючи готовою продукцією або послугами, отриманими кінцевими користувачами. Але, з іншого боку, поділ діяльності компанії на стратегічно значущі елементи і процеси дає можливість визначити основні складові витрат, так як вони незмінно присутні в кожній ланці.

Розподіл витрат і активів компанії по ланках ланцюжка цінності дозволяє кількісно оцінити кожне з них, тому що якщо ланки ланцюжка пов'язані між собою, то і їх витрати теж взаємозалежні. Кожен з видів діяльності може сприяти зниженню витрат і створення бази для диференціації продукції і послуг. Для досягнення конкурентних переваг «ланцюжок цінностей» слід розглядати як систему діяльності з характерними для неї зв'язками. Зв'язки всередині ланцюжка визначають способи взаємного впливу окремих видів діяльності один на одного і в значній мірі впливають на їх ефективність. Тому вони можуть служити додатковим джерелом переваг підприємства.

У роботі описані бізнес-процеси підприємства. Переважна більшість вчених і дослідників категорії бізнес-процесів в економічній науці визначають їх результатом виробництво продукції (послуг). Однак, це не є метою виконання бізнес-процесів. Кінцевою метою бізнес-процесів є формування споживчої цінності, яка задовольнить потреби клієнта (вирішувати проблему споживача) за меншу вартість, ніж конкуренти, або більш якісно, ніж конкуренти. Комплексна оцінка бізнес-процесів, що має на меті порівняння ефективності підприємств, дасть відповідь на питання: «Яке з підприємств в кінцевому підсумку буде володіти ринком, або, по крайній мірі, складе значну конкуренцію іншому / іншим підприємствам?». Адже вирішити проблему споживача на ринку більш

повно і більш якісно за менший термін і з меншими витратами має надзвичайно велику цінність для власників бізнесу, менеджерів та інвесторів. На сьогоднішній день бізнес-планування є головною функцією управління будь-яким підприємством. Саме з бізнес-планування починається як створення, так і функціонування господарюючого суб'єкта. Про це свідчить і досвід країн з розвинутою ринковою економікою. Недооцінка бізнес-планування в умовах ринку, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення, як правило, призводять до великих економічних втрат, до явищ неплатоспроможності підприємств.

Дослідження ланцюжка створення цінностей підприємства проведено на прикладі Публічного акціонерного товариства «Одескабель». ПАТ «Одескабель» - найбільший в Україні виробник кабельно-провідникової продукції. 70-річний успіх компанії заснований на застосуванні сучасних технологій і досвідченій команді співробітників. Стратегія компанії - планомірні модернізація та інновації у виробництві, збереження лідируючих позицій в Україні, а також розширення сфери впливу на ринках країн Центральної і Східної Європи, а також Європейського союзу.

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

Проведена ідентифікація бізнес-процесів ПАТ «Одескабель» і оцінка ефективності їх організації, дозволили виявити найменш ефективний інтегральний ранг, а саме: Контроль продукції.

В результаті проведеного дослідження стає ясно, що для більш ефективного функціонування ПАТ «Одескабель» і його співробітників необхідно здійснення ряду заходів, спрямованих на вдосконалення існуючої системи мотивації.

Реалізація запропонованої програми дасть приріст виручки від реалізації на 2530,4 млн. грн. на рік, що на 12% вище по відношенню до 2017 року. Загальний фонд оплати праці ПАТ «Одескабель» зменшиться на 8% по відношенню до 2017 року, але в свою чергу сформується додатковий фонд в

розмірі 88,1 млн. грн. для виплат річних премій і соціального пакету. Продуктивність праці складе 29,3 млн.грн. / особу. по відношенню до 2017 року 26,2 млн. грн.. / особу, і як підсумок - прибуток збільшиться на 15% (табл. 2.12).

Із прогнозних даних ефективності впровадження системи участі працівників у прибутку і зміні форми оплати праці на відрядно - прогресивну, видно, що дані заходи дозволять скоротити падіння прибутку в ПАТ «Одескабель» і збільшити її обсяг з 8889,9 млн. грн. в 2017 році до 10223,4 млн. грн. в 2018 році.

Отже, була розроблена і запропонована програма вдосконалення системи мотивації в ПАТ «Одескабель», яка дозволить вирішити ряд проблем в системі управління персоналом, удосконалити використання всіх методів впливу: організаційно - адміністративних, економічних і соціально - психологічних.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Голубков Є.П. Антикризовий маркетинг // Маркетинг в Росії і за кордоном. - 2009. - № 1. С. 5-18.
2. Keller, K. (2009) Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment. *Journal of Marketing Communications*, Vol.15, No.2-3, pp. 139-155.
3. Kent, Tony and Stone, Dominic 2007, The Body Shop and The Role of design in Retail Branding 'vol.35, no.7, pp.531-543.
4. Федулов Н.Є. Маркетинг в системі управління якістю // Якість. Інновації. Освіта. - 2009. - № 11. С. 43-48.
5. Борисов, Н.А. Організація ефективної збутової діяльності підприємства / Н.А. Борисов // Менеджмент за кордоном, 2012. - №5. С.23-30.
6. Рижикова Т. Методи сегментування споживачів // Маркетинг. - 2012. 267 с.
7. Афанасьєв, М.П. Маркетинг: стратегія і тактика розвитку фірми: підручник / М.П. Афанасьєв - М.: Видавничий центр «Книга», 2010. - 304 с.
8. Мазур О.Є. «Емоційний маркетинг»: міф чи нова маркетингова концепція // Маркетинг в Росії і за кордоном. - 2012. - № 1. - С. 16-27.
9. Краюхин, Г.А. Методика аналізу діяльності підприємств в умовах ринкової економіки: навчальний посібник / Г.А. Краюхин. - СПб., 2010. – 350 с.
10. Понятійні та термінологічні основи оцінки [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [/http://www.appraiser.ru/UserFiles/File/Guidance\\_materials/Training\\_aids/imu/glava03.pdf](http://www.appraiser.ru/UserFiles/File/Guidance_materials/Training_aids/imu/glava03.pdf)
11. Орлов А. В. Про аксіології і економічних цінностях [Електронний ресурс] / А. В. Орлов. // Проблеми сучасної економіки. - 2005. - № 3/4 (15/16) - Режим доступу: <http://www.m-економії.ru/art.php?NArtId=782>.
12. Тарнавська Н. П. Трансформація управління логістичними ланцюгами цінності в нових конкурентних умовах. [Електронний ресурс] / Н. П. Тарнавська, Р. Б Сивак // «Економіка розвитку». - 2010 - №1 (53).
13. Тлумачний словник російської мови: У 4 т. [Під ред. Д. Н. Ушакова]. - М., 2000.

14. Большой толковый словарь современного русского языка / сост. и глав. ред. В. Т. Бусел. - М.: Ирпень: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
15. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. - New York, NY: Harper Business, 1993. – 223.
16. Август-Вильгельм Шеер. «Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы». Издание второе, переработанное и дополненное. / Пер. с англ. Михайлова Н.А. - М.: Весть -МетаТехнология, 1999. - 151 с.
17. Davenport TH, Short JE The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review, 1990, (Summer), 11-27.
18. Davenport TH Process innovation: reengineering work through information technology. -Boston, Mass .: Harvard Business School Press, 1993. – 337.
19. Porter ME, Millar VE How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July-August), 149–160.].
20. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация - СПб.: Азбука, БМикро, 2003. - 317 с.
21. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. - М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Пабlishерз), 2009 (2010). - 282 с.
22. Ойхман Е.Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 333.
23. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ.С.В. Ариничев / Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.- 272 с.
24. ISO / ИЕС. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO / ИЕС TR 15504-CMM). -М.: Книга и Бизнес, 2001. – 348.

25. Зиндер Е. С. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг // Системы управления базами данных. - 1996. - № 1. - 55-67.
26. Tele Management Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. – Morristown, NJ: TMForum, 2000. – 82.
27. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. - 408 с.
28. Офіційний сайт ПАТ «Одескабель» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://odeskabel.com/>
29. Трегулова И.П. Закрепление позиций туристического предприятия на рынке России при помощи введения реинжиниринга организации эффективного управления персоналом / И.П. Трегулова // Вестник национального университета. - 2010. - № 1, Т. 2. - С. 100 - 106.
30. Кутелев П.В. Технология реинжиниринга бизнеса: учеб. пос. / П.В. Кутелев, И.В. Мишурова. - М.: ИКЦ «Март»; Ростов н / Д: Издательский центр «Март», 2003. - 176 с.
31. Власова Н.М. Система организации эффективного управления персонала предприятий в условиях рыночной экономики / Н.М. Власова // Актуальные проблемы экономики. - 2011. - № 6 (120). - С. 54 - 59.
32. Большой экономический словарь / ред.-сост. Н. Киселев. - Второй изд., перераб. и доп. - С.Пб.: Норинт, 2012. - 1456 с.
33. Кузьмина Е. А., Кузьмин А. М. Функционально-стоимостный анализ и метод ABC // Методы менеджмента качества. 2002. № 12. С. 24–29.
34. Корзаченко А.В. Оптимизация бизнес-процессов российских предприятий: Проблемы и перспективы Влияние персонала на инновационное развитие организации // Вестник Херсонского государственного университета: Серия Экономические науки .- 2014.- №3.- с.64-69.
35. Подоляка А. И., Башлай С. В. Методические подходы к оптимизации бизнес-процессов предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<http://dspace.uabs.edu.ua/>

<jspui/bitstream/123456789/10116/1/>

Tezu\_KNEU\_Menedgm\_2014.pdf

36. Степанова Н. И. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент улучшения экономического состояния предприятий / Н. И. Степанова // Управление развитием. - 2014. - №20. - С. 22-24