

Батанова Т.В.

*начальник науково-редакційного відділу,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса*

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БЕТОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Економіка України зазнала руйнівних втрат з початку військової агресії Російської Федерації проти нашої країни, яка відбулася 24 лютого 2022 р. Військові дії майже на всій території країни, знищення підприємств та об'єктів критичної інфраструктури спричинили необхідність оперативного реагування та рішучих дій щодо докорінної перебудови систем управління підприємствами у небачених до цього кризових умовах, а також переміщення важливих для функціонування економіки промислових підприємств у більш безпечні регіони.

Це особливо актуалізується в умовах реалізації урядової програми з релокації українських підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій. Підприємства отримують допомогу в переміщенні свого обладнання на безпечні території, пошуку виробничих приміщень та розселенні працівників. Наразі підприємства переміщуються до дев'яти областей: Закарпатської, Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, Волинської та Рівенської.

Експрес-опитування українського бізнесу, проведене дослідницькою компанією Gradus Research 5 липня 2022 року показало [1], що половина бізнесу (51%) працює частково, тобто війна вплинула на обсяги активності й вони ще не відновлені, 22% працюють як раніше, а 19% підприємств призупинили роботу тимчасово, але мають наміри відновити її максимально швидко, 6% опитаних навіть розпочали новий бізнес під час війни. Більшість бізнесів перемістилася в межах України, до центральних чи західних регіонів. За кордон релокувалося 11% опитаних підприємств, а 17% відповіли, що перемістилися і в межах України, і за кордон, тобто діяльність відбувається на двох територіях. 62% релокувалися саме до країн Європейського Союзу, переважна більшість до Польщі (63%) й Німеччини (25%), а також до Бельгії, Болгарії та Естонії.

Заступник міністра економіки України О. Грибан заявив, що в Україні від початку дії програми релокації переміщено 710 підприємств, 500 із них уже поновили роботу і успішно працюють. За його словами, більшість підприємств релоковані до західних областей. Найбільше було переміщено до Львівської області (29% заявок), Закарпатської області (18%) та Чернівецької області (12%) [2].

Особливе значення для оборони і відновлення економіки країни мають підприємства з виробництва бетонних розчинів, готових для використання. Бетон вважається одним із найважливіших серед відомих будматеріалів. Це універсальний будівельний матеріал, який знаходить застосування практично у всіх галузях будівництва – для виготовлення несучих і огорожувальних конструкцій у промисловому і цивільному будівництві, в дорожньому і аеродромному будівництві, для зведення військових оборонних споруд, бомбосховищ, резервуарів тощо. Бетон є основним матеріалом і для спеціального будівництва, наприклад, для будівництва та ремонту споруд атомних електростанцій, які наразі нажалі піддаються ворожим атакам (Запорізька та Південноукраїнська АЕС).

Хоча найбільшу вагу у виробництві бетонних розчинів, готових для використання, має м. Київ (за статистичною інформацією 2021 р.) – 28,76% (5649,2 тис. т), регіони України, які знаходяться в зоні бойових дій, теж мають суттєві частки у виробництві бетонних розчинів [3]: Донецька область – 1,15% (226,2 тис. т), Запорізька область – 1,72% (338,4 тис. т),

Миколаївська область – 2,95% (578,8 тис. т), Харківська область – 6,34% (1245,4 тис. т), Херсонська область – 0,75% (148,0 тис. т) (рис. 1).

Тому підприємства з виробництва бетонних розчинів, готових для використання, також потребують релокації. Так, промислово-будівельна група «Ковальська», яка об'єднує понад 20 підприємств у сфері видобутку сировини, виробництва будівельних матеріалів та девелопменту, створила робочу групу для оцінки доцільності перенесення частини виробничих потужностей на захід України [4].

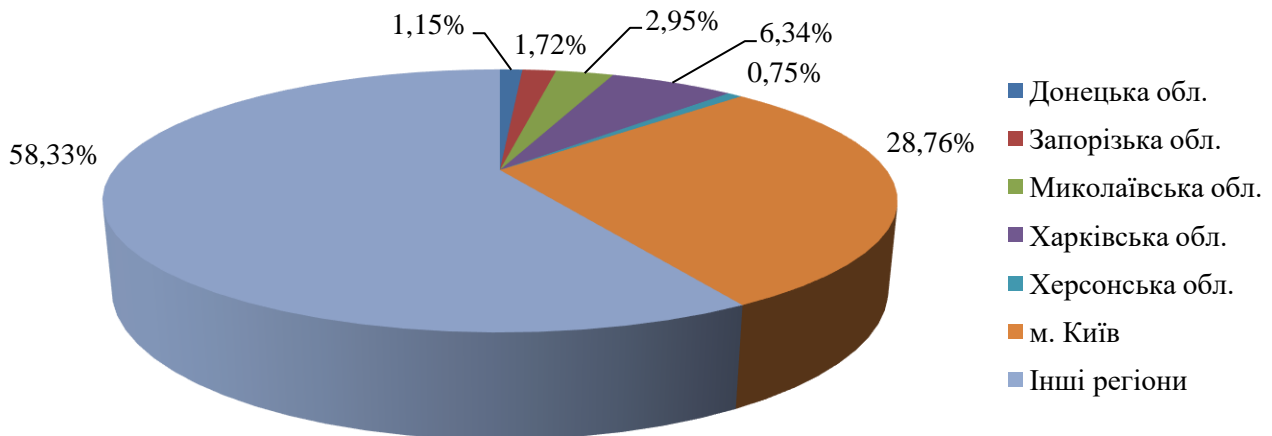


Рис. 1. Виробництво розчинів бетонних, готових до використання по Україні у 2021 році

Джерело: [3]

Системи управління переміщених підприємств можуть бути удосконалені за допомогою такого ефективного методу, як реінжиніринг бізнес-процесів.

Проблеми вдосконалення та перетворення організаційних структур управління підприємствами в умовах трансформаційної економіки відображені у працях багатьох відомих українських та зарубіжних дослідників.

Разом з тим, потребують подальшого дослідження питання оптимізації та вибору варіантів перетворення організаційної структури управління підприємством.

Так, А. І. Ковальов зазначає, що реінжиніринг має бути застосований на всіх стадіях процесу антикризового управління [5, с. 130]:

- 1) під час здійснення превентивних заходів з недопущення кризової ситуації;
- 2) при реалізації перетворень, що спрямовані на виведення підприємств із кризи;
- 3) при усуненні негативних наслідків кризової ситуації.

Засновники методології реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммер і Дж. Чампі [6, с. 26–30] та багато їх послідовників у своїх роботах акцентували увагу на її перевагах, проте, лише в роботах окремих науковців звертається увага на проблеми впровадження реінжинірингу.

Так, Л. Ф. Чумак та О. І. Продіус виділяють такі можливі типові помилки в реалізації реінжинірингу: компанія намагається модернізувати існуючий процес замість того, щоб перепроєктувати його заново [7, с. 246; 8, с. 81–82].

Основна помилка компаній в даному випадку – прагнення до часткових поліпшень замість реалізації однієї радикальної перебудови процесів та невірна оцінка корпоративної культури компанії. Іноді існуюча корпоративна структура і усталені принципи можуть стати перешкодою навіть для початку реінжинірингу бізнес-процесів.

Як засвідчує практика, частина компаній готові відмовитися від реінжинірингу при перших же труднощах, нераціонально розподіляють завдання з освоєння інновацій, мають недостатнє ресурсне забезпечення.

Не рекомендується одночасно здійснювати реінжиніринг великої кількості процесів, тому що управлінський апарат не зможе приділити достатню кількість часу кожному процесу. Реалізація реінжинірингу неможлива без радикальної перебудови та інноваційної організації бізнес-процесів. Це обумовлює те, що багато співробітників будуть змушені змінити характер роботи або ж втратять її зовсім, що створює соціальну напругу в колективі.

Автор К. С. Мироненко виділяє такі основні ризики впровадження реінжинірингу [9, с. 70]: зовнішні (форс-мажорні обставини); операційні (брак фінансових ресурсів; брак кваліфікованого персоналу; брак інших ресурсів (за видами); стратегічні (брак досвіду стратегічного управління; помилки інноваційного розвитку); організаційні (помилки команди з реінжинірингу; відсутність взаємодії власників бізнес-процесів (акціонерів, співвласників, власників); супротив персоналу нововведенням; помилковість організаційних, виробничих та інших змін; не адаптивність процедур інжинірингу до інноваційно-активних підприємств).

Вважаємо, що частину із вищенаведених проблем може вирішити використання такого методу стратегічного управління, як збалансована система показників (ЗСП). Автори ЗСП Д. Нортон та Р. Каплан у своїх публікаціях зазначають, що процесний підхід до організації управління підприємством – реінжиніринг бізнес-процесів – може служити базовою платформою для впровадження збалансованої системи показників. З огляду на це, вважаємо за доцільне поглиблене дослідження сутності та змісту збалансованої системи показників з метою її інтегрування з системою матрично-процесного управління. Вважаємо, що поєднання найкращих компонентів матричної та процесної моделей управління дозволить зберегти наявний промисловий потенціал та підтримувати економіку країни в кризових умовах війни.

Список використаних джерел

1. Релокація бізнесу : скільки компаній вже перемістили свій бізнес та куди. URL: <https://news.finance.ua/ua/relokaciya-biznesu-skil-ky-kompaniy-vzhe-peremistyly-sviy-biznes-ta-kudy> (дата звернення: 15.09.2022).
2. Роботу поновили вже 500 релокованих підприємств. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3552215-robotu-ponovili-vze-500-relokovanih-pidpriemstv.html> (дата звернення: 15.09.2022).
3. Державна служба статистики України : сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.09.2022).
4. Тарасовський Ю. «Ковальська» поступово відновлює роботу і оцінює можливість релокації частини потужностей. URL: <https://forbes.ua/news/kovalska-postupovo-vidnovlyue-robotu-i-otsinyue-mozhlivist-relokatsii-chastini-potuzhnostey-25042022-5641> (дата звернення: 16.09.2022).
5. Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. 2014. № 3 (54). С. 124–130.
6. Хаммер М., Чампи Дж. *Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі*. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.
7. Чумак Л. Ф. Актуальні проблеми реінжинірингу виробничих підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 243–247.
8. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка : реалії часу*. 2016. № 6 (28). С. 79–87.
9. Мироненко К. С. *Економічне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів на інноваційно-активних підприємствах* : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2016. 257 с.