

3. French S. Cynefin, statistics and decision analysis. *Journal Of The Operational Research Society [serial online]*. 2013. April. Vol. 64 (4). P. 547–561.

4. Котусенко В. На порозі змін: як управляти складністю. *Management.com.ua: інтернет-портал для управлінців*. 2013. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm143.html>

Fedulova I.V.

Doctor of Economical Sciences, Professor
Department of Management, State university of trade and economics,
i.fedulova@knu.edu.ua

THE "CYNEFIN FRAMEWORK" MODEL FOR PROBLEM SOLVING

Abstract. The logic of management is subject to the state in which the enterprise is located, and certain management methods work only when it is in the state required for them. Identification of the type of environment by the level of uncertainty is aimed at helping the management of the enterprise to determine the type of behavior for making managerial decisions.

Key words: decision, decision-making, uncertainty, environment, level of uncertainty

Фоменко Б.О.

аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
fomenkoborys@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПЕРІОД РЕЛОКАЦІЇ

Анотація. Дослідження ґрунтується на основних інструментах управління підприємством та питаннях формування подальшої стратегії переміщення підприємства.

Ключові слова: релокація, підприємство, промисловість, стратегія, управління

Актуальність. На сьогоднішній день управлінська ланка підприємств починаючи від ТОП менеджменту до лінійних керівників, зіштовхується із одним, можливо найбільшим, викликом в управлінні на своєму шляху, а саме процедурою релокації.

Визначення завдання. Дослідити ключові виклики перед менеджментом в рамках підготовки стратегії переміщення підприємства.

Результати. Задля підтримки бізнесу усіх категорій на рівні державного управління [1] за участі Міністерства економіки України була окремо створена «Урядова програма релокації українських підприємств» і спираючись на перелік дій у запропонованій програмі, керівникам необхідно їх між собою поєднати:

- ідентифікувати наявний стан учасника програми;
- проаналізувати та синхронізувати порядок дій на період розгляду заявки;
- чітко обґрунтувати підстави для участі у програмі;
- оцінити кваліметричний вплив державної підтримки та внутрішні можливості підприємства;
- обрати відповідний регіон, який зможе повністю або частково задовільнити вимоги для функціонування підприємства та забезпечити можливість продовження їх діяльності;
- сформувати порядок дій в разі повернення підприємства на первинні локації.

Доцільно відзначити, що при розгляді первинних дій, керівники мають оцінювати можливі наслідки, певні складнощі в процесі переміщення і сформулювати наступні кроки їх подолання та визначити можливі інструменти результативного управління підприємство, які можуть бути повністю відмінними від операційних в докризовий період, а саме:

- стан учасника як загальна характеристика підприємства;
- спеціалізація підприємства;

- кількість працівників;
- виробничі потужності підприємства;
- потреби у виробничому приміщенні або локації;
- необхідна сировина;
- розміщення співробітників;
- спосіб транспортування.

Методика управління на період переміщення в залежності від того, чи це буде ЦМК, декілька цехів, один цех, виробництво і склад, виробництво, обладнання, тощо. Доцільно, відзначити що особливості демонтажу та повторного монтажу обладнання або конструкції, корелюються з рівнем важливості підприємства.

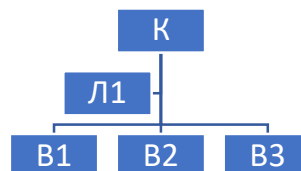
Під впливом розміру державної підтримки необхідно розуміти, що існує ймовірність того, що фізично підприємство буде неможливо розділити або відокремити будь який підрозділ, що зумовлює оперативне формування CAPEX витрат для забезпечення подальшої дії.

Однією із особливостей є доволі велика ймовірність того, що необхідно оперативно перейти від однієї до іншої структури управління, в залежності від обраної стратегії компанії та особливості підприємства. А також, з'ясувати і та визначити можливість переміщення робітників і розглядати часовий простір під призмою потенційної необхідності пошуку додаткових спеціалістів, безпосередньо на місці майбутньої локації. Оцінка регіону є одним із найважливіших аспектів, оскільки потрібно враховувати можливість забезпечення інфраструктури, логістики, потужностей.

Відносно самого підприємства, особливо важливими є три аспекти, такі як:

1. Схема управління підприємством.
2. Мотивація персоналу.
3. Тип обладнання стаціонарне чи мобільне.

Більш детально, розглянемо схему управління підприємством, рис.1.



К – Генеральний керівник, Л – Лінійний керівник, В1,2,3 - Виконавці

Рисунок 1. Схема лінійної структури керування

Джерело: Сформовано автором

Одним із прикладів може бути перехід від лінійно-функціональної структури, в якій проходить суто лінійне підпорядкування, до наприклад дивізійної організаційної структури або матричної метою якої буде надання підрозділам (підприємство) або дивізіонам (аграрне виробництво) певних повноважень, що дає змогу оперативно оцінювати обстановку та можливість прийняття управлінських рішень.

Щодо питання *мотивації персоналу*, то важливим є виділення кінцевої мети, що повністю переплітається із початковою метою переміщення підприємства. Оскільки зважаючи на загальні прикладені зусилля є можливість того, що повернення підприємства може не мати сенсу. Разом з тим, вкрай важливим є саме мотивація та можливість переміщення спеціалістів. Особливо наглядно можна розглянути випадки на прикладі таких відомих компаній як: ConAgra, General Electric, Samsung и Mercedes-Benz USA [2]. Компанії зіштовхнулись із деякими проблемами, кожний п'ятий співробітник не хоче або не може переїхати разом із компанією, що свідчить про потенційну необхідність у залученні нових

співробітників, що тісно пов'язано із додатковими витратами, розмір яких становить приблизно 1/5 зарплатні співробітника за даними центру американського прогресу.

Щодо типу обладнання стаціонарне чи мобільне, одним із прикладів можна навести обладнання гірничо-видобувної промисловості, а саме гранітних кар'єрів, рис. 2.



Рисунок 2. Наочне зображення типів обладнання гірничо-видобувної промисловості
Джерело: Побудовано автором

Альтернативою є використання мобільно-сортувальних комплексів, які повністю або частково замінюють функціонал стаціонарних заводів, але одним із недоліків даного методу є необхідність пошуку відповідного родовища.



Рисунок 2. Наочне зображення мобільно-сортувального комплексу
Джерело: Побудовано автором

Висновки. Отже, як підсумок можна виділити наступні ключові проблемні питання, на які менеджмент повинен дати відповідь і сформулювати план подальших дій ще на етапі розробки проекту переміщення: відповідність локації; кінцева мета; можливість транспортування; мотивація персоналу; бюджет проекту; структура управління; обсяг ринку та логістика; можливість доступу до сировини.

References

7. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Prohrama relokatsii pidpriemstv (2022)
<https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
8. Couch, C. (2016). Making a move: corporate relocation projects are seeing an uptick — but benefits aren't guaranteed. PM Network, 30(8), 14–15.
<https://www.pmi.org/learning/library/corporate-relocation-projects-10233>

Fomenko B.O.

PhD student of the of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Getman, Ukraine
Fomenkoborys@gmail.com

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE DURING THE RELOCATION PERIOD

Summary. The research is based on the enterprise management main tools and the issues of forming a further strategy for enterprise moving.

Key words: relocation, enterprise, industry, strategy, management