

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

ПАЗДРІЙ ВІТАЛІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

УДК 658.1:005.21:658.8 (043.3)

УПРАВЛІННЯ ПРОАКТИВНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ-2016

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Міністерства освіти і науки України, м. Київ.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Востряков Олександр Володимирович,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
декан факультету економіки та управління

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Отенко Ірина Павлівна,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
професор кафедри економічного аналізу

кандидат економічних наук, доцент
Дунда Світлана Петрівна,
Національний університет харчових технологій (м. Київ),
доцент кафедри менеджменту

Захист відбудеться «08» червня 2016 р. о 14:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.03 ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03680, м. Київ, вул. Дегтярівська, 49-Г, ауд. 601.

Автореферат розіслано «06» травня 2016 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
доктор економічних наук, професор

А.В. Федорченко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. У світовій економіці, починаючи з 1990-х рр., відбувається перехід від індустріального до інформаційного етапу розвитку, що виявився в кількісних та якісних трансформаціях усіх складових економічної системи. Визначальними трендами сучасної економіки є інформатизація, глобалізація, ускладнення взаємозв'язків між факторами зовнішнього середовища підприємств незалежно від сфери і масштабів їх діяльності. За цих умов виникають об'єктивні передумови для створення нових форм організації та методів управління, які дозволяють керівникам підприємств впливати на своє бізнес-середовище. Прагнення до результативної реалізації таких можливостей зумовлює необхідність перебудови систем управління відповідними бізнес-процесами, поведінки підприємства в цілому для забезпечення його лідерських позицій на ринку.

Проблема обґрунтування типу поведінки компанії та форм організації бізнесу, адекватних умовам постіндустріальної економіки, не є новою. Ще в середині 1980-х – на початку 1990-х рр. філософами і провідними економістами (зокрема, І. Ансоффом, П. Друкером, Ф. Котлером, К. Прахаладом, Е. Тоффлером та ін.) обговорювалася концепція «нової економіки». Актуальність проблематики формування «знаннєвої» та «ініціативної» («проактивної») компанії й управління нею суттєво зросла у другій половині 2000-х рр., коли почалася глибока рецесія у світовій (у т.ч. в українській) економіці.

У публікаціях А. Вісціо, Т. Карія Шеа, О. Коробейникова, В. Колесова, Б. Пастернака, Ф. Дж. Рехома, М. Стаця, Ш. Тагірова, А. Трифилова, К. У. Чана, та цілої плеяди інших зарубіжних дослідників обґрунтовується необхідність формування ресурсного та/або інноваційного лідерства, поглиблених відносин із клієнтами, персоналом компанії тощо. Окремі інструменти реалізації різних типів поведінки компанії, у тому числі, і проактивного, досліджували К. Фляйшер, В. Вернерфельт, Н. Поминова, М. Егол, Дж. Ренк та ін.

Серед вітчизняних дослідників питанням нових форм поведінки підприємств приділяють увагу І. Березін, Н. Бушуєв, Н. Бутенко, В. Верба, О. Востряков, О. Гребешкова, С. Дунда, Н. Єфремова, Н. Лагоцька, І. Отенко, Л. Хоменко, А. Черпак, Л. Шемаєва та інші науковці.

Проте у роботах зазначених учених концепція проактивної поведінки переважним чином розглядається фрагментарно. Досі не сформовано цілісну теоретичну і прикладну основу для управління нею. Залишаються дискусійними питання щодо визначення теоретичних і методичних основ та розробки практичних рекомендацій для виявлення передумов актуального і своєчасного вибору та реалізації підприємством проактивної поведінки. Необхідність розв'язання окресленого кола проблемних питань зумовила вибір теми дослідження, визначення його мети, завдань та логіко-структурну побудову дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно плану науково-дослідних робіт кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темами «Стратегія розвитку економічної організації» (державний реєстраційний номер 0106U001805), «Стратегія підприємства у постіндустріальній

економіці» (державний реєстраційний номер 0111U002621). У їх межах особисто автором досліджені теоретичні підходи до визначення проактивної поведінки підприємства, систематизовано теоретичні основи управління таким типом поведінки, сформовано модель управління проактивною поведінкою підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо виявлення передумов вибору та реалізації підприємством проактивної поведінки. Відповідно до мети роботи визначено та вирішено такі науково-практичні завдання:

- уточнити сутність і зміст поняття «поведінка підприємства», здійснити класифікацію різних її видів;
- виявити та описати генезу моделей поведінки підприємства за різних умов його функціонування й розвитку;
- визначити теоретичні основи формування проактивної поведінки підприємства;
- описати функціональну модель управління проактивною поведінкою підприємства;
- дослідити методичні основи оцінки рівня проактивності підприємства;
- здійснити аналіз рівнів динамізму й невизначеності бізнес-середовища проактивних підприємств, що функціонують на ринку послуг мобільного зв'язку;
- виявити та оцінити динамічні здатності підприємств, що надають послуги мобільного зв'язку;
- здійснити порівняльну характеристику рівня проактивності операторів мобільного зв'язку в Україні;
- розробити програму розгортання проактивної поведінки на ринку мобільного зв'язку для компаній-лідерів, що діють в Україні;
- визначити основні підходи до оцінювання економічного ефекту від реалізації підприємством проактивної поведінки.

Об'єкт дослідження – процеси управління поведінкою підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління проактивною поведінкою підприємства.

Методи дослідження. Основу дисертаційної роботи становить система загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, сукупність гносеологічних підходів, що безпосередньо зумовлені поставленою метою та завданнями дослідження. Емпіричні висновки дисертації ґрунтуються на використанні статистичних методів і методів прогнозування. У процесі дослідження використовувалися методи: семантичного і структурно-логічного аналізу – при побудові логіки та структури дослідження; статистичного та VRIО-аналізу – для визначення динаміки розвитку галузі мобільного зв'язку й окремих компаній, дослідження структури ключових ресурсів і динамічних здатностей досліджуваних підприємств; порівняння – для співставлення особливостей світового і вітчизняного досвіду вимірювання проактивності й реалізації проактивної поведінки; графічний метод – для наочного представлення статистичних даних та схематичної побудови теоретичних і практичних положень дисертації; анкетування – для проведення

опитування керівного складу підприємств, що досліджувалися, на предмет виявлення внутрішніх ключових ресурсів і ознак проактивності компанії; експертних оцінок – для виявлення чинників зовнішнього середовища та системи показників, які дозволяють описати ключові індикатори проактивності компанії.

Інформаційну базу дослідження складають основні положення й результати теоретичних розробок, опублікованих у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет, а також нормативні документи органів влади України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), загальнодоступна документація та звітність підприємств мобільного зв'язку, а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні теоретичні та практичні результати, які визначають наукову новизну дисертаційної роботи, полягають у наступному:

вперше:

- обґрунтовано методологічний підхід до управління проактивною поведінкою підприємства, на основі якого розроблено прикладний інструментарій управління таким типом поведінки на основі виявлення його динамічних здатностей, рівня інноваційної активності та характеру взаємодії із ключовими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), що дозволяє формалізувати процес розроблення й реалізації відповідних управлінських дій та забезпечувати успішний розвиток підприємства за умов високого рівня динамічності та невизначеності сучасного бізнес-середовища;

удосконалено:

- класифікацію видів поведінки підприємства на основі узагальнення й систематизації дев'яти її визначальних ознак, що дозволяє упорядковувати систему знань про поведінку підприємства як складної соціально-економічної та техніко-технологічної системи;
- методику діагностування рівня проактивності підприємства на основі виявлення та оцінки розвиненості трьох визначальних джерел її формування, а саме – ключових (стратегічно значущих) ресурсів підприємства: його потенціалу у впровадженні інновацій в процесах реалізації партнерства із основними групами зацікавлених осіб (стейкхолдерів), що створює об'єктивні передумови для забезпечення керованості процесу її розгортання на підприємстві;
- аналітичний інструментарій та порядок оцінювання рівня проактивності поведінки підприємства, що включає в себе: діагностику фактичного рівня проактивності на основі аналізу динамічності, складності, невизначеності, інноваційності середовища й комплексного алгоритму дослідження динамічних здатностей підприємства; діагностику потенційного рівня проактивності підприємства; аналіз розривів між фактичним і потенційним рівнем реалізації проактивної поведінки підприємства з наданням висновків щодо формування такого типу поведінки;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат економічної та управлінської науки шляхом упорядкування знань щодо поведінки підприємства на основі ресурсного підходу, поведінкової концепції в економічній теорії та концепції динамічних здатностей в теорії стратегії фірми, яка полягає у виявленні визначальних ознак проактивної поведінки підприємства, а саме: випереджального характеру управлінських дій, принципів інноваційності та партнерства;
- визначальні характеристики основних етапів розвитку зовнішнього середовища підприємства, внаслідок чого виділено незалежну (ігнорувальну), пасивну, реактивну, активну та проактивну моделі його поведінки;
- методичний інструментарій складання й реалізації програми розгортання проактивної поведінки підприємства на основі концепції життєвого циклу та тріади джерел набуття проактивності, до якої включено виявлені динамічні здатності, інноваційну активність та відкритість підприємства у відносинах із зовнішніми стейкхолдерами;
- концептуальний підхід до оцінювання характеру впливу реалізації проактивної поведінки підприємства на ключові показники його діяльності на основі якісних і кількісних показників, що дає можливість обґрунтувати доцільність та оцінити потенційні тактичні і стратегічні результати впровадження такого типу поведінки.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, які доведені до рівня конкретних методичних розробок і прикладних рекомендацій, можуть бути використані на підприємствах різних форм власності, масштабів та обсягів діяльності для формування їх проактивної поведінки з метою формування довгострокових конкурентних переваг. Отримані результати слугуватимуть науковим підґрунтям для подальших теоретичних і прикладних досліджень з питань проактивної поведінки підприємств, а також для поглиблення кожної сфери реалізації такого виду поведінки.

У прикладній діяльності концепція проактивної поведінки стала основою для розробки й реалізації стратегії діяльності ТОВ «Компанія інтелектуальних технологій» (довідка №14/14 від 15.05.2014). Напрацювання дисертаційної роботи були використані у процесі формування клієнтоорієнтованості компанії Techno-Praha s.r.o (довідка #32N5 від 05.11.2015), діагностиці рівня проактивності підприємства й динамічності протікання інноваційних процесів. Авторські методики використовувалися для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, постачальниками і конкурентами УАВ «Efkotas» (довідка №44.7 від 17.11.2015). Програма проактивної поведінки імплементована в управлінську підсистему ТОВ «Вільна енергія» (довідка № 42/2015 від 27.11.2015); елементи проактивної поведінки були впроваджені у процесі бізнес-планування, взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами, управління персоналом у ТОВ «Астеліт» (довідка №114/15 від 15.12.2015). Підходи до формування довгострокового партнерства були використані для покращення ділової комунікації та проактивного обслуговування оптових покупців продукції ПАТ «Київський маргариновий завод» (довідка №1675 від 16.12.2015).

Загальні методичні положення та результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні дисциплін «Введення в бізнес-аналіз», «Стратегія підприємства» і в процесі ведення виробничої практики (довідка від 15.12.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором самостійно. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, дисертантом використано лише ті ідеї та положення, які є результатом його особистих досліджень.

Апробація наукових результатів. Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідались й обговорювались на міжнародних конференціях: XVI Міжнародна конференція «Ломоносов» (м. Москва, 2009 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації» (м. Львів, 2011р.), II Міжнародна конференція молодих вчених «ЕМ-2011. Економіка і менеджмент» (м. Львів, 2011 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів» (м. Київ, 2011 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Теорія та практика розвитку інноваційної економіки» (м. Одеса, 2011 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства: теорія та практика» (м. Київ, 2012 р.), VII Міжнародна науково-практична конференція «Трансформаційні процеси в економіці держави та регіонів» (м. Запоріжжя, 2012 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу» (м. Київ, 2013 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій» (м. Київ, 2015 р.).

Публікації. Основні положення та найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковано автором у 23 наукових праць загальним обсягом 11,4 д.а., з них: 3 колективні монографії, 6 статей у наукових фахових виданнях України, 2 статті у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 12 публікацій в інших виданнях.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг складає 200 сторінок. Дисертація містить 35 рисунків на 17 сторінках, 33 таблиці на 28 сторінках, 8 додатків на 42 сторінках. Список використаних джерел налічує 357 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету, завдання, об'єкт та предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів та особистий внесок здобувача, подано відомості про апробацію отриманих результатів.

У розділі 1 «**Теоретичні аспекти визначення та управління проактивною поведінкою підприємства**» детально розглянуто змістове наповнення та надано класифікацію різних видів поведінки підприємства; визначено дефініцію й

запропоновано концепцію проактивної поведінки підприємства; надано порівняльну характеристику різних видів поведінки підприємств за рівнем їх активності; описано функціональну модель управління проактивною поведінкою підприємства.

Поведінка компанії в економічній літературі розглядається як спосіб, форма і сукупність результативних дій відносно її взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, що зумовлено внутрішніми характеристиками і властивостями даного підприємства (обраною стратегією, цілями, цінностями, ресурсами, характером побудови його організаційно-соціальної структури) і зовнішніми умовами та конкретними характеристиками ринку, конкурентів та інших стейкхолдерів.

Основними класифікаційними ознаками виділення різних видів поведінки є: масштаб охоплення процесів на підприємстві; сфера її реалізації; тривалість реалізації поведінки; тип ринків; направленість, тривалість й охоплення масштабу; характер активності і дієвості; об'єкти впливу і взаємодії; характер відносин із конкурентами; рівень активності. Зокрема, за рівнем активності виділено та описано п'ять видів поведінки підприємства (табл.1).

Таблиця 1

Критеріальна характеристика видів поведінки підприємства за рівнем активності

Рівень активності	Критерії виділення		
	Реакція компанії на зовнішні події	Характеристика зовнішнього середовища і партнерських відносин	Формування інновацій
Незалежна	– незалежно від моменту події	– слабкий, мало відчутний вплив зовнішніх факторів, – діловий, конкурентний характер взаємодії	- інновації формуються ззовні, підприємство є лише їх споживачем
Пасивна	– незалежно від моменту події, поодинокі реакції на окремі події минулого	– екзогенне середовище не має вагомого впливу на діяльність підприємства, зокрема на діловий і конкурентний характер його взаємодії	- інновації створюються ззовні, але підприємство в окремих випадках може бути їхнім замовником
Реактивна	– після того, як сталася подія	– середовище є постійним джерелом сигналів, викликів, дій, на які необхідно формувати відповідну реакцію; – партнерство налагоджується із клієнтами, постачальниками ресурсів, зацікавленими стейкхолдерами.	- створення інновацій відбувається ззовні і всередині підприємства; - підприємство стає замовником інновацій у випадку явної вигоди і потреб споживачів
Активна	– у період, коли відбувається подія	– суб'єкт активної взаємодії і впливу; – високий вплив на діяльність підприємства факторів зовнішнього середовища, особливо конкурентів, споживачів, посередників і постачальників ресурсів, державних органів; – тісне партнерство між усіма стейкхолдерами	- створення інновацій є складним процесом, який відбувається всередині підприємства із залученням зовнішніх фахівців; - підприємства є прямими замовниками інновацій
Проактивна	– перед тим, як станеться подія	– середовище стає суб'єктом управління, при цьому воно вивчається, коригується і створюється; – високий і надзвичайно відчутний вплив на результати діяльності підприємства партнерських відносин, спільне творення цінностей	- підприємство є центром створення інновацій; - визначає тенденції інновацій на ринку, формує галузеві стандарти

Джерело: розроблено автором

Таким чином, *проактивна поведінка підприємства* – сукупність його дій щодо цілеспрямованого впливу на конфігурацію чинників ділового середовища, який передбачає випереджаюче формування динамічних здатностей і ключових компетенцій шляхом розвитку ініціативності та креативності персоналу підприємства, реалізації клієнтоорієнтованості й налагодження довгострокових партнерських відносин із суб'єктами зовнішнього середовища на інноваційній основі.

Виходячи із запропонованого визначення, виділено ключові складові джерел формування проактивної поведінки:

1. Формування динамічних здатностей підприємства у процесі взаємодії і впливу його менеджменту на персонал компанії зі створенням креативно-інноваційного середовища, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами для виявлення їх неявних запитів, які в результаті роботи з досвідченими структурами дозволяють їх задовольнити.
2. Формування довгострокового партнерства підприємства з суспільством і його окремим цільовими аудиторіями для формування та утримання позитивного іміджу; із постачальниками матеріальних, інтелектуальних і фінансових ресурсів для їх отримання в обсягах, необхідних для забезпечення власної повноцінної життєдіяльності.
3. Створення інновацій у проактивному внутрішньому і зовнішньому середовищі, через яке отримується можливість ефективного поєднання неявних запитів клієнтів з ідеями та ініціативністю персоналу й отриманими у результаті досліджень розробками.

Проактивна поведінка спрямована на дію в зовнішньому середовищі із впливом на нього через урахування об'єктивних умов його функціонування. У той же час, формування такого типу поведінки відбувається виключно всередині компанії через систему стратегічних і тактичних дій із мінімальним впливом зовнішнього середовища.

Реалізація і прояв проактивності може мати як короткостроковий, так і довгостроковий вимір. Короткострокова проактивна поведінка підприємства покликана надати можливість завоювання первинних позицій на ринку. Адже саме тоді підприємство діє інноваційно, креативно, нестандартно і спрямоване на швидкий розвиток. Довгострокова проактивна поведінка базується на формуванні динамічних здатностей компанії, профілю ключових ресурсів і сукупності необхідних взаємодій із зовнішніми контрагентами, тобто на формування й реалізацію потенціалу проактивної поведінки.

У розділі 2 «**Діагностика рівня проактивності підприємств**» сформовано критеріальні показники прояву рівня їх проактивної поведінки; запропоновано комплексний метод аналізу динамічності, складності й невизначеності зовнішнього середовища в межах діагностики проактивної поведінки підприємства; розроблено порядок аналізу динамічних здатностей в контексті діагностики проактивності підприємства.

Оцінка проактивності, а також визначення фактичного типу поведінки займає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки є основою для

обґрунтування дій щодо можливих змін наявної ситуації. Таке оцінювання має базуватися на двох ключових складових (рис.1):

1. Оцінка фактичного рівня проактивності підприємства крізь призму його дій і результатів діяльності, як на момент часу проведення аналізу, так і в історичній ретроспективі для формування найбільш повної діагностичної картини причинно-наслідкових зв'язків.

2. Діагностування динамічних здатностей підприємства на предмет можливості реалізації проактивної поведінки, за допомогою чого можна виявити розриви і сформулювати комплекс дій із їх подолання та сприяння подальшому розвитку.

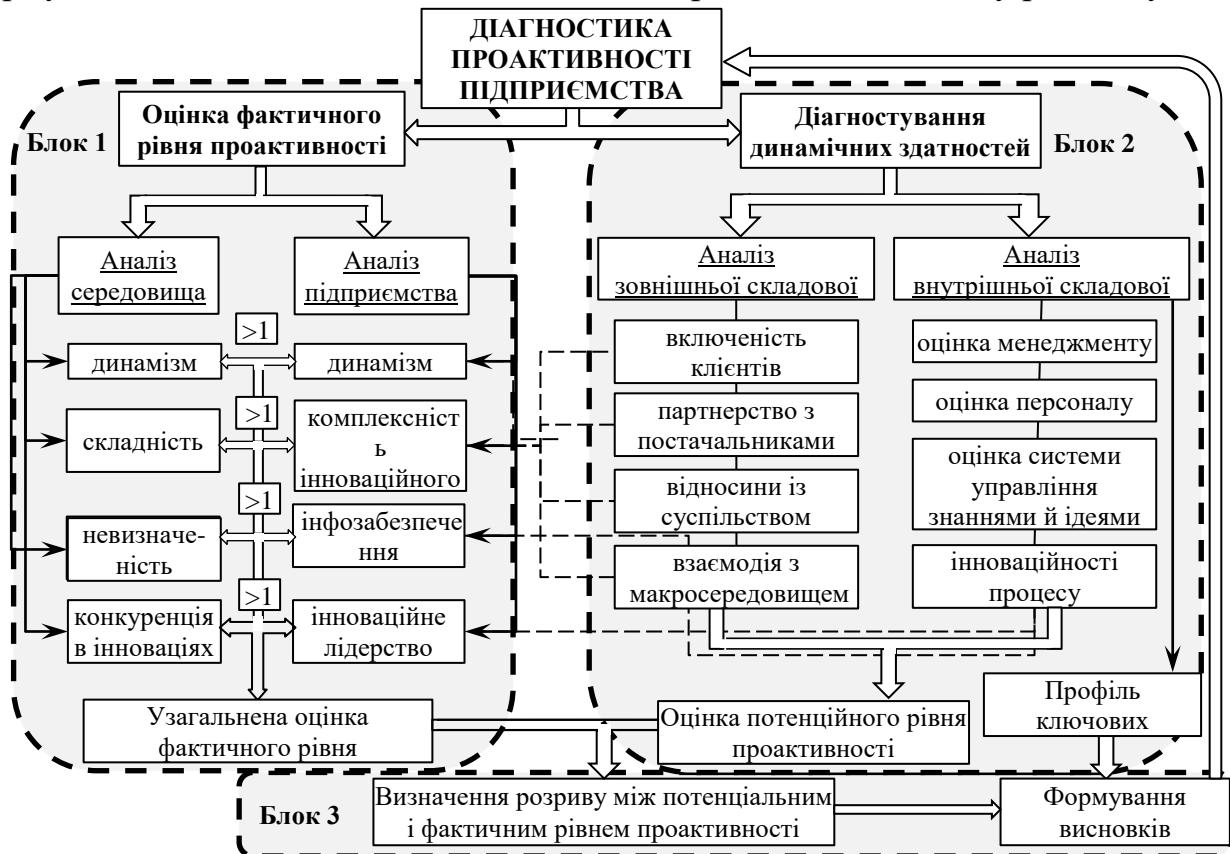


Рис.1. Порядок формування і реалізації проактивної поведінки підприємства

Джерело: розроблено автором

На основі запропонованої моделі оцінювання в роботі проведено діагностику фактичного рівня проактивності і динамічних здатностей підприємств ринку послуг мобільного зв'язку, який виявився динамічним і постійно змінюваним, досить чутливим до зовнішньоекономічних і політичних процесів, що підтверджується динамікою ключових показників його розвитку у залежності від прийнятих законодавчих рішень. Цей ринок також є висококонцентрованим з ознаками олігопольного типу.

Рівень концентрації клієнтів на даному ринку незначний, оскільки мобільний зв'язок на сьогодні належить до масового сегменту, який охоплює практично все населення України. Відповідно, вплив індивідуальних клієнтів на діяльність компанії невеликий, але чутливий з точки зору окремих груп і суспільства в цілому. До того ж, кожен індивідуальний клієнт виробляє свою модель поведінки, що, відповідно, ускладнює можливі дії підприємства щодо своїх клієнтів.

На підставі розроблених методичних підходів щодо діагностики проактивності в роботі проведено аналіз поведінки підприємств, які надають послуги мобільного зв'язку, – ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» (ТМ «Life» до 2016 р.) – на предмет рівня проактивності (рис. 2).

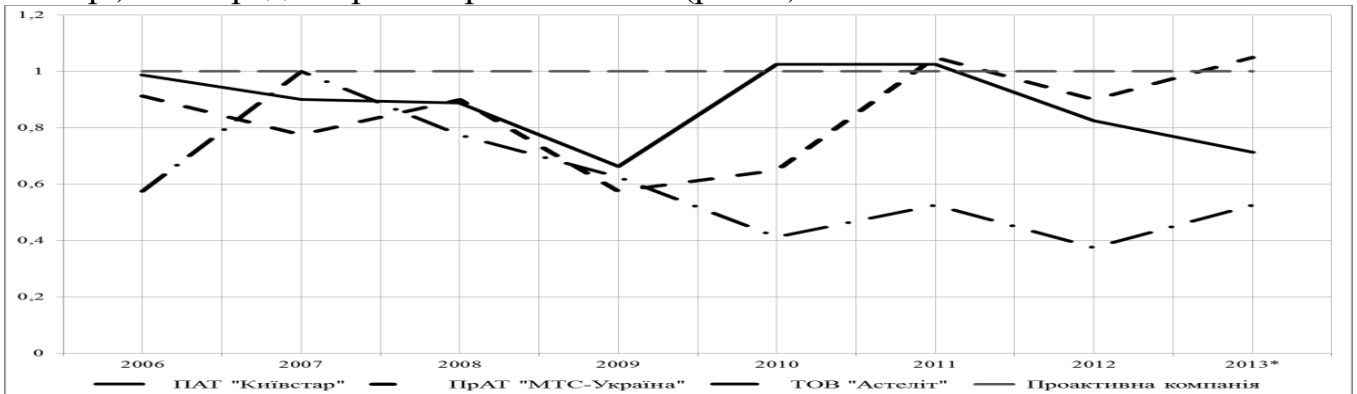


Рис. 2. Рівень проактивності компаній ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» у 2006-2013 рр..

Джерело: розраховано автором

Виявлено, що в проаналізованому періоді досліджувані компанії активно розвивалися й намагалися постійно впливати на ринок, що може свідчити про їх активну, подекуди і проактивну позицію. Однак, за умовами розрахунків, для компанії «Астеліт» було враховано наявність збитків і їх тенденцію до скорочення/зростання, що впливало на узагальнений показник динамічності росту компанії в негативному аспекті. У 2009-2010-х і 2012-2013-х рр. спостерігалось падіння динамічності розвитку, що було зумовлено кризовими явищами в Україні й нестабільним політичним та економічним становищем на тлі поступового підвищення динамізму ринкового середовища.

У даному періоді на ринку переважали нові продукти (споживчі інновації), що зумовлено характером клієнтоорієнтованої позиції всіх компаній. Для просування цих послуг використовувалися різні інструменти, інтенсивність і підходи до таких нововведень. Вказані чинники враховувалися для оцінювання комплексності програми дій щодо інновацій.

На основі експертних оцінок складових проактивної поведінки досліджуваних підприємств в галузі мобільного зв'язку (рис. 3) встановлено, що профіль ключових ресурсів ПАТ «Київстар» наближений до профілю проактивної компанії на 75%, компанії «МТС-Україна» – на 69%, а ТОВ «Астеліт» – лише на 32%.



Рис.3.Результати експертного оцінювання ключових ресурсів реалізації проактивної поведінки підприємств

Джерело: розроблено автором

Відхилення експертних оцінок досліджуваних компаній від «ідеального» профілю проактивної компанії ілюструють перспективні напрями для розвитку їх динамічних здатностей.

У розділі 3 «Обґрунтування методичних рекомендацій щодо управління проактивною поведінкою підприємства» сформовано критерії, необхідні для реалізації проактивної поведінки підприємства; запропоновано програму розгортання проактивної поведінки за стадіями життєвого циклу підприємства; висвітлено підходи до формування проактивного менеджменту операторів мобільного зв'язку; описано концепцію оцінки економічного ефекту впровадження проактивної поведінки підприємства.

Реалізація проактивної поведінки підприємства є ресурсномістким процесом, який вимагає високої концентрації зусиль кожного його співробітника для впровадження проактивних дій. Як правило, цей процес не може відбуватися в один момент, а має поступовий і безперервний характер з охопленням усіх підрозділів і рівнів управління. Така поведінка можлива лише за умови наявності орієнтації власників і менеджменту підприємства на формування проактивності компанії, володіння декількома ключовими (стратегічно значущими) ресурсами, наявністю вільних ринкових ніш.

У дисертаційній роботі описано й розкрито основні управлінські заходи щодо реалізації проактивної поведінки підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Управлінські заходи щодо реалізації проактивної поведінки підприємства

Стейкхолдери компанії	Управлінські заходи за джерелами формування проактивної поведінки підприємства		
	Динамічні здатності	Інноваційність	Партнерство
1	2	3	4
Керівництво	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення «візіонерського» стилю управління. Формування стратегічної архітектури бізнесу. Формування адекватної оргструктури. Орієнтування на стратегічну перспективу, наявність системи стратегічного передбачення і завчасного реагування на потенційні потреби. Визначення критеріїв для найму проактивних працівників. Формування системи «проактивної» мотивації. 	<ul style="list-style-type: none"> Систематичне прогнозування і проектування розвитку галузей. Постійне управління процесами створення інновацій. Системне оцінювання результативності й ефективності розробки і впровадження інновацій. Використання проектного підходу. Програма розвитку стратегічних ресурсів. Комплексність інноваційного процесу. Виділення достатнього фінансування на створення інновацій. «Відкритий простір» інновацій. 	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження й підтримка демократичного стилю управління. Посилення прив'язаності та лояльності до компанії членів управлінської команди. Колегіальне формування стратегічних рішень. Регулярне інформування стейкхолдерів.
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> Результатоорієнтоване цілепокладання на всіх рівнях управління. Стимулювання працівників до лідерства. Формування системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації. 	<ul style="list-style-type: none"> Моніторинг існуючих ринкових потреб і збирання ідей та побажань клієнтів. Широке заохочення до формування й реалізації власних ідей, інновацій. «Рутинізація» інноваційного процесу. 	<ul style="list-style-type: none"> Формування відкритих і прозорих офісів («open office»). Забезпечення вільного доступу до посадових осіб. Клієнтоорієнтований принцип роботи.

1	2	3	4
Персонал		<ul style="list-style-type: none"> • Ергономіка інновацій, зниження емоційного та когнітивного навантаження при впровадженні новацій. • Тимчасова ротация персоналу між підрозділами підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> • Формування мережі персоналу (віддалений доступ, залучення фрілансерів та ін.).
Клієнти (споживачі)	<ul style="list-style-type: none"> • Підготовка процедур роботи і системи взаємодії з клієнтами. • Формування системи якісного професійного сервісу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення постійної уваги до потреб і побажань клієнтів. • Створення й підтримка різних каналів продажу та комунікації з клієнтами. • Постійний розвиток сервісу, інформаційних посилів, зовнішньої ідентифікації підприємства і його продуктів. • Створення нових ринків/сегментів/ніш. 	<ul style="list-style-type: none"> • Побудова й розгортання CRM-системи. • Формування повнофункціонального сервісного центру (онлайн і оффлайн). • Впровадження інструментів «партизанського маркетингу».
Партнери	<ul style="list-style-type: none"> • Моніторинг компаній-постачальників. • Налаштування системної інформаційної політики компанії. • Формування досвіду мережевої роботи. 	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження інноваційних інструментів роботи з постачальниками. • Формування образу інноваційного лідерства. • Пошук нових комбінацій ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Формування стратегічного партнерства. • Корпоративна соціальна відповідальність підприємства. • Активний вплив на суспільно-політичну ситуацію.

Джерело: розроблено автором

Розгортання програми побудови проактивної поведінки підприємства передбачає використання різноманітних та специфічних інструментів на кожному з етапів життєвого циклу. Проте на кожній стадії реалізовується процесна модель, представлена на рис.4.

Реалізація програми проактивної поведінки підприємства, у першу чергу, передбачає гнучкість і готовність до змін як внутрішніх, так і зовнішніх.

Проактивна поведінка головним чином спрямована на вплив на зовнішнє середовище підприємства, наслідком якої має бути зниження рівня його невизначеності. Відповідно, у підприємства, з одного боку, виникають витрати на формування і реалізацію проактивної поведінки, а з іншого – на нього чекає вигреш від зменшення невизначеності, формування й реалізацію нових стратегічних перспектив й отримання додаткового, набагато більшого прибутку від такої поведінки, ніж за звичного характеру діяльності.

Фінансовий вплив невизначеності пропонується оцінювати через втрати ($-L_{fact}^{EU}$), які компанія може понести внаслідок появи і впливу непередбачуваних явищ:

$$-L_{fact}^{EU} = -EU_{fact} \cdot P_L^{EU\%}, \quad (1)$$

де $-EU_{fact}$ – фактичний рівень невизначеності; $-P_L^{EU\%}$ – грошова оцінка 1% втрати від стану невизначеності зовнішнього середовища, яка виражається як від'ємне число, що показує негативний вплив на діяльність компанії (у гр. од.).

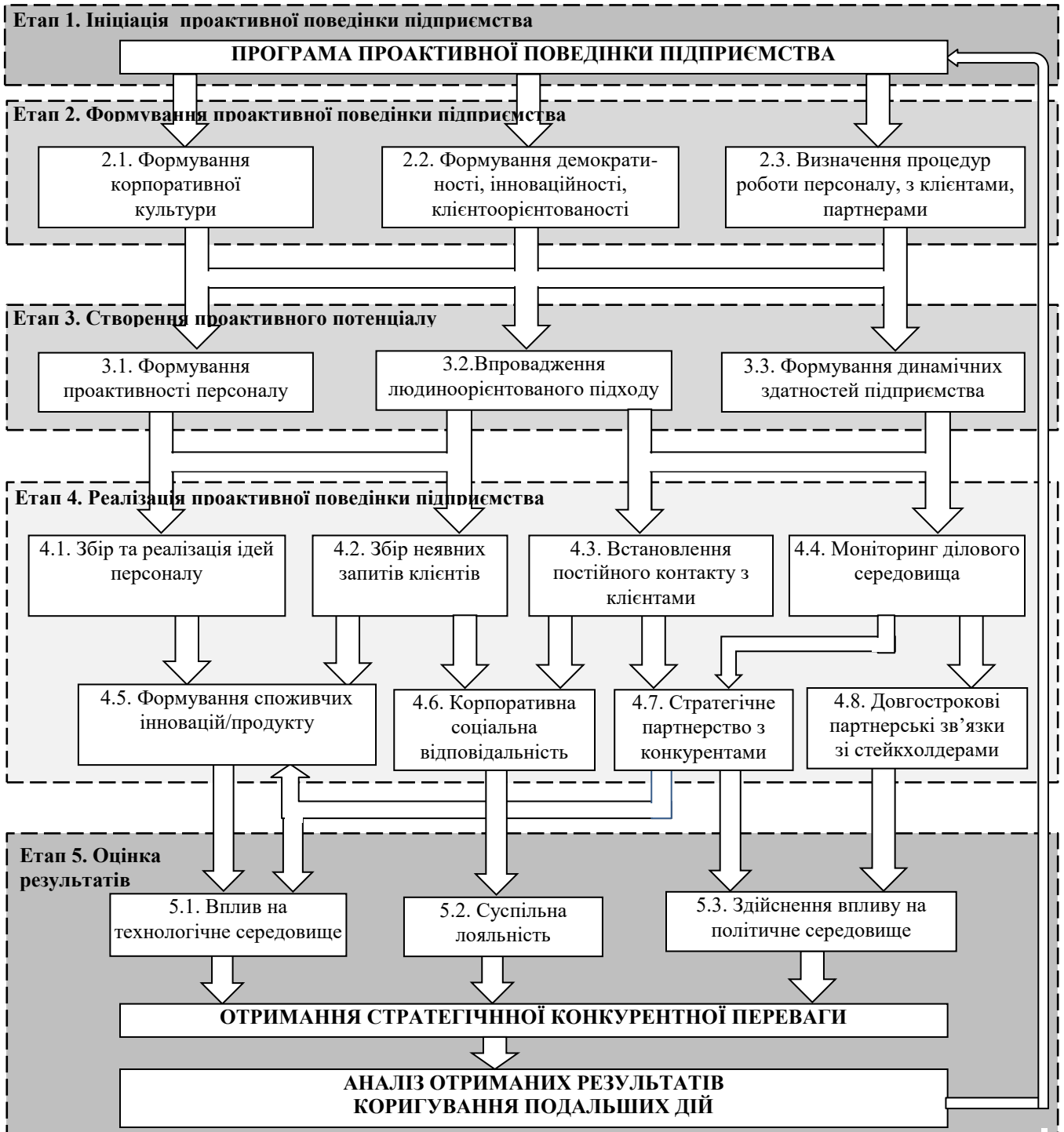


Рис. 4. Узагальнена процесна модель управління проактивною поведінкою підприємства

Джерело: розроблено автором

Відповідно, при зменшенні рівня невизначеності потенційно може виникати додаткова вигода (ΔL):

$$\Delta L = -L_{\text{fact}}^{EU} - (-L_{\text{full}}^{EU}) = I^{Q-EU} \cdot i_{EU} \cdot k_q \cdot |P_L^{EU\%}| \cdot 100, \quad (2)$$

де I^{Q-EU} – частина повноти отриманого обсягу інформації, який визначається відношенням обсягу фактично отриманої інформації до еталонного обсягу інформації (стан повноти інформації і повної визначеності) про фактори

зовнішнього середовища; i_{EU} – коефіцієнт новизни даного обсягу інформації, який має задовольняти умову: $0 \leq i_{EU} \leq 1$, де «1» – відповідає ситуації, коли отриманий обсяг інформації є повністю новим; k_q – коефіцієнт сили впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників вплинула якість інформації, при чому $0 \leq k_q \leq 1$ і має спадну природу.

Якщо величина потенційної вигоди (ΔL) від зменшення невизначеності за певний період перевищує витрати ($-L_{fact}^{EU}$), які будуть чи вже понесені для розгортання даного типу поведінки, можна робити висновок про доцільність впровадження проактивного типу поведінки підприємства.

Застосування запропонованих вище управлінських заходів щодо реалізації проактивної поведінки підприємства призведе до підвищення рівня проактивності компанії і зростання дохідності і прибутковості компанії, за рахунок як збільшення керованості і передбачуваності середовища, так й отримання на порядок вищого рівня дохідності і прибутковості. На прикладі компанії з найнижчим рівнем проактивності – ТОВ «Астеліт» – впровадження заходів програми з розгортання проактивної поведінки підприємства при незначних капіталовкладеннях може принести зростання дохідності в рамках 10-11%, а при повній реалізації програми — до 25-30%. Враховуючи існуючий рівень дохідності, економічний ефект може скласти до 120-130 млн. грн. на рік.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення й запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо забезпечення успішного розвитку підприємства завдяки реалізації проактивної поведінки в довгостроковому вимірі. Основні теоретичні і прикладні результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Узагальнення визначень поведінки підприємства в різних авторів і вивчення її видів дали можливість сформулювати її вдосконалену дефініцію, а саме: поведінка підприємства — це спосіб, форма і сукупність результативних дій компанії, зумовлених внутрішніми характеристиками і властивостями даного підприємства. Виходячи з визначення було класифіковано види поведінки підприємства за 9 характерними ознаками з виділенням групи видів поведінки за швидкістю реакції і взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. На основі розробленої класифікації в сукупності різновидів моделей поведінки підприємства виокремлено проактивний тип та описано його характерні ознаки.

2. Вивчення генези розвитку моделей поведінки підприємств за різного рівня невизначеності зовнішнього середовища виявило передумови формування й можливості для реалізації проактивної поведінки підприємства, а також дозволило виділити основні складові елементи такого типу поведінки, до яких віднесено формування динамічних здатностей, інноваційності і стратегічного партнерства.

3. На основі положень поведінкової економічної та ресурсної теорії фірми, а також концепції динамічних здатностей обґрунтовано концепцію проактивної поведінки підприємства. Уточнено і сформульовано її визначення як сукупність дій підприємства щодо цілеспрямованого впливу на конфігурацію чинників ділового середовища, який передбачає випереджаюче формування динамічних здатностей і ключових компетенцій шляхом розвитку ініціативності та креативності персоналу

підприємства, реалізації клієнтоорієнтованості й налагодження довгострокових партнерських відносин із суб'єктами зовнішнього середовища на інноваційній основі.

4. З позицій проактивного менеджменту та на підставі дефініції проактивної поведінки побудовано функціональну модель управління проактивною поведінкою підприємства. На основі запропонованої моделі було виділено ознаки, які відрізняють підприємство з реалізацією проактивної поведінки підприємства від того, яке не реалізовує такий вид поведінки. У свою чергу, це відкрило можливість для формування методики оцінки рівня проактивності і формування програми розгортання проактивної поведінки підприємства.

5. На основі поєднання традиційних інструментів дослідження динамізму, складності й невизначеності зовнішнього середовища, а також методичних підходів до виявлення ключових ресурсів і динамічних здатностей з використанням VRIO-аналізу було розроблено порядок оцінювання проактивності підприємства, який включає визначення та порівняння набутого компанією рівня проактивності з її проактивним потенціалом. Це дозволяє виокремити короткострокову проактивну поведінку підприємства, яка проявляється на окремих етапах його розвитку компанії, і довгострокову, що є основним видом поведінки і формує на всіх його рівнях.

6. На основі статистичних даних було проведено аналіз динамізму, складності й невизначеності вітчизняного ринку мобільного зв'язку. Було виявлено, що з 2005 до 2013 рр. дана галузь була постійно помірно динамічною. При дослідженні проактивності поведінки ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» (ТМ «Life» до 2016 року) з'ясовано, що вони мають постійну динаміку розвитку, активно впроваджують інновації. Доведено, що протягом досліджуваного періоду серед даних підприємств не спостерігається постійного лідерства по нововведенням.

7. Оцінка проактивності операторів мобільного зв'язку ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» (ТМ «Life» до 2016 року) підтвердила, що проактивність компанії проявляється у відношенні до динамізму, складності й невизначеності середовища функціонування. При цьому, чим більш динамічним, складним і невизначеним є середовище, тим все більш проактивною має бути компанія. Встановлено взаємозв'язок між активністю компанії й характеристиками самого середовища її функціонування.

8. Виявлення необхідних умов формування проактивності й застосування концепції життєвого циклу компанії зумовило розроблення порядку розгортання проактивної поведінки підприємства. При цьому були використані необхідні управлінські інструменти і технології побудови проактивного менеджменту, формування проактивності персоналу, управління знаннями й інноваціями, поширення принципів стратегічного партнерства у відносинах із ключовими зацікавленими особами (стейкхолдерами).

9. На основі наявних досліджень питання невизначеності середовища було сформовано авторську концепцію економічної оцінки доцільності реалізації компанією проактивної поведінки. В її основу покладено ідею оцінки невизначеності середовища господарювання, виходячи з рівня володіння

інформацією, і впливу її наявності на фінансовий стан компанії. Доведено, що за умов високої динамічності й невизначеності зовнішнього середовища, коли можливе як отримання високих прибутків, так і терпіння збитків, наявності вільних і перспективних ринкових ніш, а також націленості власників компанії і вищого менеджменту на довгострокове лідерство й ефективне використання необхідних ключових ресурсів, є можливим і доцільним формування проактивної поведінки підприємства.

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ АВТОРА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Стратегія підприємства: адаптація організацій до вплив суспільно-економічних процесів: колективна монографія – К.: ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», 2013. – 454 с. – (26,4 д.а.: особисто автору 0,7 д.а., розділ 4.2. Проактивна поведінка підприємства: модель і методи реалізації).
2. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія. – К.: КНЕУ, 2014 – 445 с.– С.108-121 (26,0 д.а.: особисто автору 0,7 д.а., розділ 2.5. Управління знаннями в проактивній компанії).
3. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колективна монографія. – К.: КНЕУ, 2015. –398 с. – С. 30-39 (23,2 д.а.: особисто автору 0,5 д.а., розділ 1.3. Управління проактивною поведінкою підприємства).

У наукових фахових виданнях:

4. Востряков О. В. Оцінка невизначеності зовнішнього середовища компанії / О.В. Востряков, В. Я. Паздрій. // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2009. – Вип. 22. – С.119-129. (0,4 д.а., особисто автору — 0,2 д.а. і розроблено основні прикладні інструменти до оцінки невизначеності).
5. Паздрій В.Я. Метод стратегічної карти зовнішнього середовища як аналітичний інструмент / В.Я.Паздрій // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів.– К.: КНЕУ, 2010. – Вип. 24. – 344 с. – С. 132-140 (0,4 д.а.).
6. Паздрій В.Я. Обґрунтування показників управління невизначеністю як складової реалізації проактивної стратегії компанії / В.Я. Паздрій // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2011. – №28. – С.71-78 (0,5 д.а.).
7. Паздрій В.Я. Моделі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем / В.Я. Паздрій // Стратегія економічного розвитку України – 2012. – №29. – С. 178-187 (0,6 д.а.).
8. Паздрій В. Модель проактивної поведінки компанії/В.Я. Паздрій // Стратегія економічного розвитку України. – К.: КНЕУ, 2013. – №32. – С.155-164 (0,6 д.а.).
9. Паздрій В. Теоретичні і прикладні аспекти розгортання проактивної поведінки підприємства/В.Я.Паздрій // Стратегія економічного розвитку України. – К.: КНЕУ, 2015. –№37. – С. 25-36 (0,7 д.а.).

У науковому фаховому виданні України, що входить до міжнародних наукометричних баз:

10. Паздрій В.Я. Фінансові аспекти оцінювання невизначеності зовнішнього середовища компанії / В.Я. Паздрій/ / Актуальні проблеми економіки (SciVerse

Scopus by Elsevier, EconLit, Index Copernicus, EBSCOhost, Ulrich's Periodicals Directory, Cabell's Directories, ABI/Inform (by ProQuest). – 2011. – №10 (124). – С. 291-298 (0,5 д.а.).

11. Паздрій В.Я. Невизначеність зовнішнього середовища: сутність та оцінка / В.Я. Паздрій // Актуальні проблеми економіки (SciVerse Scopus by Elsevier, EconLit, Index Copernicus, EBSCOhost, Ulrich's Periodicals Directory, Cabell's Directories, ABI/Inform (by ProQuest)). – 2011. – №9 (123). – С. 273-279 (0,4 д.а.).
В інших наукових виданнях:
12. Паздрій В. Неопределенность в деятельности компании: теория, методы, прикладные аспекты влияния, управление информацией. – М.: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. –110 с. ISBN 978-3-8484-3015-4. (3,7 д.а.)
13. Паздрій В.Я. Влияние информации на неопределенность внешней среды компании: теоретический и практический аспекты //Материалы докладов XVI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов». [Электронный ресурс] – М.: МАКС Пресс, 2009. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Систем. требования: ПК с процессором 486 +; Windows 95; дисковод CD-ROM; Adobe Acrobat Reader. [Адрес ресурса в сети интернет: <http://www.lomonosov-msu.ru/2009/>] (0,1 д.а.)
14. Паздрій В.Я. Проактивність в управлінні діяльністю підприємства / В.Я. Паздрій// Управління розвитком. Зб.наук.праць Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» 15-16 листопада 2011 року – №21 (118) – 2011. – с.12-14. (0,3 д.а.)
15. Паздрій В.Я. Концепція оцінки непевності прогнозу невизначеності зовнішнього середовища компанії/В.Я. Паздрій//Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Львів, 4-5 березня 2011 р. – Львів, Львівська економічна фундація, 2011. – 120 с. (0,2 д.а.)
16. Паздрій В.Я. Концепція оцінки невизначеності зовнішнього середовища/ В.Я. Паздрій//Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. – Зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. – К.: КНЕУ, 2011. – 311 с. – С.251-255. (0,2 д.а.)
17. Паздрій В.Я. Управління невизначеністю зовнішнього середовища як складова реалізації проактивної стратегії компанії /В.Я. Паздрій//Економіка і менеджмент: Матеріали II Міжнародної конференції молодих вчених ЕМ-2011. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. – 280 с. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/24260/1/47-Pazdrii-138-141.pdf> (0,4 д.а.)
18. Востряков О.В. Генезис моделі взаємодії компанії із зовнішнім середовищем/ О.В. Востряков, В.Я. Паздрій//Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформаційні процеси в економіці держави та регіонів». – Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2011. – Том II. – 290 с. – С.171-173. (0,15 д.а., особисто автору—0,1 д.а., виділено основні етапи генезису моделі взаємодії із зовнішнім середовищем)
19. Паздрій В.Я. Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем в інформаційній економіці/В.Я. Паздрій//Теорія та практика розвитку інноваційної економіки:

- Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, Україна, 29-30 вересня 2011 р.). – Одеса: у 2-х частинах, ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2011. – Ч.1 – С.48-50. (0,2 д.а.)
20. Паздрій В. Концептуальні положення управління проактивною поведінкою підприємства/В.Я. Паздрій//Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф.; 12 жовт. 2012 р. – К.:КНЕУ, 2012. – С.174-177. (0,1 д.а.)
 21. Востряков О., Паздрій В. Напрями взаємодії проактивної компанії з макросередовищем/В.О. Востряков, В.Я. Паздрій// Трансформаційні процеси в економіці держави та регіонів: зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. – Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2012.— С. 334-336 (0,15 д.а., особисто автору — 0,1 д.а., виділено ключові напрями взаємодії компанії з постачальниками і посередниками)
 22. Паздрій В. Характеристика ресурсів формування і реалізації моделі проактивної поведінки на прикладі компаній мобільного зв'язку/В.Я. Паздрій//Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2013 р, Київ) – К.: КНЕУ, 2013 – С.201-204. (0,1 д.а.)
 23. Паздрій В.Я. Окремі аспекти управління персоналом у проактивній компанії/ В.Я. Паздрій// Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф.[Електронний ресурс] – К.: КНЕУ, 2015.– С.357-360. – Режим доступу: <http://conference.spkneu.org/wp-content/uploads/2015/11/conf-sp-kneu-2015.pdf>. (0,2 д.а.)

АНОТАЦІЯ

Паздрій В.Я. Управління проактивною поведінкою підприємства. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2016.

У дисертації наведено комплексне вирішення наукового завдання щодо визначення засад управління проактивною поведінкою підприємства та розробки механізму формування й реалізації проактивності компанії. Під проактивною поведінкою розуміється сукупність дій підприємства щодо цілеспрямованого впливу на конфігурацію ділового оточення для випереджаючого формування динамічних здатностей і ключових компетенцій шляхом розвитку ініціативності та креативності персоналу підприємства, реалізації клієнтоорієнтованості й налагодження довгострокових партнерських відносин із суб'єктами зовнішнього середовища на інноваційній основі.

У ході виявлення й оцінки динамічних здатностей підприємств, що надають послуги мобільного зв'язку, проаналізовано, узагальнено й систематизовано методичні підходи до діагностики рівня проактивності підприємства. На підставі цього розроблено авторський алгоритм оцінки проактивної поведінки компанії та визначення механізмів її реалізації.

Була складена програма розгортання проактивної поведінки для підприємств, що діють на ринку мобільного зв'язку в Україні. У межах програми запропоновано конкретні інструменти реалізації проактивності у життєдіяльності підприємства, на основі положень проактивного менеджменту побудовано узагальнену функціональну і процесну модель управління проактивною поведінкою підприємства.

***Ключові слова:** проактивна поведінка, ключові ресурси, динамічні здібності, поведінка підприємства, невизначеність зовнішнього середовища, модель проактивної поведінки.*

АННОТАЦІЯ

Паздрий В.Я. Управление проактивным поведением предприятия. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, 2016.

В диссертации приводится комплексное решение научной задачи относительно определения основ управления проактивным поведением предприятия и разработки механизма формирования и реализации проактивности компании.

Проактивным можно считать поведение компании, которое предусматривает опережающее формирование динамических способностей и ключевых компетенций, целенаправленное влияние на конфигурацию деловой среды путем повышения инициативности и креативности персонала компании, создание системы постоянной идентификации и инновационной реализации неявных запросов потребителей и налаживание долгосрочных партнерских отношений с субъектами внешней среды. С позиций проактивного менеджмента и на основании предложенной трактовки дефиниции проактивного поведения созданы функциональная и процессная модели управления проактивным поведением предприятия.

Динамические способности предприятия формируются в процессе взаимодействия и влияния менеджмента компании на персонал для создания креативно-инновационной среды. Это обеспечивает эффективное взаимодействие компании с ее клиентами (потребителями) для выявления неявных запросов. Такие запросы могут быть реализованы в процессе работы с исследовательскими структурами.

Проактивное поведение предусматривает партнерство компании с обществом и отдельными целевыми аудиториями для формирования и поддержания позитивного имиджа предприятия; с поставщиками материальных, интеллектуальных и финансовых структур для получения ресурсов, необходимых предприятию, чтобы обеспечить собственную полноценную жизнедеятельность.

Инновации в проактивной внутренней и внешней среде возникают для эффективного соединения неявных запросов клиентов с идеями и инициативностью персонала и накопленными знаниями исследовательской среды.

Оценка проактивности компаний мобильной связи «Киевстар», «МТС-Украина», «Астелит» (Life) дали возможность подтвердить, что проактивность

компания проявляется по отношению к динамизму, сложности и неопределенности среды функционирования. При этом, чем более динамичной, сложной и неопределенной является среда, тем более проактивным должно быть предприятие. Существует неразрывная взаимосвязь между активностью компании и характеристиками среды ее функционирования.

В диссертации проанализированы, обобщены и систематизированы методические подходы к диагностике уровня проактивности предприятия, на основании чего разработан авторский алгоритм оценки проактивного поведения и механизмы его реализации.

Основой оценки уместности реализации компанией проактивного поведения стала идея оценки неопределенности среды хозяйственной деятельности, в соответствии с уровнем владения информацией и влиянием ее наличия на финансовое состояние предприятия.

Этот подход позволил доказать, что проактивное поведение возможно и уместно при условиях высокой динамичности и неопределенности внешней среды, когда возможно и получение высокой прибыли, и убытки; наличия свободных и перспективных рыночных ниш; нацеленности собственников компании и высшего звена менеджмента на долгосрочное лидерство и эффективное использование необходимых ключевых ресурсов.

Предложены конкретные инструменты реализации проактивности в жизнедеятельности предприятия, на основании положений проактивного менеджмента построены обобщенная функциональная и процессная модели управления проактивным поведением предприятия.

***Ключевые слова:** проактивное поведение, ключевые ресурсы, динамические способности, поведение предприятия, неопределенность внешней среды, модель проактивного поведения.*

ANNOTATION

Pazdrii V. Management of proactive behavior of company. – Manuscript.

The thesis is on getting candidate's scientific degree in Economic Sciences on the speciality 08.00.04 – Economy and Management of Enterprises (by the types of economic activities). – SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv, 2016.

The thesis presents a comprehensive solution of scientific task to define systematic approach for theoretical principles of the proactive management of the company's behavior, the development of a mechanism of formation and implementation of proactivity. Behavior is considered as a proactive if the company activities are aimed at the configuration of business environment for the outrunning form of dynamic capabilities and core competencies. This is accomplished by the development of initiative and creativity of the personnel, customer orientation, establishing of the long-term partnerships with business environment on the basis of innovations.

During the identification and evaluation of dynamic capabilities of enterprises which are providing mobile connection services it was analyzed, summarized and systematized some methodical approaches to the diagnosis of proactive level of the enterprise. On this

basis, the author developed an algorithm of evaluation of proactive behavior and the mechanisms of its implementation.

It was compiled a program of deployment of productive behavior at the mobile market in Ukraine. The program proposes concrete tools for implementing of pro-activity in the enterprise. On the basis of proactive management it was built functional and process model of proactive behavior of company.

Keywords: *proactive behavior, key resources, dynamic capabilities, the behavior of the company, the uncertainty of the external environment, model of proactive behavior.*