

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність:073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНЗ-41

БАЛАБАН ЮЛІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Демків Ірина Олегівна

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«___» _____ 2024р.

Завідувач кафедри

д.е.н., професор М.М. Шкільняк

Прізвище, ініціали, підпис

ТЕРНОПІЛЬ

2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КООРДИНАТАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ	13
2.1 Діагностика процесів управління гнучкістю вітчизняних підприємств на сучасному етапі	13
2.2 Аналіз світової практики застосування гнучких методологій управління підприємством	19
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОМАНДОУТВОРЕННЯ	29
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

Актуальність проблеми. Війна є найбільш руйнівним для підприємств фактором, що спричинила загальну слабкість сектору економіки, зростання витрат держави на забезпечення оборони, а також значні обмеження в сфері світової торгівлі. Воєнний стан та інші зовнішні чинники кризового стану економіки зумовили, що на сьогодні абсолютна більшість підприємств слабо націлена на управління гнучкістю через оновлення виробництва, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та досягнення науково-технічного лідерства у своїй сфері діяльності. Така ситуація не сприяє їх подальшому розвитку та, як наслідок, у майбутньому відбудові України. Тому нині все більшої актуальності набувають аспекти, пов'язані з управлінням гнучкістю підприємств до швидко змінюваної парадигми їх функціонування.

Гнучкість управління діяльністю підприємства передбачає необхідність врахування хаотичності, динамізму змін ринкового середовища. Саме тому при дослідженні процесів управління гнучкістю підприємства варто вивчати закономірності розвитку соціально-економічних систем у тій ринковій ніші, де здійснює діяльність підприємство та прогнозувати подальші трансформації зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні, методичні засади управління гнучкістю підприємств розглянуті у працях таких вітчизняних дослідників як Грачов О. [9], Гресь Г. [10], Демків І. [11], Ковальчук Н. [15], Повна С. [21], Ситницький М. [26], Халімон Т. [27], Шматько Н. [30] та інших. Однак враховуючи виклики сьогодення, спричинені війною, питання управління гнучкістю набувають особливої прагматики як у науковому, так і прикладному аспектах.

Мета кваліфікаційної роботи - теоретичне та прикладне дослідження процесу управління гнучкістю підприємства з метою вироблення авторського пакету пропозицій щодо його вдосконалення.

Завдання роботи:

- узагальнення теоретико-методичних основ управління гнучкістю підприємства,
- проведення діагностики процесів управління гнучкістю вітчизняних підприємств з урахуванням викликів сьогодення,
- здійснення аналізу світової практики застосування гнучких методологій управління підприємством,
- вироблення шляхів удосконалення управління гнучкістю підприємства на засадах командоутворення.

Об'єктом дослідження є гнучкість підприємства. **Предметом дослідження** – управлінський процес забезпечення гнучкості підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовувалися різні методи проведення наукового дослідження, зокрема узагальнення - під час розгляду теоретико-методичних основ управління гнучкістю підприємства, аналіз та синтез - задля здійснення аналізу світової практики застосування гнучких методологій управління підприємством, факторний аналіз - проведення діагностики процесів управління гнучкістю вітчизняних підприємств з урахуванням викликів сьогодення, моделювання - задля вироблення шляхів удосконалення управління гнучкістю підприємства на засадах командоутворення.

Практична значимість роботи полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення управління гнучкістю підприємства на засадах командоутворення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Гнучкість у менеджменті є комплексним, багатозначним поняттям. Впродовж багатьох років гнучкість як категорію науковці традиційно розглядали як базову характеристику технічного розвитку, яку необхідно розуміти як постійне і безповоротне удосконалення параметрів всіх складових технологічних та управлінських процесів, методів й способів організації діяльності підприємства.

Різні науковці розуміють поняття гнучкості по-різному. Демків І. вважає, що "управління гнучкістю є здатністю реагувати на непередбачувані дії, уникаючи при цьому повної структурної перебудови або руйнування системи. Саме гнучкість є одним із дієвих засобів формування конкурентних переваг підприємства як відкритої економічної системи" [11].

Інші вітчизняні вчені ототожнюють гнучкість зі здатністю реагувати чи змінюватися із мінімальними втратами часу, загальними витратами й продуктивності. Ряд вчених вважає гнучкість тією силою, що створює вартість в умовах динамічного середовища, яке характеризується частими інноваціями. У науковій літературі можна зустріти визначення, що гнучкість є організаційною здатністю задовольнити перманентне і зростаюче очікування споживачів без надмірних витрат, часу чи зниження продуктивності.

На думку Куліш О. "однією з особливостей завдань стратегічного управління гнучким розвитком організацій є те, що рішення відносно цих завдань повинні бути обов'язково прийнятими, незважаючи на те, чи є можливість досить точно спрогнозувати результати, які отримуються від реалізації прийнятих рішень, чи ні" [17].

На відміну від вітчизняних наукових доробків часів планової економіки, в західній економічній думці проблеми гнучкості підприємства досліджуються тільки у виробничому аспекті. «Підприємство сприймається

як відкрита система, а отже, успішна його діяльність можлива лише при відповідності всіх найважливіших елементів внутрішнього середовища зовнішнім умовам. При цьому процес приведення елементів внутрішнього середовища до умов зовнішнього може мати не тільки реактивний, але й активний характер» [30].

Незважаючи на таке різноманіття визначень щодо гнучкості її можна окреслити не лише як здатність до модифікації під силою впливу середовища, а й як можливість підприємства створювати власну конкурентоспроможність на засадах унікальних здібностей.

Отже, гнучкість підприємства є його здатністю одержувати потрібний результат, що дає йому можливість без докорінної зміни процесів освоювати нові напрямки діяльності, яких потребує ринок, а, отже, в майбутньому періоді одержувати необхідні ресурси, що забезпечать виживання і розвиток підприємства.

Очевидно, що будь-яка організаційна система повинна бути орієнтована на пристосування до умов зовнішнього середовища, при цьому процес її переорієнтації має орієнтуватися на прогнозування зміни середовища. Отже, планування майбутньої діяльності підприємства має бути неперервним на основі методів стратегічного аналізу й прогнозування та реінжинірингу бізнес-процесів.

На наш погляд, гнучкість в системі управління підприємством варто розглядати як здатність змінюватися чи реагувати у відповідь на мінливість зовнішнього середовища через формування нових можливостей без надмірних витрат, часових втрат й продуктивності.

На сьогодні гнучке управління процесами на підприємстві варто розглядати як здатність превентивно і з мінімальними витратами реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовищ, базовими серед яких в умовах активної конкуренції варто визнати зміни запитів цільового ринку.

Як правило, підприємства з гнучким управлінням здійснюють постійну роботу щодо асортиментного удосконалення шляхом вибору найбільш

перспективних сфер господарювання для підвищення власної конкурентоспроможності.

Поміж підходів до забезпечення гнучкості управління підприємством виокремлюють організаційний, комунікаційний, технічний, економічний і компетентнісний, кожен з яких характеризується різними показниками. У зв'язку з цим вирізняють тактичну, організаційну, стратегічну, інформаційну, фінансову; технічну, технологічну, інноваційну, оперативну гнучкість.

На наш погляд, доцільно виокремлювати наступні види гнучкості, зокрема гнучкість обсягів виробництва; гнучкість номенклатури продукції; гнучкість проведення технічних змін; гнучкість асортименту; гнучкість здійснення інноваційної діяльності; просторову гнучкість та гнучкість організації праці та виробництва.

Визначальною вимогою до елементів гнучкості управління підприємством доцільно вважати їх відповідність спрямуванню діяльності підприємства на засадах ціннісно-компетентісного, клієнтоорієнтованого, інноваційного підходів.

Як правило, гнучкість визначають за формами. «Результативна форма відображає фактичний результат гнучкої діяльності підприємства, який можна виміряти (наприклад, через широту асортименту продукції, що була вироблена підприємством). Потенційна форма гнучкості, іншими словами, – потенціал гнучкості, відображує можливості підприємства до гнучкої поведінки (наприклад, скільки різних товарів підприємство може виготовити). У той самий час потенціал гнучкості прямо виміряти неможливо, адже нерідко різноманіття виходів і способів реалізації певного бізнес-процесу не може бути охарактеризоване кінцевою величиною» [30].

За нашими спостереженнями, практично усі науковці досліджують рівні гнучкості на прикладі окремо взятого підприємства, часто не ураховуючи зміни інтересів й уподобань стейкхолдерів та вимоги ринку. Тому об'єктивними вимогами до формування гнучкого управління

підприємством доцільно вважати формування оптимальної моделі гнучкого управління підприємством; розмежування та фіксування вектору гнучкого управління окремими елементами підприємства; комбінаторність, яка спрямовується на потенційну спроможність інструментів управління до диференціації їх використання відповідно до вимог ринкового середовища; достатня варіативність, зважаючи на яку, інструменти гнучкого управління підприємством за якістю й кількістю мають забезпечувати зміцнення ринкового статусу підприємства; відповідність управлінських підходів реальним потребам ринкового середовища; орієнтація функціоналу підприємства на інноваційні програми, які потенційно забезпечуватимуть формування нових конкурентних переваг; своєчасність й оперативність в напрямку зменшення ризиків конкурентоспроможності підприємства.

Гнучке управління підприємством формує передумови для формування його повноцінного внутрішнього середовища згідно до вимог ринку та забезпечує йому низку беззаперечних переваг, таких як прогнозування ризиків; можливість оптимального використання активів; здатність до потенційної диверсифікації діяльності задля розширення номенклатури й удосконалення якості продукції.

Гнучкість у загальній системі управління підприємством забезпечує орієнтацію на зростання конкурентного потенціалу, зменшення вразливості підприємства через перерозподіл ризиків між різними сферами його функціонування на ринку, а також його спроможність до ефективної координації його завдань задля швидкої адаптації до потреб цільового кола споживачів.

Як правило, використання гнучкості в системі управління підприємством вимагає чіткого визначення критеріїв результативності та ефективності застосовуваних управлінських технологій.

Отже, використання гнучкості в системі управління підприємством базується на таких принципах:

- підприємствослід розглядати як складну багатокomпонентну систему, що характеризується значною різноманітністю елементів з різними функціональними властивостями, більшість яких неможливо формалізувати;
- діагностичну інформацію задля прийняття оптимальних управлінських рішень важко зібрати і формалізувати;
- традиційна декомпозиційна модель управління підприємством не дає змоги водночас визначити елементний склад її підсистем і стійких зв'язків між ними;
- множина існуючих проблем функціонування актуалізує проблему вибору конкретних завдань щодо розвитку гнучкості управління підприємством.

Базовими передумовами гнучкого управління підприємством варто відзначити повноту, своєчасність прийнятих управлінських рішень; орієнтованість діяльності підприємства на інноваційну компоненту, яка сприятиме розвитку та отриманню беззаперечних конкурентних переваг; превентивність в напрямку запобігання неочікуваних ринкових загроз й ризиків; фокусування на споживача та повна клієнтоорієнтованість, використання пакету інструментів менеджменту у напрямку забезпечення гнучкості управління підприємством; залучення працівників в процес забезпечення гнучкості управління; поєднання процесного і системного підходів.

Для підтримки гнучкої системи управління підприємством як правило на практиці застосовують інформаційно-аналітичну й організаційну підтримку процесів ухвалення управлінських рішень та подальшої реалізації алгоритмічних заходів; формування спеціальної структури управління із уточненням ієрархії структурних підрозділів спрямованих на розширення компетенцій підприємства (рис. 1.1).

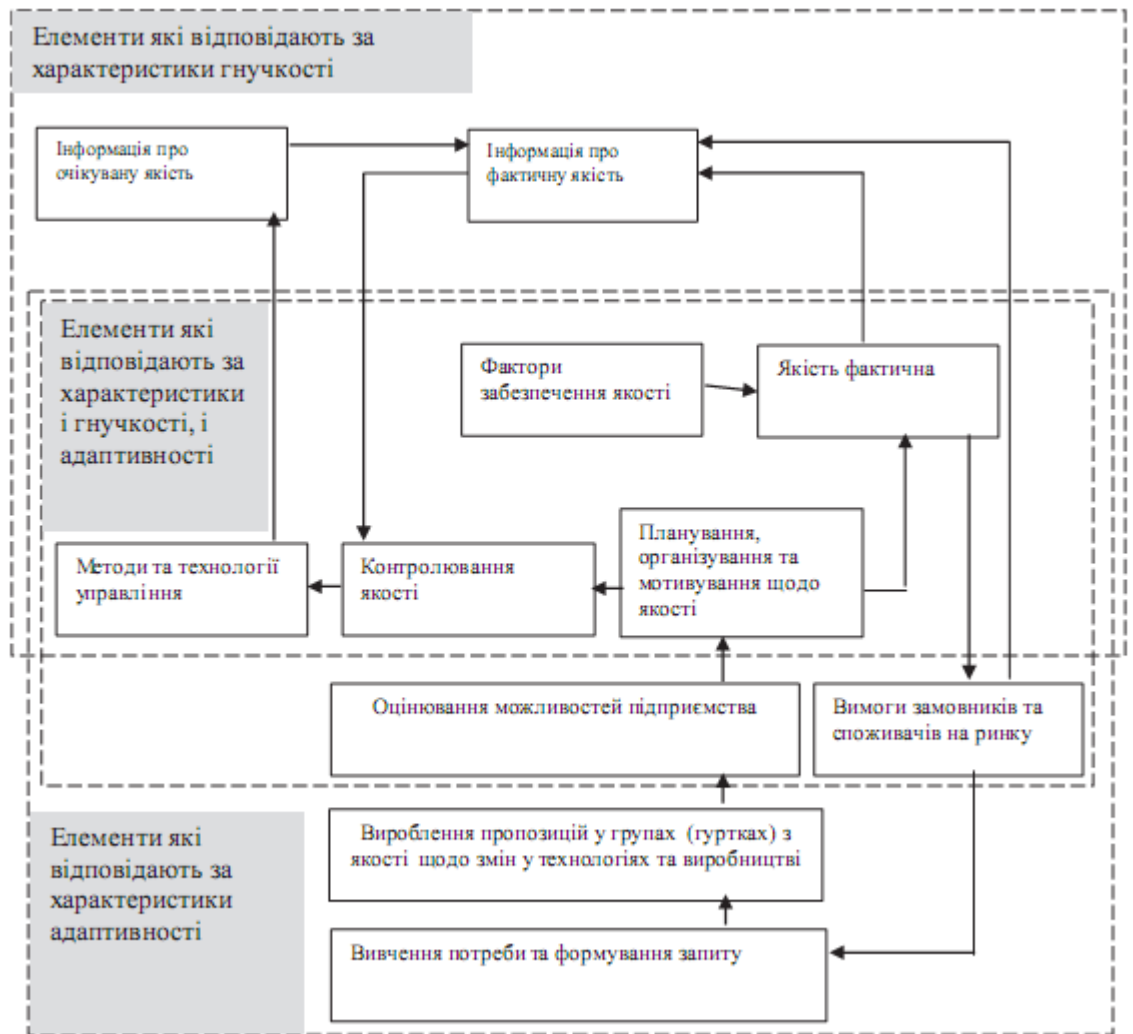


Рис. 1.1. Елементи системи управління підприємством та зони, які відповідають за характеристики її гнучкості

Примітка. Складено на основі [31]

«При дотриманні гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства проявляється ряд притаманних тільки їй певних властивостей: складність – гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства включає складові, які, в свою чергу, можна поділити на дрібніші елементи; структурність – гнучкому управлінню конкурентоспроможністю підприємства притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення складових і здатна підтримувати цілісність системи; динамічність – гнучкість управління конкурентоспроможністю підприємства формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи відкритість та динамічність змін; адаптивність – підприємство має швидко реагувати на зміни, які

відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі; пропорційність – усі структурні елементи гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємства формуються в умовах узгодженості їх кількості; часова обмеженість – впровадження гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємства є завданням стратегічного характеру, що зумовлено неможливістю врахування усіх чинників впливу у короткостроковому періоді; реалістичність – чинники, що формують гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства, повинні мати конкретну практичну спрямованість» [27].

Повноцінне оперативне гнучке управління підприємством, забезпечення його реакції на запити споживачів очевидно вимагає адаптації не тільки організаційної структури, але і бізнес-комунікацій, управлінських технологій та виробничих процесів до вимог внутрішнього і зовнішнього середовищ. Таким чином, існує необхідність в перманентній модернізації структури управління і алгоритмів прийняття управлінських рішень, відповідно до обраної стратегії підприємства, оскільки зі зміною організаційного забезпечення відповідно, змінюватимуться і її елементи та взаємодії між ними.

Для оцінки рівня гнучкості підприємства використовують різні підходи, зокрема:

– визначають відношення розміру прибутку, що спрямовується на оновлення, до власних активів підприємства. Однак, на наш погляд, це відображає лише потенційні можливості підприємства до гнучкості, але не безпосередньо існуючий рівень гнучкості;

– гнучкість підприємства обумовлюється номенклатурою його виробів та співвідношенням тривалості періоду оновлення виробництва.

Ряд вчених застосовують комплексний показник, що охоплює дві складові. «Перша враховує фінансові можливості підприємства для розвитку його гнучкості і формується показниками, що є факторами рентабельності продукції підприємства; друга являє собою оцінку наявності організаційно-

технологічних передумов створення гнучкого виробництва і виражається коефіцієнтом закріплення операцій» [30].

Узагальнивши існуючі підходи ми пропонуємо розглядати методологію оцінки основних складових гнучкості підприємства таким чином: підприємство – окремі управлінські та виробничі процеси підприємства першого рівня; підпроцеси конкретних бізнес-процесів – стан конкретних бізнес-процесів за визначеним функціоналом. Таким чином, оцінка рівня гнучкості підприємства охоплює такі етапи:

1. З'ясування процесної структури підприємства.
2. Визначення підпроцесів в межах конкретного бізнес-процесу, які є певною мірою однорідними з функціональної позиції реалізації.
3. Визначення швидкості переходу від одних виробничих процесів та технологій до реалізації інших.
4. З'ясування значень індикаторів гнучкості окремих бізнес-процесів.
5. Підрахунок значення інтегрального індексу гнучкості Підприємства та його аналіз.

Окрім того, задля повноти формування та оцінки гнучкості системи управління підприємством необхідним є дотримання умов щодо затримок в оцінці ринкових переваг підприємства, безперервності процесу менеджменту та мінімізації прогнозованих помилок.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КООРДИНАТАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

2.1 Діагностика процесів управління гнучкістю вітчизняних підприємств на сучасному етапі

Війна є найбільш руйнівною для підприємництва суттєвою детермінантою. Підприємництво в Україні зазнало безпрецедентних значних прямих збитків через повномасштабне вторгнення, і за приблизними оцінками їх обсяг оцінюється в 13 млрд дол., при цьому значна питома вага припадає саме на великий та середній бізнес. На сьогодні щонайменше 109 підприємницьких суб'єктів зазнали безпосередніх збитків, 19 з них зруйновано без можливості відновлення, більше 300 пошкоджені частково.

Це свідчить про надзвичайно складний стан підприємництва в Україні, оскільки ресурси й джерела для покриття витрат та відновлення життєдіяльності є дуже обмеженими. Головний метод як підтримки, так і забезпечення гнучкості бізнесу під час війни, який використовується на сьогодні, є частова зміна інституційних регуляторних механізмів тазагалом організації роботи підприємницького сектору, його пристосування до нових умов, пошук раціональних шляхів реалізації бізнес-процесів, що забезпечать задоволення потребта інтересів різних учасників ринку.

Більшість із реалізованих на даний час заходів щодо забезпечення гнучкості підприємств мають фрагментарний й тимчасовий характер, оскільки головною їх метоює виведення суб'єктів підприємництва з шокового стану та відновлення функціонування. Ці заходи, як правило, зосереджуються на корегуванні проміжних результатів враховуючи мінливі економічні умови.

Враховуючи безпрецедентність подій 2019-2024 рр. (пандемія Covid-19, карантинні обмеження, війна) забезпечення гнучкості підприємницького сектору, є головною передумовою функціонування національної економіки. Саме підприємницький сектор відповідає за забезпечення суспільства необхідними товарами, роботами і послугами, наповнює різні бюджети дохідною частиною, забезпечує формування ринкових відносин в економіці.

В сучасних важко уявити розвиток підприємництва без забезпечення його гнучкості та адаптивності. Особливого значення цей аспект набув з початком війни, коли фактичне виживання підприємницького сектору, в першу чергу малого та середнього бізнесу, значною мірою залежить тактики сприяння гнучкості підприємництва до умов воєнного стану в країні.

З 24 лютого 2022 року бізнес перебуває у стані постійної нестабільності, очевидно, що господарюючі суб'єкти були неготовими до воєнних дій, про що засвідчує фактична відсутність достатніх обсягів резервів (рис. 2.1).

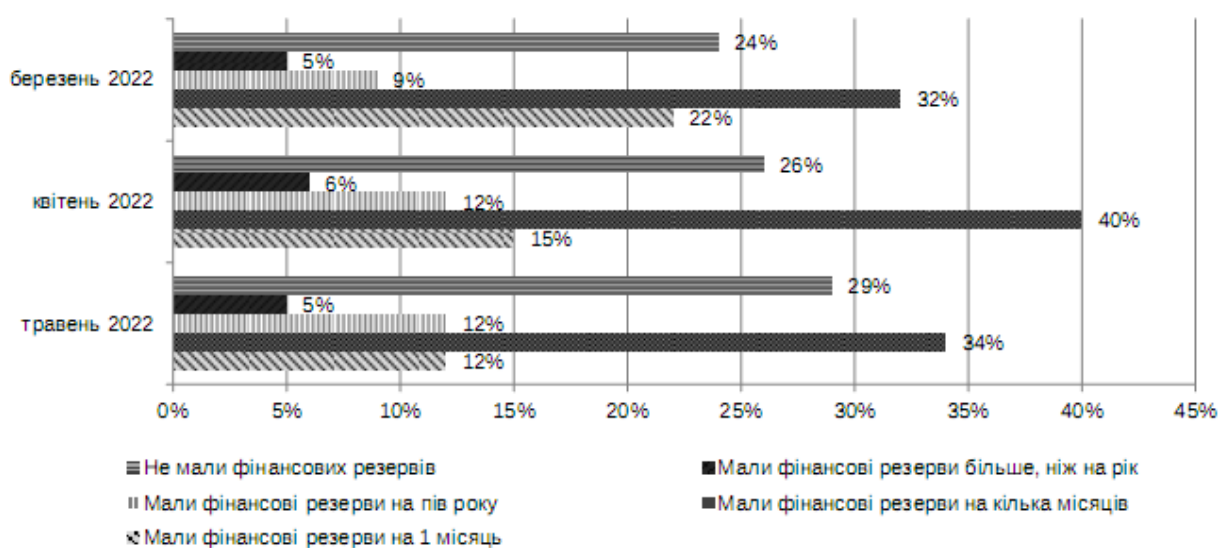


Рис. 2.1. Фінансова стійкість бізнесу в умовах війни

Примітка. Складено на основі [19]

Тільки 5% підприємницьких структур мали достатні фінансові резерви, обсяг яких підтримав активність більше, аніж на рік; при цьому значна частина підприємств зовсім не мала резервного капіталу, що було компенсовано за рахунок зниження заробітних плат та скорочень персоналу.

Очевидно, що тільки фінансові резерви не можуть абсолютно гарантувати збереження функціонування підприємства, оскільки існують значні ризики їх руйнування або пошкодження. Щонайменше 120 великих та середніх підприємств зазнали прямих збитків впродовж 2022 року через війну, переважна кількість з цих підприємств розміщується суб-ти

областях – Київській, Харківській, Донецькій, Запорізькій, Луганській й Миколаївській.

Поряд з цим, великий бізнес виявив більшу стійкість до воєнних потрясінь і практично 90% господарюючих суб'єктів продовжили функціонувати з повною чи зменшеною потужністю, на відміну від малого і середнього підприємництва (рис. 2.2).

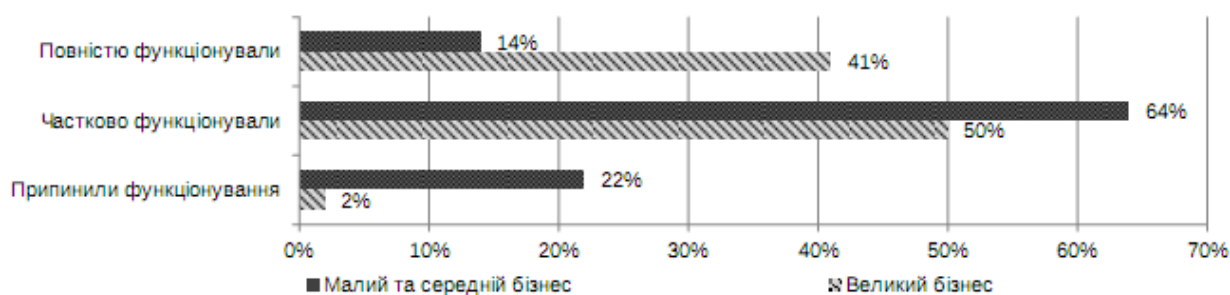


Рис. 2.2. Стан ділової активності підприємств порівняно з довоєнним рівнем

Примітка. Складено на основі [14]

Тільки 14% суб'єктів малого та середнього підприємництва продовжили повноцінно функціонувати після 24 лютого 2022 року, при цьому серед суб'єктів великого бізнесу такий індикатор становив 41%. На сьогодні припинили власну діяльність тільки 2% великих підприємств, у порівнянні з 22% суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Бізнес України пережив декілька глобальних періодів гнучкості та пристосування до умов воєнного стану. На першому етапі ключовим завданням стало збереження підприємства як окремої бізнес-одиниці, виведення його з шокового стану, пошук шляхів і методів відновлення господарської активності. Ключовою можливістю, наданих державою, став механізм релокації, що дозволило зберегти значний відсоток підприємств.

На кінець 2022 року тільки 60% підприємств не мали потреби в зміні юридичного чи фактичного місця розташування, інші розуміли необхідність такого кроку, оскільки їх значна частка розміщувалася на територіях, де з

початку війни велись активні бойові дії. Результати дослідження, проведеного Gradus22, свідчать, що сектор малого і середнього підприємництва, на який припадає більша питома частка господарюючих суб'єктів, був готовий до гнучкої перебудови діяльності, так і релокації:

- 22% малих та середніх підприємств хотіли перемістити власний бізнес, або вже зробили це на момент опитування чи безпосередньо перебували в процесі переміщення;

- 10% респондентів розуміли потребу в переміщенні, однак на момент опитування ще не здійснили ці дії [14].

На наше переконання, рішення про релокацію є інструментом збереження діяльності суб'єктагосподарювання, та водночас інструментом фактичного перезавантаження бізнесу. Необхідність такої форми забезпечення гнучкості пов'язано із низкою таких передумо:

- існування гострих потребв вирішенні логістичних питань;
- існування потреби у збереженні робочих місць.

Ще у травні 2022 року частка малих та середніх підприємств, котрі перемістили власний бізнес, зросла до 25%, з них 20% – в межах України, а 5%, – за межі країни. При цьому, переміщення підприємств за кордон здійснили як правило ті підприємства, котрі надають ІТ-послуги, послуги маркетингу, дизайну, консалтингу.

Після літа 2022 року підприємницькі структури, що пережили шоковий стан, сформували власну тактику дій в умовах війни, адаптуючи власну діяльність доусіх обмежень режиму воєнного стану. Відбулось певне пожвавлення на ринку, зумовлене значним поверненням українців з-за кордону, зростанням попиту на працю,переміщенням працівників між регіонами України. Певною мірою фінансовий стан підприємств стабілізувався, однак зростання супроводжуваних витрат бізнесу стало ключовою перешкодою для активнішого та динамічного відновлення. Ключовою проблемою при цьому залишилася складність організації логістичних процесів внаслідок активних бойових дій та окупації територій.

До ключових проблем, які значно обмежували можливості забезпечення гнучкості підприємств стало зростання цін на сировину, товари, матеріали, труднощі із перевезенням сировини або готової продукції територією України, зменшення ринкового попиту, а також суттєвий брак палива.

Суттєвим викликом для бізнесу стала осінь 2022 року, коли на зміну етапу певної стабільності прийшла енергетична криза, зумовлена обстрілами критичної інфраструктури України. Перше місце серед базових проблем підприємству листопаді 2022 року зайняли перебої з водо- та теплопостачанням й постачанням електроенергії. Небезпека для працівників через активізацію обстрілів посіла третє місце (рис. 2.3).

До низки інших проблем, щотакож негативно впливають на стан підприємництва та залишаються серед його актуальних перешкод є розрив ланцюгів постачання, руйнування виробничих потужностей, брак кваліфікованих працівників як наслідок масової міграції, корупція, брак палива, пошкодження майна у результаті бойових дій.

Таким чином, актуальним в умовах сьогодення є застосування підприємствами гнучких механізмів шляхом адаптації до проблем, зумовлених з постачанням електроенергії, оптимізації витрат, налагодження взаємодії з працівниками задля підтримання рівня зайнятості.

Показовою в механізмі забезпечення гнучкості є забезпечення достатнього рівня мотиваційної та координаційної складових роботи з персоналом.

У цей складний для підприємств період управлінський персонал повинен забезпечувати стійкий взаємозв'язок зі співробітниками.

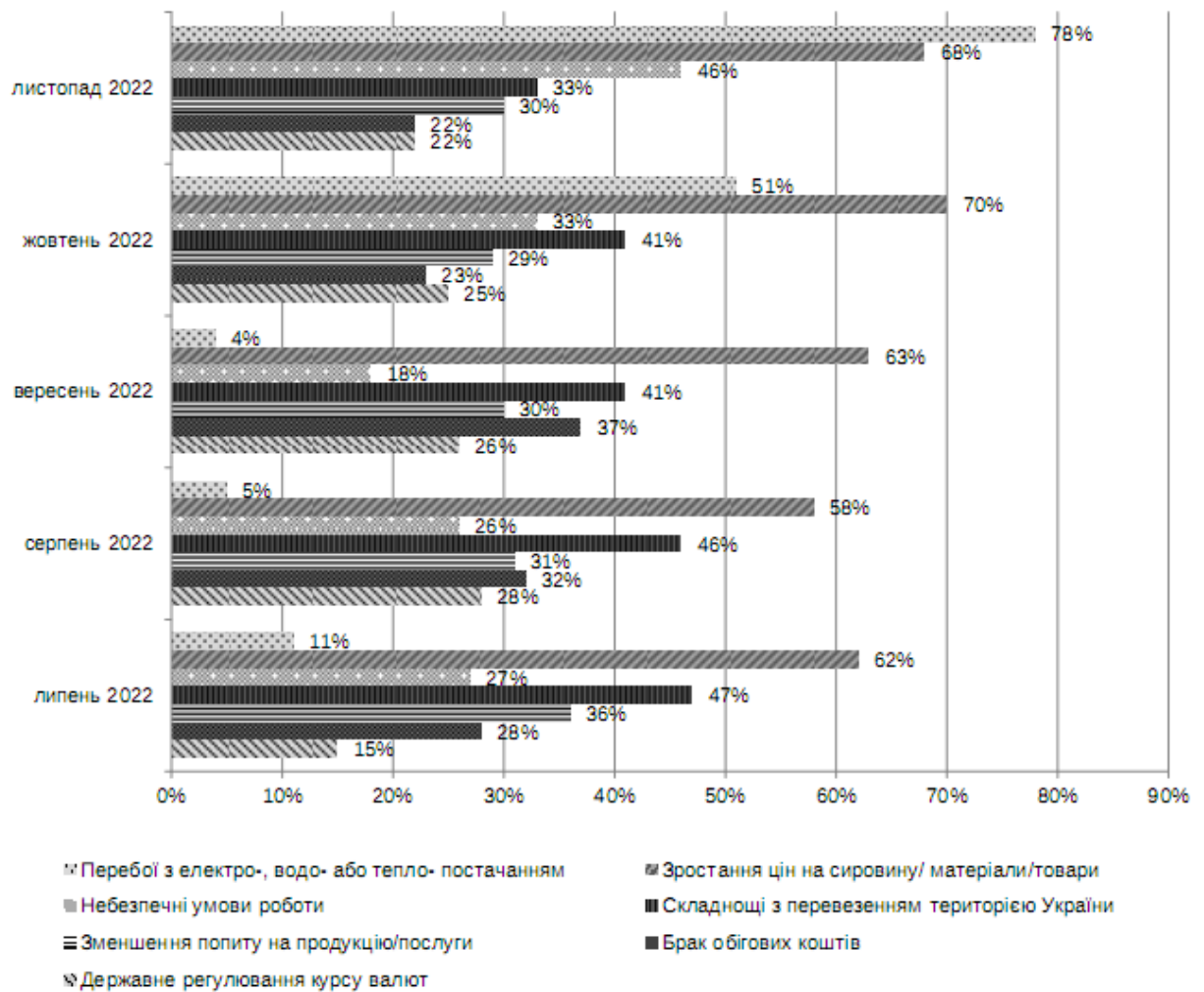


Рис. 2.3. Найважливіші проблеми для підприємництва під час воєнного стану

Примітка. Складено на основі [19]

На практиці, у березні 2024 року 27% респондентів зберегли виплати співробітникам на довоєнному рівні і тільки 20% підприємств мінімізували витрати шляхом зниження оплати праці своїх співробітників.

Основними орієнтирами для забезпечення гнучкості підприємств в контексті трудових взаємовідносин в умовах воєнного стану стало забезпечення зайнятості й доходів громадян, котрі найбільше постраждали від війни, формування передумов для активізації відновлення підприємництва, розташованого в межах громад, що стали базою для релокованого бізнесу.

В контексті зниження негативних наслідків від проблем щодо постачання електроенергії підприємства в напрямку забезпечення власної гнучкості обирає різні заходи, зокрема:

- зменшення обсягів виробництва;
- закриття частини торгових точок та офісів,
- консервація частини приміщень чи призупинення діяльності,
- зміна графіку роботи
- повна зупинка життєдіяльності підприємства;
- використання різних джерел електропостачання, зокрема більше 86% підприємств придбали генератори.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства України є вразливими до воєнних подій. І хоча на сьогодні майже 20% підприємницьких структур припинили власну діяльність, більшість продовжують шукати механізми забезпечення гнучкості та адаптації до нових обставин, залучають додаткові резерви задля підтримки власної діяльності, здійснюють гнучку трансформацію своїх виробничих потужностей та процесів.

2.2 Аналіз світової практики застосування гнучких методологій управління підприємством

Гнучкість системи управління бізнес-процесами у всіх підприємствах світу обумовлена безліччю внутрішніх і зовнішніх чинників. Цими детермінантами система пов'язується з іншими напрямками системи управління підприємством. До цих напрямків, відносяться:

- зовнішня і внутрішня логістика на підприємстві (забезпечення ресурсами і поставка готової продукції);
- організаційне управління (тактичне стратегічне планування);
- комунікаційне координування зокрема через методи й способи ухвалення управлінських рішень);

– соціальний блок управління (набір співробітників за фаховимкомпетентнісним підходом, навчання і підвищення кваліфікації, наявність внутрішніх процедур й правил щодо кадрів, система преміювання й мотивації, увага до робочих місцьта існуючі соціальні пакети тощо).

За умови гнучкої системи управління у механізмах управління підприємством має діяти багато зворотніх зв'язків й комунікацій. У класичній схемі цих механізмів можна виділити два паралельних напрямки. Перший напрямок комунікацій проявляєтьсяна рівні формування бізнес-ідеї. Цей напрямок має за мету забезпечення та підтримку життєдіяльності підприємства на визначеному рівні. Другий напрямок покликаний відстежувати, моніторити, фіксувати особливості та зміни потреб на ринку. Це відбувається через одержання інформації про потребу щодо модернізації номенклатури продукції, включаючи застосування нових технологій.

Під час проведення аналізу світової практики застосування гнучких методологій управління підприємством, як правило, використовують концепцію VUCA-світу, в засадничих основахкотреї покладено використання акроніму з початкових слів:

- 1) Volatility - волатильність);
- 2) Uncertainty - непередбачуваність;
- 3) Complexity - комплексність;
- 4) Ambiguity – багатозначність.

У сучасних умовах VUCA-світу підприємства застосовують гнучкі методології їх функціонування, що націлені на сприяння зростанню їх конкурентоспроможності з паралельним швидким реагуванням на зміни ринкових вимог та стейкхолдерів (див. рис.2.1).



Рис.2.1 Характеристика складових VUCA – світу в економічному контексті

Примітка. Складено на основі [64]

Серед гнучких методологій розвитку підприємств у світовій практиці найбільш популярними методологіями є Кайдзен й Аджайл. Ключовим принципом цих гнучких методологій є правило, що усе повинно постійно удосконалюватися.

Поширення методологія Кайдзен як гнучке управління набула з 1950-х рр. минулого століття. Її базою є постійні вдосконалення алгоритмів функціонуванні підприємств. Зокрема в Японії вважають, що підприємства не повинні залишатись незмінними впродовж певного проміжку часу. При цьому за процес удосконалення відповідальні всі – менеджери всіх ланок та усі співробітники. Тому в Японії широко розвинена система врахування пропозицій від працівників організації, а менеджери організації нешкодують часового ресурсу для розгляду цих пропозицій.

В методології Кайдзен робиться наголос на низці таких аспектів:

- 1) визнання того, що в організації можуть існувати чи існують проблеми, і тому кожен працівник може відкрито говорити про них;
- 2) орієнтація на цільову аудиторію;
- 3) чітке дотримання дисципліни й стандартів діяльності з паралельним вдосконаленням цих стандартів;
- 4) якість є пріоритетнішим за прибуток, бо саме вона є джерелом прибутку;
- 5) розвиток внутріорганізаційного менеджменту, бо різні підрозділи повинні координувати власні дії;
- 6) підтримка прагнення працівників до досконалості, мотивуючи їх зусилля в цьому напрямку.

Кайдзен активізує мислення працівників, орієнтоване на процес, бо, щоб отримати більш високі результати, слід спочатку удосконалити процес виготовлення продукції, чи конання робіт чи надання послуг. До того ж Кайдзен орієнтується на вдосконалення безпосередньо працівника і на зусилля, що він робить в напрямку вдосконалення. Вважається, що відсутність внутрішньої системи мотивації працівника, зумовить реалізацію тільки тих дій, що можуть дати високий миттєвий ефект. При цьому поступові вдосконалення шляхом Кайдзен як правило не дають відразу видимого результату, оскільки це можна побачити тільки через певний проміжок часу.

Методологія Agile зародилася у США та формується із таких напрямів як Lean (бережливе управління), Scrum (Скрам) й Канбан. Ця методологія була створена для сфери програмного забезпечення. Однак згодом з'ясувалося, що ключові принципи Agile може використовувати будь-яка організація, котра хоче забезпечити гнучкість управління. Порівняння основних аспектів Кайдзен та Аджайл надано в табл. 1.

Таблиця 2.1

Порівняння гнучких методологій розвитку підприємств

Порівняння гнучких методологій розвитку підприємств

<i>Аспект</i>	<i>Кайдзен</i>	<i>Аджайл</i>
Сфера застосування	Функціонування підприємств	Управління проектами
Батьківщина	Японія, з 1950-х рр.	США, з 1990-х рр.
Складові	Контроль якості (TQC), роботизація, автоматизація, система пропозицій, концепція «just in time», Канбан тощо	Скрам, Lean (бережливе управління), Канбан
Базові принципи	Орієнтація на вимоги споживача. Якість важливіша за прибуток. Увага до проблем з метою їх вирішення. Удосконалення людей. Чітке дотримання стандартів та їх поступове удосконалення. Управління попереднім процесом. Міжфункціональний менеджмент, координація дій різних підрозділів Процесне мислення як підтримання прагнення співробітників до досконалості, відмічаючи зусилля в цьому напрямі	Найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника, завдяки регулярній і ранній поставці цінного продукту. Зміна вимог вітається, навіть на пізніх стадіях розробки. Розробники й бізнес-представники повинні щодня працювати разом. Спілкування є найкращим способом обміну інформацією. Постійна увага до технічної досконалості та якості. Систематичний аналіз способів поліпшення ефективності й відповідне коригування роботи
Умови впровадження	Бачення недосконалості; повільний розвиток економіки	Невизначеність та швидкі зміни зовнішнього середовища

Примітка. Складено на основі [27]

Фундаментом Аджайл є гнучкість через постійні вдосконалення й підналаштування процесу за допомогою консультацій із стейкхолдерами. Звичайні стандарти управління підприємством передбачають здійснення чітко визначених етапів та необхідність планування. Відхилення від плану вважаються як невдале управління проектами. При цьому враховують, що підвищення невизначеності ринкового середовища робить важким процес планування однак люди та їх взаємодія є важливішими за окремі процесий інструменти; реально працюючий продукт є важливішим за вичерпність і повноту документації. Також постулатами Аджайл є правила про те, що співпраця із замовником є важливішою за узгодження умов контракту, а реальна готовність до змін є важливішою за проходження попереднього недосконалого плану.

Lean як гнучка методологія бережливого управління є одним із попередників сучасного Agile-руху. До постулатів бережливого управління належать:

- забезпечте якість;
- постійно вчитеся;

- оптимізуйте цілісне бачення;
- залучайте команду;
- виключіть втрати;
- гранично швидкоздійснюйте поставку замовнику;
- залучайте команду;
- постійно удосконалюйтеся.

Зауважимо, що ці принципи мають видимі витоки з Кайдзен.

Основними принципами Скраму є: відкритість, мужність, зобов'язання, повага, фокус на результаті. Скрам базується на емпіризмі, тобто того, що прийняття рішень повинно відбуватись на основі того, що уже точно відомо. Тому діяльністю у цьому напрямку відбувається часовими відрізками зазвичай два тижні або місяць, впродовж яких формуються та узгоджуються з замовником удосконалення продукту придатні для використання. Робота часовими відрізками зручна тим, що це дозволяє швидко з'ясувати недосконалості чи симптоми проблем.

Скрам як гнучка методологія управління підприємством передбачає використання менеджментом чотирьох видів нарад задля перевірки та адаптації до нових умов:

1) планування шляхом з'ясування списку кінцевих продуктів або робіт, в яких зацікавлений замовник, при цьому посеред такого списку знаходять найцінніші для замовника характеристики. Потім їх розбивають на більш мілкі завдання, при цьому враховується складність й цінність робіт; та спочатку реалізують найлегші зі списку цінних завдань;

2) щоденний Скрам здійснюється на етапі реалізації Спринту та передбачає здійснення щоденних зборів, де кожен член команди розказує:

- що вдалося зробити вчора;
- що планує робити сьогодні;
- які існують перешкоди;

3) огляд Спринту здійснюється в кінці кожного Спринту, де одержані результати представляються замовнику, котрий може вносити побажання чи

зауваження. У результаті цього, команда одержує швидкий фітбек за результатами роботи, задоволеного замовника, котрий одержав готову роботу. У випадку якщо замовник спочатку нечітко сформулював вимоги або команда не повністю зрозуміла замовника, то це виявляється ще на етапі огляду Спринту, тому і обсяг переробок невеликий.

4) ретроспектива Спринту передбачає збір команди окремо після огляду Спринту, під час наради обговорюється, які вписовки можна зробити із результатів Спринту, у розрізі, що робилося успішно; що можна було зреалізувати краще, а що можна удосконалити згодом.

До цього варто зауважити, що Канбан є спільною технікою для Аджайл й Кайдзен, що, насамперед, передбачає обмеження завдань, котрі виконуються задля підвищення продуктивності та зменшення витрат. Різниця застосування для Agile й Кайдзен зумовлена різним типом процесів, на котрий вони розраховані. Як приклад застосування цієї методики в Україні можна зазначити, коли мережа супермаркетів Сільпо на певний період карантинних обмежень через ковід впровадила жетони, що видавалися кожному відвідувачу на вході, а при виході з супермаркету їх потрідно було здавати. У випадку закінчення на вході жетонів заборонялося заходити іншим відвідувачам до часу, поки хтось з відвідувачів не вийде і не віддасть власний жетон.

На практиці часто методики Канбан й Agile передбачають використання дошки задля управління процесом виконання робіт, через наклеювання маленьких листків із назвами робіт на дошку, у свою чергу котра поділена на сегменти зробити, в процесі, ідеї, виконано. При цьому та робота вважається більш пріоритетною, яка ближче до завершення. Призначенням цієї дошки є стеження за обмеженням кількості завдань, що взяли на себе співробітники організації.

Таким чином, Канбан є набором інструментів, а його успішність визначається збором даних про робочий процес та їх постійний аналіз. Канбан не дає жорстких установок щодо того, котрі саме інструменти та у якій

комбінації використовувати, бо розрахований на тривалу у часі зміну існуючої системи підприємства.

Десь з 2007 року в світі проводиться моніторинг запровадження методології Agile. У дослідженні за 2018 рік було відзначено збільшення світової підприємницької різноманітності, тобто Азія, Південна Америка, Європа, Африка продемонстрували збільшення використання вищеописаних методик. В Україні методологія Agile використовується також, однак як правило в організаціях по розробці програмного забезпечення. Гнучкі методології управління підприємством набирають поширення у світі. Перевагами використання Agile, що одержують підприємства, що впроваджують гнучкі технології є здатність управляти мінливими пріоритетами, узгодження бізнесу з вимогами ринку, підтримка морального духу команди (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ранжування ефектів від впровадження гнучких методологій управління світовими підприємствами

Порядковий номер	Перевага
1.	Здатність управляти мінливими пріоритетами
2.	Наочність проєкту
3.	Узгодження бізнесу
4.	Моральний дух команди
5.	Швидкість доставки / час до ринку
6.	Підвищення продуктивності команди
7.	Зниження ризику проєкту
8.	Управління розподіленими командами
9.	Зниження вартості проєкту
10.	Підвищення якості продукту чи послуги

Примітка. Складено на основі [21]

При цьому, результати досліджень свідчать, що існуючі особливості організаційної культури світових підприємств є основними перешкодами для активного впровадження й застосування Agile (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ранжування перешкод для активного впровадження й застосування Agile світовими компаніями

Порядковий номер	Перешкода
1.	Організаційна культура розходиться з гнучкими цінностями
2.	Організація опирається змінам
3.	Неадекватна управлінська підтримка
4.	Відсутність навичок і досвіду роботи з гнучкими методами
5.	Несумісні процеси і практики в командах
6.	Недостатня підготовка та освіта
7.	Недостатність доступності бізнесу / клієнта / власника продукту
8.	Поширеність традиційних методів розвитку підприємства
9.	Фрагментовані інструменти і дані / вимірювання, пов'язані з проектом
10.	Потреба відповідності нормативним вимогам

Примітка. Складено на основі [2,32]

Неадекватна управлінська підтримка, загальний опір змінам, організаційна культура, що йде всупереч гнучким цінностям, охоплює трійкуключових проблем, які заважають прийняттю гнучкої методології Agile. Однак світовий досвід демонструє, якщо новий підхід охопив чверть підприємства, то він далі починає поширюватися сам, і більшому не потрібна підтримка керівництва. Застосування Scrum вимагає значних змін, як в організаційному забезпеченні, так і в взаємодії з підрядниками та загальному бюджетуванні.

У світі також існує й критика Agile, оскільки ця методологія підходить не усім. Здебільшого проблеми пов'язані з недостатнім розумінням специфіки застосування гнучких інструментів. Як демонструє практика, Agile не доцільний там, де запорука успіху полягає в проходженні чітко заданому алгоритму робіт. Agile буде не доцільний там, де вартість доопрацювання продукту є вартісно значною або пов'язана суттєвими витратами. Окрім того, впровадження Скраму є досить вартісною процедурою, оскільки слід сформувати повноцінну команду, котра буде зайнята лише розробкою визначеного продукту. Також слід враховувати, що

кілька годин буде витрачатися на обмін інформацією та комунікацію, оскільки ця методологія передбачає серію зустрічей тривалістю кілька годин. Хоча, як демонструє практика, вираш у якості й швидкості, що забезпечує Scrum є значним.

Також світовий досвід демонструє, що застосування гнучких методологій допомагає організаціям розвиватися більш швидко до того розміру, котрий зазвичай не можуть досягнути організації з традиційними методами управління.

На наше переконання, аналіз світового досвіду застосування гнучких методів управління є показовим та доцільним задля подальшого запровадження в діяльності вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Сьогодні активно змінюються підходи й принципи управління підприємствами. Незмінним залишається безпосередньо процес гнучкої

адаптації до умов ринкового середовища, що зумовлює потребу адаптивності. Сьогодні на арену гнучких технологій управління стрімко виходять нові моделі функціонування проектних команд.

На сьогодні гнучкі моделі поступово знаходять своє застосування в організуванні командної роботи. Однак більшість підприємств досі застосовують каскадні моделі менеджменту, де процеси та перехід між етапами організаційного розвитку здійснюється тільки опісля повного завершення певної діяльності на поточній стадії, а повернення до пройдених етапів її передбачається. Винятком є, як правило, підприємства сфери телекомунікацій, ІТ, Startup-орієнтований бізнес, яких не багато.

На наше переконання, змінити таку ситуацію можливо через синтез принципів Agile менеджменту та інструментів зниження опору змінам, в результаті чого стає реальним провадження й розвиток гнучких систем управління, які будуть адаптованими до реалій ринкового середовища.

Наша пропозиція щодо доцільності формування адаптивної Agile-системи управління командною роботою означена низкою факторів:

- підвищення якості продукту та його процесу створення;
- пришвидчення логістичних й операційних бізнес-процесів;
- оптимізація рівня автономії й самостійності командної роботи у напрямку формування відчуття командної відповідальності за кінцевий результат;
- максимізація ефекту щодо продуктивності праці;
- прогнозування успішності одержання кінцевого продукту;
- зниження впливу негативних ризиків.

На наш погляд, традиційний каскадний підхід управління значно програє гнучким підходам, бо вимагає значно більших витрат часу та ресурсів (табл. 3.1).

Порівняння гнучкої та каскадної методологій менеджменту

Критерій	Каскадна модель	Agile
Підхід	Послідовний та чітко спланований	Висока ймовірність змінити вимоги
Контроль	Орієнтований на процес	Орієнтований на людей
Процес	Завдання фіксоване, час варіюється	Завдання варіюється, час фіксований (у Scrum: завдання варіюється, час варіюється)
Стиль керівництва	Управління та координація	Співробітництво з командою
Ставлення до змін	Супротив	Прийняття й постійне коригування
Розподіл ролей	Індивідуальні – сприяє спеціалізації	Автономні самокеровані команди – взаємозаміна ролей, розподілене лідерство
Помилки у процесі розробки	Уникнення	Виправлення
Спілкування	Формальне	Неформальне
Проектний цикл	Керується завданнями	Керується характеристиками продукту

Примітка. Складено на основі [9]

Щорічний світовий звіт щодо імплементації Agile-методик засвідчує основні причини переходу до Agile-методології, зокрема:

- пріоритетна мобільність – 62 %,
- покращення стану ведення бізнесу – 50 %,
- прискорення роботи усфері інформаційних технологій – 74 %,
- підвищення якості програмного забезпечення талогістика – 43 %,
- удосконалення інженерної дисципліни – 23 % [32].

"Контраст порівняно з минулим роком показалитакі причини: підвищення продуктивності праці (51 % порівняно з 55 % минулим роком), покращення моральногостану команди (34 % порівняно із 28 %), зниження ризику проекту (28 % порівняно із 37 %) та зменшення витратна проект (41 % порівняно із 24%). Водночас можна спостерігати, що поява та розвиток Agile-методологій уІТ-сфері спричинило стрімке розповсюдження даних методик у суміжні сфери, що функціонують на основі проектних команд. Респонденти визначили найпопулярнішуAgile-методику – Scrum (54 %), проте такі методики, якKanban та Lean Management отримали доволі малу часткуу цьому дослідженні (відповідно 5 % та 2 %)" [21].

Ми вважаємо, що Kanban та Scrum є досить ефективними методами гнучкого управління, але між ними існують ключові відмінності (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння Scrum та Kanban-методологій

Критерій	Scrum	Kanban
Команди	Різнопланові спеціалісти, що змінюють свої ролі	Вузкопрофільні спеціалісти
Ролі	Scrum Master + Product Owner	Команда єдина, адже процес лінійний, тому ролей немає
Планування	Пріоритети залишаються за власником продукту	Пріоритети закріплюються за командою проекту
Час	Розподіл на спринти (1–4 тижні), виокремлюється час для щоденних зустрічей, кожен спринт складається із чотирьох етапів (планування, виконання, реліз, ретроспектива). Відсутність гнучкості щодо внесення змін у спринт	Розподіл проекту на етапи виконання конкретних задач (приклад: "Планується", "Розробляється", "Тестується", "Завершено"). Відсутні обов'язкові зустрічі-звіти. Нові завдання можна додавати у процесі виконання
Візуалізація	Для візуалізації використовуються дошки – електронні (Trello, Jira) або матеріальні. Дошка розділяється на стовпці, яким присвоюється різний стан завдання (приклад: "To do", "In progress", "Review", "Test", "Done" тощо. Очищення Scrum-дошки здійснюється при настанні нової ітерації	Засоби візуалізації аналогічні Scrum, проте Kanban-дошка перебуває постійно в заповненому стані
Показники	Вимірюється загальна вага всіх завдань, які виконуються за спринт	Вимірюється середній час проходження одного завдання
Застосування	Масштабний проект тривалістю від трьох місяців, що має конкретні вимоги перед початком проекту	Малі проекти, для яких не треба багато часу на планування або, навпаки, довгострокові проекти, що не мають чітких вимог перед початком проекту, тому й завдання формуються протягом розробки

Примітка. Складено на основі [14]

Практика діяльності вітчизняних підприємств, що як правило працюють за каскадною моделлю, застосовуючи малоефективні в турбулентному ринковому середовищі діаграми Ганта, демонструють можливі труднощі, які вони можуть одержати при переході до Agile-технології. Ці проблемні зони пов'язані зі специфікою їх діяльності, часто це консультаційні послуги проектно-конструкторського, дослідного, розрахунково-аналітичного характеру, вироблення рекомендацій у сфері організації виробництва управління, підготовка техніко-економічних обґрунтувань проектів, комерційні послуги щодо підготовки та забезпечення реалізації продукції й процесу виробництва, так і застарілі підходи менеджменту, зокрема:

- імперативний вплив топ-менеджменту щодо управління ресурсним забезпеченням, через що між проектами формується конкуренція за ресурси;
- значний рівень формалізації, бюрократизації, документування;

- значна плинність персоналу внаслідок відсутності належної системи мотивації та винагороди;
- нераціональне використання робочого часу, що зумовлює понаднормову роботу суттєві витрати на етапі розробки й планування різних проектів;
- значний постійний контроль; чимала кількість проектів, що здійснюються однією командою водночас;
- персонал звикнув працювати згідно існуючих правил та не готовий адаптуватися за новими нормативами; недосконалість інструментів й методів планування;
- слабкість процесів делегування повноважень, достатніх для самокерованості й автономії команд;
- відсутність інструментарію для належного контролю якості; проблеми, зумовлені завантаженістю як окремих співробітників так і проектних команд.

Унаслідок специфічного набору переваг й недоліків, особливостей основної діяльності кожного окремо взятого підприємства, можна у підприємства згрупувати за індикатором рівня організаційної зрілості до провадження Agile-технологій на: командно-орієнтовані, тобто достатньо зрілі, зрілі та початківці.

На нашу думку, для досить зрілих підприємств доцільно рекомендувати Scrum підхід, який поетапно слід реалізувати такими етапами (див. рис. 3.1).

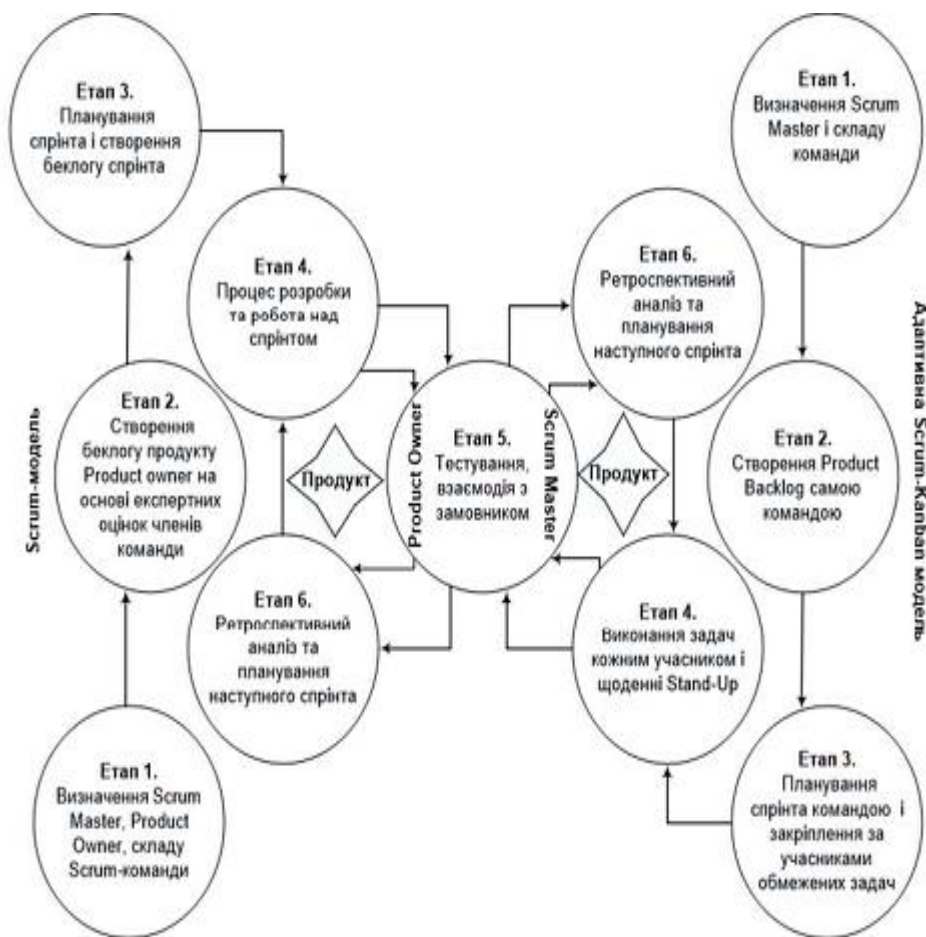


Рис. 3.1 Пропонований алгоритм застосування Scrum підходу для забезпечення гнучкості управління

Примітка. Складено самостійно на основі [9,21]

На першому етапі доцільно визначити склад Scrum-команди, при цьому варто враховувати, що оптимальна кількість її учасників має становити 6-8 осіб. Кожен член команди повинен володіти значним набором компетенцій й навичок з метою подальшої активної допомоги учаснику процесу діяльності. Команда є відповідальною за якісний кінцевий продукт.

Як відомо, класичний Scrum охоплює 3-и основні ролі: Scrum Master, Product Owner, Development team. До кола завдань Scrum master входить контроль ефективності процесів, організація нарад, усунення перепон на час реалізації спринта й безпосередня мотивація учасників команди. Product Owner є т.зв посередником між командою та замовником задля максимального збільшення цінності продукту, який створює команда.

Development team включає список завдань, котрі відсортовані в пріоритетному порядку щодо їх виконання.

На другому етапі передбачається створення Product Backlog. При цьому, кожен елемент беклогу повинен бути описаний з достатнім рівнем деталізації, зокрема поточні елементи мають бути описані дуже деталізовано для закінчення їх в найкоротші терміни, при цьому горизонт планування виявляється ситуативно. Для ефективного планування використовується доцільно застосовувати систему критеріїв та індикаторів оцінювання як процесів досягнення результатів, так і безпосередньо результатів – т.зв. "метрики якості".

У процесі розробки продукту відбуваються зміни безпосередньо беклогу, оскільки саме через прямий контакт із замовником детально уточнюються його сподівання й очікування.

Принцип ранжування може обумовлюватися відповідно до типу проекту або очікувань стейкхолдерів, наприклад, максимізація цінності продукту. Ключовими елементами Product Backlog є User Story, кожна з яких містить детальний опис продукту за критеріями важливості та функціональності продукту.

На третьому етапі відбувається планування Sprint Backlog. На стадії планування слід визначити та оптимізувати час спринту, враховуючи потенційні можливі помилки в процесі створення продукту. При цьому слід чітко визначити ролі кожного учасника команди та їх функції. Саме на цьому етапі повинна відбутися взаємодія між власником продукту і Scrum-командою, яка визначить пріоритет завдань й потребу в ресурсах.

Четвертий етап повинен охопити процес розробки й безпосередню діяльність над спринтом. Для цього необхідно, щоб кожного дня проводилися до 15 хв. Stand-Up, де мають обговорюватися найважливіші моменти процесу розробки продукту. Для цього сам процес може поділятися на 3 блоки: "У процесі", "Заплановано", "Готово". При цьому завдання спринта повинні переміщуватися між блоками в міру їх виконання. Для візуалізації

результатів кожної наради єдоцільно, на наш погляд, застосовувати Burndown-діаграму, де на осі X відзначати дні роботи над спринтом, а на осі Y – загальну кількість Story Points для конкретного спринту, що добре візуалізуватиме темпи роботи команди й за необхідності дозволить коригувати кількість завдань для наступного спринту.

На наступному етапі тестування повинна бути сформована бета-версія замовленого продукту, що демонструється замовнику задля отримання фідбеку. Обов'язково команда проекту повинна бути готовою до можливої критики від замовника в процесі тестування.

На шостому етапі відбувається ретроспективний аналіз та планування слідуєчого спринта. При цьому обов'язково варто аналізувати параметри поточного стану та розробляти попереджувальні дії, які будуть реалізовані в подальших спринтах.

"Scrum-методика передбачає ітераційне й інкрементне планування спринтів та дозволяє розширити комунікаційні межі між учасниками команди, надати повноваження для вирішення й завдань та усунення проблем внутрішньо командним способом із мінімальним зовнішнім впливом. Однак для цього команда має володіти необхідним і достатнім рівнем професійних компетенцій" [14].

Для недостатньо зрілих підприємств в напрямку забезпечення гнучкості управління ними, нами пропонується для застосування методологія Канбан, що дозволяє поступово вводити в організаційну культуру та свідомість працівників підходи гнучкого управління. Згідно методології Канбан операційні процеси практично не координуються, а результат на 90 % залежить від команди, а не від конкретного менеджера. При цьому слід зазначити, що Канбан-система не формує спеціальні команди із чіткими функціональними ролями, ба над створенням продуктом можуть працювати різні організаційні підрозділи, котрі володіють необхідними практичними навичками й знаннями.

Канбан-методику в напрямку забезпечення управління гнучкістю підприємства доцільно реалізувати за такими стадіями:

Стадія 1 - розробка. Команда проекту формує Product Backlog, при цьому не виділяється окремої ролі, відповідальної за формування набору завдань.

Стадія 2 - оптимізація і візуалізація. Завдання для команди візуалізуються через спеціальні дошки й розподіляються на блоки: заплановано, в процесі" та готово". Однак, на відміну від Scrum-підходу, тут завдання мають бути обмежені в процесі виконання: за часом – виконання завдання має мінімізуватися, а за процесом – реалізація завдання має оптимізуватися за критерієм максимізації щодо успішності результату.

Стадія 3 - виконання поставлених завдань. Досягнення результатів є досить формалізованим та обов'язково має ґрунтуватися на чітко визначених індикаторах та критеріях.

Організаційно зрілі підприємства, як правило, розуміють, що процес трансформації системи управління на засадах Agile-методології вимагає ресурсів, певних організаційних зусиль та часу. Часто це викликає певний супротив менеджерів внаслідок підвищення рівня довіри й самостійності працівників і зменшення рівня бюрократизації.

На наш погляд, на початковому етапі є безумовна потреба в запровадженні коучінгу чи менторства задля імплементації ролей команди в процесі функціонування команд. Задля уникнення перешкод й поступового впровадження гнучких підходів в систему управління підприємством варто використовувати базові принципи гібридної моделі Kanban-Scrum, зокрема маніфест та візуалізацію шляхом поступового впровадження автоматизованих дошок з метою розміщення карток зі завданнями. При масштабних проектах можна використовувати кілька дошок для візуалізації завдань.

На наше переконання, задля забезпечення ефективної системи контролю, доцільно використовувати спрінти із одиничним процесом

зазначення завдань на початку часу розробки. Тому при дискретному виробництві варто застосовувати Канбан-метод шляхом використання принципу "Just-in-Time", а за умови розробки нового продукту чи послуги підхід Scrum.

Задля адаптації вітчизняних підприємств до концепції гнучкого управління слід обов'язково врахувати особливості їх функціонування, ресурсного забезпечення та наявності вузькопрофільних фахівців, котрі здійснюють обмежений функціонал. Враховуючи те, що в межах методології Scrum кожен член команди повинен володіти широким набором професійних навичок і виконувати перехресні ролі, це може стати певним бар'єром на етапі впровадження Agile-технологій. Тому варто використовувати підходи методології Канбан, де кожен член команди може здійснювати обмежену кількість завдань, яку обирає самостійно. Таким чином, пропонований підхід передбачає певний рівень самокерованості і автономії команди проекту при прийнятті рішень, за винятком чітких часових обмежень спринта .

Отже, доцільність удосконалення процесу управління гнучкістю підприємства визначається необхідністю орієнтації на продукт та цільову аудиторію, а не на документацію процесу розробки. Таким чином, одним із базових критеріїв ефективної роботи команди на гнучких засадах управління є постійна комунікація зі стейкхолдерами, самокерованість й автономія при прийнятті рішень в процесі виконання окремих завдань. На наше переконання, введення принципів Agile-методології управління командами, дають змогу підвищити результативність діяльності підприємства та оптимізацію його ресурсних і часових витрат.

ВИСНОВКИ

Гнучке управління підприємством формує передумови для формування його повноцінного внутрішнього середовища згідно до вимог ринку та забезпечує йому низку беззаперечних переваг, таких як прогнозування ризиків; можливість оптимального використання активів; здатність до потенційної диверсифікації діяльності задля розширення номенклатури й удосконалення якості продукції.

Гнучкість у загальній системі управління підприємством забезпечує орієнтацію на зростання конкурентного потенціалу, зменшення вразливості підприємства через перерозподіл ризиків між різними сферами його функціонування на ринку, а також його спроможність до ефективної координації його завдань задля швидкої адаптації до потреб цільового кола споживачів.

Війна є найбільш руйнівною для підприємництва суттєвою детермінантою. Підприємництво в Україні зазнало безпрецедентних значних прямих збитків через повномасштабне вторгнення, і за приблизними оцінками їх обсяг оцінюється в 13 млрд дол., при цьому значна питома вага припадає саме на великий та середній бізнес. Головний метод як підтримки, так і забезпечення гнучкості бізнесу під час війни, який використовується на сьогодні, є частова зміна інституційних регуляторних механізмів тазагалом організації роботи підприємницького сектору, його пристосування до нових умов, пошук раціональних шляхів реалізації бізнес-процесів, що забезпечать задоволення потребта інтересів різних учасників ринку.

Основними орієнтирами для забезпечення гнучкості підприємств в контексті трудових взаємовідносин в умовах воєнного стану стало забезпечення зайнятості й доходів громадян, котрі найбільше постраждали від війни, формування передумов для активізації відновлення підприємництва, розташованого в межах громад, що стали базою для релокованого бізнесу.

Під час проведення аналізу світової практики застосування гнучких методологій управління підприємством, як правило, використовують концепцію VUCA-світу, в засадничих основах котрої покладено використання акроніму з початкових слів: Volatility - волатильність); Uncertainty - непередбачуваність; Complexity - комплексність та Ambiguity – багатозначність.

Серед гнучких методологій розвитку підприємств у світовій практиці найбільш популярними методологіями є Кайдзен. Скрам й Аджайл. Ключовим принципом цих гнучких методологій є правило, що усе повинно постійно удосконалюватися.

Agile буде не доцільний там, де вартість доопрацювання продукту є вартісно значною або пов'язана суттєвими витратами. Впровадження Скраму є досить вартісною процедурою, оскільки слід сформувати повноцінну команду, котра буде зайнята лише розробкою визначеного продукту. Також слід враховувати, що кілька годин буде витрачатися на обмін інформацією та комунікацію, оскільки ця методологія передбачає серію зустрічей тривалістю кілька годин.

На сьогодні гнучкі моделі поступово знаходять своє застосування в організуванні командної роботи. Однак більшість підприємств досі застосовують каскадні моделі менеджменту, де процеси та перехід між етапами організаційного розвитку здійснюється тільки опісля повного завершення певної діяльності на поточній стадії, а повернення до пройдених етапів її передбачається. На наше переконання, змінити таку ситуацію можливо через синтез принципів Agile менеджменту та інструментів зниження опору змінам, в результаті чого стає реальним провадження й розвиток гнучких систем управління, які будуть адаптованими до реалій ринкового середовища.

