

Розділ 6. Менеджмент та маркетинг

УДК 334.02

DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-82-93

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Брич В.Я.¹, Перит І.О.²

¹ д.е.н., професор кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, директор Навчально-наукового інституту інноваційних освітніх технологій, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль вул. Львівська 11А, 46000, Україна, тел.: (067)-74-35-080, e-mail.: v.brych@tneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-4277-5213

² аспірант, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль вул. Львівська 11А, 46000, Україна, тел.: (096)-42-39-727, e-mail.: iperyt.mriya@i.ua, ORCID: 0000-0002-6925-6755

BASICS OF BUSINESS MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES

Brych V.¹, Peryt I.²

¹ doctor of science (economics), professor, professor of international tourism and hospitality department, director of the educational and scientific institute of innovative educational technologies, Ternopil national economic university, Ternopil, st. Lvivska, 11A, 46000, Ukraine, tel.: (067)-74-35-080, e-mail.: v.brych@tneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-4277-5213

² postgraduate, Ternopil national economic university, Ternopil, st. Lvivska, 11A, 46000, Ukraine, tel.: (096)-42-39-727, e-mail.: iperyt.mriya@i.ua, ORCID: 0000-0002-6925-6755

Анотація. Сучасний бізнес в основному використовує застарілі методи командно-адміністративного управління бізнесом, а в окремих випадках має місце комбінована модель управління (поєднання кількох методів). Що стосується надомного бізнесу та новостворених підприємств – відсутнє чітке розуміння управлінської діяльності або ж управління носить характер хаотичних спроб «щось налаштувати». Відтак, аналізуючи теоретичні та практичні напрацювання науковців економічної галузі можна сказати, що сьогодні немає чіткого розуміння того, який метод управління є найбільш ефективним для управління бізнесом малих суб'єктів господарювання. В умовах сучасної економіки ключовим фактором ефективного управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання є побудова якісно гнучких та мобільних бізнес-процесів як щодо внутрішньої взаємодії суб'єктів та об'єктів управління так і стосовно співпраці із зовнішнім ринком. Відтак, важливо правильно розуміти сутність принципів та методів управління бізнесом. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління підприємницькою діяльністю вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах сучасної економіки. Досліджено сутність та побудовано піраміду груп ключових принципів управління сучасним бізнесом відповідно до умов сучасної економіки та залежно від їх впливу на розвиток бізнесу: група ефективного розвитку, група сталого розвитку та група латентного розвитку. Обґрунтовано сутність адміністративних, економічних, соціальних та психологічних методів управління бізнесом. Наведено виявлені позитивні та негативні риси застосування цих методів управління для бізнесу. Запропоновано виділити окрему категорію методів інноваційного розвитку, до якої варто віднести зарубіжний досвід гнучкого управління бізнесом Agile, Scrum, Kanban, XP та концепцію Lean-управління. Зроблено висновок, що методи гнучкого управління бізнесом є ефективними як при управлінні підприємствами, так і підприємницькою діяльністю фізичної особи підприємця з найманими працівниками, одноосібного підприємця, самозайнятої особи, а також надомного бізнесу домогосподарств. Рекомендовано суб'єктам господарювання обирати один основний метод управління бізнесом, але із допустимим поєднанням управління окремими напрямками діяльності за допомогою іншого суміжного методу, підходу, концепції.

Ключові слова: підприємницька діяльність, управління підприємницькою діяльністю, бізнес, управління бізнесом, приватний підприємець, суб'єкт господарювання, метод управління.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 2, бібл: 14

Annotation. Modern business mainly uses outdated methods of command-administrative business management, and in some cases there is a combined management model (a combination of several methods). As for home-based businesses and start-ups, lack of a clear understanding of management activities or management is the nature of

chaotic attempts to “set something up”. Therefore, analyzing the theoretical and practical developments of scholars in the field of economics, we can say that today there is no clear understanding of which management method is the most effective for managing the business of small businesses. In today's economy, the key to effective business management of business entities is the construction of high-quality flexible and mobile business processes, both in terms of internal interaction between entities and management entities, as well as in cooperation with the external market. Therefore, it is important to properly understand the essence of business management principles and methods. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of managing the entrepreneurial activity of domestic economic entities in the modern economy. The essence and the pyramid of groups of key principles of modern business management are investigated in accordance with the conditions of the modern economy and depending on their influence on business development: effective development group, sustainable development group and latent development group. The essence of administrative, economic, social and psychological methods of business management is substantiated. The identified positive and negative features of the application of these management methods for business. It is proposed to distinguish a separate category of innovative development methods, which should include foreign experience of agile business management Agile, Scrum, Kanban, XP and the concept of Lean management. It is concluded that the methods of flexible business management are effective both in managing enterprises and entrepreneurial activity of an individual entrepreneur with employees, sole proprietor, self-employed person, as well as home-based household business. It is advisable for business entities to choose one basic method of business management, but with the permissible combination of managing individual areas of activity by using another related method, approach, concept.

Key words: *entrepreneurship, business management, business, private entrepreneur, business entity, management method.*

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 2, bibl.: 14

Постановка проблеми. В умовах євроінтеграції визначальним чинником прибутковості приватного бізнесу є вибір методології управління. Неefективне управління або використання застарілих стандартизованих концептів та підходів до управління підприємницькою діяльністю призводить до зниження прибутковості, а часто і до краху бізнесу або боргової ями.

Під впливом сучасної економіки для того, щоб втримати бізнес «на плаву», сучасний підприємець повинен активно моніторити ринкові зміни і конкурентне середовище та оперативно реагувати на усі тренди ринку. До того ж, досвід зарубіжних і вітчизняних суб'єктів господарювання та наукові напрацювання пропонують великий теоретичний та практичний багаж знань в галузі управління бізнесом. Однак сьогодні приватні підприємці у більшості випадків зорієнтовані на традиційні застарілі догми ведення діяльності, які ґрунтуються на принципах адміністративного управління, що часто створює негативні тенденції на ринку. Саме тому вкрай важливо визначити сутність принципів та методів ефективного управління підприємницькою діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження принципів управління підприємницькою

діяльністю суб'єктів господарювання зробили такі автори як Д. Шевченко, І. Косякова, О. Равнева, В. Харченко. Методологічні основи управління бізнесом досліджували Ю. Боровий, О. Виризуб, О. Левченко, С. Бордзань, Г. Харченко. Однак праці цих авторів акцентують увагу на дослідженні традиційних адміністративних, економічних та соціально психологічних методів управління.

Важливу увагу варто приділити працям Д. Андерсона, Д. Гріна та Е. Стеллмана, які дослідили та обґрунтували методи гнучкого управління бізнесом. Тому актуальною сьогодні залишається потреба у подальших наукових дослідженнях теоретичних та практичних аспектів управління бізнесом в умовах сучасної економіки.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління підприємницькою діяльністю вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах сучасної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суб'єкти господарювання у процесі здійснення підприємницької діяльності повинні дотримуватися конкретних принципів управління. Під принципами ефективного управління

фінансовою діяльністю розуміють інтеграцію із загальною системою управління підприємством; комплексний характер формування управлінських рішень; високий динамізм управління; багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства [1].

Основи управління підприємницькою діяльністю вперше найбільш було виділено у 1916 Анрі Фойодем, який у рамках теорії менеджменту сформулював 14 принципів управління бізнесом: розподіл праці, централізація, ієрархія, невіддільність влади і відповідальності, дисципліна, принцип єдиного керівництва, єдиноначальність, підпорядкування особистих інтересів загальним, справедлива для всіх винагорода, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух, - останні з яких є актуальними і в умовах сучасної економіки.

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, А. Файоль вважав, що застосування цих принципів на практиці повинно мати гнучкий характер, залежати від ситуації, в якій здійснюється управління [2].

З плином часу змінювалися вимоги економіки, конкуренція, потреби споживачів, внаслідок чого принципи управління бізнесом постійно коригувалися, адже бізнес повинен бути гнучким та мобільним.

Варто звернути увагу на принципи управління, які виділяє В. Харченко, ключовими з яких є гнучкість як здатність системи передбачати, протистояти та пристосовуватися до змін середовища, комплексність як поєднання усіх управлінських рішень у єдину систему, оптимальність, ефективність, результативність, раціональність, динамізм та здійснення постійного контролю за процесом впровадження у дію управлінських рішень на усіх рівнях управління, за усіма функціональними службами з урахуванням необхідності

адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі [3].

Автор Д. Шевченко велике місце серед загальних та специфічних принципів управління надає плануванню [4]. Так, планування є обов'язковою, але не ключовою складовою здійснення підприємницької діяльності. З метою підвищення ефективності та організації управлінських процесів планування має мати рамки необхідного переліку основних стратегічних показників з мінімальним документообігом. Така стратегія зменшить часо- та трудовитрати на паперову роботу з масивами даних, які є плановими та можуть змінюватися із впливом на бізнес факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Одним із основних принципів управління І. Косякова виділяє науковість [5]. Не можемо повністю погодитися з даним твердженням, оскільки науковість у бізнесі не є ключовим фактором у прийнятті управлінських рішень. Науковість є супутнім, тобто додатковим джерелом економічних знань, яким мають керуватися підприємці та менеджери у прийнятті рішень та побудові бізнес-процесів.

О. Раєвнева виділяє принципи загальної теорії систем управління та принципи розвитку соціально-економічної системи управління [6]. Варто зазначити, що подана автором класифікація визначає принципи управління з точки зору загальної теоретичної системи управління бізнесом та не звертає уваги на практичну сторону ведення бізнесу та економіки в цілому.

На основі проведеного дослідження та відповідно до умов сучасної економіки вважаємо за доцільне виділити найбільш актуальними наступні принципи управління підприємницькою діяльністю:

Гнучкість – здатність бізнесу оперативно реагувати на фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ і адаптувати бізнес-процеси до змін, якісно перерозподіляти активи або змінювати курс з метою підвищення дохідності та конкурентоспроможності.

Маневреність – здатність бізнесу перерозподіляти залучені фінансові ресурси з метою забезпечення стабільного розвитку бізнес-процесів та фінансової стійкості.

Інноваційність – використання у діяльності суб'єкта господарювання нових або нестандартних управлінських підходів, технологій та інтелектуальних ресурсів з метою підвищення якості бізнес-процесів та кінцевого продукту.

Комплексність – можливість бізнесу сукупно аналізувати та адаптувати бізнес-процеси відповідно до умов ринку.

Гуманізм праці – здатність бізнесу організувати позитивне мотивоване корпоративне середовище, використання кадрового потенціалу бізнесу як прогресивного інтелектуального ресурсу та засобу інноваційного забезпечення.

Орієнтація на результат – будь-які ланки бізнесу повинні переслідувати єдину вищу стратегічну мету, зміст якої полягає у створенні конкретної цінності з метою задоволення потреб споживача.

Превелентність – управління повинно базуватися на плануванні основних фінансових та економічних показників.

Варіативність – можливість бізнесу генерувати кілька варіантів розвитку бізнес-подій, аналізувати та обирати оптимальний шлях розвитку.

Інформаційні потоки – прийняття управлінських рішень повинно ґрунтуватися на структурованій та перевіреній інформації, яка надходить оперативно та з перевірених джерел.

Ініціативність – підтримка корпоративної бізнес-ініціативи, розвиток та використання схем мотивацій ефективних ідей команд та співробітників.

Мотивація – наявність фінансового, психологічного та ресурсного заохочення співробітників до ефективного виконання обов'язків з метою досягнення поставлених цілей бізнесу.

Автоматизація – повномасштабне використання передових іт-технологій у виробничих та інтелектуальних напрямках діяльності з метою переходу бізнесу від регресивного до прогресивного розвитку.

Системність – управління бізнесом розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, зміна одного з яких потенційно впливає на інші.

Оптимальність – якісне управління бізнесом ґрунтується на постійному удосконаленні бізнес-процесів, пошуку ефективних методів, концепцій та підходів управління як в цілому так і окремими напрямками діяльності залежно від їх специфіки.

Раціональність – вміння поєднувати фінансові, матеріальні, інтелектуальні та інші ресурси з метою дотримання збалансованого та позитивного розвитку.

Посилений контроль – управління підприємницькою діяльністю повинно ґрунтуватися на повному контролі загального стану конкретного бізнес-процесу, напрямку діяльності чи розвитку бізнесу загалом, але із підтриманням балансу вільної ініціативи та варіативності.

Безперервність – бізнес має функціонувати в рамках ритмічного збалансованого темпу, проводити рефакторинг локальних простоїв процесів та швидко їх усувати.

На основі проведеного аналізу пропонуємо згрупувати принципи управління підприємницькою діяльністю залежно від їх впливу на розвиток бізнесу (рис. 1): група ефективного розвитку, група сталого розвитку, група латентного розвитку.

Важливе місце в управлінні підприємницькою діяльністю займає вибір методу управління бізнесом. Під методами управління розуміють «...систему способів здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей менеджменту підприємства» [7]. Традиційно методи управління поділяють на адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Під адміністративним управлінням розуміють спосіб здійснення управлінського впливу на персонал, що базується на владі, дисципліні та стягненнях [7].

До цієї категорії відносять, наприклад, наказ, розпорядження, вказівки і інструкції, дисциплінарну відповідальність, яка, в свою чергу, містить догану та звільнення, матеріальну та кримінальну відповідальність. Розрізняють п'ять основних способів

адміністративного управління: організаційні дії, розпорядливі дії, матеріальну відповідальність і стягнення, дисциплінарну відповідальність і стягнення, адміністративну відповідальність (рис. 2).

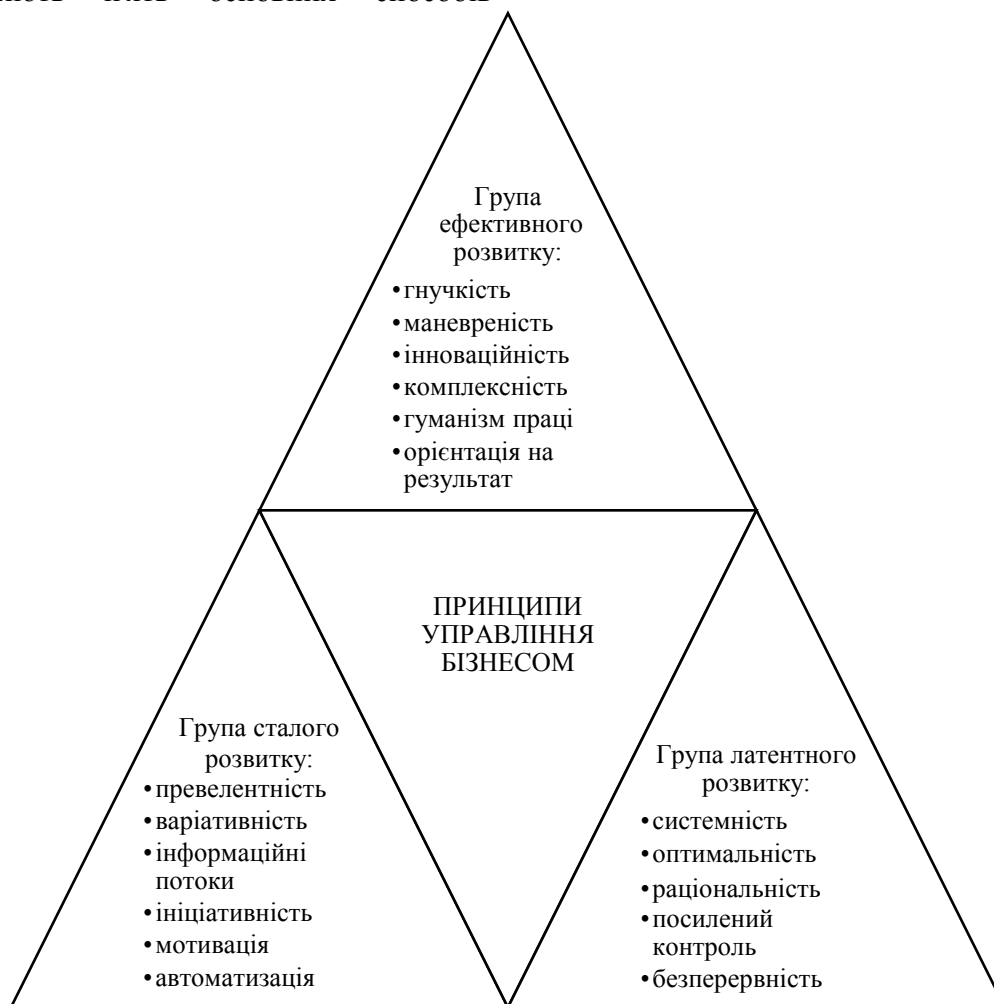


Рис. 1. Піраміда принципів управління бізнесом за групами розвитку

Джерело: розробка авторів

Адміністративні методи управління орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, на культуру трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламент і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню [8]. Адміністративні методи управління використовуються на підприємствах всіх форм власності та напрямків діяльності, однак найпоширеніші ці методи у державних організаціях, де співробітники

володіють державно-владними повноваженнями.

Під соціальними методами управління розуміють сукупність інструментів управління, які враховують особливості взаємодії людей у колективі, способи передачі інформації, морально-ціннісні орієнтири, культуру, традиції, під психологічними - неекономічні способи впливу на окремого працівника шляхом врахування його психологічних особливостей [9].

До соціальних методів управління бізнесом можна віднести моральне

стимулювання ініціативності та творчої активності працівників, соціальне планування, нормування та регулювання праці, управління поведінкою конкретного індивіда тощо. Такі методи передбачають

використання неформальних факторів впливу, інтересів особистості чи групи людей.

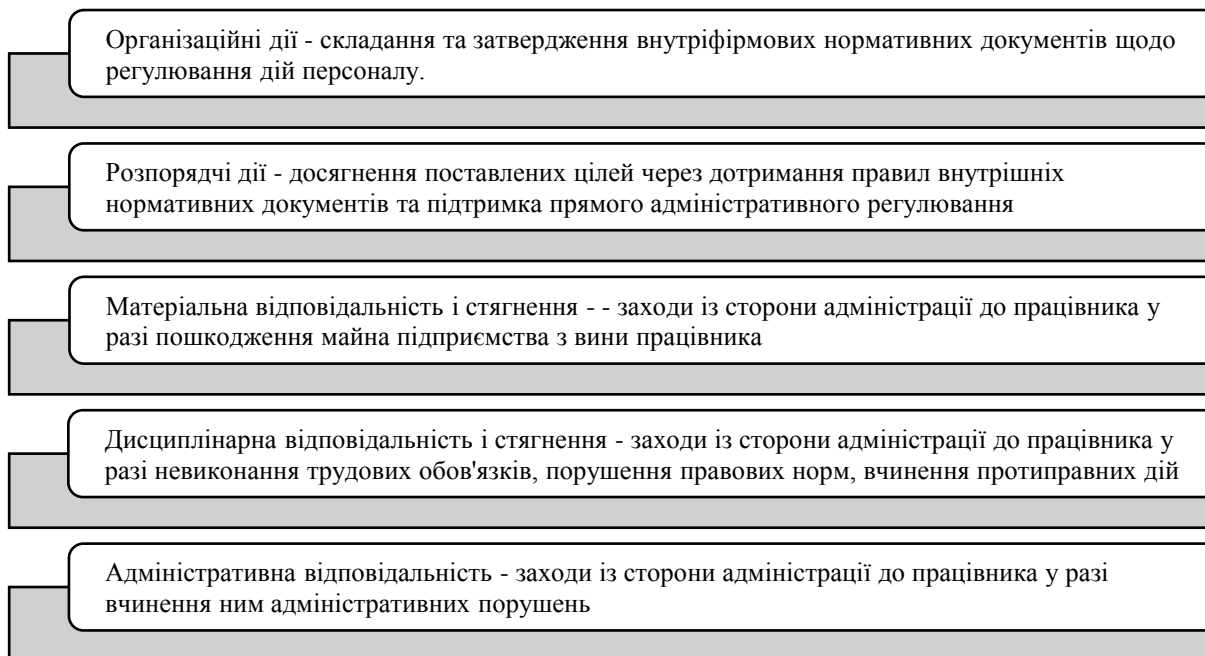


Рис. 2 Способи адміністративного управління бізнесом

Джерело: розробка авторів

Соціальні методи сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб працівників, підвищують ініціативність, формують сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

Психологічні методи управління - це методи регулювання відносин між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату [10]. За допомогою цих методів у колективах створюється доброзичливе творче середовище, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків, досягнення високих результатів роботи та підвищенню ефективності функціонування підприємств. До таких методів належать гуманізація праці, комплектування трудових колективів, психологічне спонукання, професійний відбір та навчання, культура та стиль управління, етика бізнес-середовища тощо.

Економічні методи управління - це спосіб впливу на персонал через використання економічних законів і категорій [7]. З іншого боку економічні методи управління трактують як методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах чи будь-якій іншій діяльності через використання товарно-грошових відносин. Економічні методи управління є непрямими за сутністю. На відміну від адміністративних методів управління бізнесом економічні методи передбачають розробку узагальнених планово-економічних показників бізнесу та засобів їх досягнення. До їх складу відносять: планування, ціноутворення, фінансування, кредитування, бюджетування, аналіз тощо.

На основі проведеного аналізу особливостей управління бізнесом за адміністративними, економічними та соціально-психологічними методами виявлено такі основні позитивні та негативні характеристики, які наведено у табл. 1.

Як бачимо з таблиці 1, адміністративний метод управління бізнесом характеризується диктаторським стилем управління, внаслідок чого у суб'єктів господарювання формується

демотивоване корпоративне середовище, стримуються ініціативність та інновації. При такому стилі управління бізнес свідомо відстає у розвитку.

Таблиця 1

Позитивні та негативні риси традиційних методів управління

Адміністративний	Економічний	Соціально-психологічний
Позитивні риси		
<ul style="list-style-type: none"> - правила внутрішнього розпорядку та регламентована структура управління дозволяють побудувати чітке розуміння процесів та зон відповідальності кожного співробітника; - адміністрація бізнесу має змогу контролювати підлеглих нижчих ланок; - наявність зон відповідальності за порушення правил трудового розпорядку; - економія на фонді оплати праці; - наявність внутрішньої розпорядчої документації тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - складання та орієнтація на планові показники розвитку бізнесу; - наявність планових бюджетів; - непрямий вплив; - визначена методика ціноутворення; - залучення кредитних та інших фінансових ресурсів тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - стимулюють ініціативність та творчий розвиток співробітників; - формують позитивне корпоративне середовище; - наявний чіткий механізм нормування та оплати праці; - гуманізація праці; - якісний підбір колективів та етичне бізнес-середовище; - відсутнє перевантаження бізнесу зайвими планами та засобами диктаторського впливу із сторони адміністрації тощо.
Негативні риси		
<ul style="list-style-type: none"> - чітко прописані правила внутрішнього розпорядку, яких повинні дотримуватися всі, навіть якщо вони суперечать цілям та логіці; - чітка ієрархічна структура управління, що як наслідок є стримуючим фактором для кар'єрного росту працівників та розвитку ініціативи; - переважаючий диктаторський стиль управління створює демотивоване внутрішнє середовище; - використання застарілих інструментів управління - зазвичай бізнес затримується у розвитку порівняно із колегами, які використовують гнучкі методи управління бізнесом; - бюрократія, боязнь покарання, низький рівень корпоративної культури та зневага до людських ресурсів негативно позначається на результатах праці та показниках бізнесу загалом. 	<ul style="list-style-type: none"> - не регламентують правила внутрішнього трудового розпорядку; - не впливають на корпоративну культуру; - перевантаженість плановими показниками та необхідність їх дотримання не завжди виправдовує цілі, а в окремих випадках демотивує; - використання лише економічних інструментів управління не приносить користі для бізнесу; - присутня бюрократія та перевантажений документообіг, як наслідок – зайві часо- та трудовитрати; - відсутні дієві механізми мотивації тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - немає чітких правил внутрішнього розпорядку; - низький контроль за станом бізнесу із сторони адміністрації; - немає побудованих якісно дієвих на всіх рівнях управління бізнес-процесів; - ініціативність та вільна думка в окремих випадках може призвести до зловживань із сторони співробітників; - оскільки на організацію бізнес-процесів не робиться акцент, можуть виникати буферні зони тощо.

Джерело: розробка авторів

Економічний метод управління більш доцільний, однак надмірна перевантаженість бізнесу плановими показниками та необхідністю їх дотримання створює зайві часо- та трудовитрати, а часто, у випадку коли отримані результати не відповідають запланованим, формується негативне бізнес-середовище.

Соціально-психологічний метод управління акцентує увагу на інтелектуальних людських ресурсах, розвивається позитивне мотивоване середовище в середині бізнесу, тобто підсвідомо формуються непрямі стимули до формування та виконання економічних показників, інновацій та ініціативи. Фактично в бізнесі формується

прихований механізм управління людськими ресурсами на усіх рівнях та напрямках діяльності.

Усі методи менеджменту, маються на увазі традиційні, повинні функціонувати не окремо, а як цілісна система, що складається із взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів. Як зазначає А. Законнова, будь-який метод управління є результатом реалізації функцій управління і повинен формуватися у такій послідовності:

- оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;
- вибір методів управління і обґрунтування їх якісних і кількісних параметрів;
- забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що у кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи [7].

Автор досить конкретно та лаконічно показує становлення того чи іншого методу у конкретній організації, однак не враховує те, що апріорі неможливо ту чи іншу методику управління визначати як сукупність багатьох методів. На нашу думку, для ефективного управління бізнесом (в контексті застосування традиційних методів управління), суб'єкт господарювання повинен обирати один основний метод управління з можливим управлінням окремими напрямками діяльності за допомогою іншого суміжного методу, підходу, концепції.

Як показує практика, у вітчизняних суб'єктів господарювання управління здійснюється через комбінування адміністративного, економічного та соціально-психологічного методів. Однак домінуючою категорією все ж є метод адміністративного управління бізнесом, що негативно позначається на економічних показниках таких суб'єктів господарювання.

Окремо пропонуємо виділити категорію методів інноваційного розвитку. До таких методів варто віднести зокрема зарубіжний досвід гнучкого управління бізнесом Agile,

Scrum, Kanban, XP та концепцію Lean-управління [11].

Позитивною характеристикою методів інноваційного розвитку є те, що вони акцентують увагу на соціально-психологічних, організаційних та економічних аспектах управління бізнесом, а також в їх рамках відбувається повний відхід від адміністративного управління. Зарубіжна практика управління бізнесом широко застосовує ці методи та доводить їх якісно позитивний ефект. Однак на теренах вітчизняного підприємницького простору Agile, Scrum, Kanban та XP набули локального поширення, зокрема у таких галузях як ІТ, франчайзинг, управління проектами та частково у виробничій сфері.

Методи гнучкого управління базуються на принципах та цінностях Agile-маніфесту, який фактично об'єднує між собою такі основні методології управління як Scrum, Kanban, XP та Lean. Але, якщо аналізувати історичну послідовність [11], то Agile виник пізніше ніж Scrum, однак деякі літературні напрацювання свідчать про те, що Scrum містить основи Agile. Імовірно це так, а з цього випливає, що Agile-цінності було інтегровано у Scrum дещо пізніше після його виникнення. Отже, напрямок історичного розвитку методів гнучкого управління потребує подальших наукових досліджень.

Аналізуючи методи Agile, Scrum, Kanban, XP та концепцію Lean можна із впевненістю сказати про їх часткову схожість. Порівняльна характеристика цінностей та принципів Agile, Scrum, Kanban, Lean наведена у табл. 2.

Як видно з таблиці 2, усі методи гнучкого управління акцентують увагу на формуванні позитивної корпоративної культури, розвитку самоорганізованих та інноваційних колективів, заохочують ініціативність, відкритість та тісну співпрацю членів бізнес-команд. Важливу роль відіграє комунікація персоналу, яка досягається через проведення зустрічей: у Scrum-scrum-мітинги, у Agile – щоденні мітинги, у Kanban – щоденні стендапи та постстендапи після завершення циклу, у

XP – щоденні міні-наради. Обговорюючи поточний стан справ, перспективи розвитку та обмінюючись цінностями у компанії формується почуття цінності у кожного співробітника. Відбувається

формування мотиваційного середовища, а «мотиваційний ефект має починати функціонувати ще на етапі підбору кадрів, формування команд» [13, 8].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика Agile, Scrum, Kanban, Lean

	Agile	Scrum	Kanban	XP	Lean
Корпоративна повага	+	+	+	+	+
Зосередженість на робочому процесі	+	+	+	+	+
Відкритість командних гравців	+	+	+	+	+
Мотивація персоналу	+	+	+	+	+
Командна відповідальність за результати	+	+	+	+	+
Саморганізація команди щодо розподілу завдань	+	+	+-	+	+
Розстановка пріоритетів	+	+	+	+	+
Наявність спринтів	+	+	-	-	+
Наявність беклогу	+	+	-	-	-
Планування	+	+	+	+	+
Дотримання планів	гнучке	гнучке	гнучке	гнучке	гнучке
Ретроспектива	+	+	через варіативне мислення	+-	+
Наочні випромінювачі інформації	дошка згоряння	scrum-дошка	kanban-дошка	kanban-дошка	+
Щоденні зустрічі	щоденні мітинги	scrum-мітинги	пост- та щоденні стендапи	щоденні міні-наради	+
Управління ризиками	+	+	через варіативне мислення	+	через варіативне мислення
Буферизація процесів (ББМ)	-	-	+	-	+
Ітераційність бізнес-процесів	+	+	-	+	+
Класи обслуговування	-	-	+	-	-
Заохочення інновацій/нестандартного мислення	+	+	+	+	+
Дотримання дедлайнів	+	+	емпіричне	+	+
Тактика «часового запасу»	по факту	по факту	+	по факту	+
Ритмічність	+	+	емпірична	шаблонна	асинхронна
Демонстрація продукту/цінності	потижнево, помісячно	рання, поетапна	асинхронна	поетапна	рання
Багатокомандний бізнес (більше 100 осіб)	+-	SAFe	+	+-	+
Однокомандний бізнес	+	LeSS	+	+	+
Одноосібний бізнес	+-	+-	+-	+-	+
Легкість переходу (з адміністративного)	+-	+-	+	+-	+

Джерело: розроблено авторами на основі [11; 12]

Гнучкі методології управління наголошують на необхідності побудови

якомога простіших, зрозумілих для всіх бізнес-процесів та мінімізації паперових

потоків лише до необхідної кількості. Наочні випромінювачі інформації вітаються кожним із методів. Наприклад, діаграма згорання, канбан-дошки, діаграми Ганта, однак формат та принципи використання відрізняються. Також використовується планування бізнес-процесів, яке носить мінімально потрібний обсяг. Дотримання планів за даними методологіями гнучке - передбачаються відхилення, адже бізнес повинен проводити ретроспективу, швидко адаптуватися до змін середовища та коригувати дії.

Одним із ключових відмінностей між Agile, Scrum, Kanban та Lean є організація бізнес-процесів. Agile, Scrum, XP та Lean є ітеративними методологіями, згідно яких планування на виконання процесів ґрунтується на спрінтах та беклогах, за результатами ретроспективи яких проводиться оцінка триманих результатів та узгоджуються подальші дії. Kanban навпаки орієнтується на емпіричну циклічність бізнес-процесів: планування циклу, встановлення контрольних буферних точок (обмежень незавершених завдань), запуск бізнес-процесів, контроль стану, виявлення буфера, усунення буфера, повторення циклу. Тобто, використовуючи Agile, Scrum чи XP суб'єкт господарювання має можливість після завершення кожної ітерації провести постконтроль, виявити потенційні ризики та усунути їх, то Kanban зводить контроль до емпіричного виявлення проблемних точок.

Взаємодія бізнесу із зовнішнім середовищем, зокрема замовниками, ґрунтується на принципах простоти, «розумного» документообігу, відкритості та видимої результативності. Видима (або поетапна) результативність може досягатися по різному. Наприклад, Agile, Scrum, Lean, XP передбачають демонстрацію цінності замовнику якомога раніше, поетапно після виконання однієї або кількох ітерацій (спрінта) з метою отримання зворотнього зв'язку від замовника про результати роботи. Зазвичай ритмічність таких ранніх

поставок може коливатися від одного місяця до кількох тижнів. Kanban навпаки не використовує ітерації, не фіксує часових рамок в поставках, проводить буферизацію процесів та поділ завдань на класи обслуговування. Статусність бізнес-процесів відкрита для замовника, а дедлайни поставки цінності визначаються в основному емпірично.

Agile та Scrum передбачають наявність ключових гравців бізнесу, зокрема scrum-майстра – наставника з впровадження методологій управління. Тому, якщо малий бізнес не володіє відповідними знаннями, варто залучати фахівця із сторони. Також досить часто виникають «простої» впровадження нових методів управління – ситуації коли наставником обирається некомпетентний фахівець, не виконуються усі принципи методу і метод використовуються не у всіх ділянках діяльності тощо. У Scrum такі процеси поіменовані як scrum-bat. Щоб цього уникнути на початкових етапах варто впроваджувати у бізнес цінності концепції Lean чи методу Kanban, а на їх основі запускати впровадження Scrum.

Висновки. У сучасному економічному середовищі управління підприємницькою діяльністю має базуватися на засадах гнучкості та реалізовуватися за допомогою актуальних для сучасної економіки концептів управління. При цьому в рамках одного суб'єкта господарювання можуть використовуватися різні управлінські інструменти. Отже, важливою складовою підприємницької діяльності повинні бути мобільні та раціонально побудовані управлінські бізнес-процеси, які повинні опиратися на принципи та методики ефективного планування, організації, мотивації, регулювання та контролю за станом бізнесу.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що сьогодні методи гнучкого управління бізнесом будуть ефективні як при управлінні підприємницькою діяльністю фізичної особи підприємця з найманими працівниками так і для одноосібного підприємця, в тому числі надомного

бізнесу домогосподарств. Однак, Kanban краще використовувати власне у сфері виробництва або масового обслуговування. А Scrum, як один із найорганізованіших управлінських інструментів, ефективно впроваджувати як у формі чистого витоку так і похідного фреймворку LeSS практично для усіх напрямків діяльності та розміру команд, навіть якщо це одноосібний надомний бізнес. Для домогосподарств (надомного бізнесу), який аналізуємо як окрему категорію управління, ефективним буде комбінування кількох методик управління, наприклад сукупність цінностей Lean, засоби візуалізації інформації Kanban, планування та організацію процесів створення цінностей Agile і Scrum.

Застосування на практиці наведених у статті засад управління підприємницькою діяльністю дозволить вітчизняному бізнесу досягти поставлених цілей. Комплексне використання запропонованих положень сприятиме підвищенню ефективності підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, дозволить досягти маневреності та швидкої адаптивності до змінних трендів сучасної економіки. А результатом гнучкого управління є перебудова корпоративного світогляду та налагодження ефективних бізнес-процесів – фактично бізнес рухається за вектором гіперпродуктивності, підвищуються його конкурентоспроможність та прибутковість.

Наукова цінність та новизна результатів проведеного дослідження полягає у спрямуванні результатів роботи на вирішення проблеми розроблення теоретико-методологічних засад ефективного управління підприємницькою діяльністю в Україні, що сприятиме підвищенню фінансових результатів бізнесу та, як наслідок, зростанню вітчизняної економіки.

Література:

1. Михайлов С. І. Менеджмент : навчальний посібник. Вінниця, 2006. 416 с.
2. Файоля А. Принципи адміністративного управління URL: <http://uchebnik-online.com/132/1088.html>.

3. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. URL: <http://ea.donntu.org:8080/bitstream/123456789/28462/3/5.%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE1.pdf>.

4. Шевченко Д. К. Принципы управления стратегической устойчивостью предприятия. *Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета*. 2011. №6. С. 86-96.

5. Косякова И. В. Современные тенденции в области принципов управления предприятием. *Вестник Самарского государственного университета*. 2013. №1 (102). С. 37-42.

6. Раевнева О. В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели : монография. Харьков : ВД «ИЖЕК», 2006. 496 с.

7. Законова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. *Керівник. Інфо*. 2014. URL: <http://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>.

8. Виризуб О. І., Левченко О. М. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81588705.pdf>.

9. Бордзань С. П. Удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством. 2016. URL: http://eprints.zu.edu.ua/23239/1/_doc.pdf.

10. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. №53(1026). URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7637/1/vestnik_NPI_2013_53_Kharchenko_Osoblyvosti.pdf.

11. Грин Д., Стеллман Е. Постигага Agile. Ценности, принципы, методологии. *Манн, Иванов и Фербер*. 2017. 826 с.

12. Андерсон Д. Kanban. Альтернативный путь в Agile. *Манн, Иванов и Фербер*. 2017. 287 с.

13. Брич В. Я., Корман М. М. Психология управления : навчальний посібник. Київ, 2013. 384 с.

14. Перит І. О. Методи гнучкого управління підприємницькою діяльністю домогосподарств. *Development of modern technologies and scientific potential of the world : materials of the International scientific-practical conf., London, July 29, 2019*. Pp. 40-44.

References:

1. Mykhailov, S.I. (2006), *Menedzhment [Management]*, Vinnitsa, Ukraine, 416 p.
2. Faiolia, A. (2018), Principles of administrative management, available at : <http://uchebnik-online.com/132/1088.html>.
3. Kharchenko, V. (2018), Principles of formation of the system of strategic management of

industrial enterprise development, available at : <http://ea.donntu.org:8080/bitstream/123456789/28462/3/5.%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE1.pdf>.

4. Shevchenko, D.K. (2011), “Principles of strategic enterprise sustainability management”, *Uchenie zapysky Komsomolskoho-na-Amure hosudarstvennoho tekhnicheskoho unyversyteta*, vol. 6, pp. 86-96.

5. Kosiakova, Y.V. (2013), “Current trends in the field of enterprise management principles”, *Vestnyk Samarskoho hosudarstvennoho unyversyteta*, vol. 1 (102), pp. 37-42.

6. Raievniewa, O.V. (2006), *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Enterprise development management], Kharkiv, Ukraine, 496 p.

7. Zakonova, A. (2014), “System connection of functions and methods of enterprise management”, *Kerivnyk. Info. 2014*, available at : <http://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>.

8. Vyryzub, O.I. and Levchenko, O.M. (2016), Use of methods of administrative management at the enterprise, available at : <https://core.ac.uk/download/pdf/81588705.pdf>.

9. Bordzan, S.P. (2016), Improvement of social-psychological methods of enterprise management, available at : http://eprints.zu.edu.ua/23239/1/_doc.pdf.

10. Kharchenko, H.A. and Borovy, Yu.M. (2013), “Features of social and psychological methods in the management of the enterprise”, *Visnyk NTU «KhPI»*, vol. 53(1026), available at : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7637/1/vestnik_HPI_2013_53_Kharchenko_Osoblyvosti.pdf.

11. Hryn, D. and Stellman, E. (2017), “Values, principles, methodologies”, *Mann, Yvanov y Ferber*, 826 p.

12. Anderon, D. (2017), “Kanban. An alternate path in Agile”, *Mann, Yvanov y Ferber*, 287 p.

13. Brych, V.Ya. and Korman, M.M. (2013), *Psykhohiia upravlinnia* [Management psychology], Kyiv, Ukraine, 384 p.

14. Peryt, I.O. (2019), “Methods of flexible management of household business activity”, *Rozvytok suchasnykh tekhnolohii ta naukovoho potentsialu svitu* [Development of modern technologies and scientific potential of the world], *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* [International scientific-practical conf.], London, pp. 40-44.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2019 р.