

Лукашова Л. В.

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри менеджменту

Київського національного торговельно-економічного університету

Lukashova Liudmyla

PhD, Associate Professor,

Doctoral student of the department of management

Kyiv National University of Trade and Economics

ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ ФАСИЛІТАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У статті розглянуто основні теорії, на яких ґрунтується теорія фасилітації підприємницької діяльності, а саме теорії обмежень, ящика, шести сигм та майстерного мислення. Зазначені теорії обумовили появу сучасних моделей фасилітації, а саме моделі фасилітації зростання, моделі Дрекслера-Сібета, моделі фасилітації «п'ять пальців», групи моделей фасилітації співпраці, моделі фасилітації Кайзера, динамічної моделі фасилітації. Дослідження та систематизація моделей фасилітації виявили низку обмежень щодо їх практичного застосування. Основним обмеженням автор вважає сферу застосування моделі. Неможливість використання базових моделей фасилітації щодо суб'єктів підприємництва обумовила розроблення та обґрунтування авторської моделі. Модель орієнтована на суб'єктів малого підприємництва як на найбільш масовий та значущий прошарок суб'єктів підприємницької діяльності.

Ключові слова: фасилітація, теорії фасилітації, моделі фасилітації, підприємницька діяльність, мале підприємництво, суб'єкти малого підприємництва, модель фасилітації малого підприємництва.

Вступ та постановка проблеми. Сучасний стан національної економіки, тенденції розвитку підприємництва, зокрема малого підприємництва, в Україні обумовлюють необхідність поглиблення теоретико-методологічних підходів до фасилітації підприємницької діяльності, їх адаптацію відповідно до умов господарювання та потреб суб'єктів підприємництва. З огляду на особливості структури національних суб'єктів підприємницької діяльності, а саме приналежність близько 99% до суб'єктів малого підприємництва, доцільним вбачається розроблення моделі фасилітації малого підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теорії фасилітації підприємницької діяльності зробили такі провідні вчені, як Е. Голдратт, Дж. Лорей, Р. Керолл, М. Гербер, П. Келлер, П. Друкер. Авторами сучасних моделей фасилітації є С. Зуйбек, Д. Сібет, А. Дрекслер, А. Кайзер, С. Гейз. Однак, незважаючи на значний науковий доробок у теорії фасилітації, застосування базових теорій та моделей фасилітації до національних суб'єктів підприємництва є неможливим внаслідок особливостей об'єкта фасилітації та специфіки процесу фасилітації в економічній сфері. Вищевикладене обумовлює необхідність критичного переосмислення та адаптації наявних теорій, а також розроблення моделі фасилітації національного підприємництва, зокрема малого підприємництва.

Метою статті є систематизація теорій та моделей фасилітації, адаптація їх застосування щодо суб'єктів підприємництва, розроблення моделі фасилітації малого підприємництва.

Результати дослідження. Вивчення вітчизняного та закордонного досвіду фасилітації дало змогу сформулювати авторське бачення фасилітації, а також виділити та ідентифікувати різновиди фасилітації за сферою застосування. Автор розглядає фасилітацію як процес, зазначаючи, що, відповідно до сфери застосування, вона охоплює бізнес-фасилітацію (фасилітацію в економічній сфері), соціальну, управлінську, психологічну, зокрема екофасилітацію, медичну, правову, спортивну, педагогічну та графічну. Фасилітація підприємницької діяльності (бізнес-

фасилітація) визначається автором як процес сприяння розвитку підприємництва шляхом надання суб'єктам господарювання фінансової, інформаційно-консультаційної підтримки, стимулювання інновацій та мінімізації господарських ризиків.

Теорія фасилітації підприємницької діяльності ґрунтується на низці альтернативних теорій, зокрема теорії обмежень ("The Theory of Constraints"), теорії ящика ("Box Theory"), теорії шести сигм ("Six Sigma"), теорії майстерного мислення ("Lean Thinking"). Зазначені альтернативні теорії спрямовані на створення бізнес-культури, яка продукує високу цінність для стейкхолдерів, споживачів та працівників.

На думку автора, кожен суб'єкт підприємницької діяльності, зокрема суб'єкт малого підприємництва, незалежно від виду та специфіки господарської діяльності має бути знайомий із принципами теорії обмежень. Ця методологія ґрунтується на такому твердженні: кожна реальна система, наприклад бізнес, повинна мати принаймні одне обмеження. Якщо це не так, то система може виробляти необмежену кількість того, до чого прагне, у разі бізнесу – прибутку [1]. Іншими словами, кожен бізнес або система має щось, що перешкоджає йому досягти свого максимального потенціалу. Це та слабкість, що обмежує продуктивність. Відповідно, це обмеження визначає максимальну потужність усієї системи. «Вузким місцем» є будь-який крок, пропускна спроможність якого є меншою за попит на нього або дорівнює йому. Поліпшити результат або пропускну спроможність можна шляхом підвищення продуктивності найвузкого місця в ланцюгу. Підвищення пропускної спроможності на інших стадіях не приведе до підвищення вихідних параметрів системи. Обмеженням, або «вузьким місцем», може бути низький споживацький попит, уповільнений процес продажу продукції, обмеження обладнання та виробничих потужностей, погано розроблені бізнес-системи, недостатня кількість працівників або незадовільний рівень їх підготовки.

Теорія обмежень для малого підприємництва наголошує на тому, що кожна бізнес-система незалежно від галузі

має принаймні один обмежуючий фактор, що впливає на продуктивність. Вона передбачає наявність процесів, які допомагають бізнесу визначити та усунути найважливішу перешкоду («вузьке місце») шляхом реструктуризації процесів та процедур. Доцільно зауважити, що раніше теорія обмежень застосовувалася переважно в переробній промисловості, проте зараз її використання є слушним незалежно від сфери господарської діяльності.

Необхідним є виділення достатньої кількості часу задля оцінювання дієвості впроваджених рішень до переходу до іншого обмеження. Період оцінювання змінюється залежно від ухваленого рішення. Якщо за результатами оцінювання рішення є неефективним і таким, що негативно впливає на загальну якість обслуговування, слід повернутися назад та проаналізувати альтернативні рішення. Якщо рішення виявилось ефективним та сприяло розв'язанню задачі, процес розпочинається знову, але вже з використанням іншого обмеження [2].

Теорію обмежень можна представити у вигляді п'яти основних кроків [3]:

- визначення обмежень системи;
- максимізація ефективності обмежень;
- підпорядкування обмеженням усіх завдань та процесів;
- підвищення обмежень;
- пошук альтернатив для зміни статусу завдання з обмеження до необмеження;
- пошук нових обмежень.

Обмеженням, що найчастіше зустрічається у суб'єкті малого підприємництва, є недостатній обсяг продажів, їх невідповідність цільовим параметрам.

Доцільно зважати не лише на усунення «вузького місця» в конкретному процесі, але й на вдосконалення будь-якої системи в послідовності систем, яка обмежує господарську діяльність суб'єкта підприємництва загалом. Всі основні системи та бізнес-процеси повинні працювати синхронно для досягнення найвищої ефективності та пропускної спроможності. Максимальне зниження бар'єрів або обмежень сприяє максимізації потенціалу.

Теорію обмежень інколи представляють у вигляді схеми:

$$\text{Продуктивність} = \text{Максимальний потенціал} - \text{Обмеження.}$$

Хоча економічна ефективність та скорочення витрат є надзвичайно важливими, найкращим показником удосконалення господарської діяльності є підвищення пропускної спроможності системи, що супроводжується більш високими доходами та прибутками.

Теорія ящика керується переконливим принципом, який японці називають «kaizen», що передбачає постійне систематичне поступове поліпшення в роботі. Теорія ящика інтегрує складні та дорогі методи управління бізнес-процесами у прості, інтуїтивно зрозумілі та дешеві рішення для суб'єктів малого підприємництва. Застосування цієї теорії дає змогу подвоїти прибуток за рахунок високопродуктивних систем і процесів [4].

Теорія ящика дає змогу розглядати будь-яку організацію через призму операційних деталей, виявляти головну причину проблем та приймати чіткі управлінські рішення. Теорія ґрунтується на принципах, що походять з природного середовища. Мета теорії ящика для малого підприємництва полягає в тому, щоби допомогти власникам значно підвищити клієнтську лояльність, прибутковість та обсяги господарської діяльності за рахунок підвищення продуктивності життєво важливих бізнес-систем і проце-

сів. Ефективні системи та процеси здатні зробити послуги та продукти кращими та дешевшими.

Велика кількість суб'єктів малого підприємництва мають рудиментарні системи, які створюються безсистемно та змінюються відповідно до зміни персоналу. Ці низькопробні системи не є задокументованими, вимірними й такими, що постійно вдосконалюються. У теорії ящика деталізовані процедури, стандарти продуктивності та звітність замінюють узагальнені рішення, операції, які здійснюються на розсуд працівників, а також все інше, що може бути ідентифіковане як випадкове.

М. Гербер зазначає, що необхідно організувати бізнес-функції, а не людей, створювати системи в межах кожної бізнес-функції [5]. Він пропагує надання системам змоги керувати бізнесом, а людям – системами внаслідок того, що люди змінні, а системи постійні.

Створення ефективних бізнес-систем є водночас мистецтвом і наукою, що вимагає творчості та інновацій, а також логіки, організації та дисципліни. Гарні системи окупають себе безліч разів.

Суб'єктам малого підприємництва не варто розглядати вдосконалення процесів як виняткову сферу великих компаній. Реальну цінність підприємницької діяльності відображає зрілість його бізнес-систем, їх здатність послідовно виробляти бажані результати.

Теорія ящика побудована відповідно до систем навколишнього світу, зокрема сонячних систем, екосистем, погодних систем, системи людського тіла. З часом людина починає неухильно слідувати моделі системи задля вирішення проблем та переходу до нових висот.

Теорія ящика є методологією та програмним забезпеченням, що розподіляє бізнес-функції на керовані системи та підсистеми, «коробки» процедурної схеми. У теорії ящика системні та підсистемні «коробки» складають основу всієї ділової активності. Ці «коробки» каскадують вниз по організаційній діаграмі зі все більшою специфікою та деталізацією. Методологія розглядає відходи як неефективні «коробки». Це може бути бізнес-система, підсистема або етап певного процесу, який є «вузьким місцем», не додає цінності з точки зору споживачів або характеризується надмірними дефектами, затримками, відхиленнями від чинних стандартів.

Виділення пріоритетів у сукупності з фокусуванням забезпечує швидкий результат. Є лише два способи отримання кращих результатів від будь-якої бізнес-системи: удосконалити процедуру або поліпшити складові частини, що використовуються під час процедури, зокрема персонал. Задля поліпшення індивідуальної системи або процесу теорія ящика зосереджується на шести найважливіших галузях, таких як процеси (якісно розроблені ефективні та рівномірні системи, що використовують стандартизовані процедури, прагнуть усунути час простою, помилки, непотрібні рухи, «вузькі місця» тощо) компоненти (система повинна мати всі необхідні компоненти для успішного функціонування, такі як контрольні списки, форми, звіти, обладнання, програмне забезпечення, матеріали, інструменти та інші ресурси), люди (люди є найважливішим та найдорожчим компонентом системи, який потребує його розташування відповідно до робіт з урахуванням рівня підготовки, прав та відповідальності), якість (мінімальна кількість помилок, відходів та переробок задля зниження витрат, бездефектність продуктів або послуг, які відповідають вимогам та очікуванням замовника або перевищують їх), швидкість (стислі терміни виконання та висока пропускна здатність, більш висока продуктивність праці та задоволення роботою, зниження витрат) і вимірювання (Пітер Друкер говорить,

що «ви не можете керувати тим, що не можете виміряти» [6]; відбувається зворотній зв'язок на фоні постійного вимірювання).

Теорія ящику фокусується на таких діях і процедурах:

- 1) перевернення очікувань клієнтів, швидке вирішення проблем;
- 2) надійне, якісне, швидке й послідовне перетворення споживачів на затятих фанів;
- 3) розроблення чітких посадових інструкцій та конкретизація очікувань працівників;
- 4) зменшення нагляду та контролю за працівниками, мінімізація залежності від тимчасових співробітників;
- 5) забезпечення високого рівня задоволення від роботи, зниження плинності кадрів;
- 6) підвищення продуктивності, якості та безпеки;
- 7) зниження витрат;
- 8) збільшення грошового потоку та прибутку;
- 9) створення довгострокової цінності бізнесу.

Теорія ящику – це практичне застосування знань, принципів, стратегій, досвіду до розроблення високопродуктивних бізнес-систем і створення виняткових організацій. Ця система зорієнтована на започаткування, зростання, фіксацію або франшизу будь-якого бізнесу.

Існує програмне забезпечення “Vox Theory Gold”, яке є революційно новим інструментом, розробленим спеціально для суб'єктів малого та середнього підприємництва, а також розширює навички системного мислення й розвитку бізнесу, використовуючи потужні методи вдосконалення процесів.

Ще однією теорією, на якій базується теорія фасилітації малого підприємництва, є *теорія шести сигм* [7]. Ця методологія, що використовується багатьма великими компаніями для підвищення якості бізнес-систем і процесів, нині є недооціненою суб'єктами малого підприємництва. Методологія дає змогу вдосконалити виробництво та усувати дефекти. Трьома основними поняттями, які відображають сутність теорії шести сигм, є якість (прийнятний рівень в межах затвердженого діапазону специфікацій або очікувань замовника), стандарти якості (основні вимоги щодо якості, які визначаються замовником) та варіація (відхилення від специфікацій або очікувань замовника). Вихідна якість вважається ідеальною, якщо вона перебуває між нижньою та верхньою заданими межами. Відповідно до теорії шести сигм стандарти якості або задовольняються, або ні. Проміжне положення відсутнє. Суб'єкт малого підприємництва повинен усвідомлювати бажання споживача (відповідає параметрам критичної якості) та прийнятні зміни, зокрема споживачу толерантність до помилок. Сигма, яка виражається літерою “Z”, означає кількість варіацій в процесі, набір даних або будь-що, що можна виміряти.

Існує значна кількість варіацій методології шести сигм (табл. 1).

Основними варіаціями методології серед вищенаведеного переліку вважаються DMAIC та DMADV.

Методологія шести сигм є фактично методологією вдосконалення підприємницької діяльності, спрямованою на трансформацію ефективності за рахунок підвищення якості, скорочення витрат і створення нових можливостей. Запровадження методології шести сигм суб'єктами малого підприємництва дасть змогу останнім підвищити рівень задоволення споживачів; досягти значної економії витрат; підвищити кількість бізнес-процесів, пов'язаних з продуктивністю; генерувати нові ринки; генерувати більш високий рівень доходів та прибутків; організувати та досягати стійкого помітного покращення господарської діяльності.

Статистика досліджень щодо впровадження методології шести сигм свідчить про можливість збільшення за її рахунок дохідності на 5–15%, продуктивності на 15–90%, пропускної спроможності, зокрема продуктивності обладнання, на 20–50%; зменшення витрат на 25–40%, дефектів на 25–50%, часу циклу на 40–60%, виробничих площ на 30–50% [22].

Нині на вітчизняному ринку методологія знайшла своє застосування на виробництві, в роздрібній торгівлі, державному секторі економіки, освіті, армії, комунальній сфері, ресторанному господарстві, під час надання окремих видів послуг. Проте більшість суб'єктів підприємництва, які застосовують цю методологію, належать до суб'єктів середнього та великого підприємництва.

Ще однією методологією, яку доцільно використовувати суб'єктам малого підприємництва, є *Lean Thinking*. Методологія гарно себе зарекомендувала у світовій практиці. Зокрема, “Toyota Motor Company”, яку вважають першою компанією, що застосувала у своїй діяльності *Lean Thinking*, є однією з найуспішніших та найбільш прибуткових у світі. Ця методологія розвивалася протягом поколінь та була скерована на досягнення постійно зростаючої цінності для споживачів. Це одночасно є філософією та стратегією вдосконалення бізнесу. Основні принципи методології *Lean Thinking* можуть бути застосовані до широкого спектру бізнес-процесів [23].

Автор вважає, що наведені вище методології стали базисом для теорії фасилітації та обумовили появу сучасних моделей фасилітації, які відрізняються перш за все сферою застосування та варіативністю використаних наукових підходів (табл. 2).

Слід зауважити, що не всі моделі фасилітації можуть бути застосовані в економічній сфері щодо суб'єктів підприємництва, зокрема суб'єктів малого підприємництва. Деякі з вищенаведених моделей застосовуються в інших сферах життєдіяльності, зокрема динамічна модель фасилітації може бути використана лише у сфері психології та педагогіки.

Неможливість застосування однієї з вищенаведених базових моделей фасилітації щодо малого підприємництва обумовлює необхідність розроблення моделі, яка б враховувала особливості об'єкта фасилітації та специфіку процесу фасилітації в економічній сфері. Автором розроблено модель фасилітації малого підприємництва з урахуванням зазначених особливостей та обмежень (рис. 1).

Ключовими елементами моделі фасилітації, на думку автора, є об'єкт фасилітації, яким є мале підприємство, представлене суб'єктами малого та мікропідприємництва; суб'єкти фасилітації (фасилітатори), якими є держава, недержавні інституції (громадські організації, міжнародні фонди та організації тощо), що є елементами інфраструктури малого підприємництва та продукують інституційні обмеження розвитку суб'єктів малого підприємництва, регулюють та регламентують їх господарську діяльність. Відправною точкою для розроблення напрямів фасилітації малого підприємництва є стан об'єкта фасилітації з урахуванням основних тенденцій в динаміці, який обумовлений впливом факторів зовнішнього середовища, зокрема економічних, правових, фінансових, ресурсних, соціальних, психологічних, організаційних, а також переліком та ступенем впливу наявних підприємницьких ризиків.

Удосконалення процесу фасилітації доцільно проводити з урахуванням наявних методичних підходів до розвитку малого підприємництва. Розроблення стратегії фасилітації розвитку малого підприємництва є квінтесенцією вдосконалення процесу фасилітації та має базуватися на результатах оцінювання ступеня ризику від провадження господарської діяльності суб'єктами малого

Варіації методології шести сигм

№	Методологія	Основні стадії методології	Прихильники та компанії, що пропагують і застосовують методологію на практиці
1	CDOC	Концептуалізація, проектування, оптимізація, контроль (Conceptualize, Design, Optimize, Control).	“SBTI” (The Science Based Targets initiative) об’єднує 563 компанії [8].
2	DCCDI	Визначення, клієнтська концепція, проектування, імплементація (Define, Customer Concept, Design and Implement).	“BPM” (провідним аналітиком є Джеф Теннант).
3	DCDOV	Визначення, концепція, проектування, оптимізація, перевірка (Define, Concept, Design, Optimize, Verify).	“Uniworld” (компанія спеціалізується на річкових круїзах) [9].
4	D-IDOV-M	Визначення, ідентифікація, проектування, оптимізація, перевірка, моніторинг (Define, Identify, Design, Optimize, Verify, Monitor).	“World Scientific Publishing Company” [10].
5	DMADOV	Визначення, виміри, аналізування, проектування, оптимізація та перевірка (Define, Measure, Analyze, Design, Optimize and Verify).	“General Electric” [11].
6	DMAIC	Визначення, вимірювання, аналізування, покращення, імплементація, контролювання (Define, Measure, Analyze, Improve, Implement, Control).	“Cintas Corporation” (спеціалізацією є перелік продукції, необхідний для функціонування будь-якого суб’єкта підприємництва (уніформа, вогнегасники, туалетні принадлежности, рекламна продукція тощо)) [12].
7	DMAIC [13]	Визначення, вимірювання, аналізування, покращення, контролювання (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).	“Motorola” (спеціалізацією є виробництво телекомунікаційного обладнання) [14].
8	DMAICR	Визначення, вимірювання, аналізування, покращення, контролювання, впровадження (Define, Measure, Analyze, Improve, Control, Realize).	“Ford Motor Co” [15]
9	DMADV	Визначення, вимірювання, аналізування, дизайн, перевірка (Define, Measure, Analyze, Design, Verify).	“Dr Aminu’s” (спеціалізацією є охорона здоров’я) [16].
10	DMEDI	Визначення, вимірювання, дослідження, розроблення, впровадження (Define, Measure, Explore, Develop and Implement).	“Pricewaterhouse Coopers” (міжнародна мережа, що пропонує послуги консалтингу та аудиту) [17].
11	IDOV [18]	Ідентифікація, проектування, оптимізація, затвердження (Identify, Design, Optimize and Validate).	“Sandia National Laboratories” (спеціалізацією є розроблення передових технологій задля забезпечення миру) [19].
12	I2DOV	Винаходи, інновації, розроблення, оптимізація, затвердження (Invent, Innovate, Develop, Optimize, Validate).	
13	MEDIC	Розроблення карт та вимірювання, дослідження та оцінювання, визначення та опис, імплементація та покращення, контролювання та підтвердження (Map & Measure, Explore & Evaluate, Define & Describe, Implement & Improve, Control & Conform).	“Philips” (спеціалізацією є охорона здоров’я, освітлення, виготовлення споживчих товарів) [20].
14	VCPCIA	Візуалізація, визначення, виділення пріоритетів, характеристика, покращення, успішне виконання (Visualize, Commit, Prioritize, Characterize, Improve, Achieve).	“Raytheon” (спеціалізацією є технології та інновації в галузях оборони, цивільного захисту та кібербезпеки) [21].

Джерело: розроблено автором

підприємства. Завершальним етапом цієї моделі є оцінювання параметрів малого підприємства та його загального стану порівняно з вихідними параметрами, а також шляхом розрахунку індикаторів оцінювання фасилітації щодо ефективності вжиття фасилітаційних заходів. Процес фасилітації малого підприємства, представлений у вигляді моделі, є циклічним та має повторюватися в разі найменшого коливання вихідних параметрів, що характеризують стан малого підприємства, а також їх відхилення від нормативних значень. Нормативні значення параметрів стану малого підприємства визначаються емпіричним шляхом та повинні враховувати стратегічні пріоритети розвитку національної економіки.

Висновки. В результаті дослідження автором виділено теорії, які є базисом теорії фасилітації, такі як тео-

рія обмежень, теорія ящика, теорія шести сигм та теорія майстерного мислення. Вищезазначені теорії обумовили появу сучасних моделей фасилітації, серед яких можна виділити модель фасилітації зростання, модель Дреклера-Сібета, модель фасилітації «п’ять пальців», групу моделей фасилітації співпраці, модель фасилітації Кайзера, динамічну модель фасилітації. Критичний аналіз наявних моделей фасилітації виявив неможливість застосування їх більшості до суб’єктів підприємства, зокрема до суб’єктів малого підприємства. Розроблена автором модель фасилітації малого підприємства враховує особливості об’єкта та суб’єктів фасилітації, а також інституційні обмеження, які вони продукують. Особливу увагу приділяється впливу факторів зовнішнього середовища та підприємницьких

Характеристика основних моделей фасилітації

№	Найменування моделі	Характеристика моделі
1	Модель фасилітації зростання (The Grove Facilitation Model) [24]	Модель об'єднує набір ключових стратегій, ілюструючи в порядку їх використання сім кластерів стратегій фасилітації, що підтримують роботу із сімома груповими викликами, відображеними в моделі Дреклера-Сібета (Drexler/Sibbet Team Performance Model). Обидві моделі відображають рефлексивний характер процесів, описаний у теорії процесів А. Юнга [25].
2	Модель Дреклера-Сібета (Drexler/Sibbet Team Performance Model) [24]	Комплексна модель продуктивності роботи команди, яка визначає передбачувані етапи, пов'язані зі створенням та підтримкою команд. Модель демонструє розвиток команди у сім етапів, чотири з яких забезпечують створення команди (орієнтація, вибудовування довіри, роз'яснення мети, зобов'язання), а три – описують зростання рівня стійкої продуктивності (імплементация, досягнення високої продуктивності, оновлення). Може бути використана як основа для підтримки командної культури або інструмент оцінювання команди.
3	Модель фасилітації «П'ять пальців» [26]	В основі моделі лежать навички ефективного фасилітатора, які, на думку автора Стіва Зуйбека, можна перерахувати на пальцях однієї руки. Абсолютною найважливішою навичкою (перший палець) є визначення раціональних та експериментальних результатів. Другий палець відображає навички опитування. Процес фасилітації базується на низці послідовних високоякісних питань, орієнтованих на конкретні результати. Третій палець складають цінності та переконання, які лежать на поверхні. Найбільш вагомою в процесі фасилітації вважається робота щодо зміни поглядів та точки зору. Цьому виду робіт сприяють навички фасилітатора в анкетуванні, проектуванні процесів, вибудовуванні досвіду для окремих осіб і груп. Четвертий палець відповідає за спостереження й гостроту відчуття. Фасилітатори повинні володіти вміннями спостереження та інтерпретувати поведінку окремих осіб та груп, що досягається за рахунок повної присутності фасилітатора у групі. П'ятий палець складають гнучкість налаштувань на конкретному етапі чи місці, тобто можливість коригування процесів, зміни підходів.
4	Моделі фасилітації співпраці [27]	
4.1	Модель коаліції громади	В центрі уваги моделі лежать концентрація колективної влади членів громади й зосередження її на діях. Як правило, коаліції мають керівні принципи членства, операційні процедури, підзаконні акти, структури управління та виборні керівні посади. Співпраця ґрунтується на спільних цілях та баченні.
4.2	Модель практичних громад	Передбачає створення навчальних гільдій, які підтримують розвиток спільних спеціальних знань та компетенцій. Розвиток співпраці зосереджується на поширенні знань, умінь та побудові зв'язків між людьми. Теоретичні положення цієї моделі знайшли відображення в працях Етьєна Венгера [28].
4.3	Модель кооперації	ґрунтується на концепції розвитку кооперації. Драйверами кооперативів є сім принципів, що стосуються членства, контролю, участі, автономії, навчання, спілкування та соціальної відповідальності. Завдяки спільній власності та спільному управлінню модель кооперації має потенціал для охоплення як навчання, так і дій.
4.4	Модель співіснування громад	На перший погляд модель є дещо абстрактною для підприємництва та неприбуткових організацій. Це концепція власності та управління, відповідно до якої групи індивідумів сумісно володіють нерухомістю, водночас мають соціальні контакти та індивідуальний простір. Структури управління є рівноправними, спрямованим на вирішення проблем та однаковість у прийнятті рішень.
4.5	Модель промислових кластерів	Промислові кластери – це асоціації суб'єктів підприємництва, які поділяють один і той же простір у певній географічній локації. Сутність моделі полягає у створенні критичної маси пов'язаних технологій, робочої сили та постачальників, об'єднаних між собою відносинами «покупець – продавець» або «рівноправне партнерство». Очікуваний результат передбачає отримання конкурентних переваг від близькості конкурентів, кваліфікованої робочої сили, спеціалізованих постачальників та спільної бази знань про стан галузі. Співпраця збалансовує потреби окремих організацій задля забезпечення мережевого ефекту, за якого загальне є більшим за суму його частин.
5	Модель фасилітації Кайзера [29]	Лінійна модель, орієнтована в часі. Автор підкреслює ключову роль цінностей у процесі фасилітації. Складовими моделі є місія, люди, заохочення, структура, технології, цінності, інформація, лідерство.
6	Динамічна модель фасилітації [30]	Модель, окрім впливу фасилітатора, враховує фасилітаційний потенціал середовища, розподіляє сфери фасилітації на формалізовані та неформалізовані.

Джерело: складено автором

ризиків на суб'єктів малого підприємництва. Удосконаленню процесу фасилітації малого підприємництва передують обґрунтування пріоритетних напрямів фасилітації та визначення стратегічних альтернатив в рамках

стратегії фасилітації розвитку малого підприємництва. Обов'язковою умовою реалізації цієї моделі є оцінювання фасилітації розвитку малого підприємництва на основі системи індикаторів.

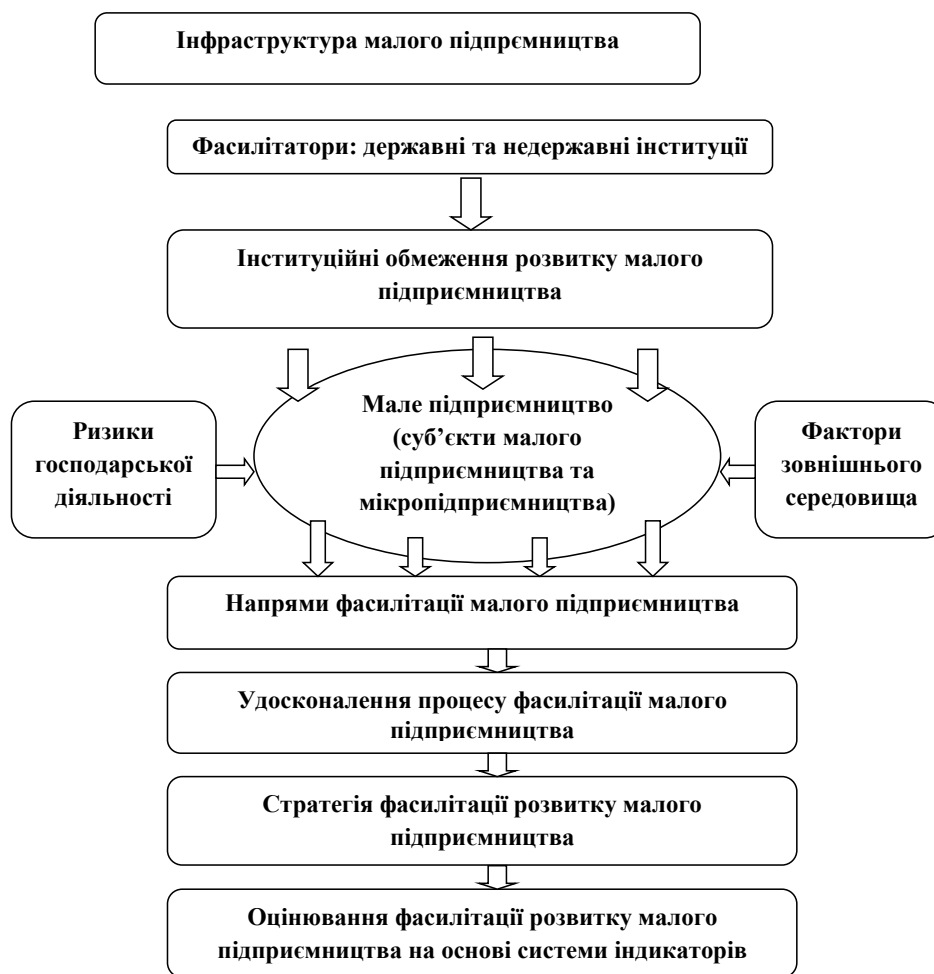


Рис. 1. Модель фасилітації малого підприємництва.

Джерело: розроблено автором

Список використаних джерел:

1. Goldratt E.M. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. North River Press; 30th Anniversary Edition edition, 2014. 362 p.
2. Lohrey J. Theory of Constraints in a Service Organization. *Small Business / Chron.com*. URL: <http://smallbusiness.chron.com/theory-constraints-service-organization-77337.html> (дата звернення: 15.05.2019).
3. Carroll R. The Theory of Constraints for Small Business – Eliminate Bottlenecks! URL: <https://www.boxtheorygold.com/blog/bid/59599/The-Theory-of-Constraints-for-Small-Business-Eliminate-Bottlenecks> (дата звернення: 17.05.2019).
4. Carroll R. Box Theory for Small Business – Create High-Performance Systems! URL: <https://www.boxtheorygold.com/blog/bid/66038/Box-Theory-for-Small-Business-Create-High-Performance-Systems> (дата звернення: 05.05.2019).
5. Gerber M. The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It. Picnic Time; Updated, Subsequent edition, 1995. 268 p.
6. Drucker P. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harper Business; Revised edition, 2006. 210 p.
7. Pyzdek T., Keller P. The Six Sigma Handbook. McGraw-Hill Education. (5th ed.), 2018. 720 p.
8. Сайт науково обґрунтованих ініціатив. *Science based targets initiative*. URL: <https://sciencebasedtargets.org> (дата звернення: 25.08.2019).
9. Сайт компанії "Uniworld". URL: <https://www.riverosity-uniworld.com> (дата звернення: 25.08.2019).
10. Sung P., Jiju A. Robust Design for Quality engineering and Six Sigma. World Scientific Publishing Company, 2009. 545 p.
11. Сайт компанії "General Electric". URL: <https://www.ge.com/sixsigma/makingcustomers.html> (дата звернення: 25.08.2019).
12. Сайт компанії "Cintas". URL: <https://www.cintas.com/company> (дата звернення: 26.08.2019).
13. Pande P.S., Neuman R.P., Gavanagh R.R. The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance. McGraw-Hill, 2000. 282 p.
14. Сайт компанії "Motorola". URL: <https://www.moto.com> (дата звернення: 26.08.2019).
15. Rhex A. Edwards The Last Island of Automation. *Mechanical Engineering*. 2013. № 135 (6). P. 42–47.
16. Aminu M., Smith H., Owolabi H., Mgawadere F., Broek N. Improving Quality of Care for Mothers and Babies – Facilitators' Manual. Centre for Maternal and Newborn Health, LSTM, 2016. URL: <https://draminu.com/publications> (дата звернення: 26.08.2019).
17. Сайт компанії "Pricewaterhouse Coopers". URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 28.08.2019).
18. Mahaboob S., Sheriff S. Design for Six Sigma – IDOV Methodology Kindle Edition, 2012. 7 p.

19. Сайт "Sandia National Laboratories". URL: <https://www.sandia.gov> (дата звернення: 28.08.2019).
20. Сайт компанії «Філіпс» в Україні. URL: <https://www.philips.ua> (дата звернення: 29.08.2019).
21. Сайт компанії "Raytheon". URL: <https://www.raytheon.com/ourcompany> (дата звернення: 29.08.2019).
22. Сайт журналу "Lean6sigma". URL: <http://www.lean6sigma.org.ua> (дата звернення: 29.08.2019).
23. Carroll R. Lean Thinking for Small Business – Add Value! URL: <https://www.boxtheorygold.com/blog/bid/62547/Lean-Thinking-for-Small-Business-Add-Value> (дата звернення: 15.05.2019).
24. The Grove Consultants International. URL: https://www.grove.com/methodology_groveFacilitationModel.php (дата звернення: 25.05.2019).
25. Saloma J., Young R. Theory of Process 1: Prelude – Search for a Paradigm. Anodos Foundation. 38 p.
26. Zuieback S. Five Finger Model of Facilitation. Posted Tuesday, January 15, 2013. URL: <https://www.stevezuieback.com/blog/five-finger-model-of-facilitation> (дата звернення: 22.05.2019).
27. Сайт "Facilitation & Process, LLC". URL: <http://facilitationprocess.com/facilitating-collaboration-five-potential-models> (дата звернення: 25.05.2019).
28. Wenger E. Communities of practice: A brief introduction, 2012. URL: <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice> (дата звернення: 05.06.2019).
29. Kiser A.G. Masterful facilitation: Becoming a Catalyst for Meaningful Change. New York : Amacom, 1998. 224 p.
30. Ghais S. Extreme facilitation: Guiding groups through controversy and complexity. San Francisco : Jossey-Bass, 2005. 304 p.

References:

1. Goldratt E.M. (2014). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. North River Press; 30th Anniversary Edition edition, 2014. 362 p. (in English).
2. Lohrey J. *Theory of Constraints in a Service Organization*. *Small Business – Chron.com*. Available at: <http://smallbusiness.chron.com/theory-constraints-service-organization-77337.html> (accessed: 15.05.2019).
3. Carroll R. *The Theory of Constraints for Small Business – Eliminate Bottlenecks!* Available at: <https://www.boxtheorygold.com/blog/bid/59599/The-Theory-of-Constraints-for-Small-Business-Eliminate-Bottlenecks> (accessed: 17.05.2019).
4. Carroll R. *Box Theory for Small Business – Create High-Performance Systems!* Available at: <https://www.boxtheorygold.com/blog/bid/66038/Box-Theory-for-Small-Business-Create-High-Performance-Systems> (accessed: 05.05.2019).
5. Gerber M. (1995). *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*. Picnic Time; Updated, Subsequent edition. 268 p. (in English).
6. Drucker P. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harper Business; Revised edition. 210 p. (in English).
7. Pyzdek T., Keller P. (2018). *The Six Sigma Handbook*. McGraw-Hill Education (5th ed.). 720 p. (in English).
8. *Sait naukovo obgruntovanykh iniciativ*. [Site Science based targets initiative]. Available at: <https://sciencebasedtargets.org> (accessed: 25.08.2019).
9. *Sait kompanii Uniworld*. [Site of Uniworld]. Available at: <https://www.riverosity-uniworld.com> (accessed: 25.08.2019).
10. Sung P., Jiju A. Robust Design for Quality engineering and Six Sigma. World Scientific Publishing Company, 2009. 545 p.
11. *Sait kompanii General Electric*. [Site of General Electric]. Available at: <https://www.ge.com/sixsigma/makingcustomers.html> (accessed: 25.08.2019).
12. *Sait kompanii Cintas*. [Site of Cintas]. Available at: <https://www.cintas.com/company> (accessed: 26.08.2019).
13. Pande P.S., Neuman R.P., Gavanagh R.R. (2000). *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance*. McGraw-Hill. 282 p.
14. *Sait kompanii Motorola*. [Site of Motorola.] Available at: <https://www.moto.com> (accessed: 26.08.2019).
15. Edwards R. (2013). *The Last Island of Automation*. *Mechanical Engineering* 135 (6). P. 42–47.
16. Aminu M., Smith H., Owolabi H., Mgawadere F., Broek N. (2016). *Improving Quality of Care for Mothers and Babies*, Facilitators' Manual Centre for Maternal and Newborn Health, LSTM. Available at: <https://draminu.com/publications> (accessed: 26.08.2019).
17. *Sait kompanii Price water house Coopers*. [Site of Price water house Coopers]. Available at: <https://www.pwc.com> (accessed: 28.08.2019).
18. Mahaboob S., Sheriff S. (2012). *Design for Six Sigma – IDOV Methodology*, Kindle Edition. 7 p.
19. *Sait Sandia National Laboratories*. [Site of Sandia National Laboratories]. Available at: <https://www.sandia.gov> (accessed: 28.08.2019).
20. *Sait kompanii Filipc v Ukraini* [Site of Filipcs in Ukraine]. Available at: <https://www.philips.ua> (accessed: 29.08.2019).
21. *Sait kompanii Raytheon* [Site of Raytheon]. Available at: <https://www.raytheon.com/ourcompany> (accessed: 29.08.2019).
22. *Sait zhurnalu Lean6sigma* [Site of Lean6sigma]. Available at: <http://www.lean6sigma.org.ua> (accessed: 29.08.2019).
23. Carroll R. *Lean Thinking for Small Business – Add Value!* Available at: <https://www.boxtheorygold.com/blog/bid/62547/Lean-Thinking-for-Small-Business-Add-Value> (accessed: 15.05.2019).
24. *Sait The Grove Consultants International* [Site The Grove Consultants International]. Available at: https://www.grove.com/methodology_groveFacilitationModel.php (accessed: 25.05.2019).
25. Saloma J., Young R. (2012). *Theory of Process 1: Prelude – Search for a Paradigm*. Anodos Foundation. 38 p.
26. Zuieback S. *Five Finger Model of Facilitation*. Posted Tuesday, January 15, 2013. Available at: <https://www.stevezuieback.com/blog/five-finger-model-of-facilitation> (accessed: 22.05.2019).
27. *Sait Facilitation & Process* [Site Facilitation & Process] LLC. Available at: <http://facilitationprocess.com/facilitating-collaboration-five-potential-models> (accessed: 25.05.2019).
28. Wenger E. *Communities of practice: A brief introduction*, 2012. Available at: <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice> (accessed: 05.06.2019).
29. Kiser A.G. (1998). *Masterful facilitation: Becoming a Catalyst for Meaningful Change* / A. Glenn Kiser. – New York : Amacom. 224 p.
30. Ghais S. (2005). *Extreme facilitation: Guiding groups through controversy and complexity*. San Francisco : Jossey-Bass. 304 p.

ТЕОРИИ И МОДЕЛИ ФАСИЛИТАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье рассмотрены основные теории, на которых базируется теория фасилитации предпринимательской деятельности, а именно теории ограничений, ящика, шести сигм и искусного мышления. Указанные теории обусловили появление современных моделей фасилитации, а именно модели фасилитации роста, модели Дрекслера-Сибета, модели фасилитации «пять пальцев», группы моделей фасилитации сотрудничества, модели фасилитации Кайзера, динамической модели фасилитации. Исследования и систематизация моделей фасилитации выявили ряд ограничений касательно их практического применения. Основным ограничением автор считает сферу применения модели. Невозможность использования базовых моделей фасилитации касательно субъектов предпринимательства обусловила разработку и обоснование авторской модели. Модель ориентирована на субъектов малого предпринимательства как на наиболее массовую и значимую прослойку субъектов предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: фасилитация, теории фасилитации, модели фасилитации, предпринимательская деятельность, малое предпринимательство, субъекты малого предпринимательства, модель фасилитации малого предпринимательства.

THE THEORIES AND MODELS OF FACILITATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Summary. The article deals with the basic theories that underpin the theory of entrepreneurial facilitation: theory of constraints, box theory, six sigma theory, and theory of lean thinking. The author paid special attention to the study of variations in the six sigma theory. DMAICs and DMADV have been identified as major. These theories led to the emergence of modern models of facilitation: grove facilitation model, Drexler-Sibbet team performance model, and five-finger facilitation model, group of collaboration facilitation models (community coalition model, practical community model, cooperative model, community coexistence model, and industrial cluster model), Kaiser Facilitation model, and dynamic facilitation model. Research and systematization of facilitation models have identified a number of limitations regarding their practical application. The author believes that the main limitation is the scope of the model. The inability to use basic models of facilitation for business entities led to the development and justification of the author model. The model is aimed at small business entities as the largest mass and significant layer of business entities. The key elements of the model of facilitation developed by the author are the object of facilitation – small business, which is represented by small business entities and microenterprises, as well as entities of facilitation (facilitators) – the state, non-state institutions (public organizations, international foundations and organizations, etc.). The formation of a strategy for facilitating the development of small business is the quintessence of improving the process of facilitation and should be based on the results of assessing the degree of risk of doing business by small business entities. The final stage of this model is estimation of the parameters of small business and its general condition in comparison with the initial parameters, as well as by calculating the indicators of the evaluation of the facilitation for the efficiency of the facilitation measures. The process of small business facilitation, presented as a model, is cyclical and should be repeated in the slightest fluctuation of the initial parameters.

Key words: facilitation, theories of facilitation, models of facilitation, entrepreneurial activity, small business, small business entities, model of small business facilitation.