УДК 339
JEL Classification M20
DOI 10.33111/EE.2023.51.FomenkoB

B. Fomenko
PhD student of the of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Getman, Ukraine

Б. О. Фоменко
аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: 0000-0002-6703-8324

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПЕРІОД РЕЛОКАЦІЇ

АНОТАЦІЯ. Досліджено теоретичні питання особливості забезпечення ефективності управління підприємством у період релокації. У статті наголошено на важливості та актуальності використання інноваційних підходів до управління підприємством для підвищення показників діяльності. Зазначено, що ефективна діяльність із забезпечення швидкого розвитку продукції та підвищення рівня конкурентоспроможності продукції значною мірою залежить від рівня інноваційної діяльності підприємства в період релокації. Обґрунтована необхідність інновацій та розвитку національної економіки поставила новітні вимоги до змісту, організації, форми та методу управління підприємством. Показано, що для оцінювання рівня забезпечення ефективності управління підприємством у період релокації слід використовувати адаптивну систему показників, яка буде характерною до умов сучасності.
КЛЮЧОВІ СЛОВА: Ресурси, система управління, підвищення ефективності, релокація, результативність.

ENSURING EFFICIENCY IN ENTERPRISE MANAGEMENT DURING RELOCATION

ANNOTATION: The provided research delves into the theoretical aspects concerning the efficiency of enterprise management in the context of relocation, emphasizing the vital role of innovative strategies. In today's dynamic business environment, where rapid product development and enhanced competitiveness are paramount, the study underscores the pivotal connection between innovative practices and successful management during relocation phases. The article posits that the effectiveness of enterprises during relocations hinges significantly on their ability to embrace innovative approaches. Recognizing this, the research advocates for a shift in the traditional

paradigms of enterprise management, necessitating a comprehensive understanding of innovation dynamics. The study critically reviews existing scientific literature, revealing a gap in a holistic approach for qualitatively assessing the efficiency of enterprise management amid relocation. This research thus becomes pertinent in addressing this gap, offering valuable insights for academia and industry practitioners. One noteworthy contribution of the study lies in its proposal for an adaptive system of indicators. Such a system is designed to be responsive to contemporary conditions, providing a nuanced evaluation framework for enterprise management efficiency during relocations. By tailoring indicators to the unique challenges and opportunities presented by relocation, this approach ensures a more accurate and relevant assessment of managerial effectiveness. In essence, the research not only highlights the imperative need for innovative management strategies during enterprise relocations but also pioneers a methodological framework through its adaptive indicator system. By addressing this research gap and offering a nuanced perspective, this study significantly contributes to the evolving landscape of enterprise management theory and practice, particularly in the context of relocations, thereby fostering sustainable economic growth and development.
KEY WORDS: Resources, management system, efficiency improvement, relocation, productivity.

Вступ. У поточному діловому ландшафті можливість і необхідність переміщення стали актуальною проблемою для українських підприємств. Безсумнівно, цей процес змушує компанії приймати швидкі управлінські рішення не лише для забезпечення виживання, а й для сприяння розвитку. Ефективне управління в поєднанні з впровадженням інноваційних підходів і методів стимулює підвищення ефективності управління та досягнення фінансових і виробничих показників у період переїзду. Варто зазначити, що загальна тенденція розвитку ринкової економіки підкреслює, що економічні суб'єкти, засновані на інноваціях, як правило, мають значний комерційний успіх. Позиціонування українських підприємств на інноваційні моделі розвитку має відбуватися поступово, передбачаючи трансформацію всього соціально-економічного середовища. Впровадження управлінських інновацій є особливо актуальним для вітчизняних компаній, оскільки саме ці підприємства суттєво формують цей процес, важливий під час релокації. Невирішеність окремих теоретичних і практичних аспектів зумовила вибір теми дослідження.

Постановка завдання. Дослідження особливостей забезпечення ефективності управління підприємством у період релокації.

Результати. Сьогодні більшість підприємств функціонують в умовах підвищеної турбулентності ринкового середовища, що спонукає бізнес до релокації. Складне політико-економічне ста-

новище спричиняє низку проблем для підприємств, які важко вирішити і подолати, тому особливо актуальною стає проблематика забезпечення ефективності управління підприємством у розрізі раціонального використання ресурсів у процесі релокації. За таких обставин є цікавим, чому за однакових факторів одні підприємства досягають успіху, а інші — лише погіршують ринкові позиції або взагалі стають банкрутами. Саме використання інноваційних підходів у процесі управління підприємством є необхідною умовою забезпечення ефективної діяльності. Саме управлінські інновації забезпечують здатність підприємства до реалізації невикористаних можливостей виробничих, інтелектуальних та інформаційних ресурсів.

Нагайність забезпечення ефективності управління підприємством у період релокації є вкрай важливим, саме тому українські науковці зосереджують увагу на підвищенні значення управлінських інновацій як важливого інструменту досягнення цілей, обумовлених стратегією розвитку організації, зокрема в умовах релокації бізнесу. Про зростаючий інтерес до проблем впровадження та оцінювання управлінських інновацій свідчить значна кількість наукових публікацій на цю тему останнім часом. Серед зарубіжних дослідників цю проблему розглядали: Дж. Хемел [1], П. Сенге [2]. Серед вітчизняних науковців питаннями управлінських інновацій займаються І. Рєпіна [3], М. Теплюк [4], А. Воронкова, Н. Калюжна та В. Отенко [5] та інші. Підкреслюючи значущість існуючих теоретичних напрацювань, разом із тим варто зазначити, що теоретико-методичні аспекти залишаються фрагментарно дослідженими і потребують подальшого наукової розробки.

Впровадження новаторських методів управління має величезне значення для розвитку підприємств та підвищення їх ефективності. Здебільшого інноваційні технології управління сприяють створенню сприятливих економічних та юридичних умов для розробки, впровадження та покращення продуктових, технологічних, економічних та соціальних інновацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні ефективної системи управління підприємством і розробці рекомендацій для підвищення результативності її функціонування через застосування сучасних методів управління. Саме ці виклики визначають акцент пропонованого дослідження на питаннях поліпшення ефективності управлінської діяльності підприємств завдяки впровадженню нових управлінських інновацій.

Пітер Сенге охарактеризував теорію та практику організацій, що самонавчаються, за допомогою п'яти інструментів, а саме:

системне мислення; удосконалення особистості; інтелектуальні моделі; загальне бачення; групове навчання. Спираючись на його наукові пропозиції наблизити роботу менеджменту до очікуваних результатів, необхідно постійно оцінювати та аналізувати управлінські рішення. Серед наукової спільноти обговорюється позиція оцінювання управлінських рішень з точки зору ефективності або результативності. Разом з тим прослідковується кваліметричність у показниках, які характеризують ефективність та дієвість управлінських рішень в період релокації. Узагальнюючи аргументи різних вчених, ми вважаємо, що між ними є різниця. Так, будь-яке рішення має певний результат (позитивний чи негативний). Однак з позицій ефективності показники поділяються на абсолютні та відносні показники, що слугують підґрунтям до вимірювання кваліметричності релокаційного впливу на діяльність підприємства. Доцільно зазначити, що якщо досягнутого ефекту немає, обчислити рівень ефективності стає неможливим. Наприклад, якщо прибуток дорівнює нулю, рентабельність відсутня. Це не є проблемою для тих, хто оцінює процеси та явища з позицій продуктивності, оскільки наявність прибутку розглядається як позитивний результат, а його відсутність — як негативний. У зв'язку з цим доцільно вважати, що оцінювання управлінських рішень у період релокації підприємства за критеріями ефективності надає більше можливостей, ніж використання показників ефективності. А. Воронкова, Н. Калюжна та В. Отенко вказали, що в оцінюванні управлінських рішень виникають певні труднощі, пов'язані з особливостями управління [5]:

– суб'єктивність цілей, сформованих керівниками підприємств;

– існують об'єктивні фактори, які впливають на прийняття та впровадження управлінських рішень на всіх етапах;

– відсутність чітких інструкцій, моделей і систем для прийняття та впровадження обґрунтованих управлінських рішень;

– творчість управлінської роботи важко пояснити і стандартизувати;

– впровадження прийняття управлінських рішень має низький рівень формалізації соціального і психологічного впливів;

– непряме виконання результатів, таких як управлінські рішення.

Проте здебільшого вчені погоджуються, що успішність управлінських рішень, включаючи інноваційні, значною мірою залежить від того, чи враховані суб'єктом управління певні принципи під час формування і впровадження рішень. Ці принципи

включають такі аспекти, як системність, складність, динаміка, мета, об'єктивність, ефективність, специфічність, компетентність, невизначеність, передбачуваність, модульність конструкції, розумну децентралізацію, відповідність, технологічність, параметризацію і так далі. Ці принципи широко розглядаються в науковій літературі з управління, особливо в контексті управління інноваціями. Тому деталізувати їх додатково вважається нецільовим. У науковій літературі ідентифікують три альтернативні методи оцінювання ефективності інноваційних управлінських рішень.

Перший передбачає розрахунок рентабельності інвестицій, пов'язаних із впровадженням інноваційних рішень; другий — визначення характеру зміни вартості характеристичних показників (показники вартості, якості, гнучкості та продуктивності). Третій ґрунтується на оцінці ефективності інноваційних рішень, заснованому на визнанні фактів, що досягають цілей рішень, які є мотиваційними факторами для їх розробки та реалізації. Саме тому вважаємо за доцільне, спираючись на загальновживані методи, здійснювати аналіз в контексті релокації підприємства.

Як відомо, співвідношення витрат і вигоди характеризує рівень, у якому прибуток компанії покриває їх протягом періоду аналізу. Коефіцієнт розраховується за такою формулою:

$$O = \frac{V_z}{P_z}, \tag{1}$$

де V_z — загальні витрати підприємства, тис. грн; P_z — балансовий, або чистий, прибуток підприємства, тис. грн.

Класично, чим більший прибуток отримує компанія за період аналізу, тим коротший період окупності. Разом з тим, розглядаючи діяльність підприємства в умовах релокації, зберегти прибутковість є досить складним завданням, тому необхідно вживати коригуючі дії. Важливо зазначити, що в різних джерелах літератури під час розрахунку коефіцієнта окупності інвестицій часто використовується загальний дохід (виручка від реалізації готової продукції) замість прибутку. Це може призвести до неточності обчисленого коефіцієнта, оскільки вартість реалізації рішення подвійно враховується у чисельнику та знаменнику формули. Зазвичай помилкою є включення балансу або чистого прибутку організації у цей розрахунок. Згідно з міжнародними та національними стандартами бухгалтерського обліку прибуток компа-

нії формується через операційну, фінансову та інвестиційну діяльність. Під час розрахунку норми прибутку від інвестицій за таблицею фінансових показників можливо завищення цієї норми через включення доходів від операційної та фінансової діяльності. Тому коректніше враховувати дані зі звіту про рух грошових коштів, тобто рентабельність інвестицій визначається як різниця між доходами від інвестиційної діяльності та пов'язаними з нею витратами.

Отже, враховуючи ці аспекти, вважаємо за доцільне розраховувати відшкодування витрат, пов'язаних із впровадженням інноваційних рішень за такою формулою:

$$O_r = \frac{V_r}{\Delta P \cdot H}, \tag{2}$$

де V_r — витрати на розробку і реалізацію інноваційного рішення, тис. грн; ΔP — приріст балансового або чистого прибутку за період, протягом якого інноваційне рішення реалізовувалось, тис. грн; $\Delta P = P_z - P_b$, де P_z — балансовий або чистий прибуток у звітному періоді, тис. грн; P_b — балансовий або чистий прибуток у базовому періоді, тис. грн; H — коефіцієнт частоти, з якою приріст балансового, або чистого, прибутку був одержаний в аналогічних умовах.

Значення цього коефіцієнта обчислюється за формулою

$$H = \frac{m}{n}, \tag{3}$$

де m — кількість звітних періодів відсутності приросту балансового або чистого прибутку; n — загальна кількість звітних періодів, протягом яких реалізовувалось інноваційне управлінське рішення.

При розрахунку коефіцієнта H необхідно враховувати, що сума ймовірностей усіх подій (звітний період) дорівнює 1, а той факт, що ймовірність однієї події повинна бути більшою або дорівнювати 0, або менша за 1. Недоліком цього методу в оцінці ефективності інноваційних рішень є те, що не всі інноваційні рішення призначені для відшкодування витрат. Вони можуть бути спрямовані на підвищення рівня умов праці, особливо покращення безпеки життя, забезпечення екологічності виробництва тощо. Однак цей метод дозволяє отримати інформацію про період

відшкодування витрат, пов'язаних із прийняттям рішення, і на цій основі перевірити доцільність прийняття рішення. Відповідний метод доцільний для підприємств у процесі релокації, оскільки дозволяє краще врахувати релокаційні умови.

У ході нашого дослідження слід зазначити, що забезпечення ефективності управління підприємством в період релокації включає кілька важливих етапів, які допомагають зробити процес переїзду максимально продуктивним і безперебійним. Нижче описані послідовні кроки для забезпечення успішної реалізації релокації підприємства:

- *Аналіз та планування*. Першим кроком є детальний аналіз потреб підприємства та розробка докладного плану релокації. Важливо вказати цілі релокації, вибрати новий майданчик, розглянути фінансові аспекти та розробити стратегію переїзду.
- *Утворення спеціальної команди для управління релокацією* — ключовий етап, де до команди повинні входити представники різних відділів, які будуть відповідати за різні аспекти переїзду.

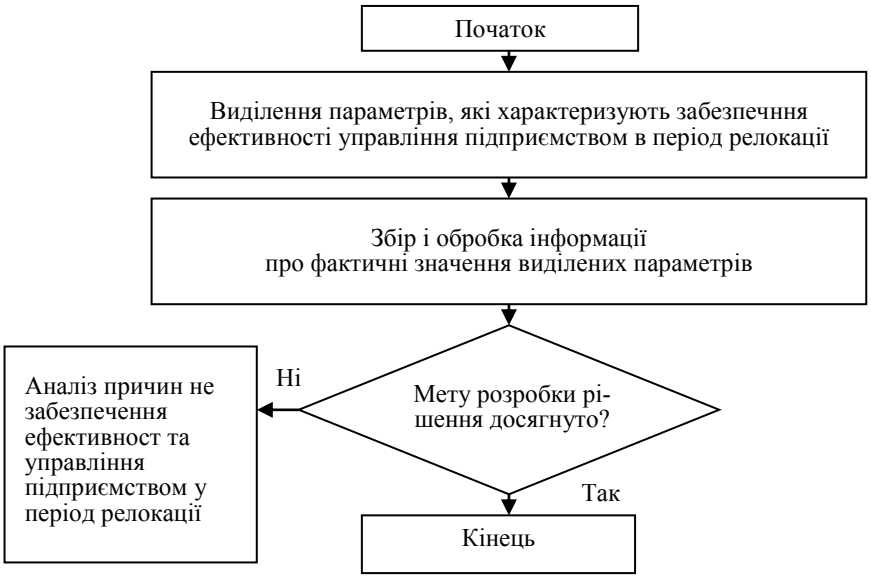

Рис. 1. Послідовність етапів забезпечення ефективності управління підприємством у період релокації

Джерело: сформовано автором.

- *Формування інфраструктури*, бажано перед переїздом забезпечити новий офіс або виробничі приміщення всім необхідним:

електронікою, меблями, зв'язками, інтернет-з'єднанням та іншою інфраструктурою.

- *Підготовка технічного оснащення*, зокрема максимально перевезти матеріальні активи підприємства.
- Важливо *забезпечити ефективний обмін інформацією з персоналом* щодо деталей переїзду та забезпечити їх підтримку, тобто найголовніше необхідно погодити переїзд свої працівників.
- *Забезпечити швидку адаптацію* шляхом максимального врахування аспектів релокації та внести виправлення в плани, якщо це необхідно. Крім того, необхідно взяти до уваги відгуки персоналу та виробничих процесів для подальших покращень.

Висновки. Сучасні умови ринку ставлять підприємства перед новими викликами. Багато українських компаній у різних галузях економіки переживають складні часи, свідченням чого служить неефективний і незбалансований розвиток. Ця ситуація вимагає від нас пошуків шляхів подолання кризи і створення умов для ефективності діяльності підприємств. Зокрема, важливо розглянути питання про підвищення ефективності управління підприємством. Управління підприємством повинно бути системним і добре організованим процесом, що має конкретні цілі та взаємопов'язані елементи. У сучасних умовах конкурентного ринку перемагають ті підприємства, які найкраще використовують динамічні можливості, зокрема під час релокації.

Релокація — це система управлінських заходів, спрямованих на забезпечення потреб підприємства у необхідних ресурсах через створення відповідних умов для його функціонування та досягнення економічного успіху. Щоб досягти якісного управління, механізм формування і використання ресурсів повинен базуватися на принципах системності та комплексності. Кожен етап виробництва потребує різного обсягу ресурсів. Тому лише ефективна система управління ресурсами може сприяти випуску конкурентоспроможної продукції та скороченню часу впровадження інновацій.

Література

1. Peter M.Senge Creating Schools for the Future, not the Past for All Students // Leader to Leader, 2012. http://vkurse.obs.ru/node/641

2. Hamel G. Competing for the Future / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. — Harvard Business Press, 1996. — 534 p.

3. Ligonenko, L. O., Riepina, I. M., Nykyforuk, O. I., Berezhnytska, U. B., Mysyliuk, V. S., & Ovsienko, A. M. (2023). Prospects for the Development of Enterpeneurship: the Role of Universities. Science and innovation, (19, № 3), 15–37.

4. Boichenko K. S., Tepliuk M. A., Rekova N. Yu., Stashkevych I. I., Morkunas M. 2019. Management of fluctuation of financial and economic

integrated development of innovative enterprise. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Харків: Вид-во ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. — Випуск 3 (27). Режим доступу: http://fkd.org.ua/article/view/179506/180273

5. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко — Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. — 512 с.

References

1. Senhe Pyter M. Piataia dystsyplyna: ysskustvo y praktyka samoobuchaiushcheisia orhanyzatsyy. M.:Olymp — Byznes, 1999.

2. Hamel G. Competing for the Future / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. — Harvard Business Press, 1996. — 534 p.

3. Ligonenko, L. O., Riepina, I. M., Nykyforuk, O. I., Berezhnytska, U. B., Mysyliuk, V. S., & Ovsienko, A. M. (2023). Prospects for the Development of Enterpeneurship: the Role of Universities. Science and innovation, (19, № 3), 15–37.

4. Boychenko K. S., Tepliuk M. A., Rekova N. Yu., Stashkevich I. I., Morkunas M. 2019. Management of fluctuations in the financial and economic complex development of an innovative enterprise. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Collection of scientific works. Kharkiv: University of Banking, — Issue 3 (27). Access mode: http://fkd.org.ua/article/view/179506/180273

5. Voronkova, A. E. Kalyuzhna, N. H. and Otenko, V. I. (2008), Upravlinski rishennya u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryyemstva: orhanizatsiynyy aspekt: Monohrafiya [Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect: Monograph], Skhidnoukrayinskyy natsionalnyy un-t im. Volodymyra Dalya, VD «INZHEK», Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.09.2023.

УДК 658.168
JEL Classification G 330
DOI 10.33111/EE.2023.51.DmytrenkoA

A. Dmytrenko
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

А. І. Дмитренко
к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: 0000-0003-2126-661X