

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

На правах рукопису

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)

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник:
Востряков Олександр
Володимирович, к.е.н, доцент

Київ-2016

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти визначення та управління проактивною поведінкою підприємства	11
1.1. Поведінка підприємства: змістове наповнення дефініції і класифікація видів.....	11
1.2. Генеза і характеристика моделей поведінки підприємства	24
1.3. Дефініція і теоретичні основи формування проактивної поведінки підприємства	38
1.4. Концептуальні підходи до управління проактивною поведінкою підприємства	52
Висновки до розділу 1.....	64
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ПРОАКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	66
2.1. Методичні основи оцінки рівня проактивності підприємства	66
2.2. Аналіз динамізму і невизначеності середовища функціонування компаній мобільного зв'язку в Україні.....	90
2.3. Ідентифікація динамічних здатностей компаній мобільного зв'язку	100
2.4. Порівняльна характеристика рівня проактивності компаній мобільного зв'язку	114
Висновки до розділу 2.....	129
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОАКТИВНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	131
3.1. Програма розгортання проактивної поведінки на підприємстві.....	131
3.2. Імплементація програми проактивної поведінки в управлінську підсистему підприємства	145

3.3. Управління взаємодією з клієнтами, постачальниками й іншими зацікавленими сторонами на засадах проактивної поведінки компанії	168
3.4. Результативність управління проактивною поведінкою підприємства	188
Висновки до розділу 3.....	201
ВИСНОВКИ.....	203
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	206
ДОДАТКИ.....	234

ВСТУП

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 VRIO-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 упорядковування 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 UAB “Efktas” (довідка №44.7 від 17.11.2015). Програма проактивної поведінки імplementована в управлінську підсистему ТОВ «Вільна енергія» (довідка № 42/2015 від 27.11.2015); елементи проактивної поведінки були впроваджені у процеси 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 самотійно. 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.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОАКТИВНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поведінка підприємства: змістове наповнення дефініції і класифікація видів

Однією з основ запропонованої дисертаційної роботи є поведінкові теорії фірм, в межах яких було вперше впроваджене й використане поняття «поведінка компанії». Основоположниками поведінкового підходу до аналізу підприємницької діяльності у свій час стали Річард М. Сайерт і Дж. Марч. У 50-60-х рр. XX ст. вони вперше звернули увагу на психологічні фактори в теорії прийняття рішень та інтегрували їх в економічну теорію.

Такий трансфер поняття був пов'язаний з тим, що компанія являє собою сукупність людей і, відповідно, міжособистісні стосунки у певній мірі впливають на всі її дії. Як єдина система, підприємство під керівництвом менеджерів формує свою модель дій, отже, вибудовує поведінку. При цьому очевидно, що рішення приймаються колективно, а здатності кожного працівника різні, обмежені як неможливістю передбачити всі наслідки прийнятих рішень, так і особистими прагненнями та соціальними амбіціями.

З урахуванням усіх факторів економічної поведінки компанія повинна вести свою діяльність з орієнтацією на успіх [237; 238]. У подальшому поведінкова теорія стала базою для формування інституційної теорії і сучасної теорії знаннєвої організації. [3]

Основними положеннями поведінкової теорії компанії, які розглядаються в дисертаційній роботі, є:

- *за основну одиницю аналізу береться підприємство*, її поведінка по відношенню до прийняття рішень про розподіл цін, виробництво й ресурси;
- *сутність компанії як коаліції груп*. Великі підприємства є коаліцією окремих осіб або груп, які можуть включати менеджерів, акціонерів, працівників,

постачальників тощо. Дані групи беруть участь у визначенні цілей та прийнятті рішень. Пріоритети та інформація можуть змінюватися в залежності від групи, потенційно спричиняючи конфлікти. Усі цілі повинні бути впорядковані за пріоритетами компанії;

- **поведінка задоволення, а не максимізації** – переорієнтація з максимізації на отримання задовільного результату. Обмежена раціональність означає розумну поведінку за даного збігу обставин. Наявна спрямованість на встановлення компромісних, взаємоузгоджених цілей.
- **ієрархічно-цільовий процес прийняття рішень** – топ-менеджмент встановлює загальні цілі організації. Але завдання вирішуються через прийняття рішень на двох рівнях: верхньому (середній менеджмент) і на нижчому щаблі управління. За Сайертом і Марчем, для прийняття рішень необхідна інформація. Проте збір інформації сам по собі пов'язаний з витратами і вимагає ресурсів, відповідно, не завжди буде можливість отримати повну інформацію для досконалого рішення. У результаті чого приймається рішення за можливостями;
- **організаційна неефективність, люфт (organizational slack)** – для прийняття рішень менеджмент починає використовувати більше ресурсів, ніж це необхідно для реалізації завдання [47]

Різні теорії економічної думки мали відмінності у трактуванні поняття «поведінка підприємства». Серед існуючих визначень дефініції «поведінки підприємства» було виділено найбільш сутнісні, які представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Критичний огляд визначень поняття «поведінка підприємства» (авторське узагальнення)

Підхід	Суть визначення	Ключові аспекти	Автор
1	2	3	4
Неокласичний підхід	Сукупність дій, яка визначається обсягом і структурою залучених ресурсів та продукцією, що виробляється	Поведінка розглядається крізь дії щодо основної діяльності	[141]
Інституційний підхід	Характеризується особливостями укладання та виконання контрактів із зовнішніми організаціями й робітниками	Контрактна діяльність компанії	[141]

1	2	3	4
Мікроекономічний підхід	Вибір щодо обсягу продукції випуску на ринку, точки припинення нарощування обсягів продаж і виробництва, моменту припинення виробництва й виходу з галузі та ринку	Дії компанії щодо вибору ключових рішень	[270]
Стратегічний підхід	Прийняття й коригування рішень з урахуванням можливих варіантів їх поведінки	Прийняття рішень управліннями	Бертран Дж., Курно А., Саттон Дж. [250]
	Розуміння того, що рішення являють собою певну сукупність дій з урахуванням стану середовища та певних законів, правил, норм, традицій, менталітету	Рішення керівництва формують поведінку компанії	Лозовик Ю.М. [318, с. 38]
Знаннєвий підхід	Система знань, що впливає на ефективність керування людськими ресурсами. У центрі уваги перебувають елементи поведінки співробітників, пов'язані із зовнішнім середовищем, минулим досвідом співробітника, наслідками поводження і їхнім впливом на ефективність діяльності організації в цілому.	Характер дій працівників із зовнішнім середовищем щодо отримання необхідних дій	Латыпова М.М. [215]
Командний підхід	Сукупна поведінка кожного члена команди, співробітників компанії	Визначається через дії кожного члена команди	Харський К. [338]

На основі наведених дефініцій, у дисертаційній роботі поняття **«поведінка підприємства»** визначено як: спосіб, форма і сукупність результативних дій компанії, зумовлених внутрішніми характеристиками і властивостями даного підприємства (обраною стратегією, цілями, цінностями, ресурсами, характером побудови організаційно-соціальної структури) і зовнішніми умовами та характеристиками ринку, конкурентів та інших стейкхолдерів компанії.

В економічній літературі сьогодні поширені різні трактування, пов'язані з поведінкою підприємства: економічна, корпоративна, стратегічна, маркетингова поведінка, поведінки на різних типах ринку тощо. Тому в рамках дисертаційної роботи було проведено класифікацію різних видів поведінки для визначення місця поняття «проактивна поведінка підприємства» за ознаками, які наведені в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Класифікація різних видів поведінки підприємства (авторська розробка)

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види поведінки
1	<i>За масштабом охоплення процесів у компанії</i>	Корпоративна поведінка
		Маркетингова (ринкова) поведінкова
		Виробнича поведінка
2	<i>За сферою реалізації</i>	Економічна поведінка
		Соціально відповідальна поведінка
3	<i>За тривалістю</i>	Поведінка в короткостроковому періоді
		Поведінка в довгостроковому періоді
4	<i>За типом ринків</i>	Поведінка на ринку вільної конкуренції
		Монопольна поведінка
		Поведінка на олігопольному ринку
		Поведінка на ринку монополістичної конкуренції
5	<i>За направленістю, тривалістю й охопленням масштабу</i>	Стратегічна поведінка
		Тактична поведінка
		Операційна поведінка й управління
6	<i>За характером активності і дієвості</i>	Наступальна, агресивна поведінка
		Консервативна лінія поведінки
		Захисна поведінка
		Антикризова поведінка
7	<i>За об'єктами впливу і взаємодії</i>	Реляційна поведінка
		Конкурентна поведінка
8	<i>За характером відносин з конкурентами</i>	Креативна поведінка
		Компромісна поведінка
		Пристосовницька поведінка
		Забезпечуюча (гарантуюча) поведінка
		Агресивна поведінка
		Випереджувальна поведінка
		Запізніла поведінка
9	<i>За рівнем активності</i>	Незалежна поведінка
		Пасивна (індиферентна) поведінка
		Реактивна, еластична поведінка
		Активна поведінка
		Проактивна поведінка

Також було надано детальніший опис кожної ознаки й виду поведінки підприємства:

I. За масштабом охоплення процесів у компанії:

1. **Корпоративна поведінка** – поняття, що охоплює різноманітні дії, пов'язані з управлінням всіма сферами господарської діяльності підприємства як єдиного цілого. Корпоративна поведінка впливає на економічні показники діяльності компанії й на її здатність залучати капітал, необхідний для економічного зростання [103; 276].

Корпоративна поведінка має охоплювати відносини в колективі, стосунки із клієнтами, партнерами, іншими зацікавленими сторонами; визначати основні принципи побудови компанії, функціонування менеджменту, формування корпоративних цінностей тощо. У великих акціонерних компаніях, як правило, формуються власні кодекси корпоративної поведінки відповідно до прийнятих міжнародних стандартів.

2. **Маркетингова (ринкова) поведінкова** являє собою сукупність дій щодо формування поведінки на ринку на підставі стратегії розвитку компанії, моделі поведінки для адаптації організації до змін зовнішнього середовища [215], конкурентоспроможності фірми, її продуктів, рівня науково-технічного і ресурсного потенціалу [329, с.197].
3. **Виробнича поведінка** пов'язана з нагромадженням, концентрацією матеріальних, технологічних, інтелектуальних, організаційних та інших ресурсів, їхнім поєднанням і комбінуванням з метою одержання конкретних благ і прибутку (доходу) від їх обігу на ринку [205]

II. За сферою реалізації поведінки компанії:

1. **Економічна поведінка** — відносини, пов'язані з постановкою цілей, формуванням принципів, виконанням функцій і способами ведення діяльності фірми, що залежать від внутрішніх факторів підприємства. Такі функції і способи трансформуються під впливом змін зовнішніх факторів навколишнього середовища, що в остаточному підсумку проявляється в багатогранності видів економічного поводження підприємства [129].
2. **Соціально відповідальна поведінка** — дії компанії, спрямовані на здійснення соціально значущих заходів на безкоштовній основі для кінцевих бенефіціарів. Для компанії це можливість реалізувати свої основні потреби у виживанні, безпеці та стійкості. Дії в межах даного виду поведінки спрямовані на формування певного громадського консенсусу, надійного партнерства підприємців та інших суверенних соціальних верств, державних та громадських організацій, підвищення технічного рівня підприємства та рівня підготовки персоналу [338, с.107].

III. За тривалістю поведінки (в мікроекономічному аспекті):

1. *Поведінка в короткостроковому періоді* – сукупність дій компанії на ринку з урахуванням його кон'юнктури, поведінки споживачів і конкурентів у певний короткий період.
2. *Поведінка в довгостроковому періоді* – сукупність дій підприємства у ситуації настання рівноважної ситуації в довгостроковому періоді.

IV. За типом поведінки на різних видах ринках:

1. *Поведінка на ринках з ознаками вільної конкуренції* – сукупність дій підприємства в умовах повноти інформації й рівності всіх учасників ринків.
2. *Монопольна поведінка* – дії підприємства в умовах одноосібної присутності на ринку однотипного товару і можливості встановлення необхідних умов на ринку для споживачів.
3. *Поведінка на олігопольному ринку* – формування моделі поведінки, яка базується на взаємодії з декількома великим учасниками. Можлива некооперативна і кооперативна поведінка. У першому випадку кожен продавець самостійно вирішує проблему визначення ціни та обсягу випуску продукції. Як правило, саме тоді спалахують цінові війни. У другому ж випадку олігополісти вступають в таємну змову з приводу обсягу виробництва або ціни на продукцію, тобто виникає картель [352].
4. *Поведінка на ринку монополістичної конкуренції* – вироблення дій підприємства щодо цін й обсягів виробництва в умовах наявності диференційованого продукту та можливості формування обмеженого монопольного становища.

V. За направленістю, тривалістю й охопленням масштабу:

1. *Стратегічна поведінка* — за визначенням Л.Г. Шемаєвої, це модель поведінки компанії в ході її пристосування до змін у зовнішньому середовищі, яка передбачає активний вплив підприємства на суб'єкти зовнішнього середовища з метою реалізації стратегічних інтересів підприємства з урахуванням можливих зворотних дій усіх контрагентів [349, с.94, 116].

Основними постулатами тлумачення Л.Г. Шемаєвої є:

- 1) стратегічна поведінка перебуває на рівнях внутрішнього та ринкового управління;
 - 2) вибір та обґрунтування найприйнятнішої стратегії має здійснюватися індивідуально, а не як сукупність певних алгоритмів і нормативів, а також з урахуванням ситуаційного й системного підходів;
 - 3) ефективність розробленої стратегії за умов динамічності, невизначеності та складності визначається досягнутим результатом від її реалізації для всіх ключових учасників підприємницької діяльності; поставлені цілі не завжди є взаємодоповнюючими та прозорими [318, с. 42]
2. **Тактична поведінка** – здійснення дій компанією в межах існуючого бізнес простору й обраної моделі стратегічної поведінки. Ці дії спрямовані на зміну обсягів використання вже існуючих або введення нових інструментів впливу на споживачів, конкурентів та інших стейкхолдерів компанії [188]
3. **Операційна поведінка й управління** – комплекс дій для вирішення поточних завдань основної діяльності компанії. Зазначені дії визначаються обраними стратегічними й тактичними цілями, завданнями, прийнятими цінностями, наявною корпоративною культурою, процедурами і правилами компанії.

VI. За характером активності і дієвості:

1. **Наступальна, агресивна поведінка** – за її наявності компанія намагається досліджувати якнайбільше альтернатив. Спостерігається формування нежорсткого, децентралізованого контролю, при цьому не завжди ресурси використовуються повністю [128].
2. **Консервативна лінія поведінки** – дії, які базуються на ретельному аналізі наявних на ринку можливостей й обережному їхньому використанні [128].
3. **Захисна поведінка** – прагнення менеджменту до виділення вузької області своїх інтересів і її захисту. Відповідно, відбувається концентрація ресурсів, централізація управління [128].
4. **Антикризова поведінка** – сукупність дій підприємства в умовах спаду, стійкого зниження основних фінансових показників діяльності компанії й

загрози її банкрутства. Вони включають у себе комплекс заходів щодо планування, управління персоналом, фінансів, відносин із групами підтримки, і навіть юридичних та інших заходів з єдиною метою – убезпечити фірму від загрози банкрутства або істотного падіння і створити умови для подальшого оздоровлення підприємства [176].

VII. За об'єктами впливу і взаємодії:

1. **Реляційна поведінка** – цілеспрямовані дії підприємства щодо формування, підтримання, припинення та уникнення взаємовідносин з іншими суб'єктами середовища господарювання на основі прийняття й реалізації різноманітних управлінських рішень, задля набуття довгострокової відмітності та неповторності [140, с.80]
2. **Конкурентна поведінка** – сукупність дій, здійснюваних суб'єктом з метою реалізації певної функції стосовно своїх конкурентів, забезпечення гнучкого реагування компанії на дії конкурентів [128].

VIII. За характером відносин із конкурентами:

1. **Креативна поведінка** – сукупність заходів, спрямованих на створення будь-яких нових компонентів ринкових відносин, які забезпечували б перевагу над конкурентом (нова продукція, включаючи субститути, інноваційні форми технології й організації виробництва, оновлені методи розподілу та збуту, включаючи рекламу). Істотною ознакою креативного типу поведінки є прагнення ринкових контрагентів до зміни наявної структури попиту та пропозиції.
2. **Компромісна поведінка** припускає пріоритетність згоди перед постійною конфронтацією.
3. **Пристосовницька поведінка** складається з обліку інноваційних змін у виробництві та спроб визначення дій конкурентів, пов'язаних із модернізацією виробництва. Передбачає адаптивний характер компанії до дій конкурентів.
4. **Забезпечуюча (гарантуюча) поведінка** базується на прагненні підприємців до збереження позицій на ринку за рахунок підвищення якості продукції,

видозміни асортиментного набору продукції, надання додаткових послуг, пов'язаних із гарантійним обслуговуванням [210, с. 86]

5. **Агресивна поведінка** передбачає виграш тільки для однієї сторони і, водночас – програш для іншої.
6. **Випереджувальна поведінка** базується на високій швидкості конкурентної адаптивності, стратегічному управлінні змінами на основі слабких сигналів.
7. **Запізніла поведінка** підприємств характеризується низьким ступенем стратегічної поінформованості, фрагментарністю контролю за станом конкурентного середовища, несвоєчасним відстеженням імовірних проблем і нових можливостей. Такий тип конкурентної поведінки властивий підприємствам із низькою якістю стратегічного менеджменту та неефективною системою стратегічної діагностики і планування.

IX. За рівнем активності:

1. **Незалежна поведінка**, за якої компанія не враховує дії суб'єктів зовнішнього середовища.
2. **Пасивна (індиферентна) поведінка** – відсутня або слабка реакція на дії конкурентів та інших суб'єктів зовнішнього середовища у процесі здійснення ринкової діяльності.
3. **Реактивна, еластична поведінка** – дії, пов'язані з реагуванням на зміни ринкової ситуації та вимоги споживачів, технологічні інновації і нові ініціативи конкурентів.
4. **Активна поведінка** – дії компанії, спрямовані на зміну галузевої структури, структури попиту, швидке реагування на всі дії компаній-конкурентів, формування стратегічного партнерства з конкурентами для зміцнення організаційних ресурсів і можливостей, що сприяє досягненню конкурентних переваг [188].
5. **Проактивна поведінка** – формування та дотримання активної ринкової позиції, що проявляється в постійній орієнтації на досягнення та/або утримання положення лідера у відповідному ринковому сегменті,

впровадження активних методів ведення конкурентної боротьби, клієнтоорієнтований характер діяльності.[138, с.40]

У межах проведеної класифікації варто відзначити, що більшість видів поведінки або відображають певний аспект діяльності підприємства (і в такому разі є складовою загальної поведінки підприємства), або визначають загальну модель поведінки, її напрям на рівні компанії. Також принципово, що багато видів є перехресними і практично тотожними, передають тільки певний авторський акцент.

На основі наведених у табл. 1.1. визначень і проаналізованих дефініцій можна схарактеризувати загальну структуру поведінки підприємства (рис. 1.1) таким чином:

- наявність суб'єкта поведінки (підприємства) і зовнішнього суб'єкту дії/взаємодії;
- формування певного характеру взаємодії між суб'єктами на основі цінностей, принципів, мотивів, цілей, ресурсів компанії;
- наявність певного вимірного або невимірного результату поведінки.

Певний вид, тип, модель поведінки підприємства буде визначатися суб'єктом і/або групою суб'єктами взаємодії, силою взаємодії, поведінковим середовищем, спрямованістю на отримання результату тощо. Від кожного з цих компонентів залежатиме кінцевий результат підприємницької діяльності та її спрямованість у цілому.

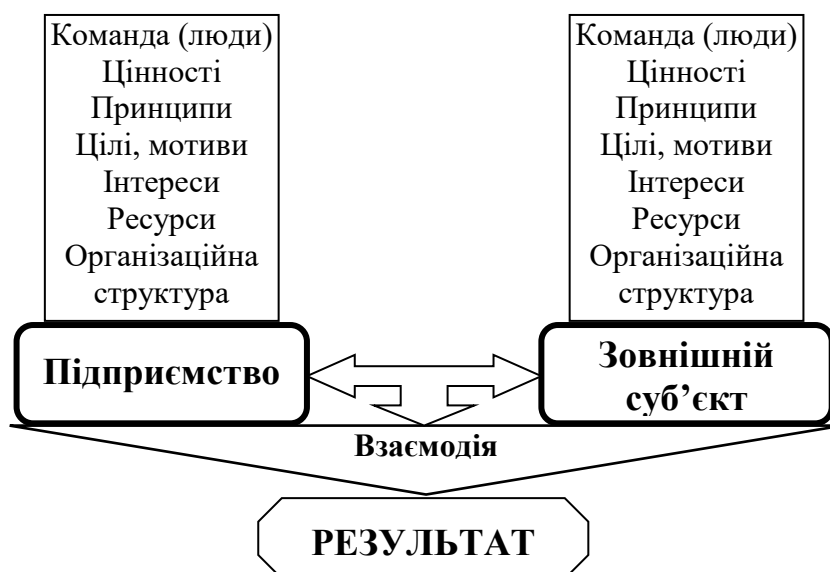


Рис. 1.1. Узагальнена логічна структура поведінки підприємства (авторська розробка)

На думку Н.Ф. Єфремової, у взаємозв'язках між підприємством, споживачами та іншими компаніями, які, в основному, формують поведінку підприємства, відбуваються шість видів обміну:

- 1) обмін грошей на працю найманих робітників;
- 2) обмін грошей на товари чи послуги постачальників;
- 3) обмін товарів та послуг на гроші споживачів;
- 4) обмін грошей, що виплачують пізніше, на гроші, отримані у даний момент від інвесторів і орендодавців;
- 5) обмін грошей, що виплачують зараз, на гроші, котрі будуть отримані пізніше від боржників;
- 6) обмін грошей на товари та послуги (наприклад, на воду, збирання сміття, охорону тощо) й державні постанови уряду [165, с.71].

На підставі запропонованих каналів обміну, а також наявності шести основних груп суб'єктів взаємозв'язків адаптовано загальну модель поведінки компанії в зовнішньому середовищі (рис. А.1 Додатку А), яка відображає всі описані вище блоки взаємодії.

На запропонованій схемі моделі представлено основні канали та носії поведінкової взаємодії між різними основними функціональними підрозділами і суб'єктами середовища прямого впливу, які перебувають чи можуть перебувати в зоні управління компанії або мають суттєве значення для такого керівництва. Також до даної моделі були включені найбільш суттєві зв'язки, на думку автора наукової роботи.

Першою складовою поведінки підприємства є взаємодія із споживачами. Від них ми отримуємо потреби й бажання (зв'язок 1.1.), які опрацьовуються відділом маркетингу. Вони разом із проведеними маркетинговими дослідженнями формують технічне завдання для відділу «Розробка продукту». Разом з існуючими і новими технологіями, які з'явилися чи можуть з'явитися (зв'язок 4.1.), відбувається розробка продукту, що запускається у виробництво (зв'язок У.3). Для виробництва продукту залучаються необхідні фінансові ресурси (зв'язок 4.2 та У.4) і ресурси від постачальників (зв'язок 2.1)

Готовий продукт (У.5) поступає у відділ по роботі з клієнтами (зв'язок У.5) і споживачам (зв'язок 1.2). Від споживачів компанія отримує оплату продукту (зв'язки 1.3 та У.6) Дані зв'язки формують основний цикл діяльності і взаємозв'язку із середовищем прямого впливу.

Цікавість викликає коло, яке пов'язане з діяльністю конкурентів. Вони також отримують подібні ресурси (зв'язок 2.2), і пропонують продукт тим же споживачам (зв'язок 3.1). Дані взаємозв'язки відображають коло взаємодії компанії з її конкурентами на ринках ресурсів і серед споживачів подібного продукту [14].

З іншого боку, зв'язки 1.1, 1.2 і 1.3 формують найголовніше **коло поведінки компанії із своїми споживачами**. Оскільки саме в даному колі формується продукція на основі потреб і бажань від споживачів, продаж і отримання доходу. У задоволенні потреб і запитів споживачів полягає основна мета й доцільність функціонування компанії, основна місія підприємства. І саме в даному колі зосереджена основна увага подальшого дослідження.

Решта взаємозв'язків і зв'язків виникають для забезпечення бізнес-процесів і циклу діяльності компанії. Основна їхня мета – створити й забезпечити всі можливості для вироблення продукту і продукції для подальшого споживання.

Для більш повного відображення до схеми моделі також додано узагальнені основні групи умов опосередкованого середовища (макросередовища): політичні, соціальні, технологічні, економічні.

На основі запропонованої моделі можна виділити головні вхідні зв'язки з боку суб'єктів зовнішнього середовища. Серед них:

- умови і правила функціонування компанії;
- суспільна думка й суспільне сприйняття компанії, її продукту і характеру діяльності;
- економічні умови функціонування;
- технологічні умови;
- потреби й запити споживачів (зв'язок 1.1.);
- нові технології (зв'язок 4.1.);

- фінансові ресурси (зв'язок 4.2);
- матеріали і ресурси від постачальників (зв'язок 3.1.);
- оплата споживачами отриманих товарів і послуг (зв'язок 1.3.).

Основними вихідними зв'язками підприємства у поведінковій моделі є:

- доставка товару;
- запити на залучення фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів із зовнішнього середовища;
- тиск на органи влади і пропонування змін умов функціонування;
- вплив на суспільні настрої;
- впровадження і продаж нових технологій.

Характеристики і властивості кожного з цих вхідних і вихідних каналів поведінки підприємства і зовнішніх суб'єктів зумовлюють основне поле діяльності і визначають основний вид такої поведінки підприємства. Детальніше генеза моделей поведінки компанії розглянута в наступному пункті – 1.2.

Отже, у п. 1.1. дисертаційної роботи було:

- 1) розглянуте й уточнене поняття «поведінка підприємства» для формування понятійного апарату і звуження предмету дослідження. Вона визначається нами як: спосіб, форма і сукупність результативних дій компанії, зумовлених внутрішніми характеристиками і властивостями даного підприємства (обраною стратегією, цілями, цінностями, ресурсами, характером побудови організаційно-соціальної структури підприємства) і зовнішніми умовами й характеристиками ринку, конкурентів та інших стейкхолдерів компанії;
- 2) впорядковане понятійне поле дослідження. В економічній літературі можна зустріти велику кількість видів поведінки, які як повторюють один одного, так і базуються на окремих аспектах точок зору дослідників. Тому було здійснено класифікацію різних типів і видів за такими ознаками: масштабом охоплення процесів у компанії; сферою реалізації поведінки компанії; тривалістю поведінки (в мікроекономічному аспекті); типом поведінки на різних видах ринків; направленістю; тривалістю й охопленням масштабу поведінкою;

характером дієвості; об'єктами впливу і взаємодії; характером відносин з конкурентами; рівнем активності;

- 3) узагальнено структуру поведінки підприємства і виділено основні її компоненти. Ними є: суб'єкт поведінки (підприємства) і зовнішній суб'єкт дії/взаємодії; взаємодія між суб'єктами на основі цінностей, принципів, мотивів, цілей, ресурсів компанії; вимірний або невимірний результат поведінки. На основі представленої структури було адаптовано модель поведінки підприємства зі своїм середовищем функціонування для формування базису розгляду й побудови концепції проактивної поведінки підприємства;
- 4) у межах дисертаційної роботи найбільшу увагу приділено класифікаційній групі видів поведінки за рівнем активності, оскільки вона відображає дієвий компонент розуміння поняття «поведінка підприємства».

1.2. Генеза і характеристика моделей поведінки підприємства

За рівнем активності, як було описано вище, виділено основних п'ять видів поведінки: незалежна поведінка, пасивна (індиферентна) поведінка, реактивна (еластична) поведінка, активна поведінка, проактивна поведінка.

Для глибшого розуміння сутності поведінки компанії за рівнем активності було розглянуто її генезу, становлення в історичному контексті. Адже кожен із видів поведінки має свої характеристики і свою історію формування протягом останніх 150 років активного розвитку економіки.

Основою дослідження генези різних форм поведінки підприємства виступає досвід США і країн Європи (Великобританія, Франція), адже саме у цих країнах відбувалося формування капіталістичної системи й бізнесу в сучасному його розумінні, в т.ч. форм взаємодії із зовнішнім середовищем.

При виділенні меж періодів до уваги бралися значимі структурні зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємства і трансформації спрямованості дій самого підприємства. Як правило, такі зрушення були пов'язані зі структурними економічними кризами і глобальними соціально-політичними зрушеннями (дві світові війни, формування і падіння двополярного світу, науково-технічна революція). Також при аналізі генези видів поведінки до уваги бралися окремі політичні, геополітичні, законодавчі фактори, ризики транспортування тощо. Характеристика періодів проводилася за основними трьома групами:

- 1) основні характеристики макросередовища;
- 2) основні характеристики середовища прямого впливу;
- 3) основні характеристики розвитку компаній.

До XIX ст. відбувалося становлення підприємництва, розуміння зовнішнього середовища. Це було пов'язано з тим, що господарюючі суб'єкти мали необмежені можливості для свого розвитку – торгівля з колоніями, постійне відкриття нових технологій, бурхливий розвиток бізнесу у добу промислової революції та інші фактори дозволяли не вбачати загрозу в зовнішньому середовищі функціонування.

Початком становлення сучасної історії бізнесу вважаються 20-30-ті рр. XIX ст., коли у США, Франції, Німеччині відбувалися промислові перевороти, поступово встановлювалася капіталістична, ринкова модель господарювання. При цьому увага підприємця в основному приділялася питанням створення виробничих технологій, розподілу ринку [102, с. 63]. Саме ринкове середовище до 70-х рр. XIX ст. характеризувалося станом наближеної до вільної конкуренції, що відбилося на поведінці підприємств, змушених конкурувати з великою кількістю продавців подібної продукції.

У межах дисертаційної роботи було виділено такі основні етапи становлення поведінки компанії (табл. Б.1 Додатку Б):

- I.** Початок формування новітньої моделі бізнесу – 20-70-ті рр. XIX ст. Відбувається первинне становлення компанії суб'єктів зовнішнього середовища. При цьому даний процес відбувався паралельно, й компанія повністю ігнорувала своє зовнішнє середовище [102, с. 63].

- II. Завершення промислової революції, бурхливий розвиток компанії і її середовища функціонування – 70-ті рр. XIX ст. – поч. XX ст. Відбувається становлення монополістів, «надфірмових» утворень. Компанії починають звертати пасивну увагу на умови й фактори зовнішнього середовища. [102, с. 240-241, 355].
- III. Міжвоєнний період, період ринків виробництва – 1918-1929 рр. Повне панування виробника, споживачі купували те, що було вироблено, зумовлено великим незадоволеним попитом і формуванням смаків та запитів покупців. Єдиним інструментом взаємодії із зовнішнім середовищем було формування об'єднань компаній і цінова політика. Загалом, така взаємодія носила пасивний характер, увага оточенню не приділялася [102, с. 64-65]. Але у той же час відбулася поява перших праць по вивченню окремих характеристик зовнішнього середовища – його ризику, невизначеності (Ф.Найт) [240.].
- IV. Період після світової економічної кризи і повоєнний період, формування реактивної форми поведінки компанії – 1930-1950-ті рр. Відбувається кардинальна зміна характеристик економіки. Компанії починають вивчати своє зовнішнє середовище, фактори макросередовища вперше починають визначати успішність діяльності, посилюється роль держави, фокус уваги компанії переміщується у бік споживачів [102, с. 66-70].
- У загальному період до 1950-х рр. можна відзначити як виробничу еру. Бізнес фокусувався на технологіях, виробничому процесі, ефективності виробництва.
- V. Період продуктового маркетингу, формування корпоративного планування, активної поведінки підприємства – 1960-ті – початок 1970-х рр. Упровадження практики постійного моніторингу факторів ділового оточення, використання інструментів диверсифікації, а також олігополізація економіки – виникнення холдингів, конгломератів і корпорацій. Найважливішим досягненням цього періоду є звернення уваги на аналіз середовища. Пасивні форми взаємодії вже стали неактуальними. Особлива увага починає приділятися конкуренції [184, с. 504-505, 240, с.31]. Дані процеси були підсилені «нафтовим шоком», економічною кризою початку 1970-х рр.

VI. Період маркетингу продаж і орієнтування на ринок, початок конкурентної ери, формування транснаціонального бізнес-середовища – середина 1970-х – 1980-ті рр. Економічна криза і посилення внутрішньодержавної та міжнародної конкуренції, негативні процеси в міжнародній політиці, «нафтовий шок», економічна криза, соціальні бунти призвели до високої турбулентності компаній. Водночас, даний період відзначився бурхливим розвитком науково-технічного прогресу, який почав радикально змінювати структуру економіки. З'явилися нові сегменти ринку, зростає швидкість виконання операцій і прийняття рішень [342, с.206].

Це, у свою чергу, змусило компанії активно вивчати середовище, його прогнозувати. Конкуренція стає центральною характеристикою зовнішнього середовища і формування конкурентної переваги компанії як головної стратегічної цілі [240, с.32]. Такі процеси в загальному зумовили народження нової галузі управління та економічної науки – стратегічного менеджменту, який змінив корпоративне планування і відкрив дорогу до побудови ефективної системи взаємодії компанії з її середовищем для досягнення поставлених нею цілей. [184, с. 539, 300, с.98]

VII. Період становлення інформаційної економіки – кінець 1980-х – 1990-ті рр. Масове поширення інформаційних технологій в усі сфери життя й економіки, виокремлення інформації як фактора виробництва і впливу на всі процеси функціонування бізнесу. Даний період характеризується зростанням швидкості ведення бізнесу, повним розмиттям територіальних меж бізнесу, високою швидкістю і територіальною доступністю до прийняття рішень (протягом декількох секунд) [342, с.206].

VIII. Період інформаційної економіки й віртуалізації – з 2000-х рр. Використання і пошук нових методів і підходів в управлінні економікою. Водночас, відбувається глибока інтеграція компанії і суб'єктів зовнішнього середовища. Важливою ознакою цього періоду є віртуалізація бізнесу в Інтернет-просторі, формування нових форм взаємодії зі споживачами й іншими стейкхолдерами

за допомогою соціальних мереж та інших інструментів комунікацій [342, с.206].

Якщо характеризувати весь період 1950-1980-х рр., то це час активних змін у філософії й логіці розвитку компаній як усередині, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем. Компанії починають формувати активну модель поведінки підприємства в зовнішньому середовищі, що виступає як єдиний комплекс.

Дана модель характеризувалася формуванням великого аналітичного апарату, широким набором інструментів та методів, які дозволяли компаніям здійснювати свою діяльність, здобувати і (чи) зберігати лідерські позиції на своїх ринках. І, якщо до 1970-х рр. методологічні парадигми діяльності підприємств змінювали одна одну, то пізніше кожен новий метод доповнював уже наявний інструментарій, що дозволило на сьогодні накопичити широку методологію поведінки компанії у зовнішньому середовищі.

Проте у 1990-х рр. не всі компанії змогли в повній мірі перебудуватися. Значна частина підприємств у своєму намаганні протистояти змінам у зовнішньому середовищі створила розрив між своєю поведінкою і жорсткими вимогами ділового оточення. Вони зосереджували свої зусилля на маркетингу й не помічали змін в галузі технологій та нових політичних реалій. Керівництво прагнуло спиратися на попередній досвід, але в умовах зростання турбулентності середовища, постійних змін такий підхід перестав бути актуальним. І можна підсумувати, що перші сигнали про настання постіндустріальної епохи були сприйняті як чергові ознаки спаду та кризи [102, с.70-71] .

Вперше про кардинальні зміни в економіці й суспільстві почали говорити філософи. Як одного з них можна відзначити Е.Тоффлера, який у своїй праці «Третя хвиля» [324] (1980) досить чітко описав процеси, які будуть відбуватися у процесі переходу від індустріального суспільства до постіндустріального (інформаційного). Практика наступних 30 років дозволила з упевненістю сказати, що частина його передбачень виправдалася. Найбільш цікавими положеннями теорії Е.Тоффлера можна назвати появу новітніх інформаційних технологій, проходження

інтелектуальної революції, вихід інформації на провідні позиції впливу на економіку та суспільство, перехід від масового виробництва до галузевого тощо.

На думку І. Ансоффа, глибинною причиною всіх змін, які почали відбуватися у 80-х рр., стало досягнення суспільством нового рівня економічного добробуту. Епоха масового виробництва змогла забезпечити ключові потреби населення (у розвинутих країнах) і дати надію, що вже недалеко омріяний добробут. Філософ припускає, що постіндустріальна епоха – це і є добробут, який настав. На жаль, як показала подальша практика, потреби суспільства не є задоволеними до кінця, адже, попри певний рівень матеріального добробуту, виникли досить серйозні проблеми із безпекою (зміни клімату, тероризм тощо) й самореалізацією кожної особистості.

Концептуально можна погодитися з тим, що задоволення базових потреб зумовило перерозподіл і зміну запитів споживачів, а інвестиції в НДДКР і швидкий темп розвитку технологій дозволили змінити конфігурацію зовнішнього середовища і характер діяльності компаній.

Протягом кінця 1980 –1990-х рр. відбулася кардинальна зміна середовища функціонування компанії й характеру її взаємодії з ним. У 1990-х рр. соціально-політичні зв'язки підприємства з його оточенням, які раніше не могли навіть розкритися, стали для нього джерелом життєзабезпечення. Значення даних зв'язків зростає через збільшення кількості інформації про стан зовнішнього середовища функціонування компанії [102, с.74].

З іншого боку, динамізм зовнішнього середовища зумовлений розвитком нової економіки та глобалізацією закликів до широкого розгортання робіт у галузі ресурсного підходу до стратегії. Це, у свою чергу, сприяло активному вивченню галузевої привабливості, пошуку перспективних ринків, досягненню сприятливого конкурентного позиціонування [240, с.32-33] і, врешті-решт, розумінню компанією своєї унікальності на ринку.

Ресурсну орієнтацію, пошук і формування нового типу поведінки компанії вже не можна вписувати лише в межі активної поведінки підприємства. Оскільки компанії починають проявляти активність та ініціативність у тих напрямках, які ще

не існують у практичній площині (наприклад, на нових ринках), але в майбутньому можуть бути створені зусиллями даної компанії.

Це підтверджується позиціями багатьох фахівців галузі стратегічного управління (Г.Хемел, К.К. Прахалад, Д. Дж.Тис, Н. Фосс, Дж. Барней, Р. Санчес, А. Хенне, С.Дж.Вінтер). Зазначені дослідники стверджують, що в умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, специфічні активи й компетенції компанії можуть бути значно стабільнішою основою для її стратегії, ніж орієнтація на потреби, що їх бізнес прагне задовольнити [299; 321; 342; 5; 24; 70; 89]

Відповідно, компанія має будувати й частково орієнтувати свою стратегію на формування унікальних ресурсів і компетенцій. Це необхідно їй для того, щоб мати змогу реалізовувати модель проактивної поведінки, тобто виявляти неявні запити споживачів і створювати відповідні нові продукти завдяки наявним внутрішнім ресурсам і компетенціям при залученні інших зацікавлених сторін.

Згідно з теорією освоєння ринків завтрашнього дня, робота на споживача повинна зводитися не до задоволення його сьогоденних запитів (адже споживач не знає, який може бути продукт майбутнього), а до цілеспрямованого формування його потреби, спільного творення цінності, що стає головним завданням компанії. Боротьба за споживача йде не на рівні якості або ціни товару, а на рівні можливостей компаній запропонувати втілене в товарі нової споживчої властивості.[225]

Таким чином, кінець 1990-х рр. призвів до появи нової форми взаємодії компанії із зовнішнім середовищем і вироблення нового типу поведінки – проактивного. Ключові моменти змін у зовнішньому середовищі за основними суб'єктами протягом останніх двадцяти років представлено у табл. 1.3.

Загалом, протягом періоду становлення сучасного бізнесу взаємодія компанії із суб'єктами зовнішнього середовища пройшла значну генезу, мала розвиток – від ігнорування свого середовища до проактивної, ініціативної включеності у процеси зовнішнього середовища, його зміни й формування.

**Основні зміни суб'єкта зовнішнього середовища протягом 1980-2010-х рр.
(авторські узагальнення)**

Елемент середовища	Характер змін	Взаємозв'язок із компанією
Споживачі	Висувають вимоги до виробників щодо збереження навколишнього середовища, дотримання певних норм і правил суспільства, забезпечення повного доступу до необхідної інформації, зменшення наполегливого характеру впливу реклами, забезпечення більш справедливому розподілу доданої вартості у вигляді підвищення зарплати та поділу частин власності у бізнесі (поширення акцій серед працівників), проведення соціально відповідальної політики бізнесу тощо	Вимоги до підприємства щодо безпечності продукції, розподілу доходу, обдуманого управління. Спільне творення цінності продукту. Джерело подальших інновацій.
Конкуренти	Зміна погляду з боротьби на партнерство, у результаті чого можливо досягнути взаємовигоди й підвищити сукупну дохідність	Формування стратегічного партнерства, мережеві форми
Постачальники, посередники	Стають достатньо самостійними суб'єктами ділового оточення. Зростає роль великих торгових мереж, уніфікуються ресурси тощо	Тісне довгострокове партнерство щодо отримання ресурсів
Економічні фактори	Набувають рис нестабільності з низкою постійних явищ – інфляцією, нестійкою економічною кон'юктурою тощо	Посилення тиску й нестабільності
Технологічні умови	Досягнення НТП стають актуальними практично для всіх галузей економіки. Компанії, які володіють ними, швидко виходять на лідерські позиції	Отримання нових технологічних конкурентних переваг
Політичні умови	Глобальна інтеграція, посилення ролі держави і наддержавних органів у 1990-х рр. призводить до зростання ролі політичної та законодавчої складової зовнішнього середовища	Можливість зміни умов середовища, створення нових ринків й умов
Соціальні умови	Висування суспільством до компанії вимог щодо відповідальності відповідно до характеру діяльності й кінцевих результатів, виконання додаткових функцій	Існує можливість формування позитивного ставлення до компанії

У межах дисертаційної роботи розгляд історичного ракурсу був здебільшого сконцентрований на виділенні видів поведінки за рівнем активності. У процесі дослідження генези видів поведінки було виділено ключові критеріальні ознаки:

- 1) реакція компанії на зовнішні події;
- 2) характеристику зовнішнього середовища і партнерських відносин;
- 3) формування інновацій.

Ключовим критерієм виділення видів поведінки за рівнем активності виступає швидкість реакції на зовнішні події (рис. 1.2.). Даний показник сукупно відображає

внутрішню організацію менеджменту і його підходи до впливу на своє ділове оточення, що відображається у періоді реагування на події та сигнали зовнішнього середовища.

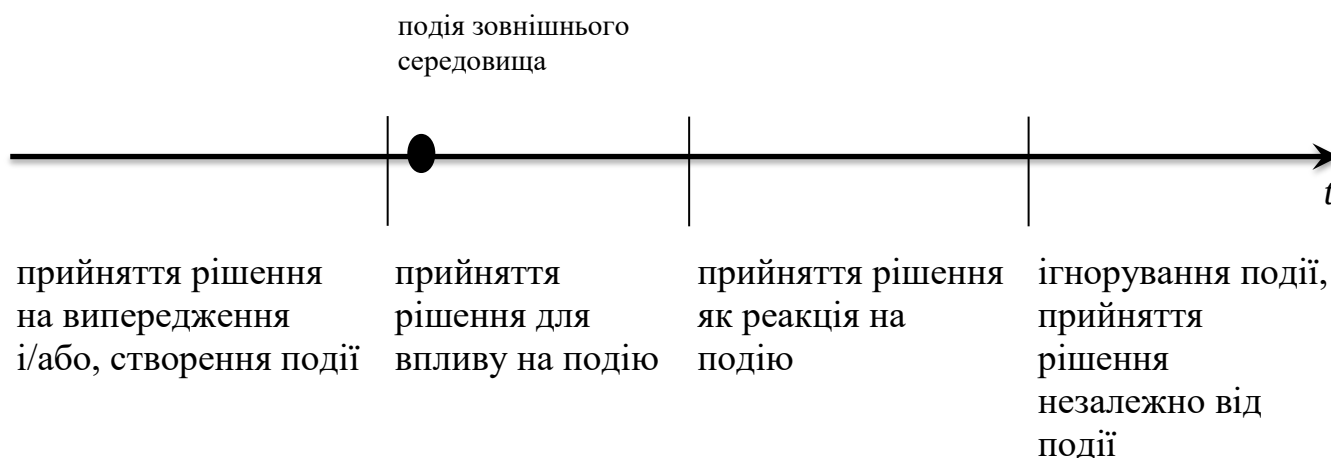


Рис. 1.2. Часова шкала реагування компанії на зовнішню подію (авторська розробка)

У момент, коли відбулася певна подія, компанія може вибрати такі варіанти дії відносно неї:

- приймати рішення під час події для того, щоб мати можливість часткового коригування ходу події для використання у повній мірі можливостей від даної події або для нейтралізації її негативного впливу;
- приймати рішення після того, як подія остаточно відбулася. При цьому змінити її хід уже неможливо, а залишається тільки діяти відносно наслідків події (негативних чи позитивних);
- приймати рішення, незважаючи на сигнали зовнішнього середовища, а виходячи тільки із внутрішніх потреб або наявної дійсності.

Особливою реакцією на події зовнішнього середовища є їх випередження, що стало можливим і необхідним в умовах сучасної економіки. За такої ситуації підприємство намагається приймати рішення, які б дозволяли або направляти майбутню подію в потрібному руслі, або її уникнути, або самим створити необхідну подію в зовнішньому середовищі.

Наступною ознакою виділення, пов'язаною з попередньою, виступає характер сприйняття компанією свого зовнішнього середовища. Менеджмент підприємства відносно свого зовнішнього середовища може діяти таким чином:

- повністю ігнорувати своє зовнішнє середовище, приймати рішення таким чином, як менеджмент вважає за необхідне, не враховуючи зовнішні умови;
- сприймати своє середовище екзогенно, як щось таке, що сформовано ззовні, не має вагомого впливу на діяльність компанії. Результатом цього стає прийняття рішень відносно внутрішніх запитів із епізодичним реагуванням на зовнішні сигнали;
- сприймати зовнішнє середовище як постійне джерело сигналів, викликів, дій, на які необхідно формувати відповідну реакцію, але при цьому середовище виступає екзогенним і на нього впливати майже неможливо;
- намагатися активно взаємодіяти із суб'єктами зовнішнього середовища, у першу чергу, на рівні оточення прямого впливу. У такому контексті підприємство проводить активний моніторинг зовнішнього середовища, намагається спрогнозувати його розвиток і розробляє відповідні плани або сценарії заходів на випадок певних подій зовнішнього середовища;
- зовнішнє середовище сприймається як суб'єкт управління, при цьому воно вивчається, коригується і навіть створюється.

При розгляді показника впливу підприємства на зовнішнє середовище не можна й забути і про зворотній показник – вплив факторів ділового оточення на діяльність компанії. Згідно з ним передбачається дослідження сили впливу, каналів і методів його прояву, ступінь інтеграції усіх суб'єктів у межах тієї чи іншої моделі взаємодії компанії із зовнішнім середовищем.

На основі описаних вище критеріїв у межах дисертаційної роботи схарактеризовано п'ять основних видів поведінки (взаємодії) компанії в зовнішньому середовищі (табл. 1.4.).

На основі виділених критеріальних показників було визначено ознаки та ключові інструменти реалізації, здійснено порівняння різних видів поведінки за рівнем активності (табл. Б.1 Додатку Б).

Критеріальна характеристика видів поведінки за рівнем активності (авторська розробка)

Рівень активності	Критерії виділення		
	<i>Реакція компанії на зовнішні події</i>	<i>Характеристика зовнішнього середовища і партнерських відносин</i>	<i>Формування інновацій</i>
Незалежна	– незалежно від моменту події	– слабкий, мало відчутний вплив зовнішніх факторів, – діловий, конкурентний характер взаємодії	– інновації формуються ззовні, підприємство є лише споживачем інновацій
Пасивна	– незалежно від моменту події, поодинокі реакції на окремі події минулого	– екзогенне середовище, яке сформовано ззовні, середовище не має вагомого впливу на діяльність компанії, діловий, конкурентний характер 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 зовні 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 компанії 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 компанії партнерських відносин, спільне творення цінності	– підприємство є центром створення інновацій; – визначає тенденції інновацій на ринку, формує галузеві стандарти

Також виділені види поведінки відрізняються один від одного за характером побудови і співвідношення кожного елемента моделі поведінки підприємства, що зумовлено тими чи іншими умовами середовища функціонування, цілями підприємства і володіння ним необхідними ресурсами. Відповідно, буде подана

порівняльна характеристика кількох моделей підприємства для використання в різних умовах середовища функціонування, представлених в табл. 1.5.

Запропонована порівняльна характеристика дає можливість підприємству вибрати один із п'яти варіантів видів поведінки за характером взаємодії із зовнішнім середовищем, що найбільше відповідає завданням і можливостям реалізації. Адже, як бачимо, кожен вид поведінки вимагає свого механізму формування й управління.

Таким чином, протягом ста п'ятдесяти років спостерігаються значний прогрес і генеза парадигми взаємодії компанії із зовнішнім середовищем. Якщо на початку ведення бізнесу зовнішнє середовище не розглядалося як учасник бізнес-процесів, то сьогодні суб'єкти зовнішнього середовища глибоко інтегровані в усі процеси компанії.

Розвиток ринку на окремих територіях і формування монополій на ринку пропозиції товарів і послуг спричинили виникнення інтересу керівництва компанії до зовнішнього середовища, особливо споживачів і постачальників ресурсів. При цьому як перші, так і другі були пов'язані з монополістом і, відповідно, компанія могла диктувати свою політику. Хоча інтереси підприємства починають відстоюватися на рівні держави (шляхом лобіювання) і витіснення конкурентів шляхом ціноутворення.

Зміна економічних умов, перенасичення ринку, диференціація характеру споживачів призвело до формування реактивної моделі поведінки, за якої компанії були змушені вивчати окремі фактори, умови і поведінку суб'єктів зовнішнього середовища і, відповідно, реагувати на зміни і події ззовні.

Таблиця 1.5

**Порівняльна характеристика видів поведінки за характером взаємодії із зовнішнім середовищем
(авторське узагальнення за [261])**

Вид поведінки	Характеристика умов середовища для використання	Очікуваний результат реалізації	Величина залучення ресурсів	Переваги використання	Недоліки використання
1	2	3	4	5	6
Ігнорувальна	– наявність надзвичайно високого незадоволеного попиту; – відсутність або паралельне існування конкурентів; – власники і постачальники ресурсів залежать від замовника; – нерозвинутість посередницької функції; – слабкий вплив макросередовища	Проведення діяльності, концентрація на внутрішніх ресурсах	Незначні,, малі	– відсутність витрат на аналіз зовнішнього середовища	– дуже сильні ризики появи негативних явищ у зовнішньому середовищі, які можуть суттєво вплинути на діяльність компанії
Пасивна	– високий вплив ціни на однотипний товар; – мала кількість конкурентів, наявність монополії; – залежність власників і постачальників ресурсів від компанії-замовника; – доцільність посередників, їхня залежність від компанії; – обмежений вплив держави на діяльність підприємства; – пасивність інших суб'єктів макросередовища	Розбудова компанії	Мала витрата ресурсів	– концентрація зусиль на розвитку компанії; – мінімальні витрати на аналіз зовнішнього середовища	– вузьке поле для виявлення можливостей і загроз ділового оточення; – відсутність взаємодії зі споживачами; – ризики перевиробництва і перенасичення ринку.
Реактивна	– наявність запитів на диференційовану продукцію, сервіс і якість продукції; – активність конкурентів; – зростання ролі власників постачальників ресурсів та персоналу, їх участь у бізнес-процесах; – активна участь посередників у системі збуту продукції; – держава виступає в ролі регулятора та активного учасника, зміна існуючих і встановлення нових правил поведінки як між учасниками ринку, так і між різними суб'єктами ділового середовища	Отримання прибутків, клієнтів, формування свого місця на ринку	Велика витрата людських і матеріальних ресурсів на постійне динамічне реагування на виклики	– побудова системи швидкої реакції на будь-які події; – гнучкість систем управління та реагування; – проста логіка і система реагування на дію зовнішнього середовища.	– виснаження ресурсів компанії на постійне «гасіння пожежі» внаслідок появи негативних явищ ділового оточення; – високий ризик упущення потенційних вигод; – очікувальна позиція на вхідні сигнали; – залежність від дій інших суб'єктів; – постійне «наздоганяння» конкурентів.

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5	6
Активна	– активна зміна та урізноманітнення запитів споживачів, ключова роль диференціації на ринку; – активна конкурентна боротьба у співвідношенні «ціна/якість», велика кількість конкурентів, які пропонують диференційовані товари з унікальними властивостями; – власники і постачальники ресурсів мають сильну владу на діяльність компанії; – зростає роль посередників на ринку в комунікації споживачів та підприємства; – фактори макросередовища починають відігравати значну роль у діяльності компанії; – значний вплив технологій на діяльність компанії; – суспільство чинить тиск на прийняття соціально відповідальних рішень	Формування лідерства компанії, отримання максимальних прибутків	Велика концентрація ресурсів, необхідність залучення рідкісних ресурсів	– усвідомлення бачення майбутнього; – тісний контакт із клієнтом, що дозволяє формувати конкурентні переваги та швидко реакцію на події; – попередження сигналів зовнішнього середовища; – максимальне використання можливостей й зменшення негативного впливу зовнішнього середовища; – створення власних подій у зовнішньому середовищі	– розмивання меж організації; – висока динамічність прийняття рішень; – інформаційне перенавантаження управлінців; – високий вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії; – неможливість повного усунення невизначеності та турбулентності
Проактивна	– споживачі беруть активну участь у формуванні цінності продукту, вони ставлять вимоги до рівня соціальної відповідальності бізнесу; – новітні технології, стратегічне партнерство; – власники і постачальники ресурсів володіють унікальними ресурсами; – інтелектуальний персонал, що є власником знань; – посередники стають самостійними учасниками; – велика роль технологій у створенні можливостей; – фактори макросередовища відіграють значну роль у діяльності компанії; – вплив екологічних факторів на результативність роботи компанії; – панування електронних форм управління; – глибока взаємодія між рівнями, факторами зовнішнього середовища й компанією; – посилення ролі фінансового сектору; – посилення впливу глобальних проблем людства.	Формування довгострокового функціонування і лідерства; створення нових ринків, сегментів і ніш, формування людиноорієнтованої бізнесу	Повна концентрація зусиль і ресурсів компанії для отримання динамічних здатностей і компетентностей	– самостійне створення максимально сприятливого середовища; – створення своїх ніш функціонування; – максимальна підготовка компанії до впливу зовнішнього середовища – урахування його можливостей і зменшення його негативного впливу; – керівна роль компанії в середовищі	– високі затрати на моніторинг зовнішнього середовища і заходи впливу на ділове оточення; – висока організаційна готовність до змін і навчання;

Але сучасне зростання динамічності й невизначеності середовища, прискорення прийняття рішень, стиснення бізнес-простору завдяки широкому впровадженню інформації та інформаційних технологій змушує компанії шукати нові моделі поведінки. Так формується п'ятий вид поведінки за характером взаємодії компанії із зовнішнім середовищем – проактивна. Головною її ознакою і відмінністю від інших видів є формування ініціативності компанії в зовнішньому середовищі, а не активне очікування змін і появи нових обставин та подій. В умовах, коли все відбувається за дуже короткий період часу, проактивна поведінка дозволяє досягати поставлених результатів з більшою ефективністю.

Отож, у розглянутому параграфі 1.2:

- 1) було досліджено етапи розвитку зовнішнього середовища й поведінки підприємства за рівнем активності, що дозволило виокремити основні критерії виділення різних видів і моделей поведінки: реакція компанії на зовнішні події, характеристика зовнішнього середовища і партнерських відносин, формування інновацій;
- 2) на основі запропонованих критеріальних показників обґрунтовано доцільність виділення п'яти видів поведінки за рівнем активності: незалежна, пасивна, реактивна, активна, проактивна;
- 3) надано порівняльну характеристику кожному виду поведінки за характером взаємодії із зовнішнім середовищем у світлі можливості використання для компанії в різних умовах функціонування.

1.3. Дефініція і теоретичні основи формування проактивної поведінки підприємства

У процесі дослідження генези видів поведінки за критерієм активності виділяється найновіший за часом виникнення та найбільш актуальний у сучасних

умовах вид поведінки підприємства – проактивний. Поняття «проактивна поведінка підприємства» є основним для дисертаційної роботи. Тому в даному параграфі увагу буде приділено окресленню і визначенню даного поняття.

Формування поняття «проактивний» пройшло досить довгий шлях, і різні галузі знань мають свої підходи до визначення цієї дефініції. Вперше у науковий обіг вона була введена в галузі психології Віктором Емілем Франклом у 1949 р. у його книзі «Людина у пошуках змісту» (написаної за матеріалами перебування в нацистському концтаборі) [336]. Даним поняттям автор позначив особистість, що приймає відповідальність за себе й своє життя, при цьому не шукає причини для пояснення причин подій, що відбуваються з нею, в оточуючих людях і обставинах. Це слово в розумінні Франкла близьке до поняття інтернальності, що дозволяє використовувати визначення проактивності в менеджменті.[336]

З 1950-х рр. починається поступове введення дефініції «проактивний» у психологічну науку в контексті характеристики людини і її моделі поведінки. Водночас, також використовувалася інша форма поняття – «проактивність», як певна риса, характеристика конкретного суб'єкта.

Широке поширення дефініції «проактивності» в такому ракурсі отримує у другій третині – в кінці ХХ ст. Одним із перших, хто поставив на перше місце особистості її активність, був Гордон Олпорт. При цьому, на противагу «реактивності» біхевіористів, він визначив проактивність. Для Г.Олпорта людина – це «істота, що прагне до встановлення й збереження певного рівня напруги, щоб підтримувати себе в тонусі». [248] Стівен Кові у книзі «7 навиків високоефективних людей» назвав проактивність однією з необхідних навиків успішної людини. [124, с. 32]

На сьогодні поняття «проактивний» і «проактивність», окрім психології, широко використовується у філології, педагогіці, інформатиці, техніці, екології, економіці та інших науках (табл. 1.6).

Порівняльна характеристика терміну «проактивний» у різних галузях діяльності (авторське узагальнення за [75], [124], [63], [1], [18], [39])

Сфера діяльності	Визначення «проактивного»	Форми прояву
1	2	3
Філологія	забезпечення підготовки до втручання або контроль за очікуваними подіями або ситуаціями, особливо за негативними чи проблематичними [123]	1) формування понятійного апарату;
Психологія	здатність особистості проявляти ініціативу з метою поліпшення зовнішніх обставин або для створення нових можливостей у своїй діяльності [19]. Найчастіше проактивність виражається в тому, що людина «піддає сумнівам» існуючий комфорт, а також не бажає підлаштовуватися під сформовані умови	1) формування проактивності (ініціативності) особистості; 2) пояснення причин поведінки особистості.
Педагогіка	орієнтування навчальної й викладацької діяльності не на оцінювання кінцевого результату й виділення найуспішнішого учня/студента, а на максимальне стимулювання учнів/студентів бути успішними	1) визначення академічних і поведінкових можливостей і потреб учнів/студентів; 2) складання й перелік успішних і проблемних аспектів в навчанні та формуванні поведінки учнів/студентів; 3) ідентифікація проблемних аспектів поведінкової чи академічної сфери, які вчитель/викладач може подолати за допомогою стимулюючого заохочення з орієнтуванням учасників на їх можливості, здатності; 4) складання плану використання стимулюючих заохочень у процесі навчання [75]
Комп'ютерні технології	аналіз поведінки і виявлення потенційно небезпечних програм на комп'ютерах або в інших системах.	проактивний захист в антивірусних програмах. Він включає в себе моніторинг системного реєстру, контроль цілісності критично важливих системних файлів. [124]
	виявлення і попередження атак на комп'ютерні системи	проактивний парольний контролер, який вирішує задачу контролю паролів і витримує різні типи атак. [63]
Комп'ютерні технології	попередження проблем перед тим, як вони відбудуться	проактивні моніторингові методи в управлінні базами даних базуються на зборі та аналізі інформації. [1]

1	2	3
Техніка	оцінка майбутнього стану явища чи процесу	проактивне управління температурним режимом шляхом використання регресії для розподілення робочої завантажки на багатоядерні системи, з ослабленням і балансуванням температур для уникнення викликаних ними проблем [18]
Екологія	здійснення заходів на попередження проявів змін явищ, зокрема, клімату	проактивна відповідь на зміну клімату, що передбачає забезпечення мультидисциплінарної спроможності в інтегрованих моделях менеджменту і в розвитку витратно-ефективних адаптаційних стратегіях. Основним методом реалізації такої проактивності є побудова системи управління знаннями на рівні урядів держав, регіонів, міжнародних та локальних організацій. [39]
Менеджмент персоналу	ініціативність персоналу як організаційно-функціональна, цілеспрямована поведінка в роботі, що самостійно починається та ініціюється, має довготермінову орієнтацію та націлена на стійке і наполегливе подолання труднощів та бар'єрів, які виникають у процесі роботи [26, с. 144]	1) організація проактивних, ініціативних команд; 2) підвищення мотивації та ефективності роботи працівників.

Хоча розуміння проактивного в різних прикладних сферах диференціюється, що зумовлено характером використання поняття, проте, як на нашу думку, в даних визначеннях можна відмітити і спільні риси, зокрема:

- попередження негативного прояву певного явища/процесу;
- здійснення випереджувальних заходів для досягнення бажаного результату;
- орієнтування на побудову процесу взаємодії із зовнішніми суб'єктами тощо.

Поняття «проактивного» було введено в менеджмент у 2000-х рр. як протиставлення поведінці реагування в парі «реактивність-проактивність». Так, у праці І. Ансоффа про нову корпоративну стратегію [101] було виділено три основних види стратегічної поведінки компанії:

- реакційна – в умовах стабільності зовнішнього середовища керівництво компанії мінімізовує стратегічні зміни, а будь-які проблеми пов'язуються зі

складнощами в оперативній діяльності. Найбільш ефективний для ринків, які потребують стандартизованих, дешевих товарів і послуг;

- активна спеціальна – процес змін носить епізодичний характер, тому що нові ідеї народжуються спонтанно, вони виникають у найбільш прогресивних технологів і маркетологів. Компанія здійснює переривчасті плавні зміни зовні, частково змінюючи та вдосконалюючи продукт. Є ефективною в умовах, коли попит і технології на ринках збуту компанії розвиваються поступово, відсутні різкі стратегічні зміни, тобто швидкість змін не перевищує швидкість реакції підприємства;
- активна систематична, проактивна — періодична й систематична екстраполяція в масштабі компанії логіки майбутнього розвитку підприємства [101].

Відмітимо, що в подальших роботах І. Ансофф починає виділяти проактивну поведінку як вищий з усіх видів поведінки, що передбачає активне управління зовнішнім середовищем.

У подальшому, в працях інших учених, було розвинуто вивчення порівняльного протиставлення понять «реактивне» – «проактивне» (більш детально у табл. 1.7.). Найбільшу увагу було приділено поняттям проактивного.

Із зазначеної табл. 1.7. виокремлено головні риси поняття «реактивний», а саме:

- швидке й ефективне реагування на події, які вже відбулися;
- енергійна, агресивна й ефективна реакція в короткостроковій перспективі і пасивна в довгостроковій [101];
- пошук причин подій, що відбуваються;
- побудову системи на принципі реагування на події, які відбулися, а не на основі попередження їх розвитку;
- налагодження системи уникнення повторного появу негативних подій, які відбувалися раніше.

**Порівняльна характеристика визначень «реактивний» і «проактивний»
у різних авторів (авторське узагальнення)**

Автор, джерело	Визначення, основні риси понять	
	«реактивний»	«проактивний»
1	2	3
The CTDP Management Guided [78; 87]	реагування на події, коли вони вже відбулися; реагування компанії на маркетингові дії конкурентів	передбачення подій, таких, як проблеми, тенденції ринків, споживчий попит; здійснення креативних дій
Tumminia Dennis L. [80]	базуються на вимогах, застарілих концепціях базування на постійних витратах	використання систем ідентифікації та управління ризиками в реальному часі, самофінансувальних планах
Reh F. John [67]	зорієнтований на високу швидкість реагування на зовнішні події і швидкого залучення ресурсів для виконання запиту зовнішнього середовища, пошук причин подій, які відбуваються в компанії, пошук новітніх методів подолання проблем	спрямований на зменшення кількості проблем, що долаються у випадку реактивного менеджменту шляхом глибокої аналітики зовнішнього середовища, орієнтуванням на важливе системне бачення в компанії, а не на одиничне
Shea Thomas Carrie [79]	використовується як відповідь на запити споживачів (клієнтів) щодо змін; ринку сам повинен підказати компанії напрями для змін компанії; низький рівень конкуренції	використовується перед тим, як відбуваються події; запити споживачів задовольняються на тому етапі, коли їх можна ідентифікувати, але вони ще самі їх чітко не вимагають; використовується на ринку з великою кількістю учасників, які можуть впливати один на одного
Bondigas Al [8]	базується на кризоорієнтованому мисленні, що передбачає прийняття рішень після розвитку подій та призводить до високих витрат під час «гасіння пожежі»; відчуття постійного стресу і нестабільності	спроба повномасштабного прогнозування і побудова максимально можливої кількості сценаріїв розвитку подій; створення страхового запасу ресурсу під непередбачені події
Jordao L., Antunes M.P., Santos R.F. [62, с.249-250]	одна зі стратегій діяльності компанії, за якої фірма впроваджує методи контролю своєї діяльності у відповідь на регулятивні заходи держави, зорієнтована на реакцію від подій, які відбулися, що несуть зростання витрат від зміни регуляторної політики	одна зі стратегій діяльності компанії, яка передбачає самостійне, усвідомлене впровадження стратегії розвитку продукції і дій для запобігання негативним явищам, що базується на структурних змінах у виробничому процесі; спроможність фірми реагувати на події завчасно до їх настання або разом з їх настанням
Nirupama A [53]	система управління націлена на встановлення процедур, бюрократії, посилення ролі держави як стимулятора зовнішніх процесів;	означення мислення заздалегідь, передбачення і планування для здійснення змін чи попередження кризових явищ у коротко- і довготерміновій перспективі
Carley Zhiang Lin&Kathleen [91]	тип менеджменту, який не завжди спрямований на збір і прийняття завчасних рішень	тип організації, який є активним, кооперованим, більш підготовленим, завдяки чому компанія стає кращим гравцем на ринку

1	2	3
Ajmera Ripa [2]	тип поведінки, який базується на переконанні, що суб'єкт не може впливати на зовнішнє середовище	означає проявлення ініціативності й передбачає, що наявна сила для позитивних змін, які можуть скоригувати негативні зовнішні чинники
Ансофф І. [101, с.305-307]	є моделлю стратегічної поведінки, яка передбачає пасивну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі	активне управління зовнішнім середовищем і створення у ньому для себе найбільш привабливих умов функціонування
Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко К.Ф. [117, с. 39-40]	реагування на критичну ситуацію або проблему, що виникла в процесі управління	використання моделей передбачення розвитку організації і її елементів в комплексі з аналізом поточної ситуації і виробленням рішень на основі максимально точних прогнозів поведінки організації
Тропак М. [325]	маркетингові дії, які здійснює компанія під впливом дій конкурентів	маркетингові дії, які вгадують кроки конкурентів, внаслідок яких прикладаються зусилля для випередження в лідерських позиціях. Використовуючи цю стратегію, компанія виробляє свій власний курс руху, незалежно від обставин діє в обраному напрямку

При такому стилі поведінки компанії дії зумовлюються зовнішніми стимулами, наприклад, запитами споживачів, діями конкурентів, регулятивною політикою держави тощо.

На відміну від цього, характерними рисами проактивного менеджменту і проактивності в цілому є:

- самостійне усвідомлене формування системи попереджуючих і випереджуючих дій на основі внутрішніх мотивів для зміни або відвернення настання події із чітким розумінням суб'єктом результатів і відповідальності за здійснені кроки;
- передбачення подій, завчасне їх прогнозування та ідентифікація потенційних загроз і переваг у коротко- й довгостроковій перспективі;
- зміна шляхом прояву ініціатив суб'єктом конфігурації свого внутрішнього і зовнішнього оточення, а не пристосування до умов, які склалися;
- використання інноваційних, новаторських і креативних підходів до вирішення проблем і завдань, що можуть постати або вже постали;

- комплекс дій, спрямований на довгострокову перспективу;
- попередня ідентифікація запитів споживачів, конкурентів, інших контрагентів до того, як їхні запити стануть офіційно оприлюдненими;
- сценарний підхід до прогнозування й розвитку майбутнього, створення власними зусиллями даного майбутнього;
- зниження рівня непередбачуваності й невизначеності, створення страхового запасу ресурсу для погашення впливу непередбачуваних подій;
- широке використання інформаційних ресурсів;
- єдність підходів і принципів до побудови внутрішнього і зміни зовнішнього середовища, формування системного бачення процесів у бізнесі та дій у зовнішньому середовищі.

На основі зазначених характеристик запропоноване поняття проактивності, яке в подальшому використовується у дисертаційній роботі. Таким чином, **проактивність** – ознака певного явища чи суб'єкта, яка визначає його ініціативний, випереджувальний, цілеспрямований і довгостроковий характер при здійсненні заходів для уникнення прояву і максимізації негативних наслідків настання позитивних явищ у зовнішньому оточенні з використанням новаторських і креативних підходів.

Обґрунтування поняття проактивної поведінки і виділення її в окремий, особливий, як уже раніше вказувалося, вид базується на положеннях трьох основних теорій економічної науки – поведінкової, ресурсно-орієнтованої і концепції динамічних здатностей компанії.

У межах ресурсно-орієнтованої теорії підприємства дослідник Б. Вернерфельт обґрунтовував роль критично важливих ресурсів на основі головних ознак ресурсного підходу:

- 1) формування довгострокових умов, за яких фірми мають конкурентну перевагу у стані економічної рівноваги;
- 2) пріоритет організаційних (компанія – основна одиниця аналізу), а не галузевих причин розходжень між підприємствами за показником прибутку;

- 3) ключові компетенції і здатності, а також рутини, на які вони опираються, звичайно досить важко відтворити, тому вони є найбільш сильними механізмами ізоляції конкурентних переваг [311].

У межах ресурсно-орієнтованого підходу оптимальне використання й розвиток внутрішніх ресурсів підприємства сприяють формуванню ключових компетенцій, забезпечуючи конкурентну перевагу, а разом із ним і довгостроковою рентабельністю компанії [316].

На основі цього зростає важливість поняття *ключової компетенції*, під якою розуміється цілеспрямована інтеграція технологій і навиків співробітників, що дозволяє розробляти, виробляти і збувати продукти таким способом, що важко піддається копіюванню конкурентами. Шляхом об'єднання критичних ресурсів у ключові компетенції створюються основні продукти компанії, які утворюють базис для успіху кінцевих продуктів окремих бізнес-одиниць компанії [316].

Ключова компетенція виникає з конкурентного потенціалу (стану засобів і вмінь), а також відповідної стратегії підприємства, яка забезпечує відповідний за певних обставин відбір (конфігурацію) засобів і вмінь, їх чітке використання і примноження, а також створення нових вмінь. Основними чинниками, що сприяють формуванню конкурентної переваги, є:

- доступ до засобів, необхідних для отримання успіху в цій галузі, зокрема, стратегічних, які забезпечують тривалу конкурентну перевагу і можуть мати форму монополістичних ситуацій, патентів, провідних технічних стандартів, контрольованих даним підприємством, ринкової інформації тощо;
- володіння і здатність до безперервного створення вмінь/компетенцій, зокрема: генерації знань; впровадження інновацій, створення й розповсюдження нових рішень; забезпечення відповідної конфігурації, тобто відбору структури і перебігу дій усередині організації, а також системи зв'язків підприємства з кооперуючими суб'єктами (у вітчизняній і міжнародній системі); вміння відповідної інтеграції та координації дій суб'єктів в утворенні спільно доданої вартості; спроможності реагування на зміни внутрішньої ситуації і в оточенні підприємства, а також здатності до здійснення дій випереджувально-

проактивного характеру (формуючого зміни); формування й підтримки репутації (іміджу) підприємства [219].

Але варто зауважити, що в межах підходу проактивної поведінки компанії відбувається поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, їх спільна зміна та об'єднання з подальшим творенням нових факторів усіма залученими суб'єктами.

В умовах динамічного й невизначеного середовища відбувається трансформація ключових компетенцій і спроможності компанії в її динамічні здатності. Адже динамічні здатності відображають спроможність компанії створювати ключові компетенції, видозмінювати їх відповідно до ринкової ситуації, генерувати та впроваджувати стратегічні зміни у структурах, процесах управління, які підтримують ключові компетенції, формувати нові можливості створення споживчої вартості (цінності) [107].

Динамічність компанії визначається вмінням набирати новий досвід, розвивати нові якості, генерувати і впроваджувати нові ідеї. Можна навіть відмітити, що «це динаміка внутрішньофірмових змін на фоні точних бізнес-рішень», як вказує О. Семенова [26].

Основоположником концепції динамічних здібностей компанії Д.Дж. Тісом [76] **динамічні здатності** були визначені як потенціал фірми в інтеграції, створенні й реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності середовищу, що швидко змінюється. Динамічні здатності відображають потенціал організації в досягненні нових і інноваційних переваг.

Вчені Д.В. Бебешко і Л.Г. Смоляр наголошують на тісному взаємозв'язку процесу формування й використання динамічних змін із проактивною поведінкою компанії. Зокрема, здатність проводити проактивну політику впровадження змін є базовою динамічною здатністю, без якої створювати та підтримувати специфічні, властиві лише даній компанії, динамічні здатності, а відповідно, й високий рівень конкурентоспроможності продукції компанії неможливо [107].

Взаємозв'язок між ресурсами, спроможностями і конкурентними перевагами в межах проактивної поведінки продемонстровано на рис. 1.3, створеного на основі досліджень Р.М. Гранта [137].

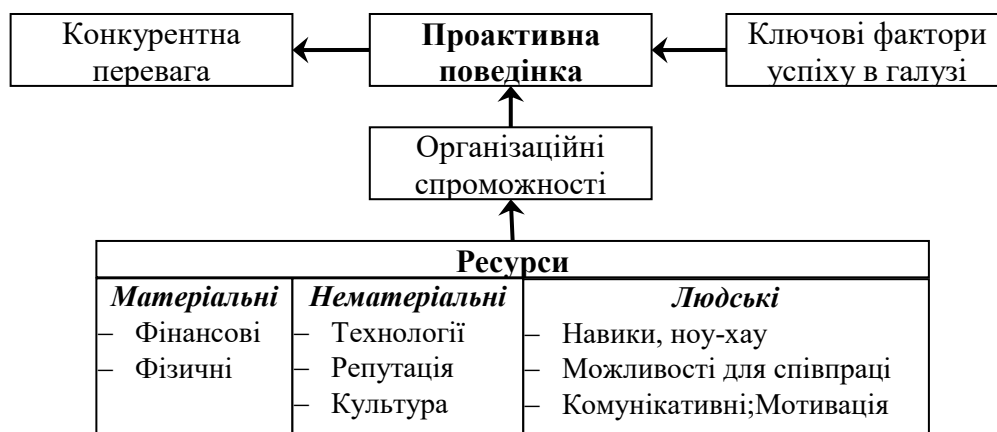


Рис. 1.3. Ваємозв'язки між ресурсами, спроможностями і конкурентними перевагами (авторська адаптація за [137, с.148])

З урахуванням факторів зовнішнього середовища, запропонований вище взаємозв'язок трансформовано у схемі, поданій О. Ідрісовим (рис.1.4.), яка показує формування проактивності компанії від трьох базових груп факторів: внутрішні, зовнішні компетенції, динамічні здатності.

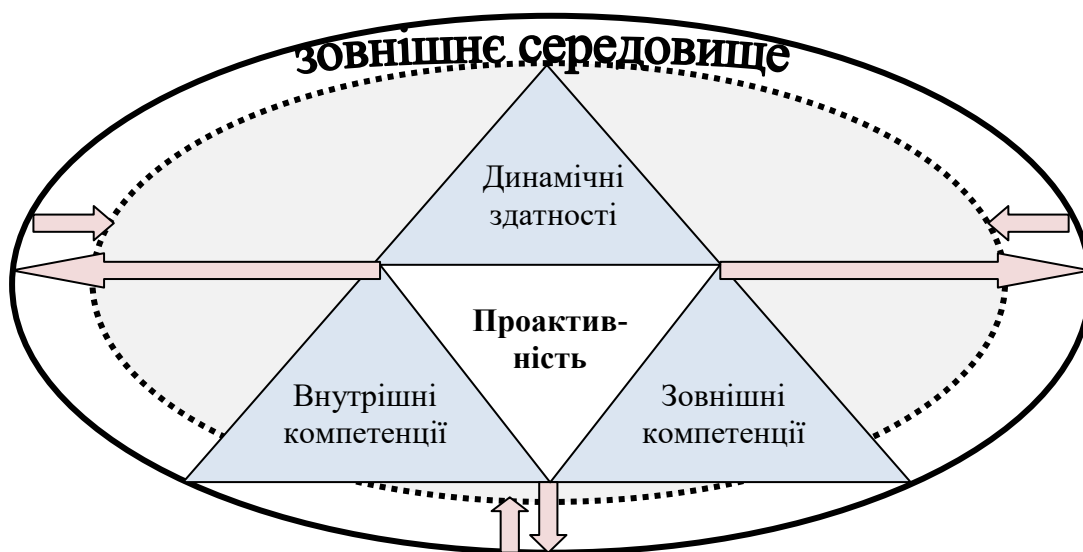


Рис. 1.4. Взаємозв'язок динамічних здатностей, компетенцій і факторів зовнішнього середовища (авторська адаптація за [177])

У запропонованій схемі (рис.1.5) динамічні здатності забезпечують можливість компанії до адаптації і/або проактивної позиції, спрямованих назовні, а компетенції відображають унікальні конкурентні переваги, ресурси компанії, які важко скопіювати іншими конкурентами, через що вони дають значну ринкову перевагу.

Виходячи з цього, слід зазначити, що формування динамічних здатностей відбувається завдяки:

- 1) здатності побачити нові можливості на ринку – зокрема, знаходити перспективні технологічні ідеї, розпізнавати ніші, максимально сприятливі для присвоєння економічних вигод у цілому, формувати базу для інноваційного процесу;
- 2) можливості реалізовувати інноваційні ідеї – створення механізму прийняття управлінських рішень для реалізації інновацій;
- 3) гнучкості до організаційних змін завдяки наявності системи управління стратегічними змінами в компанії – постійне здійснення реорганізації і зміни компанії для виконання поточних, тактичних і стратегічних задач [207]. За переконанням Т.Є. Андреєвої, зміни в організації повинні бути безперервним кумулятивним процесом, що забезпечує постійне оновлення набутих та створення нових динамічних здатностей, а сам процес безперервних змін стає первинною динамічною здібністю, в подальшому перетворюючись на складову кожної динамічної здатності, являючи собою її сутність – динамізм [99];
- 4) наявність ключових компетенцій у поєднанні зі здатністю до постійних змін та вдосконалення, а також відповідною організаційною структурою й підтримуючою організаційною культурою.

Динамічні здатності відкривають для підприємства нові горизонти діяльності та доступ до творення досвіду на ринку й формування споживчої цінності спільно зі споживачами та іншими стейкхолдерами компанії. Це детально і глибоко описує К.К. Прахалад у своїй фундаментальній праці «Майбутнє конкуренції» [342].

Дефініція проактивності, визначення поведінки в межах поведінкової теорії фірми, яке було розглянуто в попередніх пунктах, опираючись на вже існуючі визначення в [138, с.40], [262, с.156], всі викладені вище концептуальні теоретичні положення ресурсної теорії, концепції динамічних здатностей дали змогу сформуванню змістового наповнення дефініції «проактивна поведінка підприємства».

Таким чином, **проактивна поведінка підприємства** – це сукупність дій підприємства, яка передбачає випереджаюче формування динамічних здатностей і ключових компетенцій, цілеспрямований вплив на конфігурацію ділового оточення

шляхом підвищення ініціативності та креативності персоналу підприємства, створення системи постійної ідентифікації, інноваційної реалізації неявних запитів споживачів і налагодження довгострокових партнерських відносин із суб'єктами зовнішнього середовища.

На основі представленого визначення можна виділити ключові складові тріади проактивної поведінки (рис.1.5.):

1. **Формування динамічних здатностей компанії** в процесі взаємодії і впливу менеджменту підприємства на персонал. Забезпечується створення креативно-інноваційного середовища, в якому можлива ефективна взаємодія компанії з клієнтами/споживачами для виявлення неявних запитів, що в процесі роботи з дослідницькими структурами можуть бути реалізовані.
2. **Формування довгострокового партнерства** компанії з суспільством і його окремими цільовими аудиторіями для формування та утримання позитивного іміджу. Також формується партнерство із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), у першу чергу, з постачальниками матеріальних, інтелектуальних і фінансових структур, для отримання відповідних ресурсів, необхідних компанії, щоб забезпечити свою нормальну діяльність;
3. **Формування інновацій** у створеному проактивному внутрішньому і зовнішньому середовищі, причому отримується можливість ефективного поєднання неявних запитів клієнтів із ідеями та ініціативністю персоналу й накопиченими знаннями дослідницького середовища.

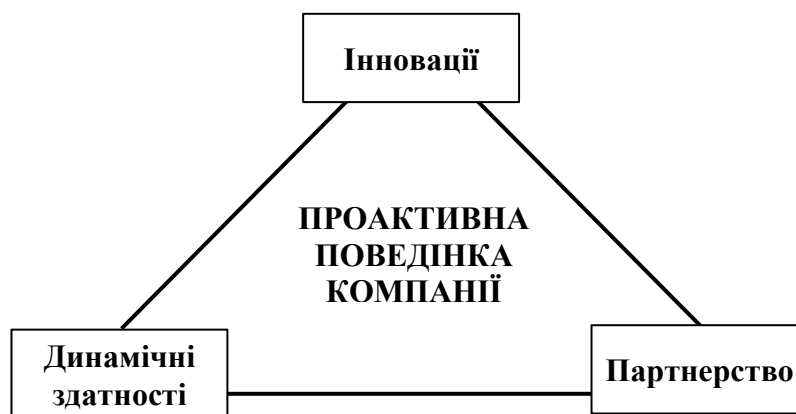


Рис.1.6. Схема тріади проактивної поведінки компанії (авторська розробка)

Розглядаючи поняття проактивної поведінки підприємства, констатуємо потребу у визначенні суміжних понять і додаткових аспектів даного виду поведінки.

Одним із таких суміжних понять є **проактивність підприємства** як ознака випереджаючого характеру його дій на основі реалізації динамічних здатностей і ключових компетенцій.

Аналіз історії розвитку проактивних компаній показує, що реалізація і прояв проактивності може мати як короткостроковий, так і довгостроковий вимір.

Короткострокова проактивна поведінка підприємства проявляється для завоювання первинних позицій на ринку. Адже саме тоді компанія діє інноваційно, креативно, нестандартно і націлена на швидкий розвиток. Довгострокова проактивна поведінка, у свою чергу, базується на формуванні динамічних здатностей компанії, профілю ключових ресурсів і сукупності необхідних взаємодій із зовнішніми контрагентами.

Така ситуація підштовхує до виділення двох вимірів вивчення проблематики формування й реалізації проактивної поведінки підприємства – визначення ознак прояву проактивності компанії і чіткого виокремлення напрямів формування й реалізації проактивної поведінки підприємства.

У першому вимірі проактивна поведінка підприємства (проактивність компанії) для зовнішніх спостерігачів проявляється у випередженні динаміки розвитку компанії по відношенню до динамічності самого середовища. Адже лише в такому разі можливе випередження подій середовища і більш стрімкий розвиток. Саме в цьому ракурсі актуальною є оцінка фактичного рівня проактивності крізь призму динамічності середовища, реагування компанії на характеристики середовища й формування відповідного профілю ключових ресурсів.

У другому вимірі через формування вказаної вище тріади проактивної поведінки підприємства, забезпечення комплексного розвитку всіх сфер діяльності компанії розвиватиметься проактивний потенціал, який забезпечуватиме реалізацію проактивності компанії в зовнішньому середовищі.

Останні постулати стали підґрунтям для методики оцінки проактивності компанії, яка розкрита й апробована у другому розділі дисертаційної роботи. А

сформована тріада проактивної поведінки компанії (рис.1.6.) виступає основою для обґрунтування й побудови моделі управління і подальшого наповнення кожної складової змістового наповнення дефініції «проактивна поведінка компанії», що детальніше висвітлено у параграфі 1.4.

Отож, проактивна поведінка, як і будь-яка інша поведінкова форма, є зовнішнім відображенням внутрішнього середовища суб'єкта. Це впливає з визначення та розуміння категорії поведінки (людини, компанії), зокрема, проактивної поведінки. Але, водночас, у даному контексті проявляється одна з найголовніших відмінностей проактивної поведінки — виникнення її виключно усередині компанії через систему стратегічних і тактичних планів з мінімальним впливом зовнішнього середовища.

Поширені в давніші часи форми поведінки були в основному зорієнтовані на адаптацію, а подекуди і на пристосування до зовнішніх умов з відповідним налаштуванням внутрішнього середовища. Проактивна поведінка, навпаки, зосереджена на дію у зовнішньому середовищі із впливом на нього з урахуванням об'єктивних умов його функціонування. На будь-якому підприємстві фундаментальні основи функціонування системи управління компанії визначають тип її поведінки.

1.4. Концептуальні підходи до управління проактивною поведінкою підприємства

Успішність реалізації проактивної поведінки підприємства пов'язана із цілеспрямованістю впливу на дії компанії з боку управлінської підсистеми і персоналу компанії. Розглянемо кожну з перелічених складових для чіткого розуміння поняття «управління проактивною поведінкою підприємства».

Поняття управлінської підсистеми реалізації проактивної поведінки підприємства тісно пов'язане з поширеною в зарубіжній літературі дефініцією

проактивного менеджменту. Історично воно виникло раніше за поняття проактивної поведінки і набуло широкого розповсюдження. Детальна порівняльна характеристика існуючих на сьогодні визначень «проактивного менеджменту», представлена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Порівняльна таблиця визначень поняття «проактивний менеджмент»
(авторська розробка)**

Автор, джерело	Визначення поняття «проактивний менеджмент»	Особливі характери, тиски, ознаки
1	2	3
Reh F. John [67]	стиль менеджменту, при якому можливі ідентифікація умов, що призводять до певних проблем, і впровадження процедури для зменшення або усунення проблем	– спрямованість на аналітику з можливістю визначення важливого в даних; – визначення і направлення дій на значимі події; – визначення причин подій, які відбуваються; – уникнення паніки в діях; – максимальне зниження непередбачуваних подій
Vitez Osmond [83]	стиль менеджменту, що базується на зборі інформації з усіх департаментів і менеджерів про стан внутрішнього і зовнішнього середовища перед прийняттям рішення, визначення загроз заздалегідь	– інформаційне забезпечення управлінських рішень; – фокусування на системі і процесах пошуку вад і контролю проблем до того, як вони вийдуть із-під контролю; – передбачення виникнення подій; – створення для персоналу сильного середовища навчання; – робота команди, яка направлена на виконання завдань, а не на задоволення амбіцій окремих людей; – чітке встановлення цілей, в яких значне місце посідає фокусування на члені команди й комплексі завдань; – наявність зворотнього зв'язку, що допомагає знайти проблеми в менеджменті
Nirupama A. [53]	мислення наперед для передбачення і планування зміни чи кризових ситуацій у зовнішньому середовищі	– тісна взаємодія із департаментами: фінанси, маркетинг, технічна і клієнтська підтримка, персоналу; – демократичний стиль управління;

1	2	3
Ансофф І. [101, с.306]	тип стратегічного менеджменту, який визначається умінням завчасного розпізнання необхідності змін і прийняттям рішень на основі глибокого аналізу	– уміння розпізнавати необхідність перемін до того, як розвинеться криза розвитку; – прийняття стратегічних рішень на основі чітких прогнозів майбутніх тенденцій, загроз і можливостей середовища
Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко К.Ф. [117, с.56-70]	управління на основі передбачення розвитку організації	– передбачення, прогнозування подій; – використання системного, процесного, проектного і сценарного підходів

Виходячи з наявних у науковій літературі визначень, у дисертаційній роботі було уточнено поняття управлінської підсистеми реалізації проактивної поведінки підприємства крізь призму поняття проактивного менеджменту. Під нею розуміється система управління компанією на основі передбачення розвитку подій, направленою на створення і підтримання системи злагодженої роботи усіх відділів компанії й обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Це необхідно для забезпечення постійного випереджуючого моніторингу зовнішнього середовища і впровадження системи заходів для реалізації ініціації та встановлення зв'язків з усіма контрагентами й зміни конфігурації зовнішнього середовища.

Управлінська підсистема дуже тісно пов'язана з поняттям персоналу, а у контексті реалізації проактивної поведінки підприємства – з поняттям проактивності персоналу. Важливість виділення останнього визначення пов'язана з тим, що система менеджменту задає напрям руху, стиль проактивної поведінки, а працівники безпосередньо виконують і формують поведінкову модель компанії, спілкуючись із клієнтами, постачальниками, партнерами, конкурентами й іншими стейкхолдерами.

Питання щодо розуміння і прикладного використання поняття «проактивність персоналу» у сфері бізнесу давно розглядаються у працях зарубіжних учених і активно досліджуються з 90-х рр. ХХ ст. Головним джерелом розуміння проактивності персоналу є вчення про проактивність особи, яке розвинулося у II пол. ХХ ст.

Серед відомих учених, які досліджували питання проактивності персоналу, – T. S. Bateman, J. M. Crant, D. J. Campbell, M. Frese, D. Fay, A. M. Grant, S. J. Ashford, M. A. Griffin, A. Neal, S. K. Parker, J. Rank . На основі досліджених праць зарубіжних науковців [66], [69], [81], [16], [25], [20], [296], [58], [42], [7], [57]. Вони зазначали, що **проактивність персоналу** вивчається як сукупність двох елементів: випереджаючої поведінки – здійснення певних дій на випередження майбутньої події (для підсилення позитивного або зменшення негативного впливу події) – і процесів управління й контролю за зовнішніми ситуаціями з боку працівників. Окрім цього, важливою складовою виступає самоініціація в поведінці, самостійне розуміння необхідності дій на робочому місці.

Як головні складові проактивності персоналу в зарубіжних дослідженнях визначаються [66]:

1. Персональна ініціативність (personal initiative) – характеристика поведінки персоналу, за якої ініціатива щодо постановки і виконання завдань виходить «знизу», від працівників, а керівництво направляє ініціативність персоналу в необхідне русло, у відповідності до стратегічних і тактичних завдань компанії [26, с.134]. Така персональна ініціативність має відповідати п'яти вимогам:
 - узгодження з місією і завданнями організації;
 - довготермінового характеру;
 - цілеспрямованої діяльності, орієнтованої на дію і результат;
 - прагнення долати бар'єри і перешкоди в досягненні мети;
 - самостійного започаткування, ініціативності у виборі і виконанні завдань [25, с.38].
2. Відстоювання своєї думки, конструктивна зміно-орієнтовна комунікація (voice behavior) – поведінка просування, що підкреслює прагнення конструктивної зміни на противагу суцільній і недовірчій критиці працівником. Дана риса характеризує можливість персоналу плідно взаємодіяти з менеджментом, прагнути до взаємопокращення шляхом виділення недоліків і спільного їх подолання, а також здатність до спільного вирішення вірного рішення під модеруванням безпосереднього керівника [81, с.109]. Поняття

«voice behavior» відрізняється від традиційного підходу, який базується на постановці задач керівником і його повним контролем

3. Випереджаюче виконання роботи (proactive service performance) — індивідуальний прояв у роботі працівника самомотивованої, започаткованої, довготермінової і наполегливої поведінки в обслуговуванні клієнта. Це в загальному, доступному і зрозумілому вигляді описано та окреслено базовими вимогами до посади працівника. Випереджаюче виконання роботи спрямоване на забезпечення відмінного сервісу/обслуговування клієнта компанії або й своїх колег [66, с.22-26]. Формування даного поняття можна зобразити у схемі на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Концептуальне формування поняття «випереджуюче виконання роботи» (адаптація за [66])

На основі запропонованих визначень проактивного менеджменту, проактивності персоналу, а також з урахуванням окресленого раніше змістового визначення поняття «проактивна поведінка» можна сформулювати дефініцію «**управління проактивною поведінкою підприємства**».

Вона являє собою цілеспрямований вплив управлінської підсистеми на випереджаюче формування динамічних здатностей підприємства і ключових компетенцій шляхом створення і підтримання системи злагодженої роботи усіх відділів компанії й обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Такі рішення

стосуються реалізації ініціативності персоналу, створення і підтримки функціонування інноваційно-ініціативної компанії. Інноваційно-ініціативна компанія постійно взаємодіє з клієнтом, пропонує йому інноваційні товари, задовольняючи його неявні запити, формує довгострокові партнерські стосунки зі своїми стейкхолдерами.

Об'єктом управління проактивною поведінкою підприємства є проактивне підприємство.

Суб'єктами управління проактивною поведінкою підприємства є коло осіб, які реалізують управлінську мету:

- 1) власник підприємства, що за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних із економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
- 2) вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей компанії) [304];
- 3) спеціалісти по роботі з клієнтами, постачальниками, посередниками, інший персонал, що формує зовнішній образ підприємства і є невід'ємною частиною загальної команди;
- 4) клієнти, постачальники, посередники шляхом формування запитів, ініціатив щодо співпраці.

Як на нашу думку, головною **метою** управління проактивною поведінкою компанії є довгострокове забезпечення функціонування підприємства шляхом створення динамічних здатностей (компетенцій). Це підтримуватиме лідерство в обраних сегментах ринку або окремих нішах. При цьому мінімізуються прояви негативних явищ, адже структура зовнішнього середовища перебуває під впливом і, у певній мірі, під контролем компанії.

Для реалізації даної мети при управлінні проактивною поведінкою компанії рекомендується виконати низку **завдань**, зокрема:

- забезпечення постійного моніторингу та аналізу стану розвитку факторів і суб'єктів зовнішнього середовища для визначення його неявних можливостей

- і загроз. При цьому основний акцент переноситься на постійний контакт із клієнтами компанії, вивчення ринку інновацій та розробок, моніторинг постачальників й дослідження макросередовища;
- створення умов для прояву ініціативи персоналу, створення нових ідей і постійне представлення компанії ззовні. Особлива увага приділяється тим працівникам, які працюють безпосередньо з клієнтами, постачальниками, інноваційними інституціями;
 - створення системи високоефективного інформаційного забезпечення та управління знаннями. Її наявність забезпечить вільний обіг інформації та знань між різними департаментами (в межах дотримання комерційної таємниці) і дозволить створення міждепартаментових проектних команд;
 - формування корпоративної культури ініціативної, проактивної компанії, дотримання етики ділових довгострокових відносин з усіма стейкхолдерами;
 - спільне формування з усіма зацікавленими сторонами цінностей та принципів проактивної компанії.

Виходячи із суті, об'єктності й завдань, система управління проактивною поведінкою спрямована у двох основних напрямках:

- 1) формування внутрішнього середовища функціонування компанії, яке б максимально дозволяло реалізовувати формування динамічних здатностей і досягнення зовнішніх цілей;
- 2) вплив на зовнішнє середовище для забезпечення безперебійного функціонування компанії через досягнення нею своїх стратегічних і тактичних цілей та задач.

Ці напрями є взаємозумовлюючими і взаємозалежними. Більш детально сутнісне наповнення кожного з напрямів буде розкрито в наступних розділах дисертаційної роботи. У даному параграфі зосереджено увагу на побудові моделі управління проактивною поведінкою компанії на основі двох підходів:

- 1) чотирьох функцій менеджменту: організації, планування, мотивування і контролю;

- 2) взаємодії компанії із зовнішнім середовищем із виділенням характерних процесів для проактивної компанії.

При побудові моделі варто врахувати такі аспекти проактивної поведінки:

1. Швидкість реагування на зовнішні події має бути більшою за динамізм і швидкість змін у зовнішньому середовищі.
2. Власник та управлінський апарат націлені на формування лідерства, ініціативності й інноваційності компанії, готові до креативності, широкого делегування повноважень, формування внутрішніх компетенцій проактивної компанії.
3. Налагоджується стійке партнерство на основі зовнішніх компетенцій між компанією, клієнтами, постачальниками, посередниками, суспільством компанії, що забезпечує довгострокову стратегічну позицію компанії і дає можливість впливати на поведінку партнерів.
4. Динамічні здатності компанії, споживча цінність формуються спільно персоналом компанії, дослідницькими підрозділами і клієнтами.
5. Формування споживчої інновації відбувається на основі неявних запитів споживачів, ідей персоналу і наявних знань працівників дослідницьких підрозділів.
6. Основними сферами управління проактивною поведінкою компанії є: управління проактивністю персоналу, керування інформацією і знаннями працівників, управління взаємодією із стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками ресурсів, посередниками), а також із суспільством на основі корпоративної соціальної відповідальності і піару; політичною сферою, конкурентами й іншими зацікавленими особами.

При побудові моделі ми виходили з таких основних принципів:

- чітке означення суб'єктів, зв'язків між ними й отриманих результатів;
- формування цілісного комплексу рішень із управління проактивною поведінкою підприємства;
- розкриття управління поведінкою через аспекти взаємодії підприємства і зовнішнього середовища;

- максимально можлива доступність і зрозумілість моделі управління проактивною поведінкою підприємства.

Якщо детально розглянути перший підхід до побудови моделі управління проактивною поведінкою компанією на основі чотирьох функцій менеджменту: організації, планування, мотивування і контролю, то в даній моделі важливим є висвітлення процесів і отриманих результатів при здійсненні кожної з них.

Також дані функції можуть проявлятися одночасно, паралельно одна з одною, але для кращого сприйняття подамо їх у межах моделі в циклічній формі.

Це пов'язано з тим, що організація процесу породжує планування вказаних функцій. Для здійснення запланованого необхідні мотивування персоналу та здійснення контролю за отриманими результатами. А вже за результатами контролю відбувається нове коригування організації проактивної поведінки.

При розробці моделі управління на основі взаємодії компанії із зовнішніми суб'єктами варто врахувати те, що діяльність компанії базується на традиційних підходах побудови моделі діяльності компанії і її поведінки ззовні. Адже проактивна поведінка підприємства включає у себе як традиційні інструменти взаємодії, так й ті, що притаманні лише даному виду поведінки.

Тому вихідною основою для побудови моделі управління проактивною поведінкою з точки зору поведінкової теорії є загальна модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (рис. А.1. у Додатку А), яка була адаптована за іноземною розробкою The Open Group [14].

На схемі рис.1.7. відображено основні елементи моделі проактивної поведінки:

- 1) взаємодія компанії з клієнтом, яка спрямована на постійний контакт і моніторинг бажань споживачів, їхнє включення у процеси компанії;
- 2) створення інновацій та налагодження їх безперебійного виробництва, продажу і/або надання клієнту;
- 3) налагодження специфічного внутрішнього середовища, яке характеризується демократичністю, інноваційністю і клієнтоорієнтованістю, де важливе значення має ініціативність та креативність персоналу, а не тільки «сліпе» виконання наказів і жорстка ієрархічна підпорядкованість [262, с.162].

Серед головних процесів, які притаманні й необхідні для реалізації проактивної поведінки компанії, варто виділити такі:

1. Клієнтська складова:

- збір неявних запитів споживачів;
- встановлення постійного контакту з кожним клієнтом;
- корпоративна соціальна відповідальність.

2. Взаємодія із стейкхолдерами (постачальники ресурсів, дослідницькі установи, конкуренти):

- встановлення довгострокових зв'язків і партнерства;
- встановлення стратегічного партнерства з конкурентами;
- здійснення постійного збору інформації, моніторингу ділового оточення;
- здійснення тиску компанії на політичну сферу для зміни (покращення) правил функціонування компанії.

3. Формування внутрішнього середовища

- формування й реалізація ідей персоналу компанії;
- поступове виникнення корпоративної культури проактивного стилю управління, яка базується на засадах демократичності, інноваційності та клієнтоорієнтованості (У.12 на рис.1.7).

Кожна з даних складових і процесів у сукупності дозволяє компанії формувати динамічні здатності шляхом спільного творення споживчої цінності.

Дана модель відкриває можливості для виокремлення характерних рис безпосереднього управління проактивною поведінкою. Вона дає можливість визначити основні напрями діяльності, сформулювати методи і окреслити конкретні кроки щодо обґрунтування й реалізації проактивної поведінки підприємства. Це було здійснено в розділі 2 і розділі 3 дисертаційної роботи.

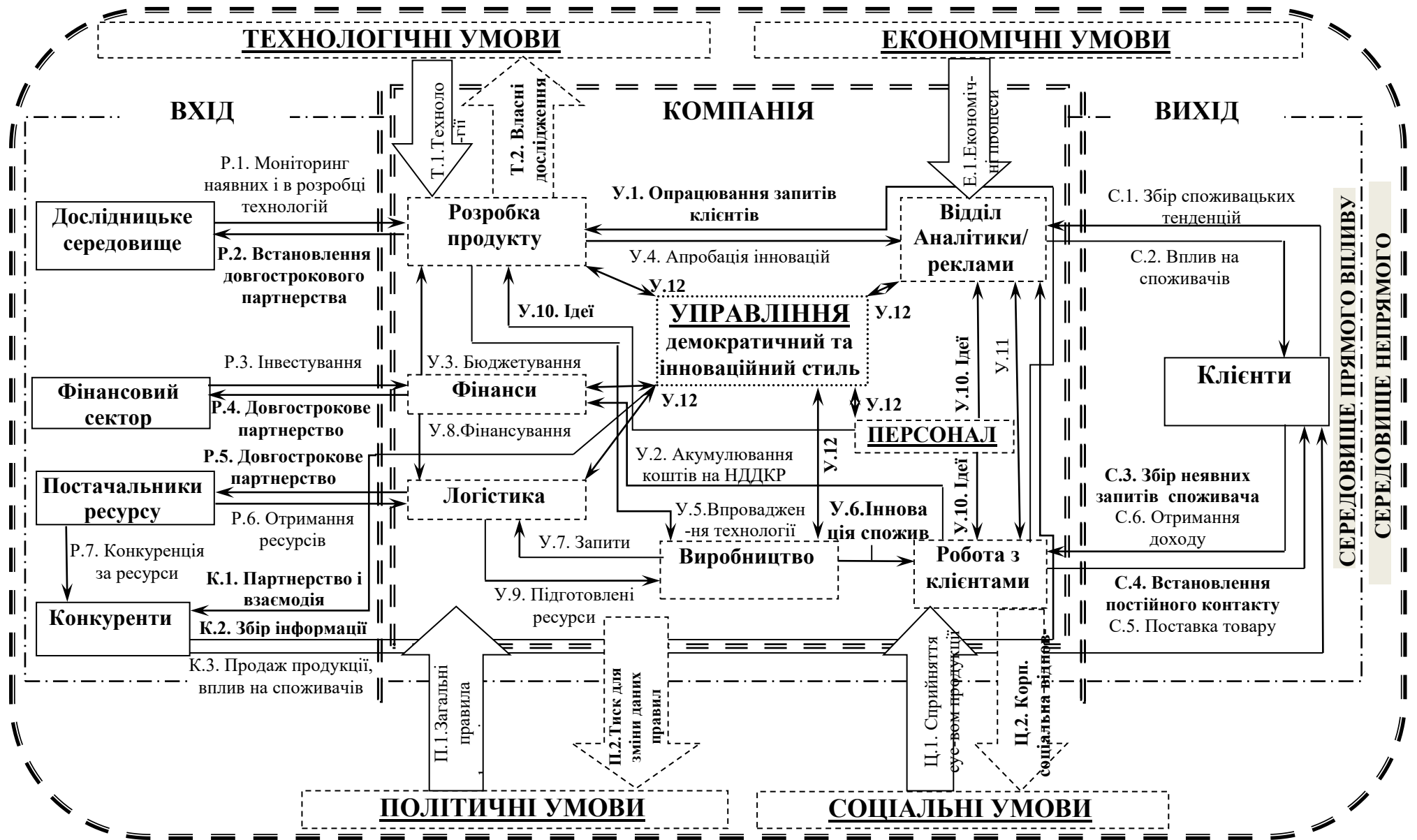


Рис.1.7. Загальний вигляд функціональної моделі проактивної поведінки компанії [262, с.163]

Отже, у параграфі 1.4:

1. На підставі порівняльної характеристики понять, які широко використовуються в зарубіжній науковій думці, а саме: «проактивний менеджмент», «проактивне управління», була сформована дефініція «управління проактивною поведінкою». Це цілеспрямований вплив управлінської підсистеми на випереджаюче формування динамічних здатностей підприємства і ключових компетенцій.

Такий вплив здійснюється шляхом створення і підтримання системи злагодженої роботи усіх відділів компанії й обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо реалізації ініціативності персоналу, створення і підтримки функціонування інноваційно-ініціативної компанії. Такою компанією може вважатися підприємство, яке постійно взаємодіє із клієнтом, пропонує йому інноваційні товари, задовольняючи неявні запити, формує довгострокові партнерські стосунки зі своїми стейкхолдерами.

2. На основі поданих раніше визначень, у межах дисертаційної роботи сформовано категорійний апарат із трьох основних понять:

- 1) проактивної поведінки підприємства як сукупності дій компанії;
- 2) проактивності підприємства як його ознаки;
- 3) управління проактивною поведінкою як цілеспрямованого впливу управлінської підсистеми на дії підприємства.

3. За теоретичними дослідженнями було визначено об'єкт, суб'єкти, мету, завдання управління проактивною поведінкою підприємства для того, щоб на основі цього та з урахуванням моделі поведінки компанії в зовнішньому середовищі побудувати узагальнену функціональну модель управління проактивною поведінкою підприємства.

У даній моделі прослідковуються головні аспекти проактивної поведінки: випереджувальний характер взаємодії із зовнішнім середовищем, самостійне творення відповідного середовища, розкриття проактивності персоналу, формування динамічних здатностей і ключових компетенцій.

Основними сферами управління проактивною поведінкою компанії є: керування: проактивністю персоналу, інформацією і знаннями працівників, взаємодією із стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками ресурсів, посередниками), взаємодією із суспільством на основі корпоративної соціальної відповідальності і піару, контактами з політичною сферою, конкурентами й іншими зацікавленими особами. Виділення даних аспектів дозволило у подальшому як розкрити аспекти оцінки наявного рівня проактивності компанії (розділ 2), так і сформулювати програму розгортання проактивної поведінки підприємства і її подальшу реалізацію на прикладі компаній мобільного зв'язку (розділ 3).

Висновки до розділу 1

В розділі 1 дисертаційної роботи було зроблено:

1. Проведено уточнення поняття «поведінка підприємства», а саме: це спосіб, форма і сукупність результативних дій по взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, що обумовлено внутрішніми характеристиками і властивостями даного підприємства (обраною стратегією, цілями, цінностями, ресурсами, характером побудови організаційно-соціальної структури підприємства) і зовнішніми умовами та характеристиками ринку, конкурентів та ін. стейкхолдерів компанії. На основі теоретичних досліджень була проведена класифікація різних видів поведінки за 11 ознаками з виділенням групи видів поведінки за швидкістю реакції й взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.
2. Описано генезу і дано порівняльну характеристику моделей поведінки за критеріальними ознаками швидкості реакції на події зовнішнього середовища, характеру сприйняття компанією свого зовнішнього середовища, сили й ознак впливу факторів ділового оточення на діяльність компанії, а саме: ігнорувальна, пасивна, реактивна, активна, проактивна поведінка.

3. На основі положень поведінкової економічної теорії, ресурсно-орієнтованої теорії фірми, концепції динамічних здатностей було обґрунтовано концепцію проактивної поведінки підприємства, уточнене і сформоване визначення: це вид поведінки компанії, виділений за характером взаємодії із зовнішніми суб'єктами середовища, який передбачає випереджаюче формування динамічних здатностей і конкурентних компетенцій, цілеспрямований вплив на конфігурацію ділового оточення шляхом підвищення ініціативності та креативності персоналу компанії, створення системи постійної ідентифікації та інноваційної реалізації неявних запитів споживачів і налагодження довгострокових двосторонніх партнерських стосунків із суб'єктами зовнішнього середовища.

Виходячи з визначення було вперше виділено і схематично представлено тріаду проактивної поведінки: формування динамічних здатностей компанії, формування довгострокового партнерства і формування споживчої інновації.

4. Удосконалено на основі зарубіжних розробок модель взаємодії компанії із зовнішнім середовищем і побудовано узагальнену функціональну і процесну модель управління проактивною поведінкою підприємства.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [260; 261;

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ПРОАКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Методичні основи оцінки рівня проактивності підприємства

Одним із важливих елементів управління проактивною поведінкою підприємства є оцінка наявного рівня проактивності компанією. Така діагностика дозволить побачити наявність і стан вихідних умов для реалізації проактивної поведінки підприємства.

Адже метою діагностики рівня проактивності підприємства є формування рекомендацій щодо необхідності впровадження програми розгортання проактивної поведінки підприємства або ж підсилення однієї зі складових системи управління такою поведінкою. Це досягається завдяки тому, що у процесі діагностики можна виявити фактичний рівень проактивності, наявні динамічні здатності і ключові ресурси підприємства.

У теоретичних дослідженнях з питань проактивної поведінки в Україні і за кордоном єдиних підходів і бачення оцінки проактивності компанії ще не сформовано. У зв'язку з цим необхідною стала розробка таких методик оцінки рівня проактивності підприємств на основі ключових положень визначення понять «проактивна поведінка підприємства» (ПАП), «управління проактивною поведінкою підприємства» (УПАП), «проактивність підприємства» (ПрП).

У межах дисертаційної роботи розробка авторської методики діагностики рівня проактивності підприємства здійснена на основних складових поняття «проактивна поведінка підприємства», «проактивність підприємства», зокрема, тріади проактивної поведінки підприємства, які представлені у табл. 2.1.

На основі кожного з елементів поняття «проактивної поведінки підприємства» було сформовано основні етапи діагностики проактивності підприємства:

- I. Аналіз фактичного рівня проактивності компанії, який проявляється завдяки порівнянню динамізму і швидкості прийняття рішень з динамізмом і складністю зовнішнього середовища.

- II. Аналіз інноваційної діяльності компанії і формування інноваційного лідерства у галузі.
- III. Аналіз профілю ключових ресурсів підприємства.
- IV. Аналіз внутрішньої складової формування динамічних здатностей, а саме: управлінської підсистеми підприємства, зокрема, аналіз готовності керівництва і персоналу до впровадження проактивної поведінки компанії. Аналіз партнерства підприємства (зовнішньої складової реалізації динамічних здатностей компанії) через аналіз партнерських стосунків компанії з клієнтами, постачальниками, іншими партнерами і зовнішніми стейкхолдерами.
- V. Формування комплексного висновку щодо рівня проактивності підприємства.

Таблиця 2.1

Взаємозв'язок між базовими складовими поняття «проактивної поведінки підприємства» й елементами діагностики рівня проактивності підприємства (авторська розробка)

Номер етапу	Складова поняття «ПАП»	Елемент діагностики рівня проактивності	Ключові кроки діагностики проактивності	Очікуваний результат
I	Випереджаючий характер дій підприємства на зовнішні події	Порівняння динамізму дій підприємства з динамізмом і складністю зовнішнього середовища	Оцінка за алгоритмами динамізму, дієвості підприємства (за ключовими кількісними показниками), зовнішнього середовища (за статистичними даними) і їх порівняння між собою	Узагальнена оцінка фактичного рівня проактивності компанії
II	Створення і постійне впровадження інновацій	Оцінка інноваційного лідерства підприємства у порівнянні з інноваційною діяльністю конкурентів	Оцінка кількості і якості впроваджуваних споживчих, управлінських, технологічних, маркетингових інновацій	Порівняльна оцінка інноваційного лідерства компанії з показниками конкурентів
III	Наявність профілю ключових ресурсів	Аналіз профілю ключових ресурсів	Аналіз профілю ключових ресурсів за допомогою VRIO-методу	Кількісна порівняльна оцінка відовідності профілю ключових ресурсів

1	2	3	4	5
IV	Наявність динамічних здатностей	Аналіз внутрішньої складової формування динамічних здатностей	Аналіз складових внутрішнього середовища (менеджменту, персоналу)	Оцінка сформованості динамічних здатностей підприємства
	Встановлення партнерських відносин з клієнтами, постачальниками, іншими партнерами і зовнішніми стейкхолдерами	Оцінка рівнів взаємодії і партнерства з основними групами клієнтів, постачальників, іншими зовнішніми стейкхолдерами, оцін	Якісний аналіз дій компанії по відношенню до клієнтів (процедури продажів, спілкування, обробки запитів), постачальників і партнерів (наявність стратегічних партнерств),	

На основі виділених ключових етапів діагностики було сформовано відповідний покроковий алгоритм такої діагностики (рис.2.1.).

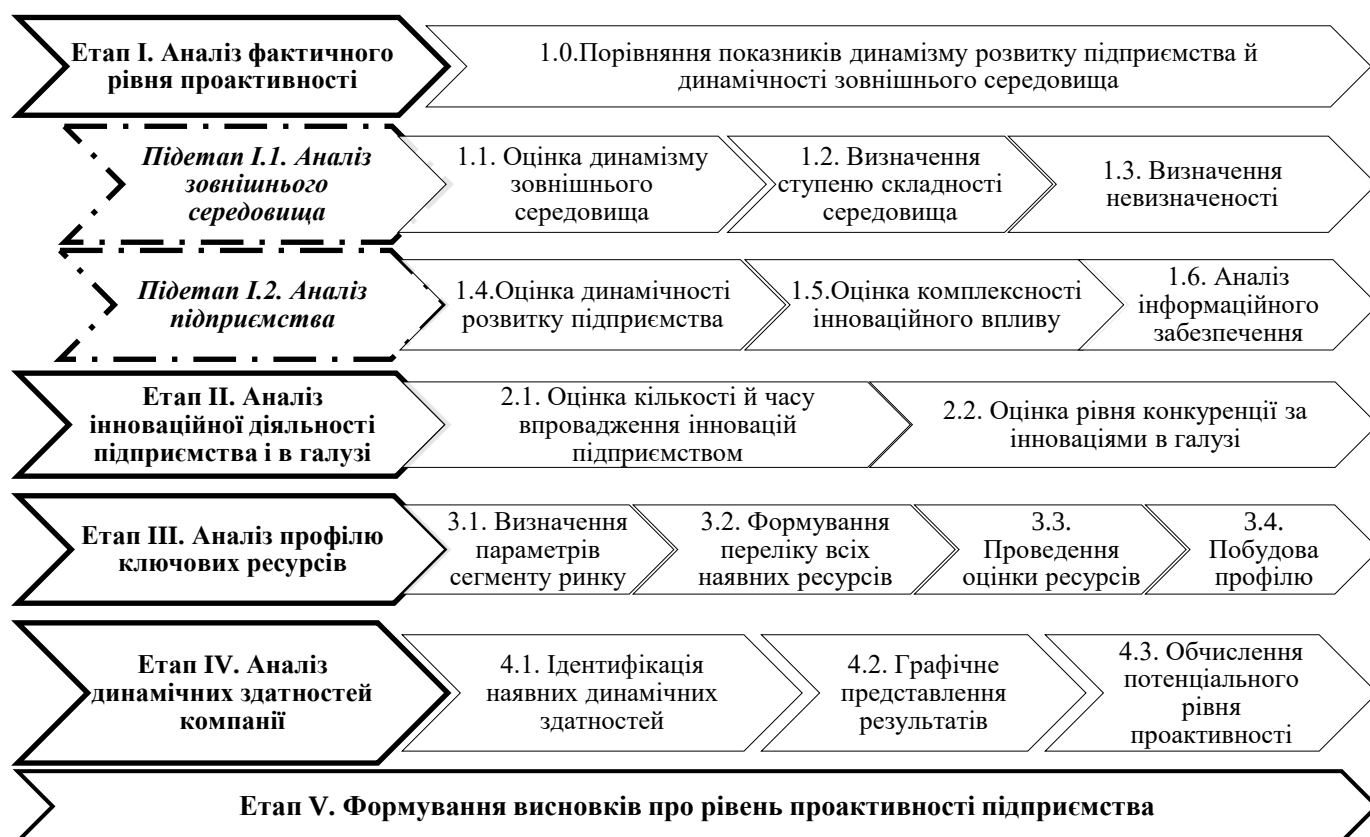


Рис.2.1. Алгоритм діагностики рівня проактивності підприємства (авторська розробка)

Етап І. Аналіз фактичного рівня проактивності компанії шляхом порівняння значень динамізму, комплексності інноваційного впливу, інформаційного забезпечення підприємства з відповідними показниками середовища: динамічністю, складністю, невизначеністю. Такий аналіз проводиться на основі методичних підходів та інструментів Зенкіна І.В. [174] і Петрова А.Н. [315]):

1.0. Порівняння показників динамічності підприємства й динамічності зовнішнього середовища здійснюється на основі попарного порівняння:

- показників динамізму зовнішнього середовища і динамізму розвитку підприємства;
- рівня складності зовнішнього середовища і комплексності інноваційного впливу на середовище;
- рівня невизначеності середовища й інформаційного забезпечення діяльності компанії.

Результати оцінки подаються у вигляді таблиці (рис. 2.9), у якій зведено показники середовища (динамізм, складність, невизначеність) і показники компанії (динамізм зростання, комплексність інноваційного впливу на середовище, інформаційне забезпечення). По кожному показнику проводиться порівняння, враховуючи те, що всі показники приведені до єдиних одиниць виміру. Порівняння проводиться шляхом ділення показника компанії на показник середовища. Для проактивної компанії такі порівняльні показники мають бути більше 1, що означає випереджальні дії по кожному виміру середовища.

Показник	Значення
Динамізм середовища, %	
Динамізм росту компаній, %	
Порівняння	
Складність середовища, бал	
Комплексність дій, бал	
Порівняння	
Невизначеність, бал	
Інформаційне забезпечення, бал	
Загальна кількість інновацій, од.	
Узагальнена оцінка проактивності	

Рис. 2.2. Таблична форма оцінки фактичного рівня проактивності (авторська розробка)

За проведеними результатами можна зробити проміжний висновок щодо сформованого рівня проактивності і реалізації короткострокової проактивної поведінки.

Даний етап у процесі аналізу передбачає два укрупнених підетапи: аналіз галузі й аналіз підприємства у питаннях динамізму і комплексності дій.

Аналіз галузі передбачає такі кроки:

1.1. Оцінка динамізму зовнішнього середовища, що визначається як функція частоти, з якої відбуваються зміни у внутрішніх процесах відповідних елементів, як ступінь розходжень усередині кожної зміни і як ступінь нерегулярності в усіх модифікаціях, що відбуваються [315, с. 51]. Зазначений показник обчислюється шляхом знаходження середньозваженого значення процентних приростів відносно значення попереднього року по кожному показнику динамізму (за його абсолютними і процентними значеннями) (за методом Петрова А.Н. [315]. Відбір показників відбувається у відповідності до специфіки галузі та має індивідуальний характер.

Динамізм пропонується вимірювати на основі визначення в якісному (або, за можливості, кількісному) значенні за аналізований період таких показників, як:

- ступінь зміни цін постачальників;
- ступінь зміни цін конкурентів;
- ступінь зміни у кривій попиту на продукт;
- ступінь зміни ціни капіталу;
- ступінь змін у можливостях фінансування;
- ступінь зміни в методах конкуренції;
- ступінь змін у політиці регулювання ринку;
- ступінь змін у результаті впливу нової технології, що з'явилася в галузі [315].

Критерії частоти зміни/незміни мають встановлюватися для кожної галузі й ринкової ніші, оскільки залежать від характеристик процесів на ринку, споживачів, конкурентів та інших умов. Важливим за динамізмом є встановлення того, наскільки часто протягом певного періоду часу (місяць, рік тощо) змінювався кожен з вище

перелічених показників. Чим більше показників, які часто змінюються, тим більший динамізм зовнішнього середовища.

Для визначення значення сукупного показника динамізму пропонується:

- 1) знайти процентні прирости відносно значення попереднього року по кожному показнику (за його абсолютними значеннями);
- 2) знайти середнє або середньозважене (якщо є оцінка важливості того чи іншого показника) значення для оцінки усередненого показника динамізму середовища.

1.2. Визначення ступеню складності зовнішнього середовища, яка визначається кількістю та схожістю факторів, що прямо або опосередковано впливають на галузь. Чим більша кількість і менша їх схожість, тим вища міра складності, і навпаки [222].

За А.Н. Петровим, **складність** вимірюється ступенем географічної дисперсії, або концентрації, таких елементів ділового середовища компанії, як конкуренти, постачальники й регулювальні органи. Вона також є виміром ступеня розмаїтості ринку, що формується під впливом змін у соціокультурному, економічному, технологічному, екологічному й політичному аспектах навколишнього середовища [315, С.53-55]. Основні елементи, які визначають складність навколишнього середовища, наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні формули розрахунку показників складових складності зовнішнього середовища (авторські узагальнення за [315], [271])

Показник 1	Суть 2	Спосіб розрахунку 3	Джерело 4
Кількість постачальників однієї категорії матеріалів у певній ринковій ніші	Показує кількість постачальників важливих ресурсів і їх вплив на компанії галузі	Підрахунок середньозваженої кількості постачальників критично важливих ресурсів	[315]
Рівень продуктової диференціації за сегментами галузі всередині певного сектора ринку	Кількість продуктів, які пропонує компанія споживачам	Оцінка за кількістю брендів і/або продуктових пропозицій від однієї компанії в сегменті компанії	[315]
Рівень технологічної диверсифікованості всередині галузі	Показує, наскільки широко використані технічні новинки	Кількість і частота впровадження інновацій у бізнес-процеси компаній	[315]

Рівень географічної концентрації/дисперсії компаній-конкурентів у певному секторі ринку	Відносна величина і число підприємств, що діють у галузі. Чим менше число компаній, тим вищий рівень концентрації. При однаковому числі фірм на ринку чим сильніше відрізняються фірми одна від одної за розміром, тим вищий рівень концентрації	Індекс Херфіндаля-Хіршмана: $HHI = \sum_{i=1}^n Y_i^2, \quad i = 1, \dots, n \quad (2.1)$ $HHI = ns^2 + \frac{1}{n}, \quad \text{де } s^2 = \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2 / n \quad (2.2)$ $Y_i - \text{частка ринку } i\text{-ої компанії}$ $n - \text{число фірм на ринку, } \bar{Y} - \text{середня доля ринку } \left(\frac{1}{n}\right)$	[271]
Рівень географічної концентрації/дисперсії постачальників у певному секторі ринку	Показує кількість постачальників ключових ресурсів для галузі підприємства	Модифікований індекс концентрації: $HHI = \sum_{i=1}^n Y_i^2, \quad i = 1, \dots, n, \quad (2.3.)$ де Y_i - частка постачальника ресурсу	[315]
Рівень географічної концентрації/дисперсії клієнтів у певному сегменті галузі	Показує силу впливу і концентрації груп споживачів на діяльність компанії	Модифікований індекс концентрації: $HHI = \sum_{i=1}^n Y_i^2, \quad i = 1, \dots, n, \quad (2.4.)$ де Y_i - частка обсягу покупок здійснених i -ою групою споживачів	[315]

Запропоновані показники дають можливість оцінити фактори середовища прямого впливу: конкурентів, постачальників, регулюючих органів тощо.

Враховуючи різноманітність показників, кожен із них переводиться у бальну оцінку від 1 до 3. Бал 1 показує нескладне середовище, в якому невелика кількість суб'єктів: жоден із них не має значної влади над іншими, і вони є схожими між собою. Бал 3 показує велику різноманітність суб'єктів, їх несхожість між собою, те, що вони здійснюють значний вплив на діяльність компанії.

Для показників, що базуються на індексі Герфіндаля-Гіршмана, оцінювання здійснюється таким чином:

- низький рівень (низькоконцентрований ринок при $HHI < 1000$) вказує на велику кількість різноманітних факторів – 3 бали;
- помірний, середній рівень (помірно концентрований ринок $1000 \leq HHI < 1800$) – 2 бали;

- високий рівень (висококонцентрований ринок $1800 \leq \text{HHI} \leq 10000$) вказує на незначну кількість учасників, які у тісній взаємодії між собою виробляють подібну і прогнозовану поведінку один до одного – 1 бал.

На основі бальної оцінки кожного показника виводиться середньозважений бал показника складності зовнішнього середовища (рис.2.3.).

Показник	Вага	Фактичне значення	Бал	Зважений бал
1	2	3	4	5
Кількість постачальників однієї категорії матеріалів у певній ринковій ніші				Ст.2 × Ст.4
Рівень географічної концентрації/дисперсії компаній-конкурентів у певному секторі ринку				Ст.2 × Ст.4
Рівень географічної концентрації/дисперсії постачальників у певному секторі ринку				Ст.2 × Ст.4
Рівень географічної концентрації/дисперсії клієнтів у певному сегменту галузі				Ст.2 × Ст.4
Рівень продуктової диференціації по сегментах галузі усередині певного сектора ринку				Ст.2 × Ст.4
Рівень технологічної диверсифікованості усередині галузі.				Ст.2 × Ст.4
Загалом	1	X	X	Σ

Рис.2.3. Форма заповнення результатів оцінки складності зовнішнього середовища (авторська розробка)

1.3. Визначення рівня невизначеності зовнішнього середовища за допомогою співвідношення рівня динамізму і складності або на основі методу оцінки браку інформації про середовище, що породжує невизначеність. Отримані результати переводяться у трьохбальну шкалу (0-3).

Невизначеність зовнішнього середовища оцінюється за допомогою двох методів:

- 1) співвідношенням динамізму і складності зовнішнього середовища в єдиній матриці (рис. 2.4.)

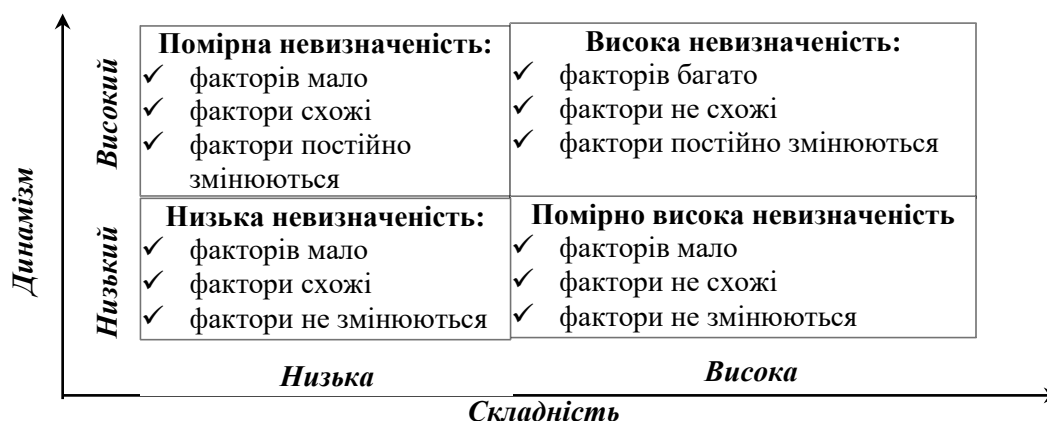


Рис.2.4.Матриця ринкових ситуацій залежно від показників динамізму і складності зовнішнього середовища [222]

2) на основі оцінки браку інформації, в результаті чого виникає ситуація невизначеності. Оцінку невизначеності рекомендується проводити способом, запропонованим автором у спільній статті [127, с.120].

Невизначеність є функцією від обсягу, новизни та якості інформації, що її можна виразити через вираз (2.1), взятий із [263, с.275] і [127, с.121]:

$$EU = f(I^{Q-EU}, k_q, i_{EU}) = (1 - I^{Q-EU} \cdot i_{EU} \cdot k_q) \cdot 100\% \quad (2.1)$$

де EU — невизначеність зовнішнього середовища, виражена у процентному відношенні, при чому стан абсолютної невизначеності (стан «1») виражається як 100%, а стан повної визначеності (стан «0») становить 0%;

I^{Q-EU} — частина повноти отриманого обсягу інформації, який визначається відношенням обсягу фактично отриманої інформації до еталонного обсягу інформації про фактори зовнішнього середовища;

k_q — коефіцієнт, який враховує силу об'єктивних та суб'єктивних чинників впливу при даному обсязі даних, при чому $0 \leq k_q \leq 1$ і має спадну природу. За умови, коли $k_q \rightarrow 0$, то це означає, що якість інформації падає, а сила об'єктивних та суб'єктивних чинників зростає. Методика його обчислення детально описана у [127, с. 122-123];

i_{EU} — коефіцієнт новизни даного обсягу інформації, який $0 \leq i_{EU} \leq 1$, де «1» — відповідає ситуації, коли отриманий обсяг інформації є повністю новим, тобто з початковими якісними параметрами, а «0» — отриманий обсяг інформації — є повністю застарілим і не відповідає жодному критерію якості.

У статті [263] більш детально розкрито підходи до оцінки невизначеності із знанням обсягу зібраної інформації і рівня впливу сили об'єктивних та суб'єктивних чинників зовнішнього середовища. У межах оцінки галузі, особливо в ретроспективному аналізі, можна використати обсяг інформації, який фактично був наявний у певний період часу.

Для формування єдиного підсумкового показника невизначеності за матричним методом й аналітичним пропонується перевести отримані результати за трьохбальною системою від 0 до 3 (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3.

Таблиця приведення показників невизначеності в бальну систему
(авторська розробка)

Бал	Якісне значення	Кількісне значення
0	низька невизначеність	від 1 до 25%
1	помірна невизначеність	від 25 до 50%
2	помірно висока невизначеність	від 50 до 75%
3	висока невизначеність	від 75% до 100%

Для формування єдиного значення бальної оцінки невизначеності виводиться середнє значення за якісною й кількісною оцінкою.

Другий підетап аналізу динамічності, інформаційного забезпечення і комплексності дій підприємства на зовнішні дії проводиться на основі підходів, запропонованих Ковалевим В. [194], Смольским А. [310]. Для проведення аналізу передбачаються такі кроки:

1.4. Оцінка динамічності розвитку компанії проводиться за методом Ковалева В. і Смольского А. шляхом розрахунку й порівняння темпів зростання прибутку, виручки й авансованого капіталу, аналізу темпів зміни інших найважливіших показників діяльності компанії.

Оптимальним вважається таке співвідношення:

$$T_{\text{ПР}} > T_{\text{В}} > T_{\text{А}} > 100\%, \quad (2.2)$$

де $T_{\text{ПР}}$, $T_{\text{В}}$, $T_{\text{А}}$ — темпи зміни прибутку від реалізації, виручки від реалізації й вартості активів.

Дотримання такого співвідношення свідчить про:

- зростання економічного потенціалу організації, обумовлений величиною активів;
- більш ефективне використання ресурсів організації, оскільки у порівнянні з ростом економічного потенціалу виторг від реалізації зростає більш високими темпами;
- відносне зниження витрат виробництва й реалізації, оскільки прибуток від реалізації зростає випереджальними темпами в порівнянні з ростом виторгу.

Можливі й відхилення від цієї залежності. Причинами такого недотримання співвідношення можуть бути пов'язаними з:

- освоєнням нових напрямків додатка капіталу;
- реконструкцією й модернізацією діючих виробництв, які завжди пов'язані зі значними вкладеннями фінансових ресурсів, що не дають швидкої вигоди, але окупаються й забезпечують підвищення конкурентоспроможності організації в довгостроковому періоді. [310]

Також при аналізі динамічності зростання компанії рекомендується використовувати показники нефінансового характеру, зокрема:

- показники маркетингової активності — темпи приросту маркетингових бюджетів, бюджету заходів корпоративної соціальної відповідальності та ін.;
- показники основної діяльності — темпи росту обсягів виробництва/надання послуг, кількість та ефективність персоналу, кількість впроваджених споживчих інновацій тощо.

Для подачі результаті обрахунку пропонується заповнити табличну форму показників (рис.2.5) як за одним роком, так і за певний період.

Показник	Значення
Темп зміни прибутку	
Темп зміни виручки	
Темп зміни вартості активів	
Виконання нерівності: $T_{\text{пр}} > T_{\text{в}} > T_{\text{а}} > 100\%$ (так/ні)	
Темп приросту кількості споживачів	
Темп приросту величина доходу з одного клієнта	
Темп росту рекламних бюджетів	
Темпи приросту споживчих та інших інновацій	
.... (додаткові показники відповідно до галузі)	
Узагальнена оцінка динамічності росту компанії	

Рис.2.5. Таблична форма для оцінки динамічності розвитку компанії (авторська розробка)

У межах аналізу буде необхідно порівняти кожен з показників, щоб виконувалася нерівність (2.1), а також визначити узагальнену оцінку темпів росту компанії (динамічності) визначивши середнє чи середньозважене значення за всіма обраними показниками. Для подальшої зручності роботи з показником рекомендується представити його у процентному відношенні.

1.5. Оцінка комплексності інноваційного впливу на середовище (можливості охоплення всіх сфер середовища). Проводиться на основі наявності інновацій за кожною групою: споживчих, маркетингових, технічних і технологічних, управлінських. Для цього оцінюємо частку кожної групи інновацій. Якщо частки кожної групи є рівними і відповідають можливостям як компанії, так і середовища, то можна говорити про максимальну оцінку комплексності інноваційного впливу. Адже в такому випадку компанія намагається діяти у всіх сферах зовнішнього середовища шляхом інновацій і соціальних дій. Експертним методом отримана оцінка всієї кількості інновацій і соціальних дій у співвідношенні до загальної ситуації на ринку переводиться до градації від 0 до 3.

1.6. Аналіз інформаційного забезпечення – проводиться аналітично на основі результатів роботи аналітичних відділів і достатності отримуваної й проаналізованої інформації для прийняття управлінських рішень. Як правило, проводиться виключно внутрішнім аудитом на основі конфіденційної інформації.

Етап II. Аналіз інноваційної діяльності підприємства і в галузі. У процесі аналізу важливим є порівняння термінів впровадження досліджуваним підприємством нововведень на ринку, які з часом ставали загальноприйнятими для того, щоб визначити лідерів у впровадженні важливих для ринку/галузі інновацій. Аналіз проводиться за двома напрямками: аналіз інноваційної діяльності підприємства і всієї галузі.

2.1. Оцінка кількості і часу впровадження досліджуваним підприємством важливих різних типів (споживчих, маркетингових, технічних, технологічних, управлінських) інновацій за рік, які здійснювалися компанією у своєму зовнішньому середовищі на основі ключових ресурсів і динамічних здатностей. При цьому враховується саме лідерство компаній за інноваціями, тобто те, скільки інновацій дана компанія запропонувала на ринку вперше.

Для узагальнення результату і приведення до бальної оцінки компанії, яка мала найбільшу кількість лідерських нововведень, пропонується присвоїти три бали, другому місцю — 2 бали (якщо більше компаній, то відповідно проградіювати від 1 до 3), а компанії, яка мала найменшу кількість, присвоїти 1 бал. Якщо у компанії не було лідерських інновацій, то має бути оцінка 0. У кінцевому підсумку фіксується (рис.2.6.) наявність у компанії інноваційного лідерства чи його відсутність (за значенням 3-х балів по кожній групі типів інновацій).

Показник	Значення
Загальний опис споживчих інновацій	-
Кількість споживчих інновацій	
Загальний опис використаних технологічних інновацій	-
Кількість маркетингових інновацій	
Загальний опис маркетингових інновацій	-
Кількість технічних і технологічних інновацій	
Загальний опис технічних і технологічних інновацій	-
Кількість управлінських інновацій	
Інші класифікаційні ознаки інновацій для порівняння	-
Загальна кількість нововведень і їх масштаб	
Оцінка лідерства по нововведеннях, в балах (від 0 до 3)	

Рис.2.6. Аналіз інноваційного лідерства компанії (авторська розробка)

2.2. Оцінка рівня конкуренції по інноваціям у галузі. Даний показник дає змогу узагальнити ступінь інноваційності галузі і порівняти її з наявним рівнем інноваційного розвитку компаній.

Етап III. Аналіз профілю ключових ресурсів дозволяє охарактеризувати компанію і виділити її динамічні здатності і їх спроможність у порівнянні з іншими учасниками ринку. Проводиться оцінка за допомогою VRIO-аналізу з подальшою побудовою профілю ключових ресурсів компанії й обчислення індексу ключових ресурсів для проактивної компанії.

Оцінка ресурсів підприємства має проводитися за допомогою VRIO-методу (п'яти тестів). Даний метод, за дослідженнями Саричева А., Вернерфельта Б., Барнея Дж. Б., є одним із кращих і зрозумілих для визначення того, чи дійсно наявні ресурси є ключовими, конкурентоформуючими і такими, що створюють динамічні здатності [5]. Адже він базується на основних передумовах ресурсно-орієнтованого підходу про гетерогенність і немобільність ресурсів [84].

Процедура проведення VRIO-методу широко описана в літературі зі стратегічного аналізу й управління [334], [299], але в рамках дисертаційної роботи було запропоновано окремі уточнення під час використання даного інструменту. Процедура проведення VRIO-аналізу складається з таких етапів:

- 3.1. Визначення параметрів сегменту ринку**, на якому функціонує компанія і/або проводиться аналіз.
- 3.2. Формування переліку всіх наявних ресурсів і здатностей**, які є найбільш важливими для компанії. Для проактивної поведінки на ринку мобільного зв'язку зосереджується увага на таких 12-ти ресурсах (з переліку поданого у табл. К.1 Додатку К): візійність керівництва, компетенція компанії, інноваційні технології, кваліфікація персоналу, проактивність персоналу, корпоративна культура, ділова репутація, відносини із суспільством, дружелюбність бізнесу, бренд компанії, залученість клієнта, клієнтська база.
- 3.3. Проведення оцінки ресурсів і здатностей компанії** за чотирма критеріями:
 - цінність (value) – оцінка того, наскільки той чи інший ресурс дозволяє використати можливість або запобігти певній загрозі у діяльності;
 - рідкісність (rarity) – рідкісним ресурс визнається тоді, коли кількість фірм, яка ним володіє, є достатньо малою, щоб забезпечити переважаюче становище;

- відтворюваності (imitability) – визначається можливістю інших компаній галузі копіювати природу або практичне використання ресурсу;
- організованості (organization) – оцінка того, наскільки компанія може або спроможна за певних зовнішніх умов використати цінний, рідкісний та унікальний ресурс у дії.

Оцінка дається на основі простих відповідей («так» чи «ні») і в заповненні відповідей у формі, яка представлена на рис 2.7.

Чи являється ресурс/здібність...?					
Цінним?	Рідкісним?	Вартісним при відтворенні?	Використовується організацією?	Стратегічні наслідки	Сила або слабкість
Ні	—	—	Ні	Конкурентна слабкість	Слабкість
Так	Ні	—	—	Конкурентний паритет	Сила
Так	Так	Ні	—	Тимчасова конкурентна перевага	Сила і відмінна компетенція
Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція

Рис.2.7. Форма проведення VRIO-аналізу із критеріальними значеннями [299]

Аналіз ресурсів і здатностей за цими критеріями дає можливість виявити найбільш важливі для формування конкурентної переваги компанії ресурси й здатності як сьогодні, так і на майбутніх ринках, визначити стратегічні наслідки їхнього використання.

3.4. На основі проведеного аналізу *формується профіль ключових ресурсів і здатностей*. Кожен ресурс пропонується оцінити за ступенем сформованості і силою впливу на результати діяльності від 1 до 5 балів, де 1 – слабо сформований, такий, що практично не впливає на результати діяльності підприємства, а 5 – ключовий, найбільш впливовий ресурс у діяльності підприємства. У контексті проактивної поведінки запропоновано виключний перелік ресурсів для аналізу і форму профілю ресурсів, представлену на рис. 2.8.

При формуванні порядку було враховано поділ на ресурси внутрішнього (права сторона) і зовнішнього (ліва сторона) характеру дії ресурси і групування за суттю ресурсів (управління, група персоналу, бренд/продукт, клієнти і партнери). Таким чином, запропонований інструмент дозволяє ефективно діагностувати наявні ресурси компанії, робити висновки щодо спрямованості

діяльності компанії і комплексності дії. Даний інструмент пропонується як для подальшої діагностики проактивності з відповідною адаптацією, так і в якості додаткового графічного інструменту до VRIO-аналізу.



Рис. 2.8. Форма профілю ключових ресурсів компанії (авторська розробка).

У контексті реалізації проактивної поведінки компанії необхідно кількісно врахувати наявний профіль ключових ресурсів компанії. Для цього було розроблено спосіб обчислення відповідності фактичного профілю ключових ресурсів до профілю ключових ресурсів проактивної компанії.

Основою для нього виступає геометричний спосіб обчислення. Павутиноподібна матриця профілю ключових ресурсів (рис.2.6) є рівностороннім 12-кутником, який складається з 12-ти трикутників з рівними кутами на променях. У відповідності до цього відкрито можливість для обчислення загальної площі 12-кутника як певної загальної геометричної оцінки профілю ресурсів для проактивної компанії з використанням формули для обчислення площі трикутника: $S = (1/2) \cdot a \cdot b \cdot \sin \gamma$ (2.3) [335], де a і b — величина сторін трикутника, а γ — кут між ними.

Для 12-кутника формула набуде вигляду: $S = 12 \cdot ((1/2) \cdot a \cdot b \cdot \sin 30^\circ)$ (2.4), оскільки кут становить: $360^\circ : 12 = 30^\circ$. Синус 30° становить 0,5, а довжина

кожної сторони становить 5 (як максимальний бал за кожен ресурс), то формула (2.4) набуде вигляду:

$$S_{\text{ідеал}} = 12 \cdot ((1/2) \cdot a \cdot b \cdot \sin 30^\circ) = 6 \cdot 5 \cdot 5 \cdot 0,5 = 75 \quad (2.5)$$

Величина 75 буде відображати ситуацію, коли в компанії розвинуті всі необхідні ключові ресурси (динамічні здатності) для реалізації проактивної поведінки компанії.

Проте для обчислення площі фігури фактичного профілю ключових ресурсів для конкретної компанії формулу (2.4) і (2.5) необхідно модифікувати, оскільки значення кожного з 12-ти ресурсів є різним. Відповідно для обчислення значення фактичного профілю ресурсів становитиме:

$$S_{\text{ф}} = 0,25 \cdot (a_1 \cdot a_2 + a_2 \cdot a_3 + a_3 \cdot a_4 + a_4 \cdot a_5 + a_5 \cdot a_6 + a_6 \cdot a_7 + a_7 \cdot a_8 + a_8 \cdot a_9 + a_9 \cdot a_{10} + a_{10} \cdot a_{11} + a_{11} \cdot a_{12} + a_{12} \cdot a_1) \quad (2.6)$$

де $a_1 \dots a_{12}$ — оцінка відповідного ресурсу: персонал, керівні кадри, інноваційні технології, клієнти, контактна база, імідж, гудвіл, корпоративна соціальна відповідальність і відносини із суспільством, корпоративна культура і цінності.

На основі формул (2.5) і (2.6) виведено індекс ключових ресурсів (динамічних здатностей) для реалізації проактивної поведінки (I_{RP}), який обчислюється як:

$$I_{\text{RP}} = S_{\text{ф}} / S_{\text{ідеал}} = (a_1 \cdot a_2 + a_2 \cdot a_3 + a_3 \cdot a_4 + a_4 \cdot a_5 + a_5 \cdot a_6 + a_6 \cdot a_7 + a_7 \cdot a_8 + a_8 \cdot a_9 + a_9 \cdot a_{10} + a_{10} \cdot a_{11} + a_{11} \cdot a_{12} + a_{12} \cdot a_1) / 300, \quad (2.7)$$

де 300 – число, яке вийшло як математичний результат $0,25/75$.

Формула (2.6) використовується як для розрахунку фактичного рівня проактивності, так і для обчислення проактивного потенціалу. В ідеальному

випадку для проактивної компанії даний індекс має відповідати 1, тобто у компанії наявні й розвинуті на найвищому рівні всі ключові результати. У цілому, у практиці можливе коливання індексу для проактивної компанії на рівні $[0,75;1]$ (згідно проведених спостережень й обчислень у межах дисертаційної роботи).

Етап IV. Аналіз динамічних здатностей компанії. Проведення оцінки динамічних здатностей компанії на сьогодні перебуває у фокусі детального вивчення низки вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Р.М. Грант, К. Фляйшер, Д. Каглар, Я. Пандраджі, Дж. Пінські ([334], [15], [137],). Кожен із авторів пропонує власні підходи і методики оцінки динамічних здатностей, спроможностей компанії. У межах дисертаційної роботи було сформовано комплексний підхід, який можна використовувати у прикладній діяльності, зокрема, під час оцінки формування й реалізації проактивної поведінки компанії.

Основою оцінки динамічних здатностей компанії є вивчення базових складових управлінської підсистеми підприємства: керівництва, персоналу, системи управління знаннями й інноваційного процесу, оцінка взаємодії з клієнтами, оцінки взаємодії з постачальниками ресурсів, оцінка взаємодії із суспільством, оцінки взаємодії з макросередовищем.

Для проведення такого аналізу в рамках дисертаційної роботи запропоновано **аналітичний підхід** до оцінки. Його використання передбачає проведення оцінки кожної сфери за узгодженими показниками на основі опитувань менеджменту компаній. Для використання запропонованого етуду оцінки необхідно здійснити такі кроки:

4.1. Визначення основних показників і розробка опитувальника, за якими будуть оцінюватися кожна складова управлінської підсистеми. Дані показники мають відображати специфіку досліджуваної галузі. У межах дисертаційної роботи було визначено такі показники, які, водночас, допомагають розкрити специфіку

ринку послуг мобільного зв'язку (досліджувана галузь) і можуть бути універсальними (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

Показники діагностики динамічних здатностей компанії (авторська адаптація за [204], [115], [329], [334])

№	Сфера оцінки	Показник	Алгоритм оцінки
1	2	3	4
1	Оцінка менеджменту	наявність довгострокового планування	оцінка наявності довгострокових цілей, системи рішень для їх досягнення
2		тип організаційної структури	оцінка типу оргструктури за швидкістю прийняття рішень і її гнучкістю
3		стиль мислення керівника	оцінка спрямованості керівника і менеджменту на інновації, креативність, демократичність
		аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень	оцінка наявності аналітичного відділу, рівень аналітичного забезпечення рішень
4	Оцінка персоналу	сприйняття працівником цілей, місії і задач компанії	вивчення того, наскільки працівник розуміє і включений в реалізацію місії, цілей і задач компанії
5		ініціативність персоналу	оцінка кількості й частоти прояву ініціативи при вирішенні поточних, тактичних і стратегічних задач
6		самостійність у прийнятті поточних рішень	оцінка можливості працівника самостійно приймати рішення для вирішення поставлених задач
7		направлення персоналу на виявлення неявних бажань клієнта	оцінка процедур опрацювання побажань, зауважень клієнтів, виявлення нових можливостей
8	Оцінка системи управління знаннями	швидкість росту об'єму знань	оцінка швидкості зміни/зростання загального обсягу накопичення знань в компанії
9		структура форм і методів управління знаннями	оцінка співвідношення активних і пасивних форм накопичення
10	Оцінка інноваційного процесу	ступінь проникнення інноваційного процесу в бізнес-процеси компанії	проводиться оцінка проникнення процесів впровадження і створення інновацій в усі види бізнес-процесів компанії
11		об'єм фінансування інновацій	оцінка коштів, які виділяються для створення споживчих інновацій
12		осяг наукових досліджень і дослідних розробок	оцінка активності й обсягу НДДКР в компанії, провадження споживчих інновацій
13	Оцінка включеності клієнтів	лояльність клієнтів	узагальнений індекс на основі всієї бази клієнтів, рівня утримання нових покупців, частки витрат покупця, середньої кількості нових покупців за місяць, частота покупок, середня сума покупки, рівень відходу клієнтів

1	2	3	4
		задоволеність споживачів (оцінка компанії клієнтами)	анкетна оцінка споживачів щодо рівня задоволення клієнтів використовують опитування, скарги, відгуки покупців, фокус-групи, картки гостя, зовнішній бенчмаркінг, внутрішню документацію бізнес-процесів компанії, Mystery Shopping, Mystery Calls тощо.
		наявність процедур зворотного зв'язку, збирання й обробки явних і неявних бажань споживачів	проводиться оцінка процедур роботи з клієнтом в call-центрі, фронт-офісах, через соціальні мережі та інші канали комунікації; процедур зворотного зв'язку з клієнтами, його можливість оцінки компанії тощо
14		оцінка каналів збуту та інформування	оцінка ефективності кожного каналу збуту і їх загальна оцінка, оцінка офіційних і неофіційних кількості профілів в соціальних мережах (SMM), загальна кількість користувачів
	Оцінка відносин із суспільством	кількість і частота соціальних заходів, ініціатив	оцінка проводиться у порівнянні з конкурентами і прийнятими нормами
15		сума бюджету на корпоративну соціальну відповідальність (КСВ)	оцінка коштів, які йдуть на КСВ, проводиться у порівнянні з конкурентами і середньогалузевими показниками
16	Оцінка партнерства з постачальниками ресурсів	термін укладених договорів	Оцінка наявності довгострокових договорів з постачальниками ресурсів (матеріальних, нематеріальних, фінансових)
17	Оцінка взаємодії з макросередовищем	оцінка ставлення компанії до середовища	оцінка того, як компанія сприймає своїх стейкхолдерів
18		момент реагування на зовнішні події	оцінка політики (прийнятих норм) реагування на зовнішні умови
19		активність у соціально-політичній сфері	оцінка кількості й частоти ініціатив компанії самостійно або в партнерстві з іншими щодо змін в політико-законодавчій сфері для поліпшення умов функціонування

Кожен із запропонованих показників має різні вимірники, алгоритми оцінки, у зв'язку з чим виникає необхідність приведення до єдиного вимірника, щоб можна було зробити висновки. При цьому було враховано необхідність порівняння фактично існуючого стану зі станом компанії, яка активно впроваджує проактивну поведінку.

У кінцевому підсумку, по кожному показнику визначається бальна оцінка від 0 до 10, в якій оцінка 10 відповідає нормативному показнику проактивної компанії (за ідеальної ситуації).

4.2. Проведення опитування й опрацювання результатів. На даному кроці знаходиться усереднене значення за групою оцінок по кожній сфері оцінювання, що визначається середньо зваженим значенням суми фактичних значень і нормативних значень (10 балів) по формулі (2.8):

$$Cr_m = \frac{\sum_{i=1}^n a_i \cdot j_i}{\sum_i j_i} \quad (2.8),$$

де Cr_m — група оцінок (сфера оцінювання), a_n — значення в балах n-ого показника; j_n — коефіцієнт ваги показника a_n .

4.3. Представлення результатів оцінки у графічному вигляді на павутиноподібному графіку (рис. 2.9) для наочного показу.

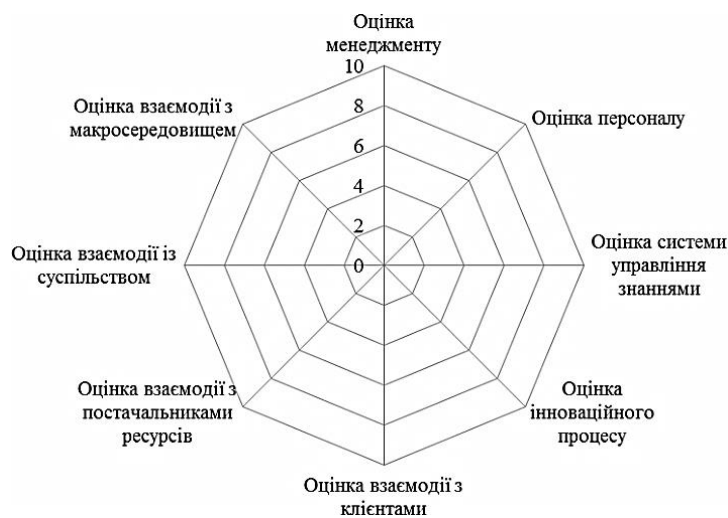


Рис.2.9. Графічна форма профілю динамічних здатностей проактивної поведінки компанії (авторська розробка)

4.4. Кількісна оцінка потенціального рівня проактивності підприємства (ProAct) відбувається на основі раніше знайденої оцінки значення кожного показника згідно формули (2.8):

$$\text{ProAct} = \frac{\sum_{m=1}^8 Cr_m}{64}, \text{ де} \quad (2.9)$$

m – кількість виділених груп оцінок (у даному випадку береться 8 груп по 4 групи в зовнішній і внутрішній складовій аналізу потенціалу компанії);

64 – загальне значення, яке притаманне активній, традиційній компанії (середнє значення по кожній групі є не меншим, ніж 8 балів).

Для інтерпретації отриманих результатів необхідно проаналізувати отримані значення, виявивши, що якщо значення *ProAct*:

- менше одиниці, то тоді робимо висновок, що компанія може реалізувати тільки реактивну поведінку;
- якщо більше одиниці, то компанія володіє потенціалом для реалізації проактивної поведінки;
- якщо близько одиниці, то компанія є активною і з часом може сформувати необхідний потенціал для проактивної поведінки.

Етап V. Формування висновків щодо наявності розривів між фактичним і потенціальним рівнем активності з урахуванням профілю ключових ресурсів для формування подальших кроків щодо підвищення потенціалу реалізації поведінки компанії.

Варто зауважити, що проведення аналізу ключових ресурсів має відбуватися ще на першому етапі, оскільки отримані дані показують картину як по фактичній ситуації компанії, так і по можливому потенціалу розвитку компанії. Проте у процесі дослідження проактивності компанії використання отриманих даних відбувається завдяки оцінці індексу ключових ресурсів й загальній оцінці наявних розривів між фактичним рівнем і потенціальним.

На основі схеми концепції аналізу рівня проактивності підприємства (рис. 2.9) запропонована графічна форма підсумкового звіту за результатами діагностики по кожному блоку: фактичного рівня проактивності, проактивного потенціалу.

На основі заповненої форми можна зробити аналітичні висновки щодо активності/проактивності компанії на ринку, сфери, які необхідно розвивати, і подальший стан компаній за умови збереження ситуації. Запропоновані

висновки рекомендовано оформити за такими структурно-логічними частинами:

- 1) аналіз стану і причин теперішньої динаміки компанії у порівнянні з динамікою розвитку середовища (його основних учасників, факторів, тенденцій, особливу увагу приділити конкурентам);

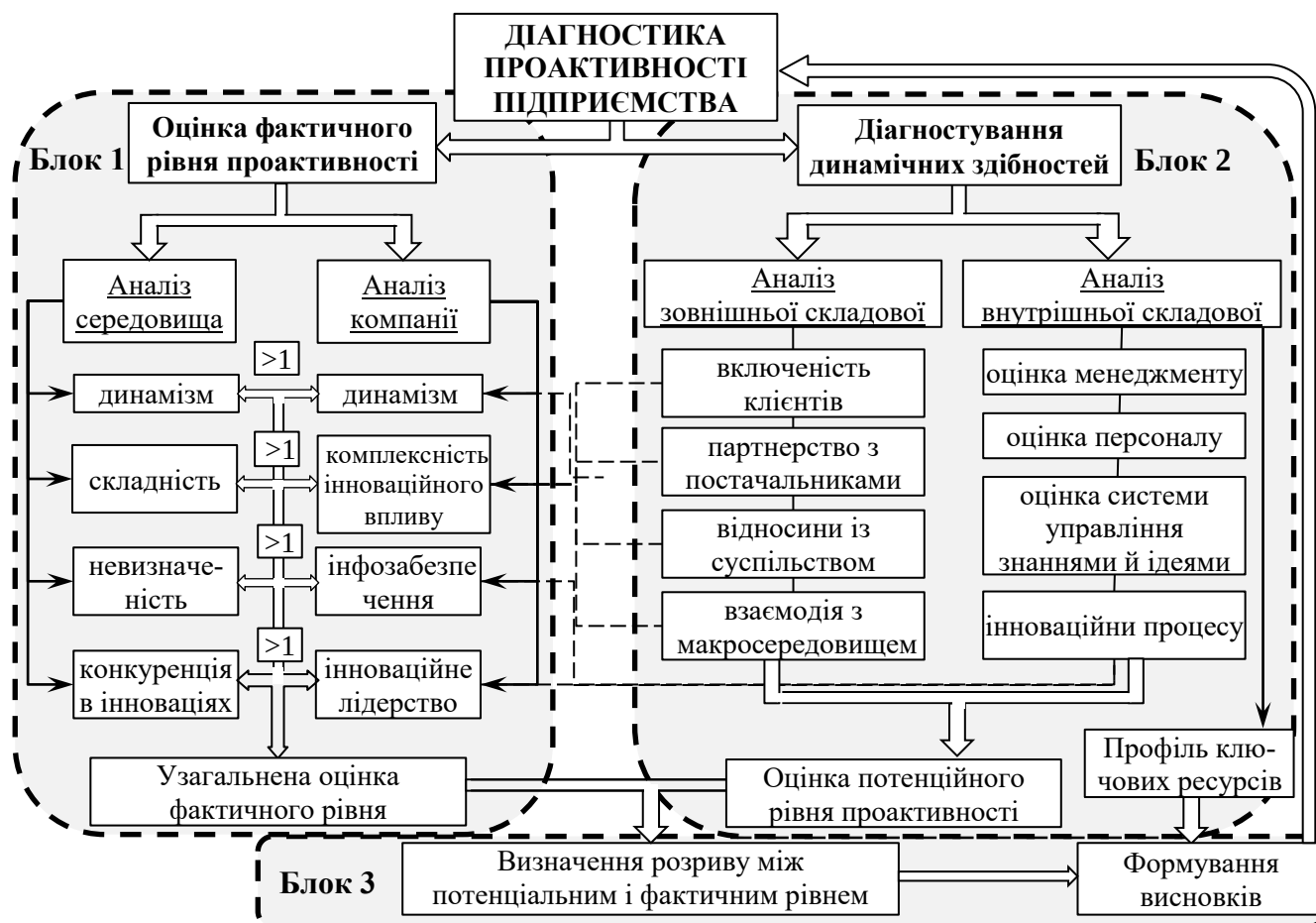


Рис. 2.9. Концепція оцінювання проактивності компанії для подальшого формування й реалізації проактивної поведінки (авторська розробка)

- 2) аналіз загального рівня активності компанії з висновком щодо фактичного прояву/непрояву проактивності з виділенням проблемних сфер прояву проактивної поведінки компанії;
- 3) аналіз потенціального рівня проактивності підприємства з виділенням проблемних сфер діяльності і причин формування такого стану;
- 4) аналіз розривів між фактичним і бажаним рівнем проактивності підприємства з подальшим формуванням рекомендованих дій щодо подолання даного розриву і збільшення проактивності компанії.

За допомогою отриманих висновків з'являється можливість провести подальші заходи для підвищення проактивності й реалізації проактивної поведінки підприємства.

Отже, у представленому пункті 2.1. на основі наявних методів аналізу динамізму середовища і підприємства, аналізу окремих сфер діяльності компанії було представлено комплексну оцінку проактивності компанії, яка базується на діагностиці фактичного й потенціального рівня проактивності підприємства. У процесі порівняння фактичного рівня з потенціальним виникає можливість обґрунтувати подальші кроки щодо формування й розгортання проактивної поведінки підприємства. Зокрема, у представленому пункті було:

- 1) розглянуто методи оцінки динамізму, складності, невизначеності; взаємозв'язок зовнішнього середовища компанії на основі відповідних показників;
- 2) запропоновано методика аналізу середовища функціонування для подальшої оцінки проактивності компанії, яка передбачає послідовну оцінку динамізму, складності, невизначеності середовища діяльності підприємства;
- 3) розглянуто існуючі теоретико-методичні підходи до аналізу динамічних здатностей компанії і виділено основні складові такої оцінки: оцінка динамічності розвитку компанії, аналіз здатності підприємства бачити нові можливості, аналіз і виділення ключових ресурсів середовища, аналіз гнучкості організаційної структури і комплексності здійснених дій. Серед запропонованих складових найбільш важливим є дві: оцінка динамічності розвитку й оцінка динамічних здатностей компанії. Саме методи їх пошуку були найбільш детально розглянуті у межах дисертаційної роботи;
- 4) на основі наявних методичних підходів запропоновано авторський підхід до *комплексного алгоритму аналізу динамічних здатностей*, який включає такі етапи: оцінка динамічності розвитку компанії, проведення аналізу ключових ресурсів компанії за VRIO-методом і побудова профілю ключових ресурсів, аналіз нововведень (інновацій), формування загального списку динамічних здатностей компанії.

У наступних параграфах дослідження проведено практичну апробацію методики на основі вивчення діяльності компаній мобільного зв'язку – ПрАТ «Київстар», ПАТ «МТС-Україна, ТОВ «Астеліт».

2.2. Аналіз динамізму і невизначеності середовища функціонування компаній мобільного зв'язку в Україні

На основі запропонованої моделі оцінки проактивності компанії було проведено діагностику фактичного рівня проактивності. Для цього, у свою чергу, було проведено аналіз динамізму й невизначеності ринку телекомунікаційних послуг, зокрема, ринку мобільного зв'язку.

Згідно Закону України «Про телекомунікації», ***ринок телекомунікаційних послуг*** – це сфера обігу визначених телекомунікаційних послуг, на які протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція (згідно ст. 1). [170]

Вибір галузі телекомунікаційних послуг для аналізу був обґрунтований тим, що:

- розвиток телекомунікацій є головним чинником розвитку інформаційної економіки;
- для підтримки конкурентоспроможності телекомунікаційні компанії проводять активну інноваційну політику і планомірно виводять на ринок нові товари та послуги [330];
- для динамізму компаній в даній галузі необхідним напрямом розвитку є поєднання технологічних і маркетингових інноваційних підходів [330];
- успіх реалізації вибраних інноваційних підходів залежить від професіоналізму керівництва компаній у плані створення необхідної організаційної структури, здатної стимулювати творчу ініціативу персоналу, генерувати безліч нових ідей і оптимізувати процес реалізації інноваційних проєктів;

- для здобуття успіху в галузі розвитку телекомунікацій необхідне орієнтування на перспективу, на бажанні бути кращими для своїх клієнтів [330].

Телекомунікаційні послуги як товар мають такі особливості:

- номенклатура послуг порівняно стійка, але, разом із тим, зміна технології й організації їхнього надання сильно впливають на соціально-економічні характеристики й функції послуг;
- співіснують традиційні і передові технології надання послуг, при цьому терміни переходу від одних до інших послуг досить значні;
- застосовується галузевий принцип створення послуг з переважно територіальним способом їхнього надання. [339]

Телекомунікаційна галузь є досить об'ємною і поєднує у себе понад 17 сегментів, які можна виділити в окремі ринки послуг.

Для звуження об'єктів дисертаційної роботи було обрано ринок мобільного телефонного зв'язку. Згідно класифікації Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), до нього можна віднести 3 сегменти галузі телекомунікаційних послуг: послуги доступу до мереж мобільного зв'язку та початок з'єднання з мережами рухомого (мобільного) зв'язку; послуги завершення з'єднання на окремих мережах рухомого (мобільного) зв'язку; послуги міжнародного роумінгу на окремих мережах мобільного зв'язку.

Надалі для розгляду братимемо до уваги тільки компанії послуг мобільного зв'язку. При цьому використовуватимемо поняття «ринок мобільного зв'язку», «компанії мобільного зв'язку» тощо.

Ринок мобільного зв'язку є високотехнологічним, наукоємним, масовим ринком з охопленням всіх верств населення. Окрім цього на ринку, на сьогодні, 97,3% ринку займають три компанії – ПрАТ «Київстар» (бізнес-одиниця «Україна» VimpelCom Ltd.), МТС, ТОВ «Астеліт», – що свідчить про олігопольний стан на ринку. Більш детально про компанії йтиме мова в пар. 2.3. В даному пар. 2.2. більш детально проаналізовано динамізм, складність, взаємопов'язаність і невизначеність ринку послуг мобільного зв'язку.

При аналізі рівня динамізму варто скоригувати показники, за якими будемо його оцінювати, що пов'язано з особливістю галузі телекомунікаційних послуг:

- рівень зміни в кривій попиту на продукт – варто оцінювати за динамікою зміни сукупної абонентської бази номерів мобільного зв'язку і зміни сукупного обсягу доходу, отриманого на ринку послуг мобільного зв'язку;
- рівень зміни цін конкурентів – на середню зміну доходу, отриманого від одного клієнта за рік на ринку мобільного зв'язку;
- рівень зміни ціни капіталу – на динаміку облікової ставки Національного банку України, яка слугує за орієнтир щодо вартості залучених і розміщених грошових коштів на відповідний період [272];
- рівень змін у можливостях фінансування – як на нашу думку, варто оцінювати за рівнем обсягу коштів, які були видані банками України юридичним особам, що відображає рівень кредитування економіки, який склався на певний момент часу;
- рівень змін у політиці регулювання ринку – ринок телекомунікацій регулюється НКРЗІ (Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації), відповідно, варто оцінювати динаміку зміни активності регулятора в розробці і прийнятті нормативно-правових документів, зростанні загальної кількості регулюючих нормативно-правових актів;
- рівень активності, обумовленої новими конкурентами, що з'явилися на ринку, – на даному ринку учасники стали, адже тільки 3 компанії контролюють майже весь ринок, а поява нових компаній надзвичайно ускладнена багатьма факторами: насиченістю ринку, високими технологічними, організаційними, ліцензійними бар'єрами та ін.;
- ступінь змін у результаті впливу нової технології, що з'явилася в галузі, на ринку телекомунікацій оцінити важко, оскільки такий вплив постійний і високий. Адже дана галузь перебуває в постійному оновленні технологічної інфраструктури на основі найновіших розробок, які впроваджуються.

Протягом останніх дев'яти років послуги мобільного зв'язку перейшли з розряду елітарних послуг в розряд масових і повсякденних, якими користується практично все населення України. Саме протягом 2005-2013 рр. відбувся вхід нового оператора ТОВ «Астеліт» (TM life:)), падіння цін на послуги, розширення спектру послуг і вихід на нові сегменти телекомунікаційного ринку (у першу чергу, широкополосного доступу до Інтернету).

Також суттєві зміни в галузі відбулися у 2014-2016 рр. У компанії «Київстар» змінився генеральний директор. Коли відійшов засновник компанії Ігор Литовченко, компанію очолив ТОП-менеджер з іншої галузі – Петро Чернишов. Як наслідок – ребрендинг компанії, зміна керівного менеджменту і підходів до управління компанією як всередині, так і зовні. ПрАТ «МТС-Україна» здійснив ребрендинг на міжнародний бренд Vodafone UA, щоб зняти політичні ризики (пов'язані з асоціацією з російською компанією і позиціонуванням на тимчасово окупованих територіях АР Криму, Донецької і Луганської області) і надати міжнародний характер своїх послуг. У ТОВ «Астеліт» відбулася зміна власників підприємства, коли компанія стала повністю турецькою. Це також призвело до ребрендингу на Lifecell і змін у підходах до клієнтів.

У цілому, ринок послуг мобільного зв'язку перебуває на порозі стратегічних змін і зміни характеру послуг для клієнтів. За результатами останніх двох років непросто робити висновки щодо процесів динамізму, складності, невизначеності і позицій самих компаній, адже всі вони в активному пошуку свого місця і своїх позицій на ринку.

У зв'язку з цим, для отримання ретроспективних і перевірених результатів було проаналізовано динамізм ринку мобільного зв'язку за основними показниками протягом 2005-2013 рр. Для цього було використано відкриті джерела інформації про стан ринку. Результати представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Основні показники динамізму ринку мобільного зв'язку за 2005-2013 роки
(авторське узагальнення за [357], [172]; [173]; [314])

Показник	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість абонентів, млн. чол.	30,0	49,1	55,2	55,7	55,3	53,9	55,6	59,3	62,5
Обсяг доходу від мобільного зв'язку, млрд. грн.	14,5	20,1	25,1	29,6	28,5	28,8	31,0	31,6	31,4
Рівень номінального проникнення мобільного зв'язку, %	65,3	105,0	119,1	120,4	120,1	117,5	121,8	130,3	137,3
Інвестиційна діяльність компаній, млрд.грн.	8,5	9,8	12,4	11,5	8,3	н/д	н/д	н/д	н/д
Ставка НБУ (зміна ціни капіталу), процентна ставка	9,5	8,5	8	12	10,25	7,75	7,75	7,5	6,50
Зміна ставки НБУ (зміна ціни капіталу), кількість разів/рік	1	1	1	2	2	3	0	1	2
Обсяг наданих кредитних коштів юридичним особам, млн.грн.	109895	166800	276184	472584	474991	508288	580907	609202	698777
Кількість законодавчо-нормативних змін НКРЗІ	н/д	11	14	42	24	12	15	30	7
Кількість операторів/провайдерів, що мають ліцензії (рухомий (мобільний зв'язок))	6	7	9	11	12	13	20	20	20
Темп приросту кількості базових станцій (оцінка), до попереднього року	2,1	1,8	1,5	1,3	1,12	1,02	1,03	1,02	1,01
Зміна цін конкурентів, приріст до попереднього року	0,5	0,9	1	1	1	1,144	1	1,064	1,228

На основі отриманих даних можна провести аналіз динаміки кожного з показників по відношенню до попереднього періоду. При цьому направленість зміни (додатне чи від'ємне значення) не має значення, оскільки для аналізу важливий сам факт наявності динаміки і його рівень. Результати розрахунків представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка значень характеристик ринку мобільного зв'язку, %
(авторські узагальнення)

Показник	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зміна кількості абонентів	50,00	63,67	12,42	0,91	0,72	2,53	3,15	6,65	5,40
Зміна обсягу доходу від мобільного зв'язку	53,28	38,62	24,88	17,93	3,68	1,16	7,59	1,84	0,60
Зміна рівня номінального проникнення мобільного зв'язку	25,58	60,80	13,43	1,09	0,25	2,16	3,66	6,98	5,37
Приріст кількості базових станцій (оцінка)	110,00	80,00	50,00	30,00	12,00	2,00	3,00	2,00	1,00

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зміна цін конкурентів приросту	50,00	10,00	0,00	0,00	0,00	14,40	0,00	6,40	22,80
Динаміка інвестиційної діяльності	14,00	15,29	26,53	7,26	27,83	н/д	н/д	н/д	н/д
Зміна ставки НБУ (зміна ціни капіталу)	5,56	10,53	5,88	50,00	14,58	24,39	0,00	3,23	13,33
Зміна обсягу наданих юридичним особам кредитних коштів	49,00	51,78	65,58	71,11	0,51	7,01	14,29	4,87	14,70
Зміна кількості законодавчо-нормативних змін	н/д	5,50	6,64	18,67	8,99	4,12	4,95	9,43	2,01
Зміна активності регулятора на ринку	н/д	н/д	27,27	200,00	42,86	50,00	25,00	100,00	76,67
Кількість операторів/провайдерів, що мають ліцензії (рухомий (мобільний зв'язок))	20,00	16,67	28,57	22,22	9,09	8,33	53,85	0,00	0,00
Динамізм ринку мобільного зв'язку	41,66	35,61	23,75	38,11	10,96	11,61	11,55	14,14	14,19

Таким чином, ринок мобільного зв'язку постійно змінюється в середньому на 10-14% за останні 5 років (рис.2.11). Тільки в 2005 і 2008 рр. середовище в середньому змінилося майже на 40 %, що було пов'язано з постреволюційними процесами і політичною нестабільністю 2004-2005 рр., а також початком економічної кризи 2008 р.

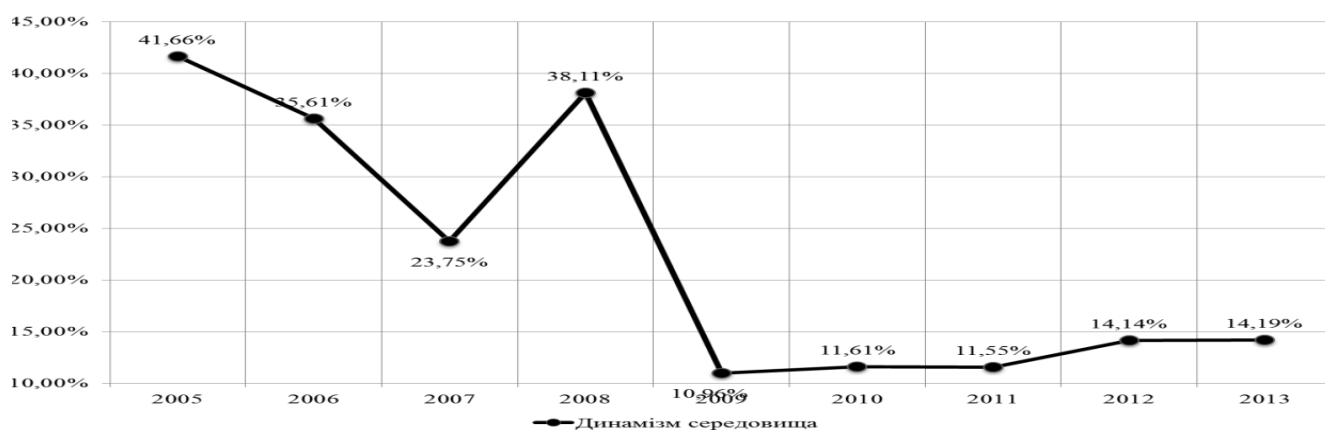


Рис.2.11. Динамізм ринку послуг мобільного зв'язку (авторське узагальнення)

Отож, ринок послуг мобільного зв'язку є динамічним і постійно змінюваним, окрім цього, досить чутливим до зовнішньоекономічних і політичних процесів, що підтверджується динамікою зміни ключових показників розвитку ринку. Також бачимо, що останні чотири роки відбувається постійний ріст динамічності ринку.

Складність ринку мобільного зв'язку було проаналізовано на основі показників, які були наведені в табл. 2.2. Результати представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Абсолютні значення окремих показників складності середовища ринку
мобільного зв'язку (авторське узагальнення за [224]; [185])**

Показник	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Кількість крупних постачальників обладнання для базових станцій	3	5	6	7	8	10	11	12	12
Рівень географічної концентрації/дисперсії компаній (індекс Херфіндала-Хіршмана (ННІ))	4 733,67	3 973,88	н/д	н/д	н/д	3 198,16	3 338,76	3 502,88	3 826,51
Загальна кількість перевірок і заходів НКРЗІ	н/д	н/д	н/д	1 477	1 626	2 057	1 587	1 335	1 376

За результатами аналізу відкритої інформації щодо часток компаній мобільного зв'язку показник концентрації (індекс Герфіндала-Гіршмана) становить понад 1800, тобто ринок мобільного зв'язку є висококонцентрованим. Це підтверджується існуванням олігопольного становища на даному ринку. Але, водночас, учасники на ньому постійні з 2005 р. і досить відомі один одному. Це, на нашу думку, робить їх подібними один до одного.

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 клієнтської складової на діяльність компанії є незначним зі сторони індивідуального клієнта, але відзначається чутливість з точки зору окремих груп і суспільства в цілому. Проте кожен індивідуальний клієнт виробляє свою модель поведінки відносно компанії, що ускладнює, відповідно, дії підприємства щодо своїх клієнтів.

Рівень постачальників і їх концентрація протягом 2005-2014 рр. надзвичайно змінювалася. Адже якщо на початку 2000-х рр. було декілька крупних постачальників телекомунікаційного обладнання — Motorola, Ericsson, Huawei, «Комверс», «Питерсервис», — то сьогодні таких постачальників декілька десятків, як крупних, так і дрібних. Відповідно, зменшувалася їхня «влада» на ринку, але

збільшувалася різноманітність варіантів пропозиції – за обсягом поставок, цінами і сервісом, – що посилювало складність і різноманітність середовища постачальників.

За рівнем технологічної і продуктової диференціації ринок мобільного зв'язку посідає провідне місце. Адже телекомунікації потребують постійного вдосконалення способів передачі даних різного обсягу, що стимулює безперервний інноваційний розвиток. Продуктова диференціація представлена тарифними пакетами й сервісом для користувачів. Відповідно, варто відмітити досить відчутний вплив на складність середовища функціонування в умовах постійної зміни технологічної насиченості і необхідності постійного оновлення продуктових пропозицій клієнтам.

Активність перевіряючих органів і їх вплив на ринок було проаналізовано на основі кількості перевірок, які здійснював НКРЗІ над суб'єктами телекомунікаційної галузі (табл. 2.7.). Чим вища активність і більша кількість перевірок, тим більш складним є середовище, оскільки компанії змушені бути в постійному напруженні й формувати адекватні відповіді на дії регулятора.

На основі абсолютних значень, а також аналітичних висновків, було оцінено показник за трьохбальною системою, згідно раніше описаної методики. А результати представлені у табл. 2.8. за формою, що на рис 2.2.

Таблиця 2.8.

**Бальна оцінка показників складності середовища ринку мобільного зв'язку
(авторське узагальнення)**

Бальна оцінка по показнику	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Кількість крупних постачальників обладнання для базових станцій	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Рівень географічної концентрації/дисперсії компаній (індекс Херфіндала-Хіршмана (ННІ))	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Рівень географічної концентрації/дисперсії постачальників у певному секторі ринку	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Рівень географічної концентрації/дисперсії клієнтів у певному сегменті галузі	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Рівень продуктової диференціації по сегментах галузі всередині певного сектора ринку	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Загальна кількість перевірок і заходів	н/д	н/д	н/д	3	3	3	3	3	3
Рівень технологічної диверсифікованості всередині галузі.	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Узагальнений рівень складності середовища	2,33	2,33	2,33	2,43	2,43	2,71	2,71	2,71	2,71

Таким чином, за результатами проведеного аналітичного дослідження з відкритих джерел інформації, середовище ринку послуг мобільного зв'язку є

складним із поступово зростаючою складністю. Така тенденція пов'язана з тим, що з розвитком ринку ускладнюється його структура, стають більш вимогливими споживачі, розвивається ринок телекомунікаційного обладнання, посилюється увага держави до учасників ринку (через олігопольне становище, крайню важливість сфери зв'язку та інші умови). Кожен із цих факторів впливає на складність ринку.

Знаючи оціночні значення динамізму і складності середовища, можна оцінити приблизне значення невизначеності середовища на основі матричного методу, форма якого запропонована на рис. 2.3. По горизонтальній вісі відкладемо значення складності від 1 до 3, а по вертикальній – значення динамізму від 0 до 100%. Поділ на 4 області запропоновано проводити по серединному значенню – 2 по горизонталі і 50 по вертикалі.

Таким чином, отримуємо значення невизначеності середовища за період 2005-2013 років, представлених на рис.2.12.

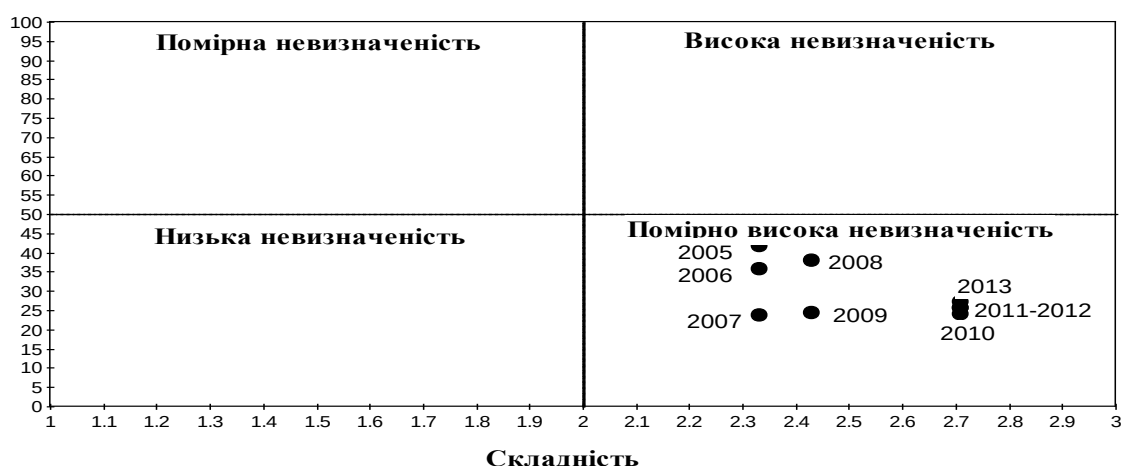


Рис.2.12. Оцінка невизначеності середовища ринку послуг мобільного зв'язку за показниками динамічності і складності (авторське узагальнення)

Як показує оцінка динамізму і складності середовища, на ринку послуг мобільного зв'язку спостерігається помірно висока невизначеність протягом 2005-2013 рр.

При оцінці враховувалося, що в 2005 р. бракувало інформації щодо розвитку подій у зв'язку з виходом ТМ «Life» на ринок, нестабільним політичним становищем і новими технологіями, які були на ринку. Протягом 2006-2007-х рр. ситуація була більш визначеною. У 2008 р. інформації про економічну кризу і її

наслідки було обмаль, у результаті чого невизначеність середовища зростає. Період 2010-2012 рр. інформації про розвиток середовища було достатньо. У 2013-му році інформації про подальший розвиток значно знизилася, а про наступну політичну ситуацію не було загалом в усіх учасників ринку.

У цілому, можна побачити, що невизначеність середовища ринку мобільного зв'язку є помірно високою, тобто ринок перебуває в постійному русі, й обґрунтовано передбачити його розвиток досить складно.

Таким чином, середовище ринку мобільного зв'язку за показниками динамізму, складності і невизначеності протягом 2005-2013 рр. можна охарактеризувати як динамічне, складне, взаємопов'язане й невизначне (помірно високий рівень). Більш детально узагальнені результати представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Узагальнена порівняльна характеристика середовища ринку мобільного зв'язку (авторські узагальнення)

Показник	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Динамізм середовища, %	41,66	35,61	23,75	38,11	24,46	24,08	25,77	25,67	27,26
Складність середовища, бал	2,33	2,33	2,33	2,43	2,43	2,71	2,71	2,71	2,71
Середнє значення невизначеності, бал	2	2	2	2,5	2,5	2	2	2	2,5

Варто зауважити, що показники невизначеності були приведені до бальної оцінки від 1 до 4 за показниками викладені у табл. 2.3. з урахуванням проміжних значень.

У таких умовах ринку мобільного зв'язку з'являються умови для формування проактивності компанії і відповідної моделі поведінки, щоб утримувати довгострокову перевагу.

Отже, представлена оцінка зовнішнього середовища разом з оцінкою динамічності і комплексності дій компаній дозволяють оцінити проактивність підприємства, тобто те, наскільки більша швидкість взаємодії компанії із загальною динамічністю середовища. Відповідна оцінка й формування ресурсного потенціалу проактивної поведінки, аналіз основних характеристик динамічності компаній будуть описані детальніше в параграфі 2.3.

Таким чином, в пар. 2.2. було:

- 1) стисло розглянуто основні характеристики телекомунікаційної галузі й ринку мобільного зв'язку зокрема;
- 2) використано запропоновану методику для характеристики середовища ринку мобільного зв'язку протягом 2005-2013 рр. на предмет оцінки динамізму, складності і невизначеності. Було виявлено, що протягом усього аналізованого періоду середовище було постійно помірно динамічним, окрім кризових періодів і посткризових процесів 2005 і 2008 рр. Середовище є складним із помірно високою невизначеністю на рівні 30-50% (від ситуації повної відсутності інформації і повної невизначеності).

2.3. Ідентифікація динамічних здатностей компаній мобільного зв'язку

Використовуючи запропонований у параграфі 2.1 алгоритм, було проведено аналіз динамічних здатностей для компаній послуг мобільного зв'язку – ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» (ТМ «Life»).

Враховуючи специфіку галузі телекомунікаційних послуг, зокрема, ринку послуг мобільного зв'язку, варто внести окремі коригування й уточнення:

- вибір показників було зумовлено методичним підходом для оцінки динамічності росту компанії, запропонованої в [194], [310], зокрема, аналізувалися такі показники, як: прибуток після оподаткування, доходи, вартість активів;
- також до узагальненого аналізу динамізму процесів в компанії було додано показники, які описують такі сфери: загальну результативність маркетингової діяльності (кількість абонентів, середня величина доходу на одного клієнта, ARPU (грн. абонента на місяць), MOU (кількість хвилин на місяць на абонента)); діяльність щодо нарощування капітальних інвестицій в активи

компанії (чисті грошові потоки, використані в інвестиційній діяльності, придбання основних засобів, залишкова вартість основних засобів, залишкова вартість нематеріальних активів); окремі загальні показники зміни персоналу, його чисельності та оплати праці;

- при аналізі інновацій було взято чотири основні групи: споживацькі нововведення, маркетингові інновації (нововведення у сфері просування продуктів, контактів із споживачами, постачальниками, партнерами на ринку тощо), технологічні інновації (впровадження більш нових технічних рішень), управлінські інновації (використання нових управлінських рішень пов'язаних із управлінням компанією, персоналом, налагодженням бізнес-процесів), а також додано процеси в корпоративній соціальній відповідальності (заходи для суспільства, налагодження позитивного іміджу тощо).

Компанія ПАТ «Київстар» – лідер мобільного зв'язку України. Компанія була заснована у 1994 р., послуги мобільного зв'язку надає з 1997 р. Вона пройшла значний шлях розвитку від компанії-початківця до значного гравця на українському та зарубіжному ринку послуг мобільного зв'язку.

На основі офіційної фінансово-економічної звітності ПАТ «Київстар» було проаналізовано основні показники діяльності компанії і зроблено підсумок щодо кількості за період 2005-2013 рр., які представлено в табл. Д.1 і табл. Д.2. Додатку Д.

За отриманими результатами було проведена оцінка динамічності компанії і заповнена табл. 2.10. за зразком на рис. 2.4.

Таблиця 2.10

Оцінка динамічності розвитку компанії «Київстар» за 2006-2013 роки, %

(авторське узагальнення за [146], [292], [333])

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінансово-економічні показники								
Темп зміни прибутку,	167,47	127,86	144,05	72,64	99,80	116,03	101,45	91,00
Темп зміни виручки,	148,99	126,45	116,36	91,18	98,73	107,77	106,49	98,01
Темп зміни вартості активів,	141,72	131,55	120,18	61,51	125,25	100,18	84,14	н/д
Виконання нерівності: $T_{\text{ПР}} > T_{\text{В}} > T_{\text{А}} > 100$ (так/ні для трьох нерівностей)	так/так/ так	так/ні/та к	так/ні/та к	ні/так/ні	так/ні/та к	так/так/так	ні/так/ні	ні/нд/ні

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Показники результативності маркетингової діяльності</i>								
Темп росту кількості споживачів	154,47	107,39	100,87	111,35	94,01	101,58	101,13	102,79
Темп приросту величина доходу на одного клієнта	н/д	н/д	114,75	93,00	89,44	102,26	98,03	93,98
Зміна ARPU (грн. абонента на місяць)	н/д	н/д	114,75	93,00	89,44	102,26	98,03	93,98
Зміна MOU (кількість хвилин на місяць на абонента)	н/д	н/д	101,35	146,67	195,45	108,60	105,57	101,62
<i>Діяльність щодо росту активів</i>								
Темп рост інвестиційної діяльності	117,76	64,79	89,37	67,02	139,85	106,29	94,57	97,62
Темп росту обсягу закупівлі основних засобів	115,88	62,46	101,38	74,32	111,87	174,67	74,42	н/д
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	128,34	105,87	104,25	92,23	98,82	113,08	101,68	н/д
Залишкова вартість нематеріальних активів, тис. грн.	126,98	105,63	86,67	89,67	89,85	91,00	132,00	н/д
<i>Вплив на персонал</i>								
Зміна заробітної плати і витрат на персонал, тис.грн.	122,65	122,92	148,89	81,55	85,18	122,04	96,76	н/д
Зміна кількості персоналу, чол.	129,08	147,80	122,20	118,84	92,62	109,52	102,61	н/д
Узагальнена оцінка динамічності росту компанії	135,34	110,27	112,70	91,77	108,48	111,95	99,76	97,00

За отриманими результатами аналізу динамізму розвитку компанії ПАТ «Київстар» та фінансовими показниками протягом 2006-2008-х і 2011-2011-х рр. помітне зростання активів, що призводить до зростання обсягу виручки (особливо, у 2006-х і 2011-х рр.). За рахунок зменшення частки витрат відбувається більший приріст прибутку. Така ситуація, зокрема, у 2006-х і 2010-х рр., свідчить про ефективне використання наявних активів і постійне зростання компанії. Саме в цей період часу компанія «Київстар» запроваджувала активні дії й запропонувала ряд інновацій у всіх сферах діяльності (табл. Д.2 Додатку Д). Також у 2007-му і 2008-му рр. спостерігалось відставання рівня зростання виручки і прибутку, що показало зменшення ефективності активів компанії і їх використання. При збереження тенденцій попередніх років за такого рівня зростання активів темпи росту виручки і прибутку мали б бути вищими за фактичний рівень даних показників.

Падіння рівня динамічності розвитку компанії і скорочення її основних показників у 2009 р. було зумовлено економічною кризою, яка почалася в листопаді

2008 р. і мала довгострокові наслідки для компанії [218, с.]. Проте вже у 2010 р. почалося відновлення темпів розвитку компанії, що привело до високого рівня динамізму росту у 2011 р. і збереження такої тенденції у 2012 р. У 2012-2013 рр. знову спостерігається падіння росту основних фінансових показників і динамізму компанії в цілому, що може бути зумовлено як процесами об'єднання компанії «Київстар» з «Beeline-Україна» в межах транснаціональної компанії Vimpelcom Ltd., так і насиченням ринку послуг мобільного зв'язку.

Для формування повного уявлення про динамічність компанії для аналізу, окрім фінансово-економічних показників, було включено показники результативності маркетингової діяльності, діяльності щодо росту активів, розвитку персоналу. На основі всіх показників було усереднено й визначено рівень динамічності розвитку компанії, який базується на всіх основних показниках діяльності підприємства (у внутрішньому і зовнішньому середовищі). Як бачимо, динамічність росту компанії «Київстар» мала високі показники у 2006-х і 2011-х рр. і позитивну (понад 100%) динаміку у 2007-2008-х і 2010-х рр., що пов'язано з активністю компанії на ринку і впровадженням значної кількості інновацій.

За аналогічним алгоритмом була оцінена компанія ПрАТ «МТС-Україна» (до 2007 р. – ЗАТ «Українські мобільні системи»), яка була першопрохідцем на ринку і 1 липня 1993 р. запустила першу в Україні мережу стільникового зв'язку аналогового стандарту NMT. Протягом значного періоду була лідером на ринку. На сьогодні компанія намагається повернути собі втрачені позиції і пропонує ряд новітніх пропозицій на ринку.

За проведеним аналізом результати аналізу фінансово-господарської, маркетингової, інвестиційної діяльності, окремі рішення щодо управління компанії представлено в табл. Д.3 Додатку Д. На основі проаналізованих даних була проведена оцінка динамізму росту компанії за базовими фінансово-економічними показниками і в цілому за усіма 13-ма показниками. Її результати представлено в табл. 2.11.

Протягом 2006-2008-х і 2011-2013-х рр. спостерігається повільне зростання компанії за більшістю показниками. Проте виконання нерівності (2.1) відбулося

лише у 2012 р., що засвідчило про підвищення ефективності використання активів компанії, зростання яких призводило до більшого росту виручки і ще більшого приросту прибутків. Хоча у 2011-х і 2013-х рр. спостерігалася інша, досить парадоксальна, ситуація, коли падіння загальних активів не призводило до падіння темпів росту виручки і прибутку. Як на нашу думку, такі процеси могли свідчити про оптимізацію активів компанії і підвищення ефективності використання активів.

Таблиця 2.11

**Оцінка динамічності розвитку компанії ПрАТ «МТС-Україна» за 2006-2013 рр.
(авторське узагальнення за [278], [183], [94])**

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Фінансово-економічні показники								
Темп зміни прибутку,	106,10	89,42	87,80	24,72	82,49	341,05	215,46	119,39
Темп зміни виручки,	122,90	110,83	106,96	93,96	105,74	106,58	105,78	103,13
Темп зміни вартості активів,	128,59	117,28	115,08	96,15	88,44	84,07	102,25	98,23
Виконання нерівності: $T_{IP} > T_B > T_A > 100$ (так/ні для трьох нерівностей)	ні/ні/ні	ні/ні/ні	ні/ні/ні	ні/ні/ні	ні/так/ні	так/так/ні	так/так/так	так/так/ні
Показники результативності маркетингової діяльності								
Темп росту кількості споживачів	150,09	100,01	85,05	103,23	104,76	106,03	104,61	111,22
Темп приросту величина доходу на одного клієнта	81,88	110,82	125,75	91,02	100,93	100,52	101,12	92,73
Зміна ARPU (грн. абонента на місяць)	85,39	87,78	109,74	103,00	99,82	102,60	100,00	97,44
Зміна MOU (кількість хвилин на місяць на абонента)	121,37	114,08	171,80	166,00	115,80	108,41	103,79	95,85
Діяльність щодо росту активів								
Темп росту інвестиційної діяльності	83,89	92,02	107,38	н/д	н/д	91,37	122,95	178,54
Темп росту обсягу закупівлі основних засобів	86,05	90,66	106,86	н/д	н/д	91,36	90,15	193,34
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	149,42	133,52	116,87	104,83	77,95	76,14	81,59	99,95
Залишкова вартість нематеріальних активів, тис.грн.	138,31	103,61	104,38	80,12	81,04	79,67	90,81	96,67
Вплив на персонал								
Зміна заробітної плати і витрат на персонал, тис.грн.	121,98	119,21	115,04	99,18	120,24	110,71	113,84	112,26
Зміна кількості персоналу, чол.	104,11	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	105,07	104,98
Узагальнена оцінка динамічності розвитку компанії	113,85	105,77	112,73	96,22	97,72	116,54	110,57	115,67

До кризового періоду 2009-2010 рр., навпаки, спостерігалось неефективне використання потенціалу компанії, адже ріст активів підприємства не призводив до відповідного росту виручки (чистого доходу) і прибутків компанії.

У цілому, як бачимо, компанія мала, в середньому, темп зростання на рівні 10-15% протягом всього періоду 2006-2013 рр., окрім кризових 2009 і 2010 рр.

Компанія ТОВ «Астеліт» (ТМ «Life»:) є третім учасником ринку послуг мобільного ринку і суміжних послуг. Хоча тенденції компанії тільки починають прослідковуватися, адже підприємство на ринку тільки з 2005 рр., на відміну від «МТС-Україна» і «Київстар», але також можна робити окремі висновки щодо динамічності розвитку компанії за фактичними даними, представленими в табл. В.5. Кінцеві підсумкові дані представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка динамічності розвитку компанії «Астеліт» за 2006-2013 рр.

(авторське узагальнення за [246], [152], [200], [104] [94])

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Фінансово-економічні показники								
Темп зменшення збитків*	-97,21	15,30	-112,08	50,62	9,66	24,31	26,10	41,64
Темп зміни виручки,	192,76	291,13	180,55	120,96	95,27	109,35	110,19	110,97
Темп зміни вартості активів,	н/д	н/д	126,14	128,36	94,57	н/д	н/д	н/д
Виконання нерівності: $T_{IP} > T_B > T_A > 100$ (так/ні)	ні/ні/ні	ні/ні/ні	ні/так/так	ні/так/так	ні/ні/ні	н/д	н/д	н/д
Показники результативності маркетингової діяльності								
Темп росту кількості споживачів	225,61	158,92	128,12	108,85	73,98	106,59	114,43	113,51
Темп приросту величина доходу на одного клієнта	85,44	183,19	140,93	111,12	128,77	102,59	96,29	97,76
Зміна ARPU (грн. абонента на місяць)	126,67	168,40	188,14	88,16	116,87	119,70	70,17	97,70
Зміна MOU (кількість хвилин на місяць на абонента)	н/д	н/д	91,41	106,51	108,32	115,19	95,60	94,56
Діяльність щодо росту активів								
Темп росту обсягу закупівлі основних засобів	73,98	74,93	157,56	144,16	30,75	98,28	119,58	87,09
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	н/д	н/д	110,20	130,69	124,34	н/д	н/д	н/д
Залишкова вартість нематеріальних активів, тис. грн.	н/д	н/д	154,29	125,00	103,35	н/д	н/д	н/д
Вплив на персонал								
Зміна заробітної плати і витрат на персонал, тис.грн.	н/д	н/д	н/д	95,90	108,48	н/д	н/д	н/д
Узагальнена оцінка динамічності розвитку компанії	101,21	148,64	116,53	110,03	90,40	96,57	90,34	91,89

* При розрахунку зменшення збитків була використана формула: $\text{темп} = 1 - (Зб_t / Зб_{t-1})$ для того, щоб коректно в динаміці врахувати збільшення збитків (як украй негативне явище) і зменшення збитків як позитивне явище для компанії, але недостатнє, доки є певна сума збитків.

Нерівність (2.1) для ТОВ «Астеліт» не виконується в головному, оскільки компанія протягом всього періоду має збитки, розміри яких коливалися в залежності від періоду. Відповідно, збільшення активів впливало до 2009 р. на більший ріст виручки, але не на зменшення рівня збитків, окрім 2007 р. і 2009 р.. Проте такі процеси в більшій мірі пояснюються молодістю компанією і її стратегією завоювання ринку, що і призводить до різноманітних нетипових процесів.

Кризові процеси в економіці на динаміці компанії суттєво не відбилися, проте найбільш проблемним для підприємства став 2010 р., коли падіння відбувалося за основними показниками. Це було зумовлено внутрішніми процесами й активністю інших компаній на ринку. Як на нашу думку, ключовим фактором погіршення усієї динаміки стало падіння абонентської бази на 27% й неоптимальне використання наявних ресурсів. На даний момент часу компанія ще виходить з посткризової ситуації в умовах перенасиченого ринку, що показує динаміка її розвитку.

На основі узагальненої оцінки динамічності розвитку компаній ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» за 2006-2013 рр. було зроблено порівняння отриманих значень компаній між собою і із загальною динамікою зовнішнього середовища функціонування (рис.2.13).

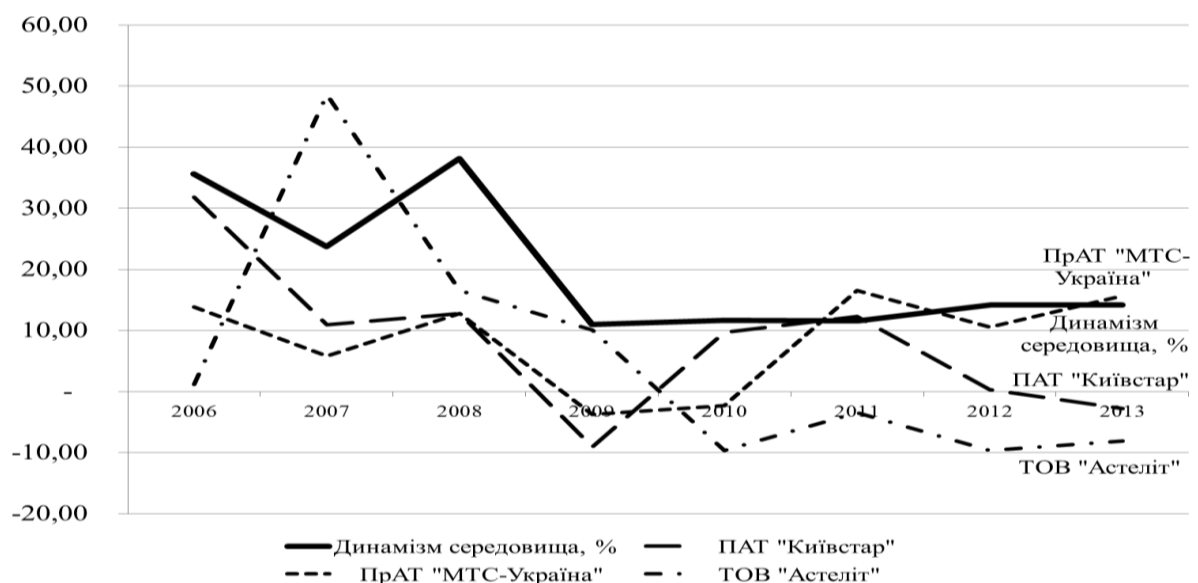


Рис.2.13. Порівняння узагальненого показника динамізму компаній послуг мобільного зв'язку з динамічністю зовнішнього середовища (авторська розробка)

Наступним етапом діагностики рівня проактивності є аналіз споживчих, маркетингових, технологічних, управлінських інновацій і заходів у соціальній сфері за період 2005-2013 років, коли на ринку активно діяли три найбільших компанії — ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна» і ТОВ «Астеліт» (ТМ «Life»). Детальні результати аналізу по кожній компанії подані в табличній формі, що на рис.2.6, відповідно, у табл. Д.2, Д.4, Д.5 Додатку Д.

На ринку послуг мобільного ринку було сформовано ряд інновацій, які стали обов'язковими на ринку і впроваджувалися всіма компаніями, але в різний період часу. Проактивна поведінка, у першу чергу, полягає в першості впровадження тих чи інших ініціатив, що змінювали характер ринку і взаємодії всіх зацікавлених сторін, – компаній, споживачів, постачальників і посередників ресурсів, регулятора, державних органів, інших суб'єктів. Порівняльна характеристика впровадження найбільш суттєвих інновацій представлена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Кількість і роки провадження основних інновацій на ринку послуг мобільного зв'язку компаніями ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна» і ТОВ «Астеліт» за 2005-2013 рр. (авторське узагальнення)

Інновація	Рік впровадження		
	<i>Київстар</i>	<i>МТС-Україна</i>	<i>Астеліт</i>
1	2	3	4
Загальна кількість споживчих інновацій:	>99	>20	>26
кількість вперше введених з 17 інновацій	6	6	5
1) мультисервісний доступ	2006	2006	2005
2) мобільне ТБ	2008	2006	2005
3) пропозиція мелодій замість гудків	2009	2007	2005
4) нульові тарифи	2009	2008	2006
5) мобільна рація	2006	н/д	2007
6) позика коштів на рахунок	2009	2012	2010
7) управління витратами (онлайн-сервіс)	2006	2009	2008
8) спрощення способу платежу за мобільний зв'язок	15.09.2009	17.03.2009	2012
9) «передзвони мені»	2007	2006	н/д
10) інформування про появу абонентів	2008	2006	н/д
11) інформування про місцезнаходження абонентів	2006	2009	н/д
12) продаж нових форматів SIM-карт	н/д	2011	2012
13) переказ коштів між абонентами	2008	2008	н/д
14) безкоштовний доступ до соцмереж	н/д	н/д	2010
15) мобільні платежі за товари	2011/2013	н/д	н/д
16) комфортний перехід	2008	н/д	н/д
17) безлімітний Інтернет	2012	2010	2012

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
Загальна кількість маркетингових інновацій:	>33	>18	>17
кількість вперше введених з 10 інновацій:	8	1	1
18) тісна співпраця з постачальниками обладнання (спеціалізовані контракти)	1996	2008	2007
19) декларація якості	2007	н/д	
20) під'єднання до Глобального договору ООН	2006	2007	2007
21) запуск музичного й розважального порталу	2007	2008	2011
22) програма лояльності	2007	2008	н/д
23) розуміння потреб клієнта	2009	2010	н/д
24) брендovanі телефони	2011	н/д	н/д
25) онлайн-помічник	2012	08.09.2010	26.08.2010
26) новинні дайджести	2009	04.11.2010	н/д
27) групи в соцмережах	01.09.2009	2011	2011
Загальна кількість технологічних інновацій	>26	>10	>9
Кількість вперше введених з 5 інновацій:	3	1	1
28) впровадження технології EDGE по всій країні	2009	2008	2010
29) мережа 3G	2010	2008	2007
30) інфраструктура All-IP	2009	2011	н/д
31) технологія LBS	2006	2009	н/д
32) унікальні за технологією Blade Systems/ATCA	2012	—	—
Загальна кількість управлінських інновацій	>34	>8	н/д
Загальна кількість соціальних заходів	>23	>13	>7

За результатами аналізу впровадження різних інновацій компаній мобільного зв'язку можна прослідкувати, що у сфері споживчих інновацій усі підприємства пропонували нові послуги, які пізніше переймали інші компанії.

Проте беззаперечним лідером серед компаній мобільного зв'язку по впровадженню сервісів для споживачів, нововведень у взаємодії з стейкхолдерами (сфера маркетингу), впровадженню технічних рішень, соціальних заходів є компанія ПрАТ «Київстар». Саме серед вибірки інноваційних рішень, яка сформована на основі офіційних заяв усіх компаній і на основі виділення самих компаній, «Київстар» був першим у впровадженні більшості сьогодні популярних сервісів.

На третьому етапі діагностики рівня проактивності було проведено аналіз ключових ресурсів компанії за VRIO-методом. На основі наявних джерел інформації щодо діяльності компаній мобільного зв'язку, було зроблено порівняння основних груп ресурсів – візійність керівництва, компетенція компанії, інноваційні технології, кваліфікація персоналу, проактивність персоналу, корпоративна культура, ділова репутація, відносини із суспільством, «дружелюбність» бізнесу, бренд компанії, залученість клієнта, клієнтська база. По кожній групі було виділено більш

детальний ресурс, відповідно до раніше наведеної класифікації. Відповідні результати представлено в порівняльній таблиці Д.1 в Додатку Д. Як бачимо, всі компанії приділяють увагу розвитку кожного ресурсу, але в різній мірі. З точки зору динамічних здатностей і проактивної поведінки експертним методом було проведено порівняння ресурсів за методом VRIO-аналізу (табл. 2.14)

Таблиця 2.14.

Результати VRIO-аналізу для ресурсів компаній «Київстар», «МТС-Україна», «Астеліт» (авторські узагальнення)

Ресурс	Компанія	Чи є ...				Стратегічні наслідки	Сила або слабкість
		Цінним?	Рідкісним?	Вартісним для відтворення?	Використовується організацією?		
1	2	3	4	5	6	7	8
Візійність керівництва	Київстар	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	МТС	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	Астеліт	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
Кваліфікація персоналу	Київстар	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	МТС	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	Астеліт	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
Компетенція компанії	Київстар	Так	Так	Так	Так	СКП	Скомп
	МТС	Так	Так	Так	Так	СКП	Скомп
	Астеліт	Так	Так	Так	Ні	ТКП	СВК
Проактивність персоналу	Київстар	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	МТС	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	Астеліт	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
Інноваційні технології	Київстар	Так	Ні	Ні	Так	КП	С
	МТС	Так	Ні	Ні	Так	КП	С
	Астеліт	Так	Ні	Ні	Так	КП	С
Клієнтська база	Київстар	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	МТС	Так	Ні	Так	Так	КП	С
	Астеліт	Так	Так	Ні	Так	ТКП	СВК
Бренд компанії	Київстар	Так	Так	Так	Так	СКП	Скомп
	МТС	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	Астеліт	Так	Так	Ні	Так	ТКП	С
«Дружелюбність» бізнесу	Київстар	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	МТС	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	Астеліт	Ні	—	—	—	КС	Сл
Залученість клієнта	Київстар	Так	Так	Так	Ні	СКП	С
	МТС	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	Астеліт	Ні	Так	Так	Ні	КС	Сл
Ділова репутація	Київстар	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	МТС	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	Астеліт	---	---	---	---	---	---
Відносини із суспільством	Київстар	Так	Так	Так	Так	СКП	СКомп
	МТС	Так	Так	Ні	Так	ТКП	СВК
	Астеліт	Так	Так	Ні	Ні	ТКП	СВК
Корпоративна культура, цінності	Київстар	Так	Так	Ні	Так	ТКП	СВК
	МТС	Так	Так	Ні	Так	ТКП	СВК
	Астеліт	Так	Так	Ні	Так	ТКП	СВК

Примітка. Уживані скорочення:

СКП — Стійка конкурентна перевага;	С — Сила;
ТКП — Тимчасова конкурентна перевага;	СКомп — Сила і стійка відмінна компетенція;
КП — Конкурентний паритет;	СВК — Сила і відмінна компетенція;
КС — Конкурентна слабкість	Сл — Слабкість

Як бачимо, більшість ресурсів для компаній забезпечують стійку конкурентну перевагу і стійку відмінну компетенцію. Варто наголосити на тому, що на аналізованому ринку мобільного зв'язку ключовими ресурсами є:

- кваліфікація персоналу – розвиток ініціативності, самостійності, забезпечення саморозвитку й розкриття потенціалу кожного працівника, його знання й уміння;
- візійність керівництва – важливим для успіху кожної компанії є висококваліфікований менеджмент;
- ділова репутація – для «Київстар» і «МТС-Україна» даний ресурс є ключовим, важливим і забезпечує значний потенціал для розвитку і зміни наявних напрямів діяльності і/або появи нових сегментів діяльності;
- позитивний імідж, відносини із суспільством, що реалізовується через корпоративну соціальну відповідальність, – даний ресурс та інструмент для всіх компаній є важливим і йому приділяється багато уваги;

До того ж, для компанії «Київстар» більш явним і вираженим ключовим ресурсом є клієнтська база, яка високо цінується. І клієнти приносять відповідні позиції для компанії.

На основі запропонованого аналізу виділено профіль ключових ресурсів для кожної з трьох компаній мобільного зв'язку станом на весну 2014-го р. (табл. 2.15). Кожен ключовий ресурс експертним методом було оцінено за п'ятибальною шкалою, відповідно до раніше описаної методики. Тим ресурсам, які не були включені до списку ключових, але використовуються компанією і присутні в її діяльності, присвоєно бал 1.

**Порівняння ключових ресурсів компаній мобільного зв'язку
(авторське узагальнення)**

ПАТ «Київстар»	Бал	ПрАТ «МТС-Україна»	Бал	ТОВ «Астеліт»	Бал
Кваліфікація працівників	5	Кваліфікація працівників	5	Проактивність персоналу	4
Кваліфікація персоналу	4	Кваліфікація персоналу	5	Візійність керівництва	4
Проактивність персоналу	4	Проактивність персоналу	4	Бренд компанії	4
Візійність керівництва	5	Візійність керівництва	5	Корпоративна культура	4
Клієнтська база	4	Бренд компанії	5		
Бренд компанії	5	Дружелюбність бізнесу	4		
Дружелюбність бізнесу	4	Залученість клієнта	4		
Залученість клієнта	4	Ділова репутація	5		
Ділова репутація	5	Корпоративна культура	4		
Відносини із суспільством	5				
Корпоративна культура	4				

На основі представлених даних було побудовано графічний профіль ключових ресурсів (рис.2.14) для оцінки їх комплексності і формування висновків щодо подальшого розвитку ресурсів компанії з точки зору проактивної поведінки підприємства.

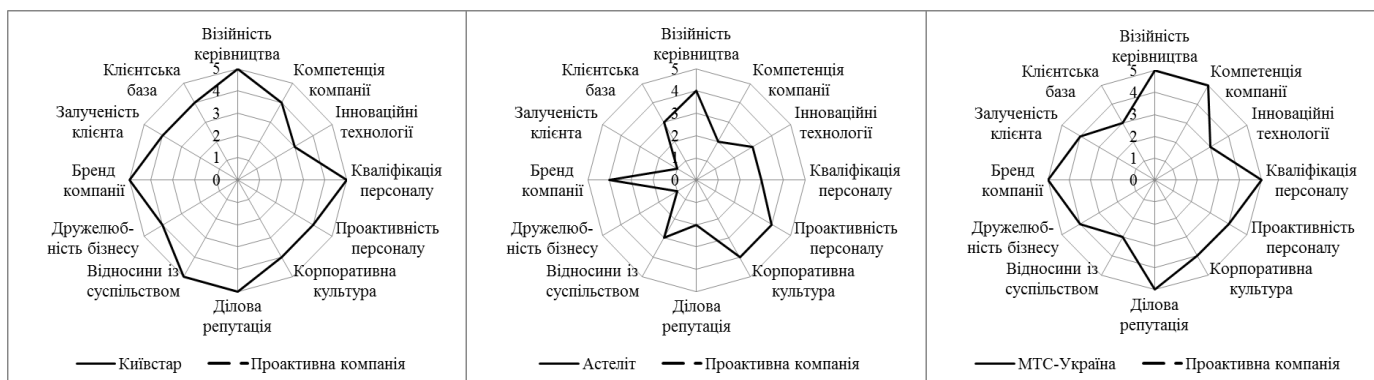


Рис. 2.14. Профілі ключових ресурсів ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» на момент весни 2014 р. (авторська розробка)

На основі побудованих профілей згідно формули (2.6) обчислено величину різниці між фактичним та ідеальним профілем ресурсів для реалізації проактивної поведінки через обчислення індексу ключових ресурсів за формулою (2.7) для трьох компаній мобільного зв'язку станом на 2014 р. (табл.2.16)

Таблиця 2.16

**Значення індексу ключових ресурсів (I_{RP}) компаній мобільного зв'язку
(авторське узагальнення)**

Компанія	Площа профілю	Значення I_{RP}
Київстар	56	0,75
МТС-Україна	51,5	0,69
Астеліт	23,75	0,32

Як бачимо, профіль компаній «Київстар» на 75% наближений до профілю проактивної компанії. Також профіль компанії «МТС-Україна» наближений на 69%. Для компанії «Астеліт» необхідно ще формувати необхідні ключові ресурси для реалізації проактивної поведінки, оскільки сформовані тільки на 32% ресурси дозволяють забезпечити реалізацію проактивної поведінки.

Отже, комплексний профіль, який би охоплював всі сфери діяльності компанії сформовано в ПАТ «Київстар» і ПрАТ «МТС-Україна». «Київстар» на даний момент найбільше сконцентрований на поглибленні взаємовідносин із суспільством і партнерами, про що свідчить постійне вибудовування гудвілу, активна корпоративна соціальна відповідальність, відкритість у результатах діяльності через систему річних звітів. Компанія «МТС-України» на початку 2014-ого р. найбільш концентрувалася на посиленні бренду й розвитку персоналу для виконання нових завдань. ТОВ «Астеліт» перебуває у процесі формування свого профілю й виокремлення основних ресурсів. Наявні ресурси на сьогодні пов'язані з формуванням внутрішнього середовища та підвищення позитивного бренду на ринку.

На основі проаналізованих даних щодо динамічності розвитку компаній, оцінки ключових ресурсів і динамічних здатностей, аналізу проведених інновацій, було проведено узагальнюючий аналіз (табл. 2.17).

Отримана табл. 2.17 показує розвиток компаній мобільного зв'язку протягом 2006-2013 рр. крізь призму їх динамічності, зростання у впровадженні нововведень різного характеру – споживчих інновацій, нових рішень у маркетингу, технологіях, управлінні компанією, соціальних ініціативах. На основі отриманих даних було оцінено лідерство компанії і комплексність впроваджуваних нововведень.

Таблиця 2.17

**Порівняльний аналіз зовнішньої діяльності компаній мобільного зв'язку
(авторське узагальнення)**

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Динамізм росту компаній, %:</i>								
ПАТ "Київстар"	31,80	10,95	12,74	-9,09	9,68	12,24	0,32	-2,80
ПрАТ "МТС-Україна"	13,85	5,77	12,73	-3,78	-2,28	16,54	10,57	15,67
ТОВ "Астеліт"	1,21	48,64	16,53	10,03	-9,60	-3,43	-9,66	-8,11
<i>Інноваційне лідерство (бал по місцю від 1 до 3)</i>								
ПАТ "Київстар"	3	3	2	3	1	2	1	0
ПрАТ "МТС-Україна"	1	0	2	1	3	1	0	0
ТОВ "Астеліт"	2*	1	0	0	2	0	0	0
<i>Загальна кількість нововведень</i>								
ПАТ "Київстар"	23	17	21	35	31	36	37	11
ПрАТ "МТС-Україна"	9	6	13	11	7	11	4	0
ТОВ "Астеліт"	2	7	5	6	10	10	8	8
<i>Кількість споживчих інновацій</i>								
ПАТ "Київстар"	>9	>12	>11	>21	>20	>8	>12	>5
ПрАТ "МТС-Україна"	>6	>1	>2	>3	>1	>2	>2	н/д
ТОВ "Астеліт"	>1	>3	>1	н/д	>7	>5	>3	>3
<i>Кількість маркетингових інновацій</i>								
ПАТ "Київстар"	>7	>1	н/д	>6	>6	>6	>5	>2
ПрАТ "МТС-Україна"	>1	>3	>5	>4	>3	>1	н/д	н/д
ТОВ "Астеліт"	н/д	>2	>2	>3	>2	>4	>3	>1
<i>Кількість технологічних інновацій</i>								
ПАТ "Київстар"	>5	>1	н/д	>3	>4	>6	>6	>1
ПрАТ "МТС-Україна"	н/д	>1	>2	>3	>1	>2	н/д	н/д
ТОВ "Астеліт"	>1	>1	н/д	>1	>1	>1	>1	>2
<i>Кількість управлінських інновацій</i>								
ПАТ "Київстар"	н/д	н/д	>7	>3	н/д	>12	>10	>2
ПрАТ "МТС-Україна"	н/д	н/д	>1	н/д	н/д	>6	н/д	н/д
ТОВ "Астеліт"	н/д	н/д	н/д	>1	н/д	н/д	н/д	н/д
<i>Кількість соціальних ініціатив</i>								
ПАТ "Київстар"	>2	>3	>3	>2	>1	>4	>4	>1
ПрАТ "МТС-Україна"	>2	>1	>3	>1	>2	н/д	>2	н/д
ТОВ "Астеліт"	н/д	>1	>2	>1	н/д	н/д	>1	>2
<i>Оцінка комплексності інноваційного впливу компаній, бал (від 1 до 3)</i>								
ПАТ "Київстар"	1,6	2	2	1,7	2,6	2,1	2,6	2,8
ПрАТ "МТС-Україна"	2,8	2,5	2,6	1,9	2,1	2,3	2,4	н/д
ТОВ "Астеліт"	1,4	1,8	2,4	1,8	2,1	1,7	1,8	2,6

Отже, на основі проведеного аналізу діяльності компаній ринку послуг мобільного зв'язку було отримано такі висновки:

- 1) протягом останніх восьми років усі компанії активно розвивалися й намагалися активно впливати на ринок, що може свідчити про їх активну, подекуди і проактивну позицію, яка зумовлювалася, зокрема, зовнішніми

подіями. Єдине, що за умовами розрахунків для компанії «Астеліт» було враховано наявність збитків і їх тенденцію до скорочення/зростання, що впливало на узагальнений показник динамічності зростання компанії в негативному, зменшуючому ключі;

- 2) у 2009-2010-х і 2012-2013-х рр. спостерігалось падіння динамічності розвитку, що було зумовлено кризовими явищами в Україні і нестабільним політико-економічним становищем останніх двох років на фоні поступового підвищення динамізму середовища в передреволюційних умовах;
- 3) в основному переважали нові продукти, пропозиція для клієнтів (споживчі інновації) над іншими, що зумовлено самим характером клієнтоорієнтованої позиції всіх компаній. Однак використовувалися різні інструменти, інтенсивність і підходи до таких нововведень. Дані чинники безпосередньо враховувалися для оцінки комплексності програми дій по інноваціям.

Отримані дані використані в табл. 2.17 при оцінці проактивності компаній ринку послуг мобільного зв'язку в параграфі 2.4.

2.4. Порівняльна характеристика рівня проактивності компаній мобільного зв'язку

В параграфах 2.2 і 2.3. було зібрано первинну інформацію для проведення підсумкової оцінки проактивності за 2006-2013 рр. та проаналізовано основні показники ринку і компаній мобільного зв'язку.

Результати аналізу фактичного стану проактивної поведінки за 2006-2013 рр. для компанії «Київстар» представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Оцінка фактичного рівня проактивності ПАТ «Київстар» за 2006-2013 роки
(авторське узагальнення)**

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Динамізм середовища, %	41,66	35,61	23,75	38,11	10,96	11,61	11,55	14,14
Динамізм росту компаній, %	31,80	10,95	12,74	-9,09	9,68	12,24	0,32	-2,80
Порівняння	0,8	0,4	0,6	-0,3	0,9	1,1	0,1	-0,2
Складність середовища, бал	2,33	2,33	2,43	2,43	2,71	2,71	2,71	2,71
Комплексність дій, бал	1,6	2	2	1,7	2,6	2,1	2,6	2,8
Порівняння	0,7	0,9	0,9	0,7	1,0	0,8	1,0	1,1
Невизначеність, бал	2	2	2,5	2,5	2	2	2	2,5
Інформаційне забезпечення, бал	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Порівняння	1,2	1,2	1,0	1,0	1,2	1,2	1,2	1,0
Загальна кількість інновацій, од.	34	30	39	52	48	57	49	19
Загальна частка інновацій компаній, %	67,6	56,7	53,8	67,3	64,6	63,2	75,5	57,9
Лідерство інновацій (так/ні)	Так	так	так	так	ні	ні	ні	Так
Порівняння	1,25	1,10	1,05	1,25	1,00	1,00	1,00	0,95
Узагальнена оцінка	1,0	0,9	0,9	0,7	1,0	1,0	0,8	0,7

За показником динамізму середовища компанія «Київстар» була більш динамічною тільки у 2006 і 2011 рр. (рис.2.12), що показує й узагальнена оцінка проактивності, яка становить приблизно 1 в 2006 і 2010-2011 рр. В умовах кризових явищ компанія мала стійку тенденцію до падіння активності і її відновлення в подальші роки. Саме під час цього й відбувається прояв проактивної поведінки. Також варто зауважити, що концентрація сил для активної/проактивної поведінки давала результат протягом року, проте після цього спостерігалось падіння активності і зменшення динаміки розвитку компанії.

Аналогічно проаналізовано компанію «МТС-Україна», результати чого представлено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Оцінка фактична оцінка проактивності ПрАТ «МТС-Україна» за 2006-2013 рр. (авторське узагальнення)

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Динамізм середовища, %	41,66	35,61	23,75	38,11	10,96	11,61	11,55	14,14
Динамізм росту компаній, %	13,85	5,77	12,73	-3,78	-2,28	16,54	10,57	15,67
Порівняння	0,4	0,2	0,6	-0,1	-0,3	1,5	1,0	1,2
Складність середовища, бал	2,33	2,33	2,43	2,43	2,71	2,71	2,71	2,71
Комплексність дій, бал	2,8	2,5	2,6	1,9	2,1	2,3	2,4	н/д
Порівняння	1,3	1,1	1,1	0,8	0,8	0,9	0,9	н/д

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Невизначеність, бал	2	2	2,5	2,5	2	2	2	2,5
Інформаційне забезпечення, бал	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Порівняння	1,1	1,1	0,9	0,9	1,1	1,1	1,1	1
Загальна кількість інновацій, од.	34	30	39	52	48	57	49	19
Загальна частка інновацій компанії, %	26,5	20	33,3	21,2	14,6	19,3	8,2	н/д
Лідерство інновацій (так/ні)	ні	ні	так	ні	так	ні	ні	н/д
Порівняння	0,85	0,70	1,00	0,70	1,00	0,70	0,60	н/д
Узагальнена оцінка	0,9	0,8	0,9	0,6	0,7	1,1	0,9	1,1

Як впливає з отриманих даних, компанія МТС-Україна до 2011 р. проявляла постійну активність на ринку, але не була проактивною. У докризовий період компанія демонструвала стабільну динаміку росту на фоні суттєво динамічного середовища. Протягом наступних, 2011-2013-х, рр. як за показником динамізму зростання компанії/середовища, так і за іншими показниками (комплексність дій/складність середовища, невизначеність/інформаційне забезпечення, впроваджених інновацій/загальної кількості інновацій), компанія «МТС-Україна» проявляла більшу активність, ніж інші учасники, і за своїми темпами випереджала інші компанії. За даними критеріями її можна охарактеризувати як компанію з проактивною поведінкою.

Щодо компанії ТОВ «Астеліт», то даний учасник є наймолодшим за терміном присутності на ринку, але протягом 2005-2013 рр. зміг знайти свою нішу і своїх клієнтів на олігопольному ринку мобільного зв'язку. Аналіз проактивності даної компанії за чотирма показниками (динамізм, складність/комплексність, невизначеність, інноваційність) представлено в табл. 2.20. Варто зауважити, що на даний момент часу ТОВ «Астеліт» з точки зору надання інформації є однією із найбільш закритих компаній, тому відомості були побудовані на основі доступної інформації.

Таблиця 2.20

**Оцінка фактична оцінка проактивності ТОВ «Астеліт» за 2006-2013 рр.
(авторське узагальнення)**

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Динамізм середовища, %	41,66	35,61	23,75	38,11	10,96	11,61	11,55	14,14
Динамізм росту компаній, %	1,21	48,64	16,53	10,03	-9,60	-3,43	-9,66	-8,11
Порівняння	0,1	1,4	0,7	0,3	-0,9	-0,3	-0,9	-0,6
Складність середовища, бал	2,33	2,33	2,43	2,43	2,71	2,71	2,71	2,71

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Комплексність дій, бал	1,4	1,8	2,4	1,8	2,1	1,7	1,8	2,6
Порівняння	0,7	0,8	1,0	0,8	0,8	0,7	0,7	1,0
Невизначеність, бал	2	2	2,5	2,5	2	2	2	2,5
Інформаційне забезпечення, бал	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Порівняння	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8
Загальна кількість інновацій, од.	34	30	39	52	48	57	49	19
Загальна частка інновацій компанії, %	5,9	23,3	12,8	11,5	20,8	17,5	16,3	42,1
Лідерство інновацій (так/ні)	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні
Порівняння	0,50	0,80	0,60	0,60	0,75	0,70	0,70	0,90
Узагальнена оцінка проактивності	0,6	1,0	0,8	0,6	0,4	0,5	0,4	0,5

У цілому, за отриманими результатами можна зробити висновок, що ТОВ «Астеліт» протягом 2005-2013 рр. не реалізовує проактивну поведінку і не відзначається проактивністю в зовнішньому середовищі. Найперше такий результат зумовлюється тим, що компанія постійно отримує збитки, в результаті чого підсумкові висновки по динамізму є нижчими, ніж в інших компаній. Компанія ТОВ «Астеліт» не є лідером за кількістю інновацій різних видів, які впроваджувалися на ринку. Інші компанії в цьому плані були більш активними. Щодо комплексності дій та інформаційного забезпечення, то воно відбувається на рівні або нижче рівня по галузі.

Єдине, на чому варто зосередити увагу, – різке зростання динамізму у 2007 р., коли ТОВ «Астеліт» проводило агресивну маркетингову кампанію для закріплення на ринку. Така поведінка цілком вписується в формат проактивної, адже підприємство було більш динамічним, дії носили комплексний взаємопов'язаний характер, цілком інноваційний, були направлені на активну взаємодію з клієнтами. Проте наступне падіння у 2008 рр. (на фоні підтримки проактивності іншими компаніями) показало, що ТОВ «Астеліт» не була готова до довгострокової проактивної поведінки.

Зведені показники зміни активності компаній продемонстровано на рис 2.15.

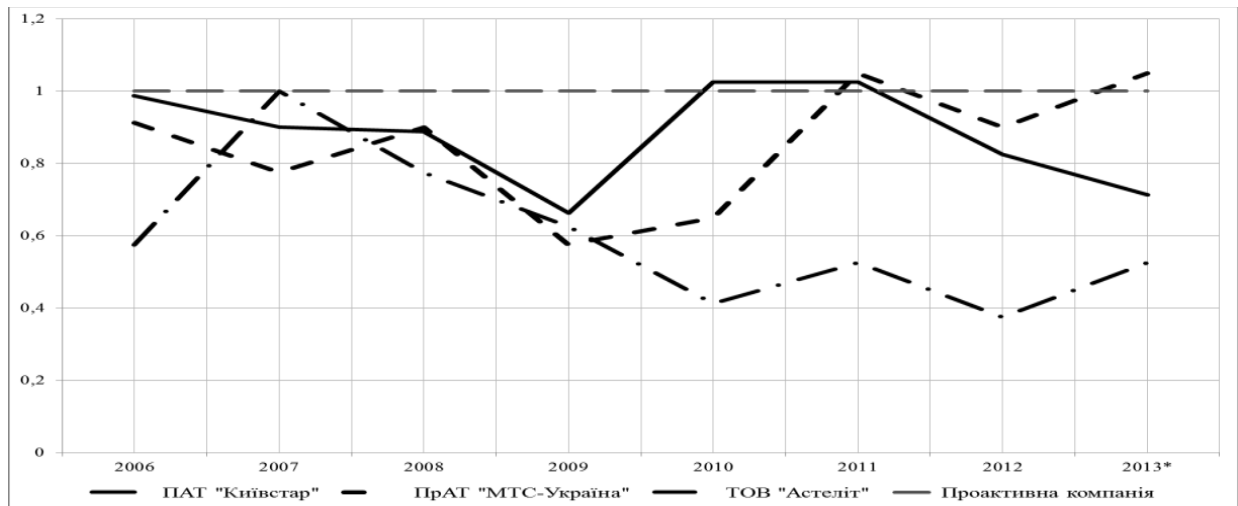


Рис.2.15. Рівень проактивності компаній ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» за 2006-2013 рр. (авторське узагальнення)

Як бачимо, компанія «Київстар» у 2006-х і 2010-2011-х рр. проявляла проактивність. У свою чергу, компанія ПрАТ «МТС-Україна» у 2011-х і 2013-х рр. мала проактивний рівень поведінки, який було встановлено після довготривалого падіння активності й реагування на зовнішні події з певним запізненням. Компанія ТОВ «Астеліт», як було вказано раніше, тільки у 2005 р. змогла проявити свою проактивність для закріплення на олігопольному ринку мобільного зв'язку.

Результати аналізу показують, що підтримка постійної проактивної поведінки компанії вимагає значної концентрації зусиль і ресурсів. Для підприємства, яке тільки виходить на ринок, подібна концентрація необхідна, і вона вибудовує короткострокову проактивну поведінку для отримання першого результату. Після цього відбувається падіння темпів активності для закріплення позицій і формування довгострокової моделі поведінки, доступної і прийнятної для компанії. Для компаній, які вже є на ринку, також можлива ситуація прояву проактивної поведінки і – пізніше – відхід до традиційних активних/реактивних видів поведінки.

Для діагностування проактивного потенціалу в межах дисертаційної роботи було розроблено й запропоновано анкету для компаній мобільного зв'язку, форма якої представлено в Додатку Ж. По кожному питанню розроблена система оцінки відповідей від 1 до 10 у відповідності до ознак і характеристик проактивної поведінки компанії. Дана системи оцінки анкети представлено у табл. 3.1. Додатку 3.

Запропоновану анкету було заповнено по трьом компаній, які надають послуги мобільного зв'язку – ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт». Зведені результати по даним компаніям анкетування представлено в табличному вигляді в табл. 3.2.

Варто зауважити, що під час опитування було обрано такі показники, які є максимально об'єктивними, перевірюваними з незалежних джерел інформації. Також кожен із пунктів питання відображає певний елемент формування й реалізації проактивної поведінки. З іншої сторони, під час складання анкети було намагання мінімізувати перелік питань, щоб її заповнення було зручним і не трудомістким для заповнювача та інтерпретатора результатів.

За оцінками, які представлено в табл. 3.1, було опрацьовано зведені результати анкети (табл. 3.2. Додатку 3), результати чого викладено в табл. 3.3. Додатку 3. На основі отриманих даних можна звести оцінку по 10-ти бальній шкалі за раніше представленими в табл. 2.4 вісьмома групами показників оцінки: оцінка менеджменту, оцінка персоналу, оцінка системи управління знаннями, оцінка інноваційного процесу, оцінка взаємодії з клієнтами, оцінка взаємодії з постачальниками ресурсів, оцінка взаємодії із суспільством, оцінка взаємодії з макросередовищем. Отримані результати представлено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

**Оцінка динамічних здатностей компаній мобільного зв'язку по показникам
(авторське узагальнення)**

Група оцінки	Показник	Вага	Київстар	МТС	ТОВ "Астеліт"
1	2	3	4	5	6
Оцінка менеджменту	Наявність довгострокового планування	0,25	10	10	10
	Тип організаційної структури	0,2	6	6	н/д
	Стиль мислення керівника	0,5	7	3,5	6
	Аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень	0,25	10	9	7,5
Загалом			8,08	6,42	6,15
Оцінка персоналу	Ініціативність персоналу	0,5	10	8	8
	Направлення персоналу на виявлення неясних бажань клієнта	0,4	10	10	0
	Самостійність у прийнятті поточних рішень	0,25	10	5	6,67
	Сприйняття працівником цілей, місії і задач компанії	0,2	10	4	4
Загалом			10,00	7,44	4,79

Продовження табл. 2.21

1	2	3	4	5	6
Оцінка системи управління знаннями	Швидкість росту об'єму знань	0,5	10	6	6
	Структура форм і методів управління знаннями	0,5	10	5	10
Загалом			10,00	5,50	8,00
Оцінка інноваційного процесу	Ступінь проникнення інноваційного процесу в бізнес-процеси компанії	0,5	10	4	8
	Об'єм фінансування інновацій	0,5	5	10	1
Загалом			7,50	7,00	4,50
Оцінка включеності клієнтів	Оцінка лояльності клієнтів за показниками:	0,5	7,67	9,00	5,50
	Задоволеність споживачів	0,5	9,34	9	7,5
	Наявність процедур зворотного зв'язку, збирання й обробки явних і неявних бажань споживачів	0,4	8,16	6,16	5,59
	Оцінка каналів збуту та інформування	0,45	7,25	5,25	6,25
Загалом			8,12	7,47	6,24
Оцінка партнерства з постачальниками ресурсів	Термін договорів	1	10	10	7
Загалом			10,00	10,00	7,00
Оцінка відносин із суспільством	Кількість і частота соціальних заходів, ініціатив	0,5	9,5	8,75	6,5
	Сума бюджету на корпоративну соціальну відповідальність	0,5	10	6	6
Загалом			9,75	7,38	6,25
Оцінка взаємодії з макросередовищем	Оцінка відношення компанії до середовища	0,33	10	10	2
	Момент реагування на зовнішні події	0,33	10	2	2
	Активність в соціально-політичній сфері	0,33	10	4,5	2,5
Загалом			10,00	5,50	2,17
Потенціальний рівень проактивності			1,15	0,89	0,70

Проаналізувавши аналітичним способом потенціал компанії на предмет проактивності бачимо, що тільки одна компанія на ринку в достатній мірі вже сформувала необхідний потенціал для реалізації довгострокової проактивної поведінки компанії – ПАТ «Київстар». В компаніях ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» на даний момент часу ще не в повній мірі сформований потенціал для реалізації довгострокової проактивної поведінки.

На рис. 2.16. графічним способом подано профіль динамічних здатностей для трьох компаній мобільного зв'язку на основі даних в табл. 2.21.

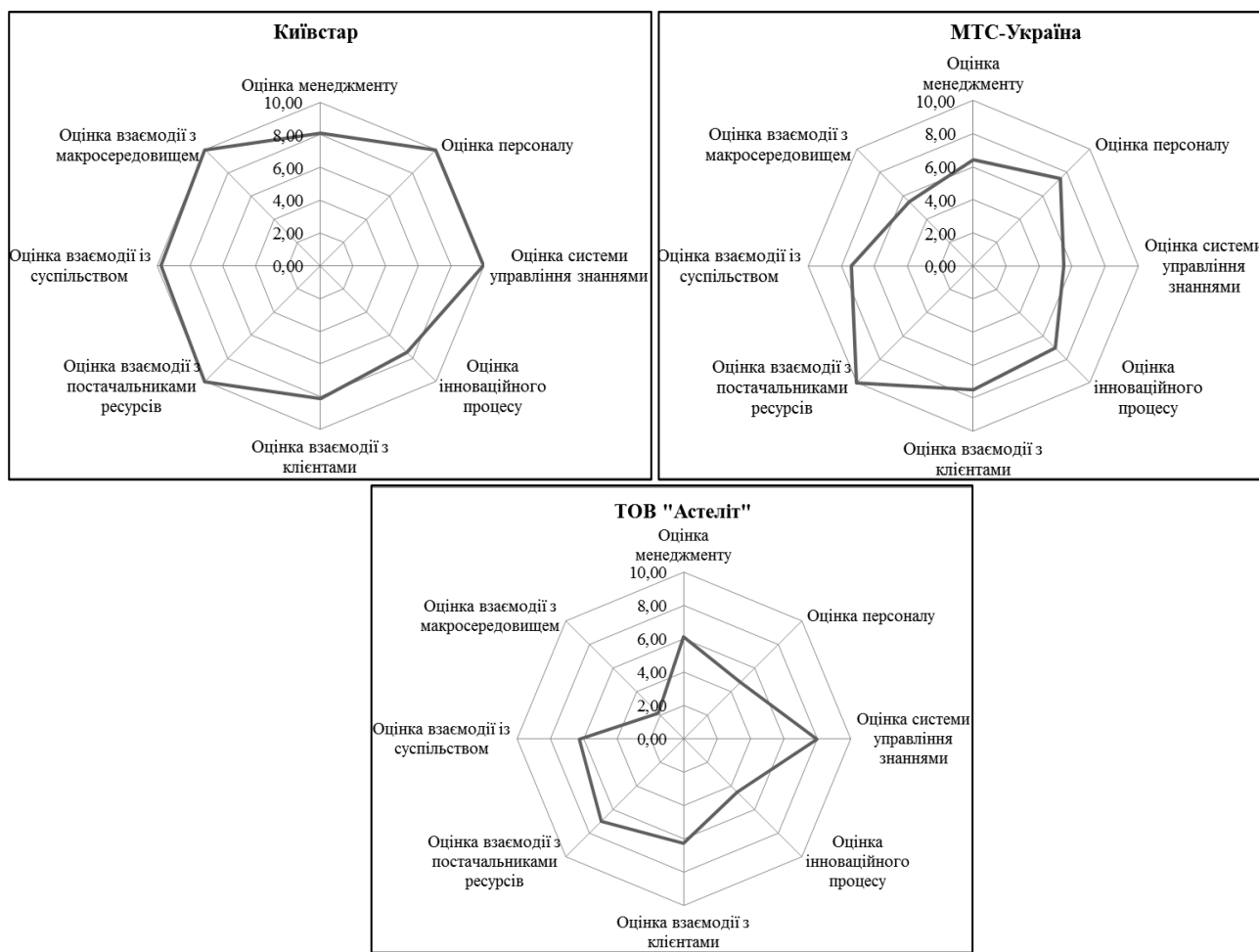


Рис. 2.16. Профілі потенціалу компанії для реалізації проактивної компанії (авторська розробка)

Графічно відображено, що в компанії «Київстар» найбільш гармонічно розвинуті внутрішня і зовнішня складова, профіль потенціалу поведінки максимально наближений до реалізації проактивності. Компанія «МТС-Україна» досить наближена до реалізації проактивної поведінки, а внутрішня достатньо розвинута. Натомість, зовнішня складова потребує ще розвитку і посилення впливу компанії на зовнішніх стейкхолдерів, побудови довгострокових взаємозв'язків.

Для компанії ТОВ «Астеліт» необхідно ще вибудовувати свою внутрішню і зовнішню складову для досягнення й реалізації проактивної поведінки.

Після проведення всіх трьох блоків діагностики результати було узагальнено у графічній формі, яка базується на основі графічної форми алгоритму (рис. 2.1), у якій замість кроків внесено значення кожного з показників (рис.2.17) проаналізованих компаній.

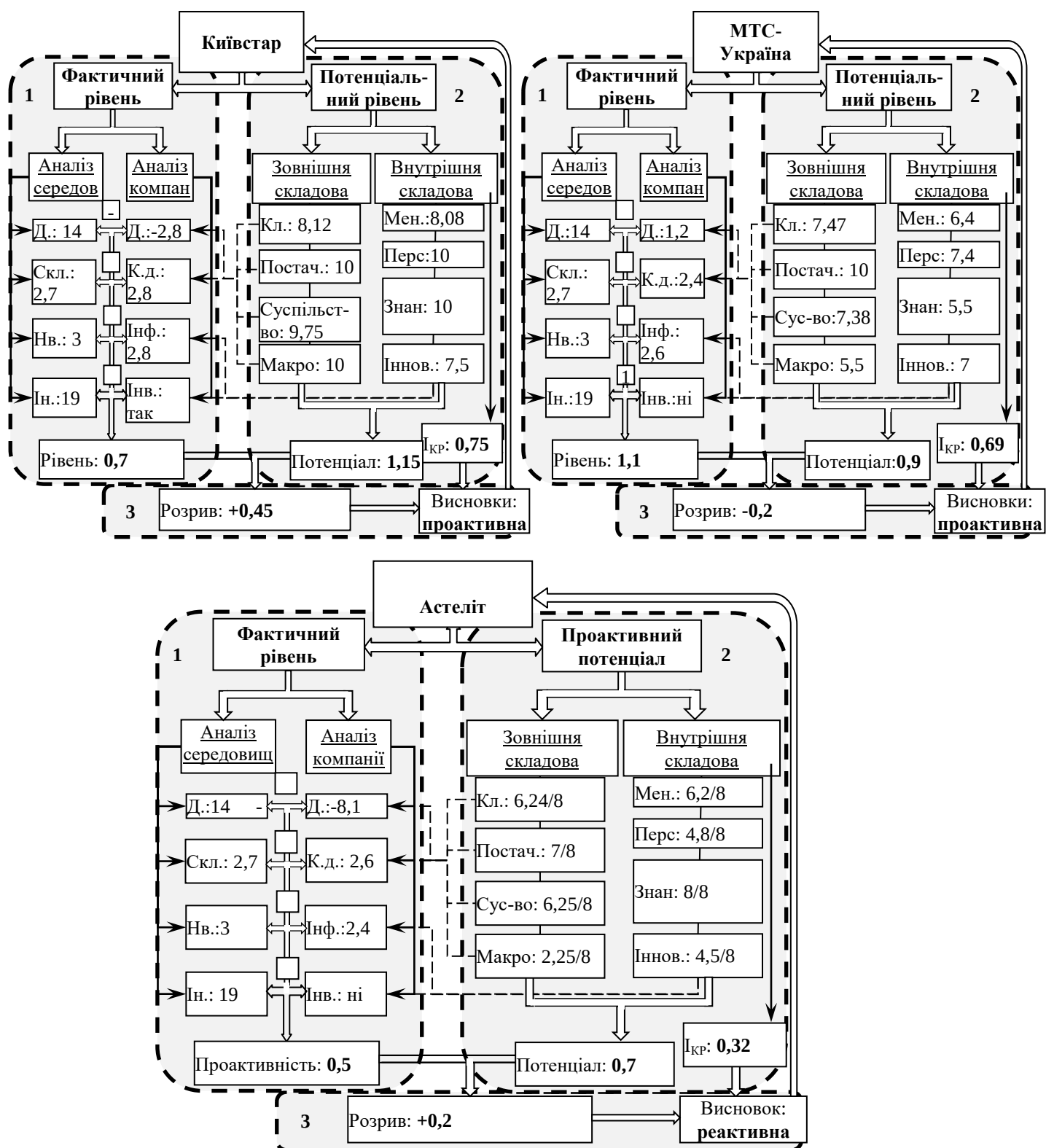


Рис. 2.17. Схема оцінки проактивності компаній мобільного зв'язку ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» за 2013 р. (авторська розробка)

По запропонованій схемі було зроблено висновки по трьом компаніям мобільного зв'язку: ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» на момент кінця 2013 р.

ПАТ «Київстар» на сьогодні є лідером на ринку послуг мобільного зв'язку як за кількістю абонентської бази, так і за фінансовими показниками, характеристикою діяльністю, інноваціями. Проте протягом останніх двох років компанія втратила у своїй динаміці за рахунок падіння прибутковості, дохідності (загальної і від одного клієнта, зменшення інвестиційної діяльності та інших показників. За іншими показниками (складність/комплексність дій, невизначеність/інформаційне забезпечення, інноваційне лідерство) бачимо, що компанія намагається йти в тренді із загальним середовищем і навіть його випереджувати. У цілому, за нашою методикою оцінки, підприємство за фактично отриманими даними не проявляє проактивну поведінку, а, навпаки, втрачає свої позиції в динаміці і пропускає вперед інших учасників ринку.

Також при оцінці динаміки варто вказати, що в 2006-х і 2011-х рр. компанія «Київстар» показала високий динамізм і проактивність. Після чого відбулися різкі спади в динамічності і проактивності. Як на нашу думку, така ситуація могла бути зумовлена високою концентрацією всіх зусиль для реалізації поставлених цілей, що пізніше не було забезпечено у повній мірі довгостроковими динамічними здібностями і ключовими ресурсами. Відповідно, можна говорити про реалізацію короткострокової проактивної поведінки компанією на фоні неповної готовності до довгострокової проактивної поведінки компанії.

На даний момент часу проведений аналіз показує, що компанія «Київстар» володіє найкраще сформованим потенціалом для реалізації коротко- й довгострокової проактивної поведінки компанією. Адже компанія вже сформувала на 87% проактивний потенціал. Для досягнення повноти необхідно підвищити рівень проактивності менеджменту, поліпшити формування інновацій, поглибити взаємодію із клієнтами, суспільством.

Проте на сьогодні небезпечним є наявність розриву на рівні +0,45 (39% від наявного потенціалу) між сформованим потенціалом і фактичним проявом проактивності. Адже він демонструє, що підприємство практично в повній мірі готове до довгострокової проактивності і взяття повної ініціативи на ринку у своїй

руки, але фактичні показники показують іншу ситуацію – падіння активності в середовищі.

Як на нашу думку, причиною такого становища є:

- насичення ринку послуг мобільного зв'язку наявних стандартах зв'язку (2G);
- неготовність клієнтів платити більше, ніж потрібно за зв'язок і сформований стандарт безкоштовності/дешевизни зв'язку. Дана позиція ще більше поглиблюється падінням платоспроможності населення і негативним економічним становищем України;
- проведення об'єднанням з Білайн-Україна й переформатування на бізнес-одиницю міжнародної транснаціональної корпорації VimpelCom Ltd. Адже саме з 2012 р., коли було закінчене об'єднання і відбулося злиття персоналу, менеджменту, змінилася політика компанії, різко скоротилася загальна динаміка підприємства в зовнішньому середовищі;
- зміна політики щодо клієнтів, формування політики компанії відносно нав'язування тарифів, пакетів, цін клієнтам без особливого звернення на їхні запити;
- послаблення зв'язку із суспільством, конкретними споживачами й зацікавленими сторонами;
- також, можливо, неготовність менеджменту до повного використання наявного проактивного потенціалу і перетворення його в довгострокову проактивну поведінку.

У відповідності до причин і методики обчислення рівня проактивності, у загальних рисах варто відмітити такі кроки для реалізації наявного проактивного потенціалу:

- підвищення лояльності клієнтів до компанії і формування їх готовності платити за якісно нові послуги;
- посилення каналів збуту та інформування споживачів про компанію, її політику й тенденції розвитку;

- посилення зворотного зв'язку із клієнтами, відновлення роботи ідеї проактивного сервісу і проактивного офісу, де клієнти могли б конструювати вигідні і зручні пакетні тарифи для себе. У результаті цього навіть невелика плата за таку послугу окупила б свою вартість, адже клієнт готовий платити саме за ті послуги, які йому дійсно потрібні і вигідні, задовольняють його потреби та інтереси;
- переформатування наявної організаційної структури з посиленням її гнучкості та організаційної пристованості до динамічних змін компанії у взаємодії з середовищем;
- посилення проактивності ТОП- і функціональних керівників для впровадження необхідних дій у своєму середовищі, здійснення їх перепідготовки до реалізації довгострокової проактивної поведінки;
- здійснення впливу і тиску для зняття обмежень на розвиток новітніх телекомунікаційних технологій, що забезпечить новий продуктивний ряд.

Як на нашу думку, запропоновані узагальнені дії, які впливають з критеріальних показників оцінки активності компанії, забезпечать компанії підвищення активності

Компанія ПрАТ «МТС-Україна», навпаки, за останні три роки відбулося посилення динамічності розвитку, яке на рівні або випереджує розвиток середовища функціонування, що у поєднанні з іншими факторами забезпечила високий фактичний рівень проактивності компанії, яка якісно випереджає своїх конкурентів на ринку.

Проте на фоні стійкого прояву проактивності спостерігаємо значну несформованість необхідного проактивного потенціалу. Адже, за запропонованою методикою оцінки, потенціал складає тільки 50% від ідеального стану проактивної компанії. Хоча, з урахуванням історичної ретроспективи, компанія «МТС-Україна» постійно займала активну/реактивну поведінку, що підтверджується наявним потенціалом і сформованим профілем ключових ресурсів. На даний момент часу сформований потенціал відстає від фактичної короткострокової проактивності на - 0,2, що складає перевищення рівня потенціалу на 22%. Наслідком такої ситуації

може стати падіння активності компанії і її повернення до реактивної моделі поведінки, що, у свою чергу, може призвести до падіння позицій підприємства.

У цілому, для «МТС-Україна» необхідним є продовження розвитку свого потенціалу за вісьмома основними напрямками, зокрема, здійснивши:

- розвиток проактивного стилю управління і мислення у менеджерів всіх рівнів, у першу чергу, керівників найвищого рівня;
- реформування системи управління персоналом з наданням більшої автономності й ініціативності кожному працівнику, який, усвідомивши і сприйнявши місії, цінності і цілі компанії, зможе з повною самовіддачею працювати на компанію з формуванням проактивного поля взаємодії із клієнтами, витягнення ними їхніх прихованих запитів і бажань;
- зміна системи управління знаннями з переходом до активних форм генерування нових знань;
- більш глибоке впровадження інновацій в усі бізнес-процеси, а не тільки у сфері технологій і продукту;
- налагодження тісного взаємозв'язку з клієнтами, проведення процедур виявлення їхніх мотивів і бажань з подальшим їх урахуванням у нових продуктах компанії (тарифних пакетах, сервісі, управлінні тощо);
- посилення активності в реагуванні на запити суспільства, впровадження власних ініціатив у суспільстві, політико-законодавчій, технологічній, економічній сфері для зміни і покращення умов функціонування.

У цілому, підбиваючи підсумок по компанії «МТС-Україна», можна сказати, що підприємство проявляє короткострокову проактивну поведінку і при формуванні необхідного потенціалу зможе встановити довгострокову проактивність і завоювати лідерство на ринку.

Компанія ТОВ «Астеліт» протягом свого 9-річного функціонування, окрім 2007 р., проявляв і чітко сформував реактивну поведінку. В офіційних повідомленнях і власному позиціонуванні компанія представлена як інноваційна, просунута, молодіжна. Проте при аналізі діяльності компанії за допомогою запропонованої методики можна чітко простежити, що:

- динаміка розвитку компанії є нижчою, ніж динамізм середовища функціонування. При чому головною діагностичною причиною цього стала наявність постійних збитків від основної діяльності, що не може бути позитивним фактором;
- тільки у 2007 р. підприємство проявило проактивність, коли активно виходило на ринок і дійсно запропонувало низку важливих споживчих інновацій, які змінили сам характер конкуренції і діяльності компанії. Проте така активність не була підкріплена необхідними динамічними здібностями і ключовими ресурсами;
- сформований потенціал компанії тільки на 30% відповідає потенціалу проактивної, що свідчить про необхідність формування більш потужного потенціалу для реалізації проактивної поведінки;
- наявність незначного позитивного розриву між фактичним станом і потенціалом вказує на можливість збільшення активності компанії, але вона буде на рівні традиційної реактивної позиції.

Таким чином, компанія ТОВ «Астеліт» на сьогоднішній момент часу у повній мірі реалізовує реактивну поведінку, перебуваючи у форваторі лідерів ринку мобільного зв'язку. Для побудови проактивної поведінки й отримання справжнього лідерства необхідна значна системна робота і здійснення широкомасштабного проекту структурних змін у всіх сферах діяльності.

Отже, у параграфі 2.4. було продіагностовано фактичний і потенціальний рівень проактивності компаній мобільного зв'язку – ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт». У результаті чого було отримано такі висновки:

- 1) оцінка проактивності компанії завжди є відносною щодо характеристик зовнішнього середовища функціонування: динамізму розвитку основних факторів і суб'єктів даного середовища, складності, невизначеності оточення, поширення інновацій на ринку. Адже чим більш динамічним, складним, невизначеним, інноваційними середовищем, тобто чим більшу активність проявляють компанії, тим більший поріг критеріїв для визнання поведінки компанії проактивною. Тобто існує рівень, за якого бути проактивним стає не привілеگیєю, а вимушеним кроком для підтримки лідерства, або за якого бути проактивним є не вигідним;

- 2) для ефективної діагностики реалізації компанією проактивної поведінки необхідно порівняти фактичний рівень проактивності, який був проявлений компанією, з потенціальним для виявлення розривів. Такі розриви або покажуть можливість формування проактивної поведінки (у випадку переважання потенціалу над фактом), або свідчатимуть про короткостроковість реалізованої проактивної поведінки і подальшого спаду за умови незмінності потенціалу (у випадку негативного розриву, переважання факту над потенціалом);
- 3) на основі відмінності показників потенціалу від ідеалу можна сформулювати необхідні кроки для розширення можливості компанії реалізувати свою проактивну поведінку;
- 4) на основі результатів аналізу компаній мобільного зв'язку – ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» – було з'ясовано, що кожна компанія за умови наявності необхідних фінансових, людських, часових, матеріальних ресурсів може реалізовувати проактивну поведінку за умови їхньої повної консолідації й концентрації. Проте за умови відсутності необхідних динамічних здатностей, ключових ресурсів у компанії почнеться спад активності до того рівня, який дозволяє реалізувати той чи інший тип поведінки. Для формування проактивної поведінки на постійній основі необхідне формування відповідного потенціалу внутрішніх і зовнішніх здатностей, компетенцій;
- 5) на ринку можлива реалізація двох видів проактивної поведінки компанії — короткострокової проактивної поведінки для отримання перших лідерських позицій, що вимагає повної концентрації всіх ресурсів і зусиль, але водночас призводить до швидкого виснаження компанії. Натомість, довгострокова проактивна поведінка базується на сформованому профілі ресурсів і потенціалу, який притаманний проактивній компанії і не потребує надмірного надриву ресурсів. Проактивність в такому випадку є природнім і довгостроковим процесом.

Висновки до Розділу 2

В розділі 2 дисертаційної роботи:

1. Було вперше адаптовано і сформовано критеріальні показники прояву проактивної поведінки компанії на основі вже існуючих показників діяльності компанії й розвитку зовнішнього середовища. За допомогою даних показників розкриті механізми взаємозв'язку і прояву проактивної поведінки в зовнішньому оточенні і всередині компанії крізь призму формування проактивного потенціалу і його реалізації в діях компанії.
2. Було удосконалено та адаптовано наявні способи оцінки динамізму, складності, невизначеності і взаємозв'язку зовнішнього середовища компанії на основі відповідних показників для подальшого використання при аналізі проактивності. Вперше запропоновано комплексний метод аналізу зовнішнього середовища в межах діагностики проактивної поведінки компанії. Запропонований метод було апробовано на прикладі ринку послуг мобільного зв'язку.
3. Було удосконалено й адаптовано існуючі теоретико-методичні підходи до аналізу динамічних здатностей, на основі чого було розроблено комплексний алгоритм аналіз динамічних здатностей в межах діагностики проактивності компанії. Вказаний алгоритм включає такі етапи: оцінка динамічності розвитку компанії, проведення аналізу ключових ресурсів компанії за VRIO-методом і побудова профілю ключових ресурсів, аналіз нововведень (інновацій), формування загального списку динамічних здатностей компанії. Варто зауважити, що було вперше запропоновано графічний метод профілю ключових ресурсів компанії в межах VRIO-аналізу. Запропонований алгоритм було адаптовано на прикладі компаній мобільного зв'язку.
4. Було вперше запропоновано метод та модель діагностики проактивної поведінки компанії, яка складається з трьох основних блоків: 1) діагностика фактичного рівня проактивності на основі аналізу динамічності, складності, невизначеності, інноваційності середовища й комплексного алгоритму аналізу динамічних здатностей компанії; 2) діагностика проактивного потенціалу; 3) аналіз розривів між

фактичним і потенціальним рівнем реалізації проактивної поведінки компанії з формуванням висновків щодо можливих дій для подолання розривів і побудови проактивної поведінки.

5. Було встановлено й виділено, що кожне підприємство може реалізовувати проактивну поведінку за умови наявності й концентрації всього спектру ресурсів. Проте, якщо не сформовано необхідний профіль ключових ресурсів і динамічних здатностей, компанія швидко виснажиться.

На основі такого спостереження, було виділено два види проактивної поведінки: короткострокова і довгострокова. Перший вид проявляється в випадку одномоментного здійснення впливу на середовище для отримання необхідних тактичних позицій на ринку. Для реалізації другого виду необхідний сформований відповідний профіль проактивності компанії і стратегічний профіль ключових ресурсів та динамічних здатностей компанії.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [127; 255; 258; 259; 263]

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОАКТИВНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Програма розгортання проактивної поведінки на підприємстві

У попередніх розділах дисертаційної роботи основна увага була приділена питанням теоретичного обґрунтування моделі проактивної поведінки підприємства, основним її складовим, логіці визначення проактивності компанії та виділення елементів проактивної поведінки у практичній діяльності компаній мобільного зв'язку – ПАТ «Київстар», ТОВ «Астеліт», ПрАТ «МТС-Україна».

У даному розділі дослідження зупинимося на прикладних аспектах розгортання й реалізації проактивної поведінки підприємства, базуючись на теоретичних аспектах, запропонованих у п.1.4 функціональній і процесній моделях, прикладних аспектах оцінки рівня проактивності компанії і прояву нею проактивної поведінки.

Для висвітлення прикладних аспектів програми розгортання проактивної поведінки було взято такі положення (виходячи з аналізу проактивності компанії і теоретичних засад проактивної поведінки підприємства):

- 1) реалізація проактивної поведінки підприємства є ресурсо-, людино-, матеріальномістким процесом. Він вимагає високої концентрації ресурсів і зусиль кожного члена команди компанії для реалізації проактивних дій, і, як правило, не може бути реалізований одномоментно, а є поступовим і безперервним процесом з охопленням кожного наступного підрозділу й рівня управління компанією;
- 2) проактивна поведінка підприємства може включати в себе інструменти і форми прояву інших типів поведінки. Єдине, що системність і глибина використання того чи іншого інструменту відрізняється від інших типів поведінки;
- 3) проактивна поведінка можлива за умови наявності відповідного рівня проактивності менеджменту компанії, внутрішнього бажання й націленості на повноцінне залучення ключових ресурсів і вже сформованої активної позиції

підприємства на ринку. Таким чином, за наявності вихідних умов і ресурсів можливе формування проактивності компанії;

- 4) реалізація проактивної поведінки може бути як короткостроковою, так і довгостроковою, що зумовлено можливостями, намірами і спрямованістю підприємства на результат.

Виходячи з представленого аналізу проактивності компаній мобільного зв'язку, а також вивчених джерел інформації, як на нашу думку, варто виділити такі необхідні передумови для початку розгортання проактивної поведінки підприємства:

1. Орієнтація власників компанії на формування її проактивності, спрямованість ТОП-менеджменту (керівників вишого рівня) на проактивне мислення, формування інноваційних продуктів і дій на випередження. Особливо показовим прикладом необхідності такої передумови є історія становлення компанії «Київстар». Адже засновник компанії і його команда в умовах наявності абсолютної монополії однієї компанії, вузькості ринку мобільного зв'язку середини 90-х рр., обмеженості стартового капіталу змогла менш ніж за 5 років збудувати сильну компанію, яка перейняла лідерство на ринку і «переломила» сам характер ринку, зробивши його масовим і доступним для більшості населення України [218]. Із практики зарубіжних компаній найбільш яскравими прикладами становлення проактивної компанії завдяки націленості її керівника на лідерство, інноваційність і випередження подій є компанії Microsoft, Google, Apple та ін.

Даній умові також має слідувати підтримка і сприйняття нестандартних, ризикових дій вищого менеджменту компанії зі сторони власників компанії, їхнє орієнтування на довгостроковий, а не короткостровий результат.

Як на нашу думку, для формування проактивної поведінки підприємства наявність проактивного мислення у його власників і вищих керівників є безумовною і необхідною умовою, без якої жодні інші дії для вироблення проактивної поведінки підприємства будуть малоефективними або й неможливими.

2. Компанія володіє одним або декількома ключовими ресурсами, які якісно вирізняють її посеред інших і можуть сформувати динамічну здібність/здатність на ринку. Серед таких ресурсів у розпорядженні компанії можуть бути: ініціативні, креативні керівні кадри, унікальна технологія (інновація), проактивні кадри (персонал), унікальні знання й уміння, база клієнтів, тісна взаємодія із суспільними, політичними інститутами, високий гудвіл, сформований вартісний бренд компанії, висока соціальна складова, необхідність товару/послуги, висока досвідоформуюча складова послуги. Якщо компанія прагне стати проактивною, то вона має володіти хоча б одним-двома ключовими ресурсами, і такий ресурс вже є сформованим і сильно впливає на її результат. За запропонованою у п. 2.1 методикою оцінки за VRIO-методом такий ресурс має бути оцінений на рівні 5-4 балів. Приклади аналізу проактивності компаній мобільного зв'язку показують, що в кожній з них були свої ключові ресурси — керівні кадри, наявність технологій, політична підтримка, висока важливість зв'язку для споживачів. І кожна з компаній намагалася їх реалізувати.

3. Наявність вільних ринкових ніш, ринок перебуває на стадії формування і зростання, при цьому зовнішнє середовище, у цілому, є динамічним і невизначеним. Дана передумова є більш зовнішньою, ніж внутрішньою, і визначає, чи є доцільним і необхідним розгортання проактивної поведінки підприємства. Наявність вільних ніш на ринку забезпечує можливість пропозиції інноваційних, революційних продуктів, які на даний момент можуть не сприйматися споживачами, але в майбутньому мають шанси стати масовим продуктом. У випадку проаналізованого ринку телекомунікаційних послуг, зокрема, ринку мобільного зв'язку, така ситуація була сформована наприкінці 1990 – на початку 2000-х рр. Адже на даному ринку існували незаповнені ніші, продукт на початках здавався незвичним і був ознакою елітарності, а на теперішній час є масовим, критичним продуктом. Саме середовище можна назвати насиченим і динамічним, адже ситуація могла кардинально змінюватися від рішень й активності кожного гравця.

За умови наявності в компанії всіх передумов можна розпочинати розгортання проактивної поведінки. Якщо ж одна з умов не виконується, то варто зробити переоцінку – чи потрібна проактивність компанії у наявних умовах зовнішнього середовища, і що необхідно зробити для того, що на рівні підприємства виконати всі умови.

Якщо ж усі передумови виконані, то далі розглянемо базові кроки на кожному етапі розвитку проактивної компанії. Більш поглиблено алгоритми, передумови і дії представлено в наступних параграфах дисертаційної роботи.

За життєвий цикл розвитку компанії з проактивною поведінкою взято концепцію Іцхака Адізеса, яка описана в його хрестоматійній роботі «Управління життєвим циклом корпорації» [95] й адаптована багатьма вітчизняними і зарубіжними дослідниками. Адже в основу саме цієї концепції покладено принципи і поведінкові форми функціонування більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, які мають циклічний характер [354], що ідеально підходить до опису проактивної поведінки підприємства. Опишемо головні стадії розвитку проактивної компанії, на основі яких будемо виділяти основні блоки кроків для досягнення мети кожного етапу [95, с. 38]:

1. Зародження проактивності компанії – передусь виникненню організації, яка ще не сформувалася як проактивна, а лише має таке бажання. Засновник компанії збирає навколо себе людей, які поступово вникають в його бачення, приймають його й погоджуються ризикнути і спробувати втілити в життя [95]. На даному етапі має відбутися перевірка, чи всі передумови для розгортання проактивної поведінки виконуються.
2. «Дитинство» – народження і початок розгортання проактивної поведінки – етап впровадження перших кроків на основі раніше обговорених ідей і планів. Діяльність компанії орієнтується на формування та вдосконалення своїх інноваційних продуктів, технологій, розв’язання проблем виробництва та ефективності [95], формування поглиблених відносин із клієнтами, їхнє вивчення і включення в бізнес-процеси компанії. На даному етапі підприємство може не мати чіткої політики й системи дій, а багато кроків робляться за безпосередньої

вказівки керівництва компанії і його бачення розвитку ситуації. Важливим завданням на даному етапі стає формування міцних зв'язків з клієнтами, просування інноваційних продуктів, визначення майбутніх позицій компанії. За словами І.Адізеса, у період Дитинства засновник, керівник тяжко працює, не делегує повноважень та приймає всі рішення. Делегування небажане на цьому етапі, тому що необмежена віддача справі – це те, що тримає лідера в активності [96].

3. «Дикі роки» (Вперед – вперед) – етап зростання й активної фази розгортання проактивної поведінки – на даному етапі утворюється формальна організаційна структура, увага діяльності компанії зосереджена на роботі з персоналом компанії. Працівники активно залучаються до процесів роботи з клієнтами та формування інновацій. У роботі з клієнтами відбувається стабілізація процесів, орієнтування на їхні потреби і збір явних і неявних побажань, стає нарощування постійних клієнтів і загального обсягу продаж. На даному етапі наявні ресурси компанії є обмеженими, що зумовлює необхідність встановлення пріоритетів у реалізації проектів, формуванні системи навчання й управління знаннями, набутті досвіду [96].
4. Юність – етап формалізації моделі проактивної поведінки – на даному етапі відбувається перехід від інтуїтивних, ініціаторських рішень до систематичної роботи із:
 - формування динамічних здатностей компанії;
 - зміни структури персоналу, а саме: залучення ініціативних і креативних працівників, виведення з організації консервативних і не готових до змін осіб;
 - націлення менеджменту на формування системи підвищення проактивності персоналу і стимулювання до ініціатив кожного працівника, особливо «фронт-офісу»;
 - систематизації взаємодії з клієнтами шляхом впровадження активних систем управління поведінкою клієнтів (CRM);
 - зміни системи взаємовідносин з постачальниками ресурсами;
 - перегляду взаємовідносин із власниками компанії;

- активізації підприємства в суспільстві, появі заходів у межах корпоративної соціальної відповідальності.

На даному етапі, як виділяє І.Адізес, можливий конфлікт інтересів на етапі «юності». Особливо він вірогідний в умовах реалізації проактивної поведінки, яка вимагає постійної ініціативності і швидкого руху вперед управлінців. Але не всі власники на етапі «юності» готові віддати повний контроль і відповідальність проактивному менеджменту компанії [96]. На даному етапі важливим є збереження обраного курсу розвитку компанії без сповільнення темпів діяльності компанії

5. Розквіт – стадія системного функціонування й розширення проактивної поведінки підприємства шляхом:

- поглиблення процесів взаємодії з клієнтами, постачальниками й іншими стейкхолдерами компанії на засадах взаємної вигоди та довгостроковості співпраці;
- перетворення персоналу на повноцінного союзника менеджменту компанії в реалізації інновацій у всіх сферах діяльності компанії, постійному діалозі з клієнтами і формуванні нових продуктів у відповідь на запити даних клієнтів. Компанія стає єдиним могутнім «організмом», який працює як одне ціле в заданому напрямі розвитку;
- постійного здійснення компанією певних дій на ринку, в суспільстві, політичному й технологічному середовищі. Йдеться про заходи на випередження, для зміни наявних правил, процедур, стереотипів, формування нових моделей поведінки споживача, його вподобань, розширення вже зайнятих ніш компанії;
- постійного пошуку інновацій і продуктів як зовні, так і всередині організації;
- взаємодії з конкурентами, що має як змагальний характер, так і партнерський,
 - у формуванні стратегічних партнерств у спільних довгострокових інтересах технологічного й соціального розширення можливостей ринку.

Підприємство на даному етапі чітко знає, куди і для чого рухається, відбувається досягнення поставлених цілей і формування нових. Це один із найбільш активних

етапів реалізації проактивної поведінки підприємства, коли практично всі необхідні кроки щодо реалізації даної моделі поведінки здійснені, а сама компанія є ініціативною, креативною, динамічною на ринку, тобто проактивною.

6. Зрілість – даний етап можна віднести як до пізнього розквіту, так й виділити в окремий. На цій стадії розвитку підприємство в повній мірі відповідає ознакам проактивного, а його функціонування – описаний у I розділі функціональній моделі, запропонованій на рис 1.9 [262, с.63]. На даному етапі всі без винятку підрозділи компанії націлені на ініціативність і постійну проактивність у своїй сфері діяльності.

До даної стадії не всі компанії, які починали розгортати проактивну поведінку, доходять і залишаються проактивними. Оскільки це вимагає концентрації значних ресурсів і постійного пошуку нових ніш і продуктів у взаємодії з клієнтами і персоналом компанії.

Також на даному етапі можливе зменшення динаміки розвитку компанії й намагання перейти у сталі, більш спокійні процеси. Безумовно, це може призвести до скорочення проактивності компанії і згортання проактивної поведінки підприємства.

Саме на даному етапі менеджмент проактивної компанії має визначитися – чи він залишається в межах моделі реалізації проактивної поведінки, чи переходить до менш динамічних форм поведінки. За наявності першого варіанту компанія вже має шукати інноваційні продукти, виробляти кроки розвитку персоналу, взаємодії з клієнтами, конкурентами й іншими стейкхолдерами. За другого – можливий спад у діяльності і переході до наступних стадій розвитку: аристократії, бюрократії і смерті [96].

Таким чином, досягнення стадії зрілості потребуватиме від менеджменту переродження й нового етапу розвитку проактивної поведінки. Досвід розвитку компаній мобільного зв'язку і проведений аналіз показує, що компанії «Київстар» та «МТС-Україна» досягнули своїх стадій зрілості і тепер потребують нових ліній поведінки і нових продуктових спрямувань у проактивній поведінці. Можливо, як на нашу точку зору, з цією метою, в тому числі, було здійснено зміну ТОП-

менеджменту «Київстару», зокрема, відхід його засновника – Ігоря Литовченка, а в «МТС-Україна» – проведення чергового ребрендингу й формування послуг транснаціонального рівня під брендом «Водафон».

У межах дисертаційної роботи представлено в аналітично-описовій (табл. 3.1) і графічній формі (рис. 3.1.) узагальнену програму розгортання й реалізації проактивної поведінки на підприємстві. Вона сформована на основі етапів описаного життєвого циклу розвитку проактивної компанії, виділена за 8-ма сферами функціонування компанії: менеджмент, персонал, система управління знаннями, інноваційний процес, взаємодія з клієнтами, взаємодія з постачальниками ресурсів, взаємодія із суспільством, взаємодія з макросередовищем. У запропонованій програмі враховано практичні кроки реалізації проаналізованих компаній із проактивною поведінкою – ПАТ «Київстар» і ПрАТ «МТС-Україна».

При формуванні програми виділено найбільш суттєві й узагальнені кроки у кожній сфері в розрізі етапів. Варто зауважити, що наведені кроки можуть перетинатися з реалізацією інших типів поведінки. Проте головною відмінністю є ступінь глибини й системності впровадження даних кроків. Також слід підкреслити, що при впровадженні програми розгортання проактивної поведінки підприємства має значення реалізація кожного кроку. Якщо буде опущений один із елементів, це може призвести до втрати проактивності й неможливості завершення розгортання проактивної поведінки підприємства.

Більш детально опис кроків і їхній вплив на рівень формування проактивної поведінки підприємства описано в подальших пунктах даного розділу дисертаційної роботи. При описі управління кожною зі сфер реалізації проактивної поведінки було використано уніфіковану схему. Її компонентами є:

- 1) опис початкових умов і необхідних ресурсів, які сформовані або мають бути сформовані компанією для реалізації запропонованих кроків;
- 2) опис системи кроків, заходів по даній сфері управління проактивною поведінкою;
- 3) виділення впливу на критеріальні показники оцінки реалізації проактивної поведінки й загального ефекту для діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Уніфіковані функціональні етапи і кроки програми розгортання проактивної поведінки на підприємстві (авторська розробка)

Етап		Кроки реалізації по сферам діяльності компанії							
		Всередині компанії				Зовнішня активність по взаємодії з			
		Менеджмент	Персонал	Управління знаннями	Інноваційна діяльність	клієнтами	постачальниками	суспільством	макросередовищем
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Зародження	Перевірка наявності передумов для розгортання проактивної поведінки	—	—	—	—	—	—	—
2.	Дитинство	- Формування «візійного» стилю керівництва - Орієнтування на довгострокову перспективу - Визначення генеральної ідеї, місії компанії	- Формування клієнтоорієнтованої роботи фронт-офісу - Забезпечення вільного доступу до керівництва, інших працівників	- Первинна фіксація знань працівників - Колективне зберігання знань	Постійне вдосконалення наявних інноваційних продуктів	- Підготовка процедур і системи взаємодії з клієнтами - Постійна увага до потреб і бажань клієнтів - Систематична інформаційна присутність на ринку - Розвиток сервісу, інфопосилів	—	—	—
3.	Дикі роки (Вперед-вперед)	- Впровадження демократичного стилю управління - Формування відповідної оргструктури (функціональної, матричної, дивізійної, проектної) - Формування системи стратегічного передбачення	- Формування прозорих і рівних правил роботи для менеджменту і всіх працівників - Клієнтоорієнтована робота всієї команди компанії - Результатоорієнтоване цілепокладання - Широке заохочення до формування власних інновацій	- Розгортання хмарних технологій збереження знань - Розгортання системи управління документообігу	- Моніторинг існуючих ринкових потреб і збір ідей клієнтів - Виділення достатнього фінансування на інновації - Правовий захист	- Впровадження інструментів «партизанського маркетингу» - Побудова й розгортання CRM - Формування «професійного сервісу» - Диверсифікація каналів продаж і комунікації з клієнтами	—	—	—

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Юність	• Укріплення демократичного стилю керівництва • Формування прив'язаності до компанії кожного з управлінської команди • Завчасне реагування на потенційні потреби, запити, негативні сигнали	• Створення відкритих і прозорих офісів • Визначення критеріїв для найму проактивних працівників • Стимулювання до лідерства й ініціативності на своєму рівні, відкрите кар'єрне зростання • Система постійного навчання й підвищення кваліфікації	• Формування баз знань	• Системне управління процесами створення інновацій • Оцінювання результативності й ефективності інновацій	• Формування мультифункціональних сервіс-центрів • Розвиток CRM-систем	• Регулярна оцінка компаній-постачальників	• Заходи корпоративної соціальної відповідальності	—
5.	Розквіт	• Проведення стратегічних нарад, сесій • Постійний пошук інноваційних шляхів розвитку • Підвищення кваліфікації менеджменту	• Кодифікація й виділення корпоративних цінностей, формування особливого мікроклімату	• Розгортання експертних систем знань • Картування знань	• Проектний підхід • Комплексність інноваційного процесу	• Поглиблення ступенів включення клієнтів у бізнес-процеси компанії • Постійна комунікація з клієнтом • Спільне творення цінності	• Формування стратегічних партнерств • Забезпечення швидких поставок	• Система інформаційна політика • Професійний піар	• Активний вплив на суспільно-політичну ситуацію, вплив на «правила гри» • Участь у профасоціаціях, спілках
6.	Зрілість	• Рефреймінг стереотипів управлінців • Управління змінами в організації • Пошук нових шляхів розвитку	• Зміна усталеного мікроклімату й підготовка до нових змін	—	—	—	—	—	—

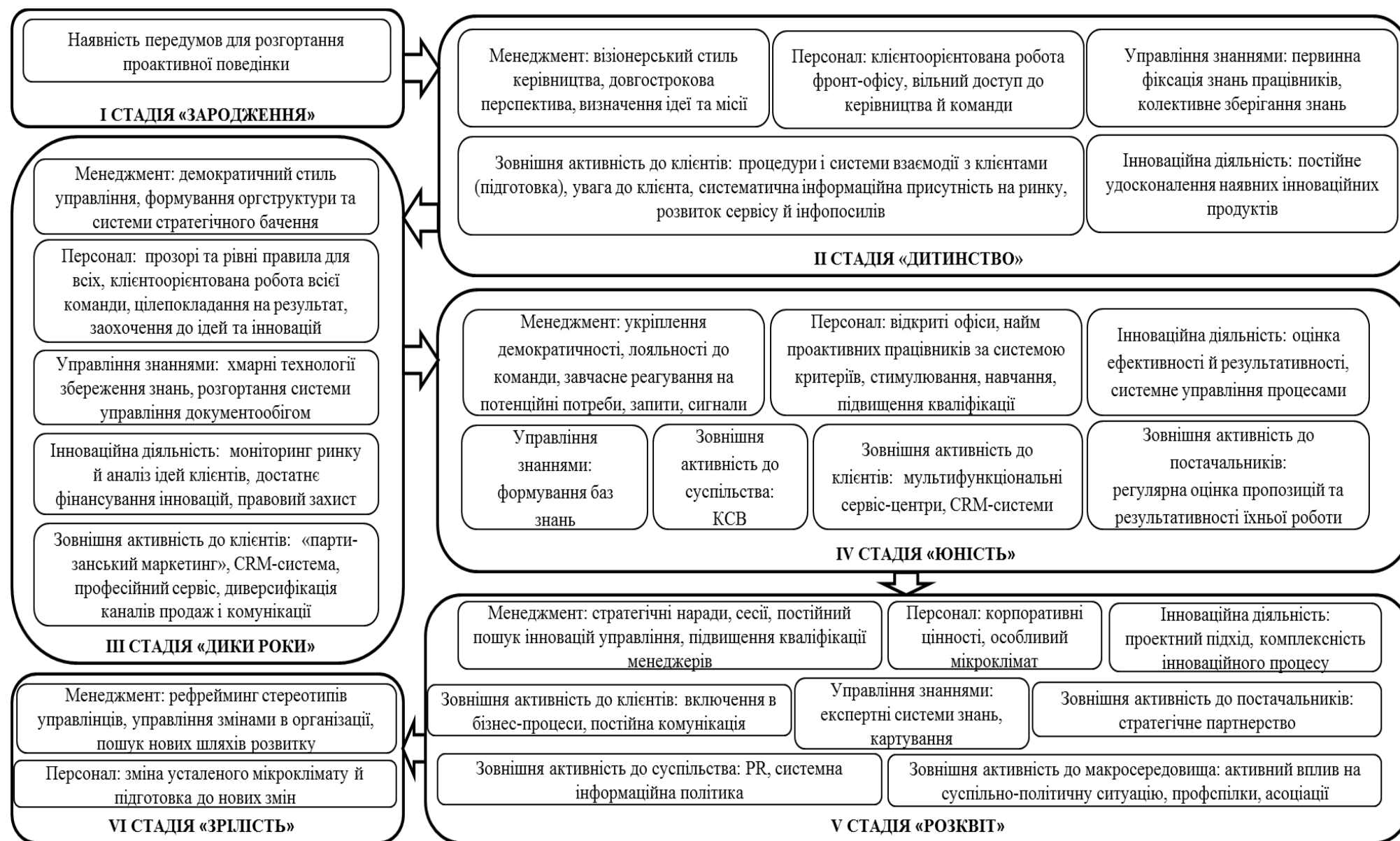


Рис.3.1. Узагальнена схема розгортання проактивної поведінки підприємства (авторська розробка)

Якщо упорядкувати процеси на кожному з етапів у логічній структурі за стадіями управління проактивною поведінкою підприємства, то виділяється п'ять основних етапів (рис.3.2.).

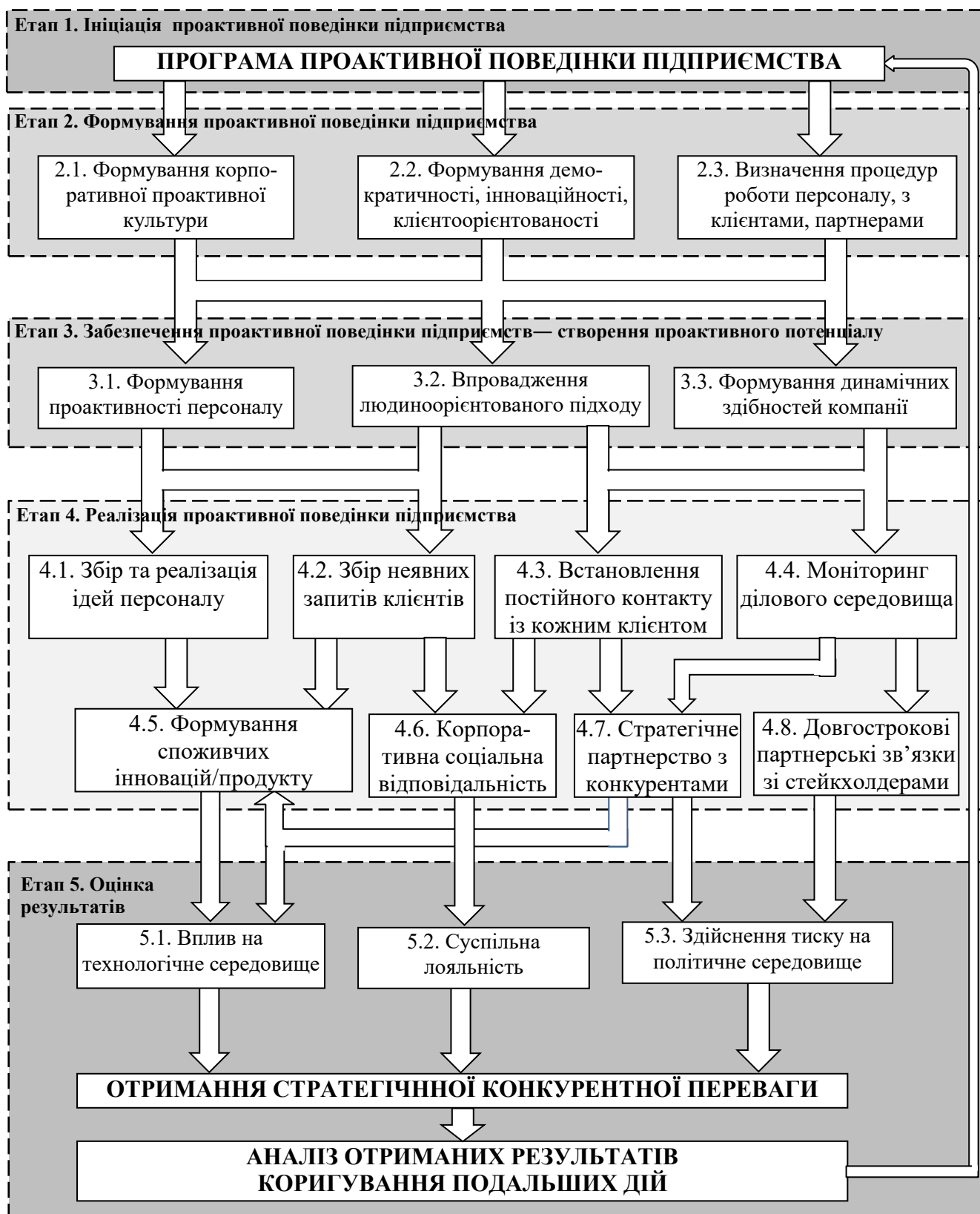


Рис.3.2. Узагальнена процесна модель управління проактивною поведінкою підприємства (авторська розробка)

1. **Ініціація власником або вищим керівництвом проактивної поведінки компанії**, яка передбачає формування відповідної загальнокорпоративної стратегії, – згідно з усіма теоретичними узагальненнями впливає, що саме від волі й бажання власників і вищого керівництва залежить загальний рух компанії і її націлення на отримання лідерства шляхом випередження зовнішніх подій і формування самостійної ініціації у своєму діловому оточенні.
2. **Формування проактивної поведінки підприємства** – відбуваються закладка й подальший розвиток основних принципів функціонування проактивної компанії, зокрема, визначення базових основ корпоративної культури, системи управління компанією, роботи із проактивним персоналом, проведення необхідних процедур взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами – клієнтами, постачальниками, посередниками, суб'єктами макросередовища.
3. **Забезпечення проактивної поведінки компанії** – на даному етапі відбувається ресурсне забезпечення внутрішнього формування ключових компетенцій і динамічних здатностей компанії, які дозволять підприємству займати випереджувальну позицію назовні. У межах даного етапу безпосередньо відбувається формування проактивності персоналу, запровадження й запуск CRM-системи роботи із клієнтами й іншими контрагентами компанії.
4. **Реалізація проактивної поведінки підприємства** – окрім традиційних бізнес-процесів компанії, пов'язаних із плануванням, виробництвом, збутом продукції (товару/послуги), управлінням фінансами тощо, у межах проактивної поведінки здійснюється активне продукування й генерування нових знань персоналу, виокремлення та реалізація ідей працівників компанії в усіх сферах управління підприємства для встановлення постійного контакту з кожним клієнтом, покращення процесів збору його неявних запитів, активного моніторингу ділового оточення. Такі дії, відповідно, забезпечують формування споживчої цінності та споживчої

інновації, укладання стратегічного партнерства з учасниками ринку й іншими зацікавленими сторонами (постачальники, посередники, ключові суб'єкти політичної, соціальної, економічної і технічної сфер). Окремою сферою, яка притаманна й іншим видам поведінки, але проактивній – безумовно і в першу чергу, є корпоративна соціальна відповідальність у продуктах, впливі на суспільство й виконанні додаткових зобов'язань.

5. *Оцінка результатів реалізації проактивної поведінки* – у контексті реалізації проактивної поведінки найголовнішим результатом стає формування довгострокової конкурентної переваги в динамічному середовищі на основі вироблення стійкої клієнтської і суспільної лояльності, впливу на технічне й політичне середовище, можливості зміни конфігурації свого ділового оточення.

На основі отриманих результатів має відбуватися їхній аналіз і відповідне коригування стратегії проактивної поведінки компанії. Варто зауважити, що подібний аналіз має відбуватися у форматі постійного моніторингу отриманих результатів для постійного коригування своєї поведінки та посилення випереджувальної взаємодії з усіма суб'єктами ділового оточення.

Таким чином, у параграфі 3.1. було розкрито основні аспекти розгортання програми проактивної поведінки підприємства за етапами життєвого циклу (згідно підходів І. Адізеса). На кожному з етапів компанія реалізовує свій блок заходів, які дозволять посилити проактивність компанії. При цьому процесна модель реалізовується на кожному етапі, адже необхідно провести ініціацію проактивної поведінки підприємства, формування необхідних підходів і планів, створення проактивного потенціалу, реалізація запланованих кроків і проводиться оцінка отриманих результатів. Також варто зауважити, що кожен наступний етап розгортання програми стає більш ускладненим і вимагатиме залучення більше ресурсів. Тому менеджменту підприємств рекомендується проводити оцінку існуючого стану й необхідності проведення подальших кроків.

3.2. Імплементація програми проактивної поведінки в управлінську підсистему підприємства

Згідно раніше визначеної моделі управління проактивної поведінки підприємства значне місце має формування проактивного внутрішнього середовища компанії, підтримка глибинної мотивації кожного учасника команди підприємства, спрямованість менеджменту на динамічні зміни, формування нових продуктів та інновацій у кожній сфері діяльності.

Внутрішня складова управління проактивною поведінкою, як уже раніше було обґрунтовано й описано, складається з 4-х основних складових:

1. Формування й реалізація проактивного менеджменту компанії.
2. Розвиток проактивності персоналу.
3. Активне управління знаннями.
4. Впровадження та розвиток безперервного інноваційного процесу в усі бізнес-процеси компанії.

Система управління (менеджмент) у проактивній компанії

Для формування проактивного менеджменту ключовою передумовою є наявність бажання власника компанії побудувати лідируючу, передову інноваційну компанію. Саме наявність такого бажання дозволяє запустити всі інші процеси для формування проактивної компанії.

За словами О.М. Гребешкової, за «проактивного» менеджменту важливим стає залучення креативних людей з нестандартним ринковим мисленням, які здатні генерувати «революційні» ідеї, готові ризикувати та брати відповідальність за їхнє впровадження [138, с.38]. Результати впровадження ідей, що виникли у форматі проактивних або адаптивних проектів такого персоналу й керівництва, завжди будуть неочікуваними для інших учасників ринку, а в разі успішної реалізації компанія забезпечує собі стратегічний розрив між її конкурсною позицією та позиціями конкурентів, який важко подолати в короткостроковому періоді.

Серед інших завдань менеджменту у проактивній компанії (табл. 3.2) можна виділити такі, як: пошук та організація нових можливостей, нові способи отримання доходу і прибутку з діяльності компанії, налагодження й мотивація роботи проактивного персоналу, встановлення довгострокових зв'язків із стейкхолдерами.

Таблиця 3.2.

Задачі і функції менеджменту у проактивній компанії (адаптовано за [230])

Блок задачі проактивної компанії	Основні задачі і функції проактивного менеджменту
Постійне знаходження нових можливостей	– використання адекватної системи управління та специфічних організаційних підсистем, здатних до реалізації функцій формування й розвитку моделі проактивної поведінки; – організація управління з урахуванням його низхідного і висхідного характеру; – забезпечення можливостей для проведення експериментів у темпі й масштабах ринку; – підтримка дивергентного мислення (творчого з використанням багатьох варіантів вирішення задачі) і креативності.
Визначення способів вилучення прибутку з нових способів	– розробка системи оцінки нових можливостей; – формування прибуткової бізнес-моделі реалізації можливостей
Організація нових можливостей	– організація умов для залучення інвестицій; – забезпечення узгодженої діяльності різних підрозділів компанії; – формування системи заохочення для керівництва й персоналу, який враховує ступінь ризику рішень і дій; – забезпечення контролю процесу і результатів реалізації нових можливостей
Налагодження й мотивація роботи проактивного персоналу	– створення робочої креативної, ініціативної атмосфери у компанії; – налагодження відповідних процедур прийняття рішень, організації робочого часу і простору, оцінки отриманих коротко- і довгострокових результатів
Формування довгострокових зв'язків із стейкхолдерами	– націленість на співпрацю з повною взаємовигодною для всіх зацікавлених партерів; – формування взаємовигідних довгострокових контрактів із постачальниками; – випереджальна поведінка реагування на зовнішні події; – активний вплив на соціальні, суспільно-політичні, технологічні події зовнішнього середовища компанії

Кожна з цих задач розкривається як у системі формування проактивного менеджменту, так і в інших складових реалізації проактивної поведінки підприємства.

На основі теоретичних позицій управління проактивною поведінкою підприємства, висвітлених у пункті 1.4, представлених функцій і задач менеджменту можна схематично представити побудову проактивного менеджменту на основі розподілу повноважень на різних керівних ланках (рис. 3.3)

Власник	• Визначення спрямованості компанії на лідерство, випередження й отримання максимального прибутку
ТОП-менеджер	• Формування стратегії проактивної поведінки компанії в зовнішньому середовищі. • Визначення принципів формування проактивності компанії. • Взаємодія з суб'єктами соціального, технологічного, політичного середовища.
Функціональні менеджери	• Управління проактивністю персоналу. • Формування клієнтоорієнтованості компанії. • Створення й формування безперервного інноваційного процесу.
Виконавці, персонал	• Налагодження довгострокових контактів із клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими особами. • Формування ідей і їхня реалізація. • Створення інновацій.

Рис. 3.3. Схема розподілу обов'язків з управління проактивною компанією (авторська розробка)

Для ефективного залучення й організації роботи таких «креативних» менеджерів необхідне створення відповідного стилю керівництва. Під **стилем керівництва** розуміється не тільки реальне поведіння керівника при здійсненні покладених на нього функцій і норм, але й досить стійка сукупність вчинків і дій при цьому. Адже регламентовані норми поведіння керівника переломлюються через його особистість, тому стиль керівництва визначається впливом індивідуальності на діяльність і поведінку, пов'язані з реалізацією посадових обов'язків і норм.

У психології на основі численних досліджень встановлена типологія стилю керівництва, що ґрунтується на психологічному складі особистості, здатності й умінні управляти колективною діяльністю, що представлено в табл. Ж.1 Додатку

Ж, сформованих на основі теоретичних наукових досліджень і практичних напрацювань дослідників у сфері менеджменту.

У межах моделі проактивної поведінки компанії при побудові і зміні організаційної структури важливими є гнучкість і готовність до змін як внутрішніх, так і зовнішніх [225]. Враховуючи це, можливим і необхідним є впровадження двох стилів керівництва:

- 1) на етапі впровадження моделі проактивної поведінки компанії — ситуативний стиль, який забезпечить формування проактивного менеджменту й персоналу компанії органічним чином. На даному етапі актуальними будуть і окремі авторитарні методи впровадження інструментів організації робочого простору, і подолання меж у міжособистісній комунікації, і демократичні методи щодо вислуховування і впровадження ідей працівників компанії;
- 2) на етапі реалізації моделі проактивної поведінки — демократичний стиль керівництва з поступовим виробленням особливого «проактивного» стилю управління, який включатиме в себе:
 - вільний обмін думками, безперешкодну вертикальну й горизонтальну комунікацію між працівниками і керівниками компанії, результативні й ефективні методи втілення ідей в житті компанії;
 - керівний, настановний стиль управління, коли обговорене необхідне рішення прийняте і втілюється кожним учасником безумовно в обов'язковому порядку.

При побудові організаційної структури варто орієнтуватися на такі основні аспекти:

- забезпечення чіткого розподілу повноважень і сфер відповідальності за кожним керівником і підлеглим;
- скорочення до максимально можливого ієрархічних рівнів, щоб забезпечити швидке виконання рішень, скоротити рівні проходження ідей від низу до верху, забезпечити результативне прийняття рішень;

- забезпечення гнучкості системи менеджменту (в т.ч. організаційної структури). Система менеджменту має бути орієнтована на довгострокове життя, здоров'я компанії, зростання основних показників (індикаторів) діяльності і, перш за все, вартості компанії (при відповідних станах середовища проактивна компанія може перебувати в різних фазах: вибух, кероване зростання (обмежений зростання), рівновага із зовнішнім середовищем – гомеостаз, консерватизм, збереження та / або накопичення енергії, кероване стиснення і т.д.) [317];

На нашу думку, виходячи з наведених вище передумов, для проактивної компанії може бути найбільш підходящим формування функціональної, матричної, проектної чи дивізіональної організаційної структури.

Якщо розглядати впровадження й побудови проактивного менеджменту на прикладі компаній «Київстар», «МТС-Україна», «Астеліт», серед основних інструментів можна виділити такі (рис. 3. 4):

1. **Впровадження певного «візіонерського» стилю керівництва**, який передбачає використання «об'єктивної» моделі світу й суб'єктивних відчуттів, причому співвідношення між ним має бути різним в кожному окремому випадку. Дане твердження є досить сміливим і виступає проти класичних підходів у менеджменті, де кожне рішення має бути вивіреном і апробованим відповідними інструментами й аналітичною інформацією. Про це також ми вказували і вище. Проте справжнім мистецтвом керівника, лідера, командуючого є вчасне розпізнавання системної межі розвитку організації та вживання відповідних заходів [218].
2. **Завчасне реагування на потенційні проблеми** або виділення потенційних можливостей для використання в діяльності з метою зміни організаційної структури компанії чи кута атаки, відмови від звичної схеми роботи і знаходження нових шляхів вирішення проблем та надання послуг клієнтам [218]. Досить вдалим у такому випадку може стати використання новітніх технологій, нових видів сервісу або радикальне оновлення продуктової лінійки для компанії. Важливо, щоб менеджмент чітко бачив недоліки і переваги будь-

якого шляху розвитку і міг вчасно та в повному обсязі довести зміни в компанії до логічного кінця.

3. **Орієнтування на довгострокову перспективу**, формування фундаментальних засад розвитку компанії на 5, 10 і більше років шляхом диференціації і диверсифікації послуг, каналів отримання прибутку, при чому можливе навіть впровадження безкоштовних сервісів або орієнтування клієнта на більший об'єм сервісу. Така ситуація вимагає від менеджменту повної віддачі, чіткості в поясненні і включенні працівників у процеси змін і довгострокову орієнтацію.
4. **Формування генеральної, великої ідеї, місії компанії** – в середині 2000-х рр. компанія «Київстар» почала напрацювання Великої ідеї для компанії, яка отримала назву «Активна турбота». Вона включила в себе: розуміння потреб клієнтів і країни в цілому, намагання бути кращими, дотримання слова, натхнення, дарування радості [218]. Фактично, дані положення характеризують компанію, яка націлена на майбутнє й активну діяльність в коротко- й довгостроковій перспективі, тобто риси, характерні для проактивної компанії.
5. **Намагання вищого керівництва компанії** розбиратися у ключових бізнес-процесах, щоб бачити наслідки прийняття тих або інших рішень і мати можливість фахово давати експертні висновки й рекомендації з певних питань на загальних обговореннях. Дана риса має балансувати з умінням керівника залучати й утримувати більш кваліфікованих спеціалістів і керівників з конкретних напрямків діяльності компанії.
6. **Відчуття керівництвом компанії прив'язаності** або, принаймні, активна співучасть у житті компанії, виробленні її неповторного стилю поведінки. Адже в такому разі виникає більш глибинна мотивація до дій і рішень, які здійснюються з належним обґрунтуванням й усвідомленням ризиків, як у випадку прийняття рішень в повсякденному житті.
7. **Проведення стратегічних сесій, нарад** з менеджментом компанії для вироблення спільного рішення в надзвичайно важливих і складних ситуаціях [218]. Для проактивної компанії подібні заходи, з одного боку, формують

міцну команду, а з іншого – дозволяють спільними інструментами «мозкового штурму», нарад і відкритих дискусій знайти виважене, креативне й революційне рішення.

8. **Організаційне стратегічне передбачення** – діяльність передбачає здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів. Здатність вчитися на попередньому досвіді дає змогу підприємству правильно скоригувати свій стратегічний напрямок і підвищити професіоналізм у сфері стратегічного управління. Роль керівництва вищої ланки полягає у більшому, ніж просте ініціювання процесу стратегічного планування: вона також пов'язана зі здійсненням, об'єднанням і оцінкою цього процесу [2.П.1, с.181-183].
9. **Рефреймінг, подолання стереотипів в менеджменту і працівників** – реалізація менеджерами підприємства добровільно взятих на себе завдань із покращення управлінської діяльності на основі зміни стереотипів управління, що сформовані під впливом зовнішнього впливу і склалися усередині підприємства [355; 291]. Під час рефреймінгу найголовнішим кроком є зміна точки зору на ситуацію для надання їй іншого значення [193] шляхом зміни контексту самої події і її значення для компанії, що призводить до зміни самого наповнення сутності події [97]. У контексті проактивності рефреймінг дозволяє будь-яку подію перетворювати із реактивної, тобто такої, на яку необхідно терміново реагувати, на подію випередження, тобто завдання превентивного удару як у контексті подолання або використання вже сформованого результату ззовні чи всередині і формування нових горизонтів діяльності або для запобігання негативних проявів у минулому. Адже будь-яку подію можна розглядати як таку, що призвела до негативних наслідків і «все пропало», або навпаки, як на нові можливості [291, с.30].
10. **Управління змінами в організації** – формування уміння менеджменту в подоланні протиріч і супротиву працівників компанії змінам в організації. Для проактивної компанії ефективно і швидко впровадження змін є однією з необхідних умов, оскільки саме гнучкість і можливість впроваджувати новітні рішення відзначають проактивну компанію. У проактивній компанії головним

є пошук точок згоди й незгоди, виявлення явних і прихованих інтересів, і мотивів дій керівників нижчої ланки і працівників компанії. Уміле керування цими процесами дозволяє знайти приховані резерви при прийнятті та просуванні рішень.

Дані заходи можуть також використовуватися в інших типах поведінки, проте у своєму комплексі вони забезпечують проактивну поведінку і дозволяють керівникам компанії, функціональним менеджерам брати повну відповідальність за свої дії в управлінні компанією.

Загальну схему побудови проактивного менеджменту у світлі реалізації проактивної поведінки підприємства можна представити як на рис. 3.4.

Управління проактивністю персоналу

Управління персоналом у проактивній компанії базується на основні поняття «проактивність персоналу», про яку вже було згадано у пункті 1.4. Розділу 1 даної дисертаційної роботи. Виходячи з розуміння того, що проактивність персоналу складається з трьох головних компонентів: персональна ініціативність (personal initiative), конструктивна зміно-орієнтовна комунікація (уміння відстояти власну точку зору), проактивне виконання роботи, можна виділити три важливих складових формування і підтримки проактивності персоналу (на основі зарубіжних і наших досліджень):

1. Проактивна поведінка на роботі (робоча поведінка) (proactive work behavior)

— здійснення робочих завдань, відповідно до завдань, поставлених керівництвом і зумовлених напрямками розвитку компанії. Проактивний працівник готовий і може взяти під свій контроль процеси здійснення змін у межах внутрішнього організаційного середовища. При цьому важливим є формування самозвітності працівника про виконання своїх внутрішніх завдань, а не тільки звітності для керівника. Тобто, для працівника мотивацією виступає відчуття незадоволеності перед собою, що не виконав поставлені завдання. Даний компонент включає ще три підскладові за [355]:

- 1) комунікативне відстоювання власної точки зору;
- 2) індивідуальне створення і впровадження інновацій на робочому місці;



Рис. 3.4. Схема формування керівних кадрів у підприємства з проактивною з проактивною поведінкою (авторська розробка)

3) профілактика проблем і негараздів, яка є найбільш відчутною є для людей з великим досвідом роботи, але тільки в окремих сферах діяльності (логістика, стратегічне управління, планування діяльності, загальний менеджмент).

Прикладами проактивної робочої поведінки працівника є:

- висловлювання пропозицій щодо організації командної роботи відділу чи всієї компанії;
- пропозиції нових процедур роботи, які підвищують індивідуальну чи колективну ефективність роботи;
- взяття на себе відповідальності за зміни в навколишньому робочому середовищі;
- формування управлінських інновацій різного роду й рівня [42].

Для кращого розуміння проактивності персоналу і його формування наведемо приклад моделі проактивної робочої поведінки і шляхів її формування (рис.3.5.)

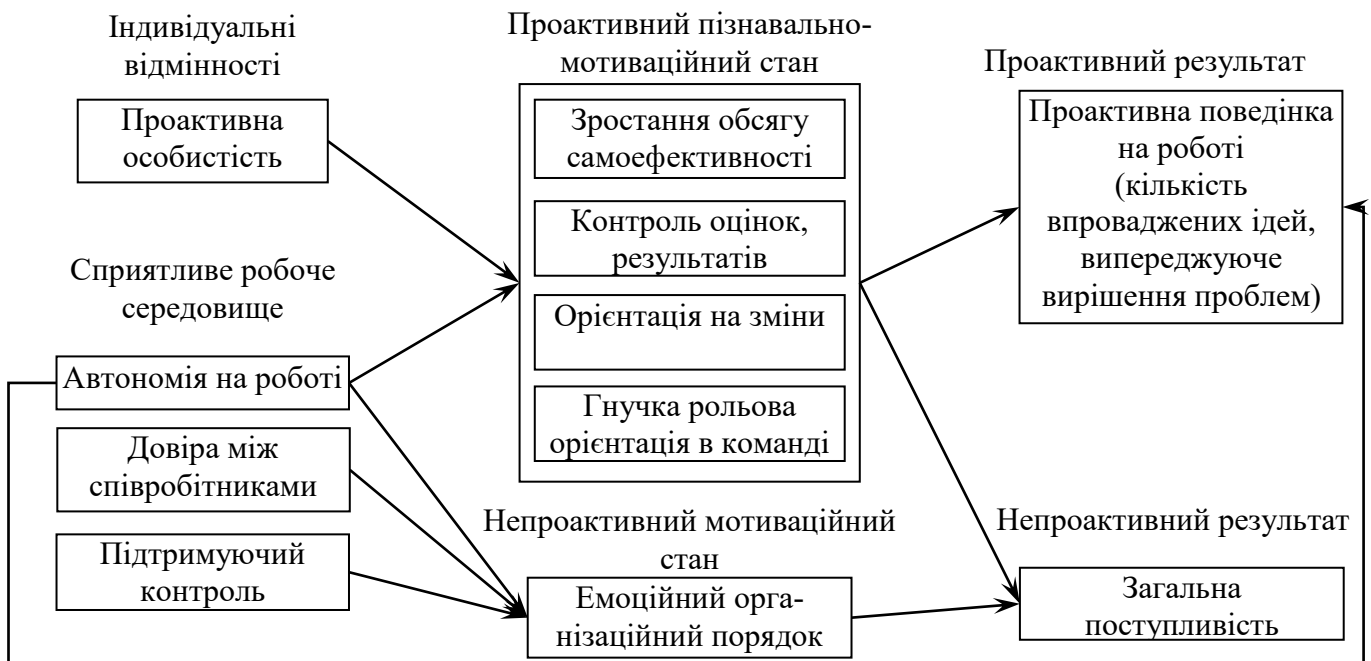


Рис. 3.5. Модель проактивної робочої поведінки працівників [55]

Представлена на рис. 3.5. модель показує шляхи формування й результати проактивної робочої поведінки, тобто впливу працівника на внутрішнє середовище. У результаті дослідження, проведеного С.К. Паркером та його колегами, було з'ясовано, що визначальною для формування проактивної робочої поведінки є наявність проактивного, ініціативного мислення працівника вже на етапі початку роботи (або хоча б задатки цього), а також забезпечена автономія на роботі, тобто можливість самостійного визначення своїх поточних завдань,

термінів та інструментів їх виконання, і формування атмосфери довіри між працівниками на підприємстві [55].

Даний висновок показує два важливих кроки в побудові проактивного робочого середовища: найм цілеспрямованих, ініціативних працівників і здійснення глибинних організаційних змін на забезпечення автономності працівників, довіри і надання гнучкості в межах компетенцій працівників для уникнення поділу «моя/не моя робота».

2. **Проактивна стратегічна поведінка** (proactive strategic behavior) пов'язана зі стратегічними й довгостроковими кроками з використання досвіду роботи самого працівника щодо зміни бізнес-середовища, здійснення кроків впливу на соціальні, технологічні і політичні фактори діяльності компанії. Фактично, працівник набуває впливу за межами своїх прямих компетенцій, оскільки він пропонує готові рішення лідеру (своєму керівнику структурного підрозділу чи вищому керівництву), самостійно проводять постійний моніторинг зовнішнього середовища для виявлення нових продуктів і рішень, готовий і прагне впливати на стратегію поведінки компанії [42].

Проактивна стратегічна поведінка включає такі елементи:

- пропонування готових рішень;
- стратегічне сканування середовища;
- створення коаліцій, партнерств як у межах компанії між відділами, так і між компаніями чи окремими їх структурними підрозділами.

3. **Проактивна поведінка працівника у взаємодії із середовищем (відношення «людина-середовище»)** (proactive person-environment fit behavior). Відношення «людина-середовище» – співвідношення характеристик і потреб індивіда з параметрами й умовами середовища [42]. До характеристик індивіда відносять індивідуальні біологічні і психологічні потреби, цінності, цілі, здатності. До характеристик середовища належать робочі вимоги, культурні цінності, умови середовища (житло, тепло, наявність продовольства тощо), тобто все, що забезпечує комфортне життя і роботу працівника [7].

У проактивному вимірі це характеризується намаганням змінити свою поведінку, самого себе для досягнення більшої сумісності між своїми потребами й умовами організаційного середовища.

Така поведінка проявляється в тому, що працівники проявляють активність для того, аби розуміти, як вони вписується в компанію, зокрема:

- шукають і прагнуть зворотного зв'язку щодо якості й результативності своєї роботи;
- беруть участь у плануванні своєї кар'єри зі своїм менеджером;
- приймають участь у коригуванні своїх посадових обов'язків, які найбільш повно відповідатимуть їхнім сильним сторонам і прагненням у перспективі;

Важливо зауважити, що даний компонент характеризує намагання людини змінити себе, а не ситуацію, для подальшого росту себе в компанії.

Для того, щоб усі три складові управління проактивним персоналом були сформовані, а компанія, яка реалізовує проактивну поведінку, була успішною й ефективною, кожен працівник має володіти такими рисами, як:

- **самосвідомість** – можливість особи спостерігати за процесом власних роздумів. Потрібне чітке розуміння своїх звичних думок, переконань і емоцій, моделей поведінки. Самосвідомість є ключем до проактивності, адже, якщо працівник не в курсі своїх негативних реакцій, тоді практично неможливо взяти на себе ініціативу;
- **сила волі** – тільки внутрішня сила воля може змусити працівника здійснювати практично нереальні дії, які приносять результат;
- **відповідальність** – відповідальність працівника за свої дії й обставини навколо є головною серцевиною всієї проактивності. Поведінка відповідальних проактивних працівників є продуктом їхнього власного свідомого вибору на основі проаналізованої інформації і знань, а не оточуючих умов та емоцій.
- **уміння володіти собою** – передбачає повну владу працівника над своїми думками, емоціями і переконаннями [2].

Для реалізації й активізації проактивності керівництво компанії пропонується здійснювати такі кроки:

I. Організація робочого простору для працівників.

Важливість формування особливого мікроклімату на робочому місці зумовлена необхідністю розкриття потенціалу проактивного працівника. За дослідженням Блінда і Паркера та інших учених, робоча обстановка (job designn) має більший вплив, ніж персональна ініціативність і самомотивація працівника [7, с.28-30]. Адже для розкриття людини завжди необхідна вільна атмосфера, як на фізичному, так і на психологічному рівні.

Для побудови відповідної ергономіки потрібні:

1. Прозорі або відкриті кабінети для керівництва.
2. Відкриті і просторі робочі місця, між якими можна легко спілкуватися й обмінюватися думками.
3. Наявність спільних зон для відпочинку і зустрічей, аби працівники могли збиратися в неофіційній обстановці для обговорення поточних проблем і вироблення спільних ідей.
4. Необхідні інформаційні технології для легкої і продуктивної комунікації між працівниками.

II. Формування процедур прийняття на роботу працівників.

1. Визначення особливих критеріїв для прийняття на роботу працівників, які б визначали спроможність самонавчатися, високий рівень ініціативності, креативності й професіоналізму, забезпечували підбір справді «проактивних» працівників.
2. При наймі мають враховуватися ментальні, вікові, гендерні особливості, переваги й уподобання претендента для адекватного формування майбутньої посадової інструкції [7]. За моделі проактивної поведінки компанії не тільки шукають людину для посади, а й формують для людини посаду. На сьогодні для компаній стає важливим залучення професіоналів, працівників, яких будуть цінувати і які цінуватимуть компанію.

III. Формування новітніх процедур роботи для працівників.

1. Процедури мають дозволяти працівнику вільний доступ до керівництва, до працівників інших відділів, до формування власних міні-команд для вирішення робочих завдань.
2. Стимулювання працівників до лідерства в міні-групах і професійного зростання до керівництва відділами й організацією. Кожен працівник має розуміти, що за вміння формувати команду він буде заохочений матеріально чи нематеріально.
3. Формування прозорих і відкритих правил кар'єрного росту за результатом, який досягає працівник або його команда. Також прозорі і зрозумілі правила нарахування зарплати, нематеріального стимулювання. Чітке дотримання даних правил усіма працівниками компанії.
4. Результатоорієнтованим цілепокладанням можна вважати формування процедур цілепокладання і роботи з клієнтами за результатами, за яких керівники відділів мають ставити завдання загального плану з визначенням чіткої цілі, узгодженої з цілями компанії. При цьому працівнику дається можливість маневру і самостійного вибору інструментів досягнення даного завдання. Оцінка виключно за параметрами результативності й ефективності.
5. Формування процедур роботи з клієнтами, за яких на першому місці буде задоволення потреб споживачів/клієнтів компанії і максимальний збір побажань і мрій клієнта. При цьому особлива увага зі сторони керівництва має приділятися працівникам фронт-офісу у спілкуванні і взаємодії з клієнтом, оскільки це одна з найголовніших сфер діяльності компанії.
6. Створення матеріальних і нематеріальних стимулів/мотивації для працівника за формування і пропонування ідей в різних галузях, що стосуються як його прямих обов'язків, так і суміжних. Особливо має стимулюватися збір і пропонування ідей відносно покращення продукту й сервісу для клієнта на основі як власних спостережень, так і бачення та мрій останнього.

7. Формування системи постійного навчання й підвищення кваліфікації персоналу як на горизонтальному, так і на вертикальному рівні. Варто зауважити, що навчання може бути як явним (організація тренінгів, семінарів, шкіл тощо), так і неявним (постійний обмін думками, знаннями, уміннями між працівниками та ін.).
8. Формування особливого мікроклімату в компанії через систему корпоративних цінностей, прозорості і зрозумілої системи мотивації, заохочувань, кар'єрного росту, робочого часу тощо. Важливим є формування системи конкурентної співпраці, за наявності якої кожен працівник розуміє, що має досягати результату, але більше не в процесі безпросвітнього змагання всередині компанії, а у спільній взаємодії з іншими працівниками для отримання результату ззовні. У такій обстановці починає «вигравати» не одна людина, а вся команда (міні, на рівні відділу і всієї компанії). «Виграш» усіх формує сильні позиції компанії на ринку у взаємодії зі своїми конкурентами.

IV. Формування процедур взаємодії із працівником після його виходу з компанії. У момент того, як обидві сторони (працівник і компанія) розуміють, що їхня спільна співпраця закінчується, важливим є формування правильного підходу:

1. Прозорих і зрозумілих процедур звільнення й виходу працівника з компанії.
2. Процедур відчуження та збереження ключових знань працівника для їх збереження в компанії й відкриття можливості користування ними після виходу працівника, що сформував дані знання.
3. Підтримання стосунків із працівником після його виходу з компанії, якщо у самого працівника таке бажання є.

Управління проактивним персоналом у контексті підвищення проактивності компанії можна схематично зобразити як на рис. 3.6.

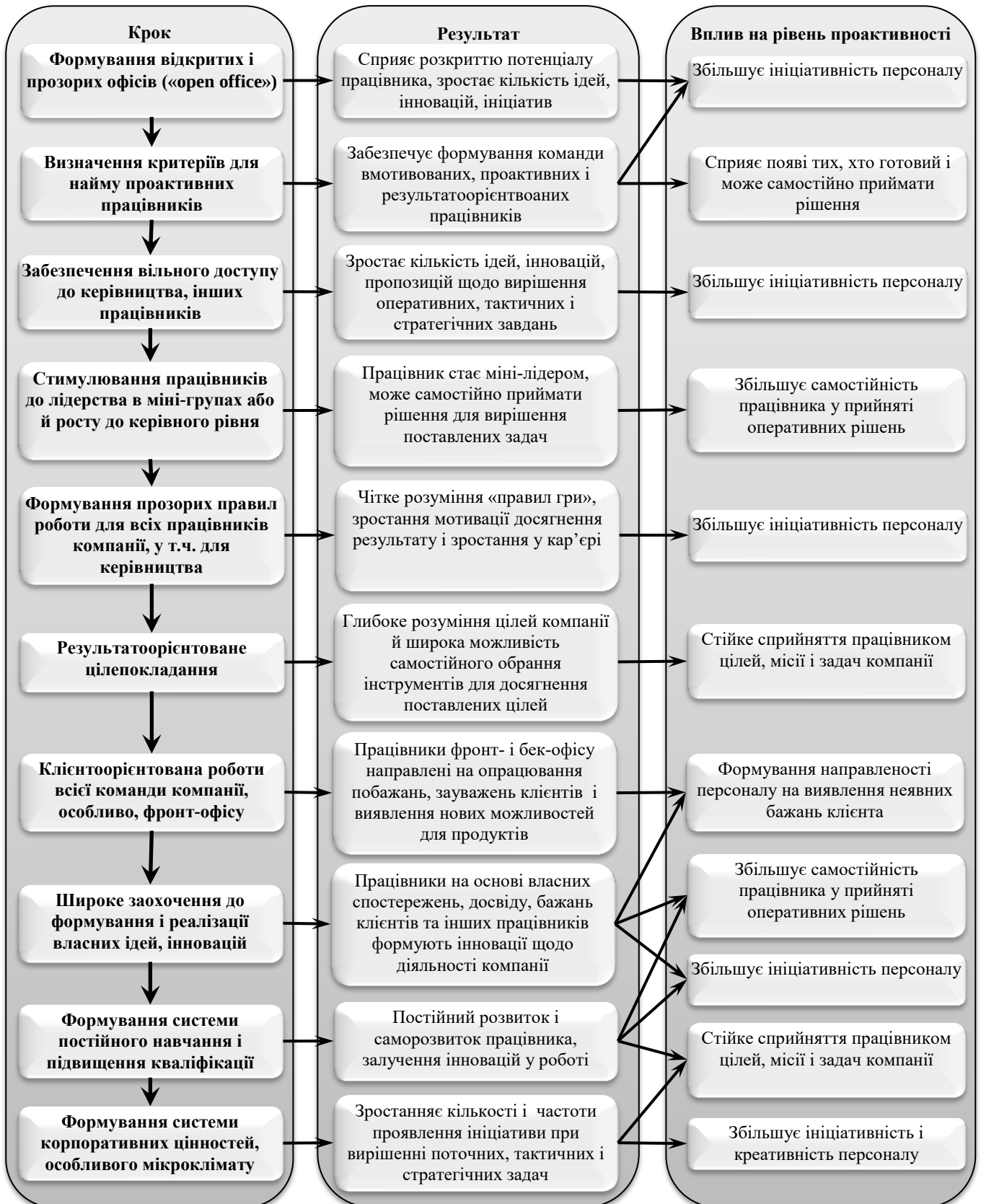


Рис.3.6. Управління проактивним персоналом (авторська розробка)

Якщо порівнювати традиційний реактивний і активний підхід до управління персоналом із проактивним управлінням, то можна виділити характерні ознаки, що наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Порівняльна характеристика традиційного і проактивного підходу до управління персоналу (авторські узагальнення на основі [66; 263; 55])

Порівняльна ознака	«Традиційний підхід»	«Проактивний підхід»
1	2	3
Роль керівника	Повний контроль за постановкою і виконанням завдань	Ініціативність персоналу у вирішенні стратегічних і тактичних завдань, керівник модерує процес.
Ініціатива працівника	Небажана, сильно контрольована	Заохочується, стимулюється і мотивується
Формування та просування ідей і власної точки зору персоналом	Небажані, обмежені.	Створюється максимально сприятлива атмосфера для формування власної точки зору
Дотримання вимог компанії до виконання завдань	Змушування й система мотивування	Формування самостійного розуміння і прояву високих вимог до власного виконання службових обов'язків
Взаємодія з неформальними лідерами	Конфліктна, прагнення або витіснити неформального лідера, або зайняти місце керівника	Співпраця, формування простору для дії і створення умов для перетинання прямих інтересів, конструктивна взаємодія
Формування лідерства	Тільки згідно регламенту і внутрішніх правил кар'єрного розвитку	Стимулюється, заохочується формування як неформального лідерства, так і індивідуального
Клімат середовища	Чітко регламентований, жорсткий	Просторий, відкритий робочий простір, гнучка регламентація робочого процесу
Рівень довіри	Не має значення, досить часто низький	Високий, одна з фундаментальних основ проактивності
Командна робота	Формування команди можливе на рівні структурних підрозділів	Заохочується формування неформальних команд між різними відділами і/або в межах однієї команди, виконання завдань даними командами

Загалом, у формуванні проактивності персоналу важливим є збереження людського ставлення керівництва компанії до працівника і формування умов для повного розкриття людиною своїх талантів, умінь і навиків. І важливим ідеологічним стержнем проактивної поведінки працівника є довіра. Тільки така

ситуація сприятиме решті всього, про що було написано вище. Тільки в такій ситуації працівник може себе розкрити й ефективно працювати на компанію.

Під *інноваційним процесом у межах реалізації проактивної поведінки підприємства* розуміється процес перетворення знань як дослідників (внутрішніх і зовнішніх), так і всього персоналу в інноваційну продукцію на основі неявних запитів індивідуальних споживачів, що була впроваджена і знайшла визнання в широких колах клієнтів [256].

Головним завданням управління інноваційними процесом під час реалізації проактивної поведінки підприємства є забезпечення таких умов, за яких можливе постійне створення нового й випередження існуючих тенденцій шляхом диверсифікації джерел ідей і постійного обміну знань працівників компанії і всієї компанії з науковими й дослідницькими установами, з ринком інновацій та споживачами.

Реалізацію такого завдання можна зобразити шляхом простої моделі створення, передачі (трансферту) й інтеграції знання в інноваційному процесі проактивної компанії (рис.3.7.)

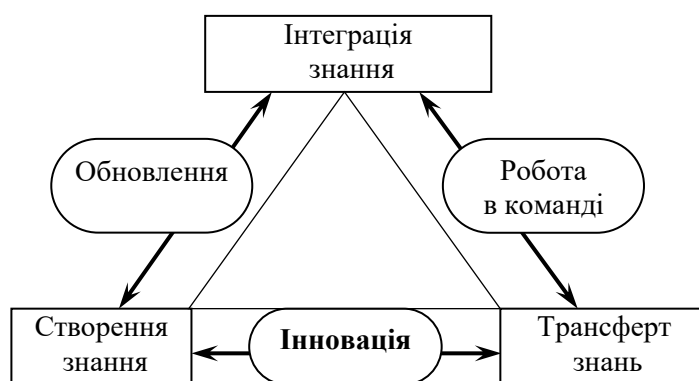


Рис. 3.7. Створення, передача (трансферт) й інтеграція знання в інноваційному процесі проактивної компанії [163]

На основі досліджень Ю.В. Малиновського й О.О. Маслака щодо різновиду стратегій інноваційного розвитку для проактивної компанії варто виділити такі основні стратегії інноваційного процесу:

- стратегія лідера впровадження інновацій – продукування на ринку продуктів, а в межах внутрішньої організації діяльності – постійних інновацій різноманітного характеру, які спрямовані на краще задоволення новітніх потреб споживачів компанії і/або підвищення ефективності роботи всієї компанії;
- стратегія використання кадрового потенціалу – використання інтелектуального потенціалу працівників, залучення фахівців до процесу інноваційних розробок удосконалення виробничого процесу, зниження собівартості продукції тощо;
- стратегія використання виробничого потенціалу – розвиток комплексу супутніх послуг, продаж товару з гарантійним терміном і післяпродажним сервісом, максимальна завантаженість обладнання;
- стратегія використання фінансового потенціалу – проведення маркетингових досліджень зовнішнього середовища (постачальників, споживачів, конкурентів), збільшення виробничих потужностей, залучення кваліфікованих фахівців, кредитування споживачів. [274].

Використовуючи дослідження М.Ю. Бердиної, Є.К. Торосяна [109] і А. Ліманського [219, с.556-560], можна виділити такі рівні й важливі групи кроків в управлінні інноваційним процесом у межах реалізації проактивної поведінки підприємства:

I. Економічне управління:

1. Удосконалення управління діяльністю творчих науково-дослідних і науково-технічних колективів здійснюється за допомогою арсеналу методів, засобів та інструментів планування, оцінки й аналізу, стимулювання, ціноутворення й фінансування.
2. Управління процесом створення інновації – реалізовується за допомогою методів та інструментів пошуку резервів росту ефективності нових товарів, оптимізації їхньої структури, техніко-економічних параметрів окремих товарів і їхніх комплексів, методів аналізу та оцінки, і т.д.[109] Для цього мають бути сформовані чіткі технічні завдання для задоволення бажань і

мрій клієнтів-піонерів із виділенням необхідного фінансування для їхнього здійснення і впровадження [219].

3. Здійснення систематичного прогнозування і планування розвитку галузей-споживачів інновацій або можливостей впровадження інновацій у досить традиційних/консервативних та інноваційних/новітніх галузях економіки, формування й постійне удосконалення механізмів донесення інноваційних продуктів до клієнта і формування в нього розуміння необхідності такого продукту [219].
4. Формування механізму постійного моніторингу існуючих ринкових потреб і збору ідей, побажань як наших прямих клієнтів, так і суміжних або й не пов'язаних галузей для формування міжнішевих, міжгалузових нових пропозицій товарів і послуг.
5. Формування та вдосконалення системи оцінки результативності й ефективності розробки і впровадження інновації на різних рівнях управління і впровадження.
6. Формування та вдосконалення системи проведення, оцінки й контролю НДДКР на підприємстві; оцінки вартості кінцевого інноваційного продукту і можливості його реалізації [109].

II. Організаційне управління (організаційна система):

1. Формування та вдосконалення системи управління проектами, створення інноваційного продукту в часовому, людському, маркетинговому й виробничому вимірі.
2. Формування й підтримка системи виявлення «вузьких» місць у самому процесі управління інноваціями, створенні, апробуванні й виведенні на ринок інноваційних продуктів, в управлінні продажами інтелектуальних прав і продуктів.
3. Забезпечення органічної єдності всіх аспектів системності управління інноваційним процесом – охоплення й облік розробки проблем усіх її зв'язків – шляхом реалізацій програмно-цільових заходів, в яких детально відбито і пророблено цільові завдання, використано відповідні

організаційні, ресурсні, методичні заходи, спрямовані на здійснення необхідних умов досягнення кінцевої мети інноваційного процесу проактивної компанії.

4. Впровадження комплексності в інноваційному процесі: орієнтування всіх процесів і учасників на проміжний і кінцевий результат; розгляд, моніторинг і контроль інноваційного процесу на всіх стадіях «життєвого циклу» (від фундаментальних досліджень до матеріалізації наукових розробок і експлуатації), контроль над забезпеченням ресурсами, оцінка наслідків і ризиків впровадження інновації [109].

III. Правова діяльність щодо інновацій (захист, використання інтелектуальних прав, трансферти):

1. Забезпечення прозорих механізмів придбання ліцензій у правовласників на інноваційну технологію і її подальше використання.
2. Налагодження механізму патентування й захисту авторського права на розробку як компанії, так і безпосереднього автора на основі національних і міжнародних норм.
3. Формування правових механізмів участі компанії у стратегічних альянсах для отримання фундаментальної наукової розробки або, принаймні, для пошуку шляху використання раніше винайденої фундаментальної розробки у прикладному горизонті.

Якщо говорити про окремий інструментарій здійснення інноваційного процесу в межах управління проактивною поведінкою підприємства, то із зарубіжної і вітчизняної практики можна виділити такі інструменти:

- 5 whys – метод дозволяє дізнатися справжні причини проблеми через визначення причинно-наслідкових зв'язків;
- Appreciative Inquiry – пошук тих кращих властивостей організації, які допомагають їй досягати успіху й залишатися ефективною, з метою подальшого росту;
- Backwards Forwards Planning – дозволяє одержати перспективу й розвивати «шосте чуття», щоб почати власні дослідження;

- Before Action Review – використовується для визначення з цілями компанії перед тим, як відбудеться формування інновації, і для забезпечення погодженості між усіма сторонами, які будуть залучені до інноваційної діяльності;
- Communities of Practice – обмін знаннями й досвідом у співтоваристві людей, захоплених спільною справою, що при цьому прагнуть удосконалювати свої знання й навички в цій області;
- Concept Fan – спосіб виявлення альтернативного підходу до проблеми, коли ви відкинули всі очевидні рішення. Він розвиває принцип «зробити крок назад», щоб одержати більше широку точку зору;
- Neuristic Ideation Technique – техніка, яка дозволяє генерувати інноваційні ідеї. Передбачає виявлення всіх концепцій, що мають відношення до аналізованого продукту, і вироблення на їх основі всіх можливих комбінацій ідей;
- SCAMPER – схема постановки питань, що стимулюють виникнення нових ідей. Техніка SCAMPER базується на спостереженні, що все нове є модифікацією вже існуючого. Це методика творчості у формі перевірного списку. Техніка полягає в тому, аби послідовно відповісти на питання про модифікацію завдання, яке розглядається. Тим самим вивчаються різні її аспекти, у тому числі й ті, що наразі мало використовуються, при цьому містять у собі потенціал для розвитку або покращення.
- Social Network Analysis – метод візуалізації оточення, який дозволяє визначити, як підприємству краще взаємодіяти з кожним для обміну знаннями [233].

Графічно процес управління інноваційним процесом в проактивній компанії можна представити у вигляді рис. 3.8.

Отож, всі внутрішні процеси проактивної компанії, пов'язані з побудовою системи менеджменту, проактивного персоналу, системи управління знаннями і створення інновацій, мають бути спрямовані на комплексність, всеосяжність, ініціативність кожного працівника компанії, підвищення ступеня його розуміння мотивації й мети компанії, цілей свого підрозділу і своїх конкретних завдань, як

формування інновацій і новинок для споживачів, так і вдосконалення бізнес-процесів компанії.



Рис. 3.8. Управління інноваційним процесом у проактивній компанії (авторська розробка)

Таким чином, у параграфі 3.2. розкрито основні кроки щодо формування проактивного менеджменту, управління персоналом, інноваційним процесом і формування внутрішнього проактивного середовища. Зокрема, показано вплив запропонованих кроків на рівень проактивності підприємства. При цьому при їх впровадженні варто враховувати доцільність і необхідність для підприємства на

даному етапі життєвого циклу розвитку компанії і впровадження проактивної поведінки підприємства.

3.3. Управління взаємодією з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами на засадах проактивної поведінки компанії

Проявлення поведінкових форм компанії зумовлене її внутрішніми процесами і здійсненням конкретних дій кожним працівником компанії. Проте висновок про направленість тієї чи іншої моделі поведінки ілюструється процесами взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами: у першу чергу, з клієнтами, а також із постачальниками, партнерами, органами місцевої і державної влади, громадою. Саме побудові й управлінню такими взаємодіями присвячений даний параграф дисертаційної роботи.

З точки зору проактивного підходу *клієнт* розуміється як особа (юридична чи фізична), яка здійснює транзакцію придбання продукції або споживання послуги. При цьому від компанії клієнт отримує комплексний продукт (сам товар або послугу і комплекс продажного і постпродажного сервісу). Взамін компанія одержує фінансові ресурси, які стають основою для продовження її діяльності, заробітком/винагородою для працівників компанії, керівництва і її власників. Окрім фінансових ресурсів, клієнти можуть дати зворотній зв'язок, висловити свої побажання до майбутніх продуктів (хоча це досить рідко відбувається, але це варто стимулювати відгуки, про що йтиме мова нижче).

При побудові системи управління взаємодією між проактивною компанією і клієнтом, з нашої точки зору, на перше місце має виходити поняття «людиноорієнтованості» процесу. Під нею розуміється спрямованість бізнесу й сервісу на потреби індивідуальної людини, формування прив'язаності клієнта до певної компанії, формування свого місця в житті підприємства. У такому вимірі проактивна поведінка компанії направлена на активну взаємодію з поведінкою,

психологією людини, виявлення потреб і мотиваційних чинників, тих механізмів, які допускають розуміння і сприйняття підприємства як необхідного в повсякденному житті кожної окремої людини. Продаж продукту і супроводжуючий сервіс націлюються на виявлення потреб клієнта-людини, задоволення її конкретної потреби й бажання, заради яких вона і звернулася до компанії.

У свою чергу, це відкриває широкі можливості для спільного творення унікальної цінності зі споживачем [279, с. 205-207]. Тобто, всі системи функціонування компанії, кожен працівник має бути готовим до врахування побажань клієнтів і пошуку шляхів їхнього розгляду й реалізації. Це, з однієї сторони, відкриває можливості для індивідуалізації пропозиції товару, а, з іншої, є викликом для фахівців, які не завжди готові йти на поступки клієнту і мають власний погляд на продукт. Завдяки налагодженому середовищу проактивної компанії відкриваються шляхи для знаходження балансу між двома сторонами.

Приклади компаній ІТ-сфери (Apple, Google, Facebook та ін.), телекомунікаційних компаній, зокрема українських «Київстар» і «МТС-Україна», показують наскільки міцно компанія входить у життя людини, надаючи на високому рівні необхідну послугу або пропонуючи продукцію з урахуванням побажань людини. Ось чому, на нашу думку, проактивна поведінка компанії має формувати довгостроковий зв'язок із кожним окремим клієнтом, знаходити своє місце в житті людини, тобто її діяльність повинна базуватися на індивідуальному підході до кожного клієнта [11].

Такий формат взаємовідносин між компанією і клієнтом запобігає загостренню стосунків. Згідно зі Сторбацкою і Лехтіненом, важливим є формування між підприємством і клієнтом стосунків, які ґрунтуються на партнерстві. Корисність, що виникає з такого зв'язку, має бути взаємною [119, 74]. Адже без клієнта-людини не буде діяльності компанії, а компанія має домогтися того, щоб життя людини було більш легшим і комфортним саме завдяки взаємодії з конкретною компанією.

Говорячи про необхідність формування людиноорієнтованості в компанії як елементу загальної проактивної поведінки компанії, важливою є фіксація історії взаємодії між компанією і людиною, а також усіх особливостей клієнта-людини для подальшого опрацювання та формування нових фактів взаємодії з людиною і здійснення транзакцій купівлі-продажу.

Підхід формування «людиноорієнтованості» з фіксацією історії взаємодії і розробкою нових пропозицій людині-клієнту на сьогодні в теорії і практиці закріпилися в системі назву управління взаємовідносин з клієнтами – Customer Relationship Management (скорочено CRM, CRM-системи).

Ключове значення у впровадженні подібних систем має операційна структура. Це вимагає перепроєктування всього підприємства. Виникає MIE (Market Intelligent Enterprise), тобто підприємство, в основі діяльності якого лежить збирання, розподіл і проактивне використання інформації про клієнта.

У результаті такого переходу є необхідність у побудові й використанні:

- мультимедійного контактного центру – повна зміна функціонування всього підприємства, що охоплює всі його елементи;
- нових аспектів формування стратегій людиноорієнтованої компанії;
- нових форм процесів, управління, рекрутування, навчання й оцінки результатів. [119]

Одним з інструментів розробки й застосування CRM-систем є використання бізнес-розвідки, яка являє собою процес використання детальної інформації про поведінку покупців для того, щоб якнайкраще управляти відносинами з ними для досягнення максимальної задоволеності, лояльності, утримання і прибутковості клієнтів. Окрім самого факту взаємодії із клієнтом, дані, пов'язані з контекстом, включають і більше широке відображення інформації про те, що могло вплинути на поведінку покупця під час контакту з ним [340].

Якщо узагальнити досвід компаній «Київстар», «МТС-Україна», наявні зарубіжні та вітчизняні підходи в будівництві та експлуатації CRM-системи, то можна виділити такі основні елементи й етапи формування людиноорієнтованості в межах проактивної поведінки компанії:

1. Підготовча робота з управління поведінкою клієнтів:

- **формування прихильності керівництва компанії до людиноорієнтованості** – на рівні всього менеджменту компанії має бути чітке розуміння і повна прихильність до принципів людиноорієнтованого сервісу і проактивної поведінки підприємства в цілому. Це забезпечується інструментами побудови проактивного менеджменту;
- **забезпечення достатнього фінансування** – даний аспект передбачає, що на всі кроки буде виділено необхідні кошти, які результативно й ефективно будуть витрачені на побудову проактивної системи взаємодії з клієнтами;
- **здійснення аналізу й сегментування існуючих або потенційних клієнтів** з метою виділення складу основних груп і однорідності клієнтів у них;
- **долання скепсису** персоналу фронт-офісу з приводу поліпшення й модифікації корпоративної поведінки у бік розвитку проактивності кожного працівника фронт-офісу, з використанням ефективних підходів до підвищення проактивності персоналу;
- **чітка формалізація суті** бренду компанії й вироблення основних посилів клієнтам;
- **розроблення стандартів поведінки з клієнтами** і гнучких мовних конструкцій спілкування з ними;
- **створення Регламенту в основних точках контакту споживача й компанії**. Ведеться облік кримінальних (неприпустимих), нормативних (загальноприйнятих у галузі) і переважаючих з точки зору очікувань споживача діях в основних точках контакту клієнта з брендом;
- **проведення валідизації, уточнення й апробації** раніше розробленого або вже діючого Регламенту роботи з працівниками, які будуть його реалізувати, на предмет виявлення неточностей, суперечностей або для підсилення окремих позицій;
- **формування певних критеріїв відбору працівників у фронт-офіс**, що буде відображати образ клієнтів і наповнення його сутнісним змістом. При цьому

завжди має бути адекватна система такого відбору, щоб висока планка працівників не відлякувала клієнтів і не формувала надмірну елітарність.

2. Побудова й розгортання CRM-системи на підприємстві (техніко-інформаційний аспект):

- *перегляд діяльності функціональних підрозділів* відповідно до прийнятої стратегії бізнесу, який передбачає формування чітких функцій кожного підрозділу, з подальшою оптимізацією тих бізнес-процесів, що не відповідають меті, цілям і завданням проактивної поведінки підприємства, формування «людиноорієнтованості» компанії;
- *вибір програмних продуктів для забезпечення роботи.* Даний етап розглядається як підтримка нової діяльності компанії, а не як основа для впровадження CRM. При впровадженні CRM-системи компанія аналізує процеси бізнесу, додатки й технології, які вона використовує для роботи з клієнтами, визначає терміни впровадження, бюджет і плановані результати. Залежно від потреб підприємства й масштабів взаємодії з клієнтами можливо застосування CRM-систем різного рівня автоматизації. Вибір конкретного рішення ґрунтується на детальному вивченні особливостей бізнесу певної компанії, цілей бізнесу і завдань компанії, а також вартості проекту. Необхідно, крім того, враховувати рівень розвитку інформаційної інфраструктури, використовувані ІТ і перспективи зростання компанії [322, с.661];
- *формування технічного завдання на формування CRM-системи* для компанії-виконавця. Дана стадія набуває особливого значення, оскільки від правильності постановки задач, розписаних функцій кожного підрозділу, процедур опрацювання запитів клієнтів, збирання, зберігання і подальшої обробки інформації та інших процедур залежить правильність і адекватність побудованої системи;
- *розгортання програмного продукту CRM-системи*, яке включає в себе апаратне і програмне встановлення продукту, надання прав доступу різним

користувачем, проведення навчальних програм з управління і користування новою системою;

- *подальше удосконалення й адміністрування системи.* Досить часто для виконання цього завдання може бути створений спеціальний підрозділ або виділена окрема посада, в залежності від розмірів і задач організації.

3. Формування якісного «професійного сервісу» для клієнтів здійснюється шляхом:

- *створення системи постійного навчання персоналу,* яка передбачатиме цикли підготовки кожного учасника команди підприємства, як у фронт-, так і в бек-офісі, і буде націлена на постійне виявлення й задоволення потреб кожного індивідуального клієнта-людини. Саме у процесі навчання буде відбуватися формування корпоративної культури, людиноорієнтованості і проактивності персоналу і всієї компанії;
- *створення й розвиток системи наставництва,* що буде переводити розроблені регламенти в область корпоративної культури і більш м'яко використовуватися новими працівниками фронт-офісу [295].
- *проведення заняття у формі репетицій* з відповідними співробітниками фронт-офісу. Важливим є розуміння відмінності репетицій від тренінгів. Репетиція – це попереднє виконання чого-небудь при підготовці до виступу, основна форма роботи, що полягає в його розучуванні й повторенні. Необхідно відрепетирувати (розучити й повторити) природні для продавців форми поведінки, які не викликали б їхнього особистого опору й були б природними в справжніх ситуаціях [295];
- *постійне застосування набутого знання і формування постійно нових знань про клієнта-людини* – дана система має безпосередній взаємозв'язок з активною системою управління знаннями компанії, що вже було описано вище;
- *формування системи цінностей компанії, направленої на клієнта* – такий крок є безперервним і передбачає постійне нагадування персоналу те,

чому він працює з клієнтами, чому люди мають довіряти компанії і готові платити кошти за надані послуги компанії.

4. Формування мультимедійного й повнофункціонального центру обслуговування клієнтів (системи зустрічі і спілкування з клієнтами, відповідної атмосфери в офісі):

- ***формування атмосфери доброзичливості і процедур привітання клієнта*** – персоналом компанії має бути створена атмосфера доброзичливості й невимушеності, що забезпечується усмішкою персоналу при зустрічі клієнта, слова привітання, відповідно до прийнятих культурних традицій, та інші заходи. Причому варто уникнути формалізму і штучності таких дій, оскільки це викличе непорозуміння або й роздратування. Для цього сам персонал має переживати справами компанії і щиро прагнути взаємодії та утримання клієнта;
- ***формування єдиного формату зовнішнього вигляду працівників*** – є одним із важливих елементів корпоративної культури і впровадження її на стику «компанія-клієнт». Але варто зауважити, що зовнішній вигляд має бути адекватним і не викликати відторгнення у клієнтів;
- ***створення сприятливої робочої атмосфери***, в якій формується відчуття процесу постійної роботи, спрямовані на взаємодію у напрямі «персонал компанії-клієнт», задоволення бажань і потреб клієнта, формування позитивного враження і швидкого виконання всіх необхідних процедур із продажу продукції/надання послуг. Важливим є надання сервісу максимально швидко, в повному обсязі і на високому рівні;
- ***формування дизайну*** торгових приміщень, які відповідають образу товару (його ідеології, брендовому і споживацькому наповненню) тощо;
- ***постановка умов, за яких усі працівники знають асортимент компанії***, – коли для компанії потреби клієнта відомі, то важливо знайти/створити точку, де сходяться бажання клієнта і продукція компанії. Ідеально, якщо компанія, створюючи набір послуг або продуктів, відразу виходила з потреб своєї цільової аудиторії, чітко окреслюючи їх. Це закладає

клієнтоорієнтованість у сам продукт. Головним завданням менеджера компанії – знайти саме те, що кращим чином вирішує проблему клієнта. Це фундамент для вибудовування довгострокових відносин зі споживачем. Звичайно, для цього важливо, щоб менеджер дуже добре розбирався в продуктах і послугах [273];

- **надання максимально комфортної** можливості досконало ознайомитися з товаром, який цікавить клієнта. Важливо орієнтувати споживача на користь товару, зробити так, щоб у нього виникло враження про винятковість і незамінність товару, але без приховування недоліків;
- **впровадження диференційованої системи ціноутворення** з прозорою і зрозумілою системою формування базових цін на різні продукти і знижок. Надзвичайно впливовим інструментом утримання клієнта є впровадження системи знижок або додаткових бонусів постійним клієнтам;
- **оформлення операцій** має проходити просто, зручно і швидко, тобто сама операція має бути максимально не обтяжуючою і повністю зрозумілою клієнту. Так створюється ВАУ-ефект, здатний приємно здивувати клієнта. Якщо раптом (через технічні причини в компанії або інші організаційні причини) неможливо надати в повному обсязі певний набір сервісу, пов'язаний з продажем основної продукції, то необхідно шукати взаємовигідні варіанти вирішення ситуації для задоволення клієнта;

5. Підтримка лояльності існуючих і залучення нових клієнтів:

- **формування системи ідентифікації актуальних і потенційних бажань і потреб.** Атмосфера компанії має сприяти тому, щоб у клієнта було бажання поділитися своїми мріями, бажаннями щодо покращення товару або створення нового. Це передбачає формування т.зв. «Ви-підходу». Він корисний і для клієнта, і для компанії. Клієнт, чії потреби менеджери добре зрозуміли, отримує послугу або продукт, який максимально йому підходить. Клієнт запам'ятовує компанію як таку, що вирішує його проблеми. Компанія при цьому краще пізнає свою аудиторію. Це надання можливості клієнту висловитися, що дає плідну інформацію для подальшого розвитку

компанії. [273]. У свою чергу, самі працівники компанії мають бути готові до фіксації таких бажань клієнта. Але ще раз наголошуємо, що така фіксація не має замінювати сам процес продажу продукції/надання послуги клієнту або перешкоджати йому;

- **постійна увага до потреб клієнта**, бажання компанії не створювати проблем для нього. Це забезпечується постійним зберіганням історії взаємодії компанії з клієнтом, оновленням бази даних вагомих персональних даних клієнта (день народження, інші важливі дати життя, адреси проживання, телефони, інші канали комунікації), формування емоційного наповнення користування товаром компанії і, можливо, навіть прив'язки людини до компанії в тій чи іншій мірі;
- **постійного вивчення і фіксації психологічних особливостей** (уподобання, антипатії, психологічні зачіпки тощо) кожної людини, з якою перетинається компанія для подальшої взаємодії, щоб запропонувати справді необхідний товар чи послугу, якою буде користуватися людина постійно;
- **проведення адекватної оцінки дохідності клієнта** з розробкою необхідного наповнення сервісу, який буде відповідати їхнім запитам і потребам, і навіть перебільшувати їх [343];
- **створення й підтримка різних каналів комунікації з клієнтами**. Мається на увазі постійна підтримка й оновлення сайту з викладом матеріалів, які фокусуються на тому результаті, який може отримати клієнт. Заохочується реєстрація клієнтів, забезпечується частина безкоштовного сервісу для споживачів продукції, інша доступна інформація. Також компанія має підтримувати контакти з клієнтами через соціальні мережі, блоги тощо. Розкрутка відбувається за допомогою контекстної і банерної реклами;
- **підготовка матеріалів для зовнішнього світу**. Рекламні матеріали виявляють реальні потреби клієнтів і впливають на ключові точки прийняття ними рішень про покупку, участь у конференціях, виставках, інших заходах для B2B і B2C;

- **розробка і постійний розвиток довідково-інформаційної політики.** Розробка й удосконалення інструкцій, описів, схем, адрес і телефонів гарантійних майстерень і фірм, діяльність яких пов'язана з товаром – ремонтних фірм;
- **постійний розвиток сервісних послуг** із наданням ненав'язливого сервісу, який буде постійно нагадувати клієнту про компанію і формуватиме позитивний образ самої компанії. До такого сервісу можна віднести привітання з важливими для клієнта датами і загальнодержавними святами;
- **впровадження партизанського маркетингу** для невеликих компаній, що включає в себе здійснення заходів, спрямованих на повне задоволення потреб клієнта, надання «цінності» й «вигоди» для клієнта своєї ніші [325];
- **здійснення маркетингових заходів впливу,** які постійно відслідковуватимуть настрої клієнтів, що дозволить запропонувати програми лояльності, бонуси, ефективні, а деколи і кардинально нові рішення для клієнтів, постійно розвивати сервісні послуги;
- **використання системи «таємних покупців»** з регулярним відслідковуванням індексу клієнтської задоволеності [295].

6. Формування корпоративної соціальної відповідальності, яка формуватиме точку зору суспільства на діяльність компанії, її продукти:

- **підтримка різноманітних соціально орієнтованих або суспільно значущих ініціатив і подій,** які є актуальними для громади або навіть можуть мати таку актуальність у майбутньому;
- **самостійна організація акцій, програм,** направлених на захист і збереження здоров'я, життя, покращення добробуту як клієнтів компанії, так і всіх груп суспільства для формування позитивного образу й іміджу компанії, використання емоційної прив'язки з людьми поза центрами купівлі-продажу, сервісу клієнтів.

Остання складова побудови взаємодії компанії з клієнтами, а саме: здійснення заходів у межах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ),

розширює рамки такої взаємодії. Адже під час здійснення соціально значущих заходів компанія виступає у контакт не тільки зі своїми постійними чи постійними покупцями, а й із рештою громади. Використання КСВ набуло широкого використання як інструмент завоювання нових клієнтів або зменшення негативного корпоративного іміджу протягом останніх двох десятиліть. Говорячи про проактивну поведінку і місце КСВ у її становленні, варто відзначити, що без здійснення таких заходів компанія не зможе у повній мірі розгорнути й реалізувати власну проактивність.

Якщо узагальнити представлені кроки з точки зору підвищення проактивної поведінки компанії, то графічно процес управління взаємодією з клієнтами і суспільством можна представити так, як на рис. 3.9.

Таким чином, головною метою управління взаємодією з клієнтами є формування довгострокової прив'язаності людини до компанії і її включення у бізнес-процеси, у «родину» компанії. Це забезпечує довгострокові конкурентні переваги, утримання постійних клієнтів і постійний рівень продаж у майбутньому.

Проте для здійснення бізнес-процесів компанії необхідна ще одна сторона взаємодії – це взаємодія з постачальниками. Адже для будь-якого підприємства, у тому числі проактивної компанії, важливим є налагодження тісних взаємозв'язків з постачальниками ресурсів, особливо критичних і важливих, для того, щоб забезпечити безперебійний і надійний процес діяльності компанії.

У межах управління проактивною поведінкою налагодження стосунків із постачальниками варто здійснювати на основі «відкритої системи». За словами О.С. Віханського, управління ресурсами має будуватися на основі врахування інтересів та потреб споживачів. Відповідно, на рівні робітників відкривається можливість ефективно перетворювати ресурси і визначати необхідні обсяги постачання даних ресурсів. Така ситуація, що зумовлює процес визначення обсягів і якості самих ресурсів, стає у даній концепції кінцевим пунктом створення організаційної системи проактивної компанії [126, с. 105–126].

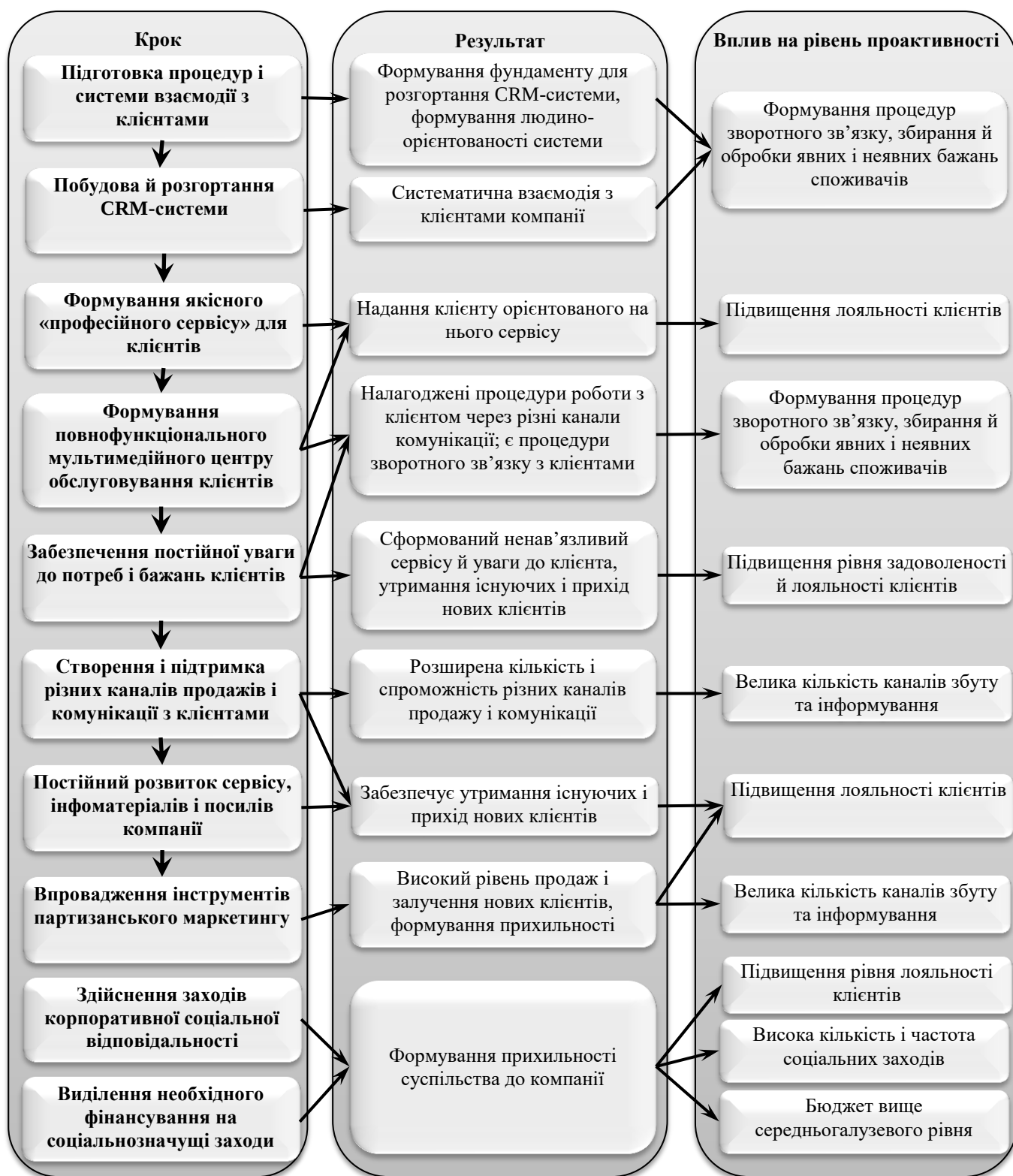


Рис.3.9. Схема налагодження взаємодії компанії з клієнтами і суспільством загалом у рамках проактивної поведінки підприємства (авторська розробка).

У відносинах із постачальниками в межах проактивної поведінки рекомендується дотримуватися декількох основних принципів:

- формування клієнтоорієнтованості у відносинах із постачальниками;

- формування розуміння і демонстрації спільності інтересів;
- налагодження взаємного обміну інформацією про завдання й ділові операції сторін;
- формування системи взаємодопомоги у випадку виникнення проблем у постачальника;
- безумовне дотримання прийнятих на себе зобов'язань;
- формування стабільних контактів у діловій сфері [98].

На основі «відкритої системи» управління поведінкою постачальників ресурсів і формування довгострокових зв'язків із підприємствами компанії є можливими на основі використання стратегії інтеграції. Це дозволяє змінити становище й розмір підприємства в галузі за рахунок придбання інших підприємств, злиття з ними або формування стратегічного партнерства.

Реалізація стратегії вертикальної інтеграції передбачає вирішення завдання щодо збільшення обсягів виробництва продукції і зменшення залежності від постачальників та споживачів. Сутність цієї стратегії полягає у створенні вертикально інтегрованих структур у рамках корпорації, що забезпечує співпрацю виробника і постачальника. Створення такої корпорації дозволяє вирішити питання, з одного боку, забезпечення гарантованого збуту продукції, а з іншого, надання можливості стабільної роботи підприємствам постачальникам. Таке об'єднання дозволить поліпшити економічне становище підприємств, які ввійшли до його складу, за рахунок зниження частки витрат у структурі собівартості, своєчасного забезпечення матеріальними ресурсами, збільшення обсягів виробництва продукції і гарантованого його збуту.

Альянси можуть бути більш дорогими в умовах прямих витрат на постачання. Однак вони дозволяють компанії значно зменшувати витрати на підтримку великого списку постачальників, ведення переговорів і контроль контрактів з багатьма постачальниками певних виробів. Такі відносини також дозволяють компанії зосереджуватися на якості виробу й легше досягати

інтегрованого керування ланцюгом поставок з її постачальниками, скорочуючи в такий спосіб розміри запасів [253].

При формуванні системи постачання важливим є формування єдиних підходів для оцінки таких постачальників. На сьогодні вже напрацьована практика оцінки постачальників на основі стандартів ISO серії 9000, які передбачають те, що робота з постачальниками має базуватися на взаємовигідних відносинах.

Система оцінки постачальників передбачає такі етапи:

1. **Проведення диференціації постачальників по групах:** традиційні постачальники, нові постачальники-виробники, посередники.
2. **Оцінка давніх партнерів** оцінюється як мінімум за трьома параметрами, серед яких: якість, дотримання строків поставки, ціна. Дані про якість є у службі вхідного контролю, а інше – в постачальників. Після цього проводиться аналіз отриманих даних і виставлення оцінки. Прояв відповідної реакції на історію взаємодії з даним постачальником.
3. **Проведення детального вивчення нових постачальників** – на предмет взаємодії з іншими учасниками ринку, юридичної форми власності, фінансового стану тощо.
4. **Спільна взаємодія з постачальником щодо пошуку можливих рішень**, вигідних для обох сторін. Це передбачає взаємне розуміння проблем і пошук виходу з них на основі ясного й відкритого діалогу, об'єднання знань і ресурсів для розробки спільних дій відносно поліпшення й виходу з цінових політик і коливань.

Формування тісних партнерських взаємозв'язків між постачальниками і споживачами ресурсів веде до формування поведінки компанії від управління ресурсами до ресурсного лідерства. Для формування такої позиції важливим є об'єднання зусиль усіх зацікавлених сторін: виробників, постачальників, клієнтів і регулятивних органів для зменшення спільних витрат і більш оптимального використання ресурсів.

Головним інструментом формування взаємодії й управління постачальниками в рамках проактивної поведінки компанії є створення стратегічних партнерств, про що досить глибоко й обширно описано в роботах зарубіжних вчених-основоположників (О.Уіллямсон, П. Баклі і М. Кассон, Р. Холл), а також вітчизняних – О.М. Гребешкової, Г.В. Махової.

Зокрема, у праці О.М. Гребешкової і Г.В. Махової під **стратегічним партнерством** пропонується розуміти формат взаємодії двох або більше економічних організацій, що передбачає створення спільної цінності з розподілом набутих результатів між партнерами. Такий підхід формує специфічну модель розвитку підприємства шляхом залучення та використання знань та здатностей різних організацій (постачальників, конкурентів) задля досягнення стратегічних цілей і набуття (та/або зміцнення набутих) конкурентних переваг [139].

Стратегічний характер партнерської взаємодії підприємств визначається:

- 1) наявністю загальної для партнерів стратегії для досягнення певної мети;
- 2) унікальністю вкладу кожного з партнерів у досягнення спільної мети;
- 3) розподілом між партнерами відповідальності за успіх у створенні конкурентної переваги для учасників партнерства [139].

Таким чином, основними етапами формування стратегічного партнерства у межах проактивної поведінки підприємства є:

1. Визначення ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей або формулювання таких, що можуть бути реалізовані на основі об'єднання партнерських ресурсів.
2. Формування первинного списку потенційних партнерів згідно раніше визначених цілей і критеріїв.
3. Оцінка загальної відповідності партнерів, яка здійснюється за наступними критеріями: розмір компаній; репутація; досвід участі у стратегічних партнерствах та інших об'єднаннях підприємств; стабільність відносин із постачальниками та клієнтами; положення в галузі; фінансова стабільність.
4. Оцінка сумісності й еквівалентності стратегічних намірів підприємств.

5. Оцінка організаційної готовності підприємств до формування партнерських відносин.
6. Оцінка результативності налагодження стратегічного партнерства й вироблення подальших кроків по вдосконаленню механізмів взаємодії між компаніями [139].

Вибір форм і методів взаємодії в межах стратегічного партнерства залежить від конкретної ситуації компанії і її цілей. У контексті проактивної поведінки необхідне самостійне ініціювання, формування такого партнерства і вироблення взаємовигідних умов. У такому ракурсі важливим і відмінним від інших форм взаємодії є формування взаємовигідних умов співпраці наперед. Результатом має стати виграш усіх зацікавлених сторін партнерства і спільне отримання вигоди.

Більшість форм традиційної співпраці між компаніями («клієнт – постачальник») передбачають виграш однієї сторони і/або задоволення інтересів когось із партнерів. Причому навіть сьогодні, в тій чи іншій мірі, на перше місце ставиться власна вигода й інтерес, які, у свою чергу співвідносяться з вигодою та інтересом інших учасників. У процесі пошуку і взаємоузгодження формується співпраця. Проте і в такій схемі зберігається можливість для певних непорозумінь і отримання вигод тільки однією стороною.

За проактивної поведінки компанія сама шукає і пропонує варіанти для співпраці, у якій взаємодія відбувається наперед взаємовигіді і спільному виграші. За такої поведінки важливим стає пошук найбільш вигідного і корисного варіанту, який принесе всім учасникам співпраці результат і зростання.

Але для отримання такого варіанту не можна спиратися виключно на загальні технологічні підходи до формування довгострокової співпраці. Адже важливим і єдиним елементом в управлінні поведінкою постачальників і формування стратегічних партнерств з ними є налагодження міжособистісних стосунків між представниками компаній. І хоча в діловому світі всі відносини мали б формуватися на основі вигоди і професіоналізму, але емоційна та суб'єктивна складова також займає значне місце у стосунках між компаніями. Відповідно, для формування сприятливої, взаємовигідної і довготривалої

співпраці необхідно, щоб на рівні безпосередніх виконавців були налагоджені позитивні ділові стосунки.

Для досягнення такого рівня співпраці можна:

- використовувати способи заохочення зі сторони компанії для власних працівників, щоб вони укладали й підтримували вигідні для компанії контракти (певний процент від суми контракту для запобігання корупції, заохочення, премії, просування по кар'єрі);
- здійснювати формальні й неформальні зустрічі, міжкорпоративні заходи, формування спільного ділового простору;
- формувати єдине корпоративне середовище, в якому будуть приходити ті люди, які сповідують цінності проактивної поведінки і діють у площині взаємовигідності й виграшу.

Використовуючи базові позиції взаємодії з постачальниками, можна також налагоджувати співпрацю з іншими зацікавленими сторонами: компаніями, державними і місцевими органами влади, активно впливати на суспільно-політичні й технологічні події макросередовища діяльності підприємства.

Така взаємодія із зовнішніми суб'єктами проходить у двох площинах:

1. Формування позитивного, ініціативного інформаційного образу компанії.
2. Вплив на суспільно-політичну ситуацію шляхом залученості у формування нормативно-правового поля, підтримку окремих ініціатив і заходів громади, громадських організацій тощо.

У процесі діяльності компанії можуть відбуватися як позитивні, так і негативні події, що формує не завжди позитивний і конструктивний фон для співпраці зі стейкхолдерами. У зв'язку з чим сфера зв'язків з громадськістю (піару) проактивної компанії має запобігати витoku несприятливих або непідготовлених новин.

Це може бути досягнуто через ефективну роботу відділу зв'язків з громадськістю, який повинен забезпечити наступне:

- створювати й підтримувати довіру та доброзичливість провідних ЗМІ – надавати точну, цілісну і продуктивну інформацію по ключовим подіям;

- не просити, щоб використовувалися прийнятні розповіді про компанію, адже такий тиск у новинах може принести недовіру до журналістів, компанії і до інформації в цілому;
- не надавати ЗМІ багато новин у вигляді прес-релізів одразу, адже це буде ідентифікувати працівників компанії як невідготовлених або недієздатних;
- надавати медіа цікаві і своєчасні прес-релізи з фотографіями, які вони хочуть, коли вони хочуть, і в тій формі, в якій вони можуть легко використовувати їх.

У випадку отримання негативних новин або виникнення таких у ЗМІ необхідно здійснити завчасну кризову комунікацію зі ЗМІ і суспільством шляхом:

- встановленням справжньої істини – виявлення джерела проблеми, етичних наслідків, некваліфікованості або заангажованості репортера, який розмістив несприятливу новину;
- миттєвого й завчасного реагування на внутрішні недоліки і їх усунення;
- надсилання дружнього короткого листа поштою чи телефонної розмови, відвідуванням репортера з паралельним інформуванням редактора/виробника;
- у кінцевому підсумку, доведення до позитивного результату з подальшим уникненням подібного негативу.

Головними умовами налагодження продуктивної роботи відділу зв'язків із громадськістю є:

- полегшення й забезпечення зростання позитивної громадської думки, для чого ведеться відповідна інформаційна політика. Дії проактивного підприємства мають бути в гармонії з потребами та поглядами даної громадськості;
- максимальне пояснення шляхів і засобів підтримки або зміни форми інформаційної політики для отримання максимального суспільного визнання;

- розробка та здійснення програми із подальшим схваленням з боку стейкхолдерів.

Для того, аби функція зв'язку проактивної компанії з громадськістю була максимально ефективною, необхідно, щоб:

- фахівець зі зв'язків з громадськістю працював безпосередньо з топ-менеджментом. Він повинен також бути присутнім на всіх засіданнях ради в консультативній позиції;
- даний фахівець брав активну участь у дискусії щодо управління та прийняття рішень у відповідності до своїх повноважень;
- фахівець із піару мав повну інформацію про поточну діяльність та плани на майбутнє кожного з підрозділів його організації;
- підприємство мало стратегічну спрямованість, і його діяльність здійснювалася в гармонії з інтересами різної громадськості. [54, с.122-124]

Щодо інструментів впливу на суспільно-політичну ситуацію варто відзначити, що вони є досить класичними, але важливими для реалізації проактивної поведінки і можливостей впливати на встановлення правил діяльності. Серед таких інструментів варто виділити:

- створення і/або участь у професійних асоціаціях, товариствах, клубах тощо з метою поглиблення ділової комунікації, пошуку нових партнерів, вироблення спільних дій у випадках негативних, несприятливих умов діяльності або формування відсталості окремих нормативно-правових актів відносно реально існуючої ситуації;
- самостійне або здійснюване через асоціації лобіювання нормативно-правових актів, які б поліпшували умови діяльності і створювали додаткові преференції;
- спільне здійснення тиску на представників громади, державної і/або регіональної влади для усунення несприятливих подій, скасування не вигідних і неконкурентних правил тощо.

Дані блоки заходів у цілому мають сприяти формування ініціативної позиції і допомагати менеджменту компанії не обмежуватися реагуванням на ситуації, які вже мають місце, а попереджувати негативні події і сприяти появі нових сприятливих правил для діяльності.

Якщо узагальнити підходи до вироблення взаємодії з постачальниками та стейкхолдерами і/або іншими суб'єктами зовнішнього політичного середовища, то можна окреслити схему здійснення заходів у межах проактивної поведінки компанії, представлену на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Управління взаємодією з постачальниками та іншими стейкхолдерами у межах проактивної поведінки підприємства (авторська розробка)

Таким чином, у параграфі 3.3. розкрито основні кроки по побудові проактивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, зокрема, клієнтами, постачальниками ресурсів та іншими зацікавленими сторонами на засадах проактивної поведінки підприємства. Зокрема, було:

- 1) обґрунтовано людино орієнтований підхід у взаємодії з клієнтами і побудові CRM-системи, яка забезпечує підвищення лояльності клієнтів до

підприємства і сприяє виділенню неявних бажань щодо нових продуктів й обслуговування;

- 2) показано, що у взаємодії із постачальниками варто увагу зосереджувати на формування довгострокових і, водночас, диверсифікованих контрактів, щоб забезпечити і підприємство, і партнера взаємовигідними результатами;
- 3) описано можливість впливу компанії самостійно чи через професійні асоціації на політичне і соціальне середовище. Також шляхом створення технологічних інновацій відбувається вплив на технологічне середовище. Єдине, що можливість впливу підприємства на економічне середовище не була підтверджена за результатами аналізу діяльності операторів мобільного зв'язку і дослідження літератури.

3.4. Результативність управління проактивною поведінкою підприємства

Одним із найбільш проблемних і складних питань управління проактивною поведінкою підприємства є обґрунтування її необхідності й визначення умов, за яких стають необхідними і важливими формування та використання моделі проактивної поведінки компанії, створення відповідної системи управління компанією. Адже впровадження подібної моделі вимагає виключних і неймовірних матеріальних, людських та інтелектуальних зусиль. Але ще більше потребує залучення кожного члена проактивної компанії, повної його віддачі у спільній справі. Відповідно, це вимагає залучення великої кількості ресурсів.

У рамках дисертаційної роботи було здійснено обґрунтування методу оцінки ефекту від впровадження проактивної поведінки підприємства і здійснено апробацію на прикладі компанії «Астеліт». Вибір даної компанії був зумовлений її найнижчим рівнем проактивності і наявності достатнього потенціалу для

зростання проактивності внаслідок розгортання програми проактивної поведінки підприємства.

За результатами ретроспективного аналізу діяльності операторів мобільного зв'язку за 2005-2013 роки (рис. 3.11) можна побачити, що існує пряма залежність між зростанням/падінням рівня проактивності і зміною через рік-два показників дохідності і прибутковості компанії. При чому варто зауважити, що більш чутливим до зміни активності компанії є дохідність. Це зумовлено тим, що заходи проактивної поведінки підприємства вимагають залучення більшої кількості ресурсів і зростання витрат. Відповідно за зростанням витрат відбувається менш повільне зростання прибутковості компанії.

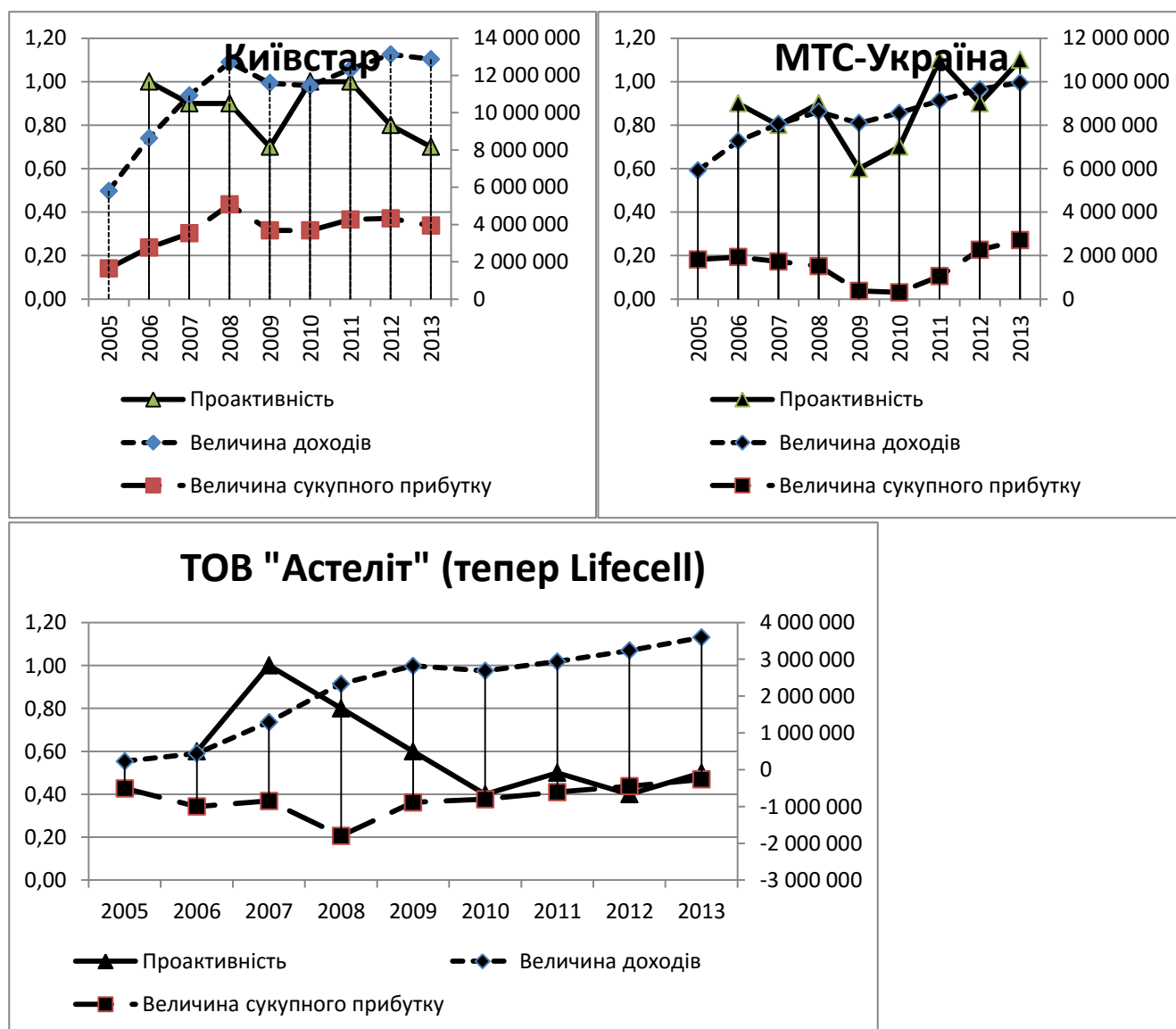


Рис. 3.11. Динаміка проактивності, величини доходів і прибутків операторів мобільного зв'язку (авторська розробка)

Також за аналізом діяльності компаній-лідерів ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна» було виділено оціночні коефіцієнти приросту дохідності компанії:

- на початковому етапі реалізації програми проактивної поведінки підприємства може дати 8-10% зростання доходів від розрахункового трендового;
- при частковій реалізації програми розгортання проактивної поведінки підприємства дає до 15-17% приросту доходу;
- при повній реалізації програми дохід може зрости до 25-30%.

Вибір системи показників ефективності керування підприємствами залежить від:

- 1) особливостей об'єкта керування й динаміки його розвитку;
- 2) потреб та інтересів різних суб'єктів ринку, що зумовлюють критерії, на основі яких ці суб'єкти оцінюють свою діяльність і діяльність інших учасників ринку;
- 3) можливості виміряти співвідношення витрат і результатів у тих або інших видах діяльності;
- 4) позиції дослідника та специфіки дослідницької ситуації [111].

Для оцінки результативності й ефективності реалізації стратегії, тієї чи іншої моделі поведінки використовується значний набір якісних і кількісних показників. До таких показників належать:

- коефіцієнти, які відображають становище компанії на ринку;
- коефіцієнти, що характеризують ефективність використання персоналу підприємства;
- коефіцієнти, що характеризують фінансовий стан компанії;
- показники, що характеризують інвестиційну привабливість компанії, її котировки на ринках капіталу.

Але дані показники є універсальними і притаманні для всіх моделей поведінки. І при аналізі виникає методологічна проблема відокремлення

результатів, яких досягає компанія від конкретних дій у теперішньому часі, від результатів реалізації довгострокових моделей поведінки, зокрема, проактивної. Вирішення даної проблеми потребує окремого ґрунтовного дослідження. У межах запропонованої теми управління проактивною поведінкою підприємства розглянемо обґрунтування доцільності й необхідності реалізації проактивної поведінки підприємства.

В рамках методики вибір показників результату було зупинено на двох ключових для підприємства показниках: сукупний дохід і сукупний прибуток. Адже дані показники у себе включають усі аспекти діяльності компанії.

При реалізації програми розгортання проактивної поведінки підприємства формується приріст сукупного доходу компанії ($\Delta TR^{\text{ProactB}}$). Водночас, виникають витрати із здійсненням відповідних кроків по розробці і впровадженню проактивної поведінки підприємства (C^{ProactB}). Відповідно, співставивши дані показники отримано можливість обчислити ефект від розгортання і реалізації проактивної поведінки підприємства (E^{ProactB}):

$$E^{\text{ProactB}} = \Delta TR^{\text{ProactB}} - C^{\text{ProactB}} \quad (3.1)$$

Серед основних груп статей витрат на реалізацію проактивної поведінки підприємства можна виділити:

- 1) витрати на залучення й подальшу оплату інноваторського, ініціативного менеджменту, особливо ТОП-керівника проактивної компанії;
- 2) витрати на розробку, вдосконалення і впровадження інноваційних продуктів;
- 3) формування технічного завдання, розробку і розгортання CRM-систем;
- 4) підвищені витрати на найм і постійне навчання проактивного персоналу;
- 5) витрати на технологічні рішення для активного зберігання і продукування знань;

- 6) підвищені витрати на маркетинг і обслуговування кожного окремого клієнта;
- 7) витрати на впровадження інших ІТ-рішень в усі сфери управління й функціонування компанії, щоб прискорити процеси обігу й обробки інформації, обґрунтування і прийняття управлінських рішень;
- 8) витрати на додатковий консалтинг і аудит діяльності компанії;
- 9) інші групи підвищених витрат, пов'язаних із прискоренням діяльності і швидкістю виконання завдань, високими інтелектуальними, психіко-емоційними і фізичними навантаженнями для персоналу.

Але при цьому приріст сукупного доходу компанії може супроводжуватися не тільки приростом доходу від основної діяльності, а й можливим отриманням додаткової вигоди від зменшення рівня невизначеності зовнішнього середовища.

У результаті досліджень було зауважено, що посилення невизначеності на ринку супроводжується загостренням конкуренції, оскільки жодна сторона не знає про те, що буде робити інша. Зростання невизначеності відбувається при ослабленні сигналів, зменшенні обсягу отримуваної інформації про зміни, що відбуваються ззовні. У результаті такої ситуації унеможлиблюється вчасне реагування на всі події – частина подій залишається поза увагою. Відповідно, така ситуація може призвести до значних фінансових втрат і недоотримання очікуваних результатів. Адже поза увагою можуть залишитися події про розвиток ризикових і небезпечних для діяльності компанії ситуацій.

Як уже зазначалося раніше, проактивна поведінка спрямована на вплив і управління зовнішнім середовищем, формування ефективної системи включення в бізнес-процеси компанії клієнтів (людиноорієнтованість), персоналу (проактивність кожного члена команди компанії), постачальників ресурсів і посередників (довгострокові партнерства й «відкрита організація» із включенням усіх зацікавлених сторін для отримання спільної взаємовигоди). У межах цього невизначеність зовнішнього середовища під час реалізації проактивної поведінки

буде знижуватися, адже компанія сама стає продуцентом подій, а не пасивним очікувачем.

Відповідно до цього, з однієї сторони, виникають витрати на формування й реалізацію проактивної поведінки, а з іншої – можливий виграш від зменшення невизначеності й отримання додаткового прибутку від такої поведінки. Обґрунтування отримання такого вищого прибутку побудоване на основі досліджень автора дисертаційної роботи, яке було викладене й описано в 2011-2012 рр. в авторській монографії «Неопределенность в деятельности компании: Теория, методы, прикладные аспекты влияния, управление информацией» [255] і статтях «Невизначеність зовнішнього середовища: сутність та оцінка» [263], «Фінансові аспекти оцінювання невизначеності зовнішнього середовища компанії» [267].

Відповідно до запропонованої концепції, яка була викладена у даних публікаціях й отримана в рамках дослідження, сформовано теоретична концепція отримання додаткової вигоди від розгортання і реалізації проактивної поведінки підприємства за рахунок приросту доходу підприємства від здійснення основної діяльності внаслідок впровадження проактивної поведінки підприємства ($\Delta TR^{\text{осн. діяльності}}$) й додаткової вигоди, яка може потенційно виникати при зменшенні рівня невизначеності, і яку можна розрахувати як різниця між втратами від абсолютної невизначеності і фактичним рівнем невизначеності (ΔL^{EU}):

$$\Delta TR^{\text{ProactB}} = \Delta TR^{\text{осн. діяльності}} + \Delta L^{\text{EU}} \quad (3.2)$$

Фінансовий вплив невизначеності пропонується оцінювати через втрати, які компанія може понести внаслідок появи і впливу непередбачуваних явищ ($-L_{\text{fact}}^{\text{EU}}$). Залежність між рівнем невизначеності і рівнем втрат від наявності даного явища може бути як лінійною, так і нелінійною, що залежить від умов функціонування компанії. Якщо взяти за припущення те, що наявна лінійна залежність між рівнем

вtrat і рівнем невизначеності, обчислити рівень таких вtrat можна за допомогою виразу:

$$-L_{fact}^{EU} = -EU_{fact} \cdot P_L^{EU\%}, \quad (3.3.)$$

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, гр.од.

Завдання оцінити вплив невизначеності у процесі повсякденного функціонування компанії з фінансової сторони є досить складним через відсутність однозначної точки відліку. За таку точку можна взяти рівень потенційних вtrat ($-L_{full}^{EU}$), які компанія отримає в результаті повної невизначеності і які розраховуються як $-L_{full}^{EU} = -EU \cdot P_L^{EU\%} = -100 \cdot P_L^{EU\%}$, (3.4.)

де -100 відповідає стану повної невизначеності зовнішнього середовища [264].

Відповідно, при зменшенні рівня невизначеності потенційно може виникати додаткова вигода (ΔL), яку можна розрахувати як різницю між втратами від абсолютної невизначеності і фактичним рівнем невизначеності. Дана величина обчислюється за формулою (3.3):

$$\Delta L^{EU} = -L_{fact}^{EU} - (-L_{full}^{EU}) = (100 - EU) \cdot k_q \cdot |P_L^{EU\%}|, \text{ де} \quad (3.5)$$

k_q — коефіцієнт сили впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників на якість інформації, причому має вигляд $0 \leq k_q \leq 1$ і спадну природу. Методика його обчислення детально описана у [127, с. 122-123].

Для зменшення рівня невизначеності або, іншими словами, для пізнання зовнішнього середовища необхідно зібрати певний обсяг інформації, на що

витрачаються необхідні ресурси і здійснюються витрати на збір інформації (C^{Inform}). За певний період часу вони становитимуть:

$$C^{Inform} = \frac{Inform}{0,01} \cdot P_C^I, \text{ де} \quad (3.6)$$

P_C^I — величина витрат на збір, опрацювання, передачу однієї одиниці зібраної інформації (I^{Q-EU}).

Знаючи вартість інформації й вигоду від її отримання, можна використати вираз, який характеризуватиме доцільність збору інформації за умови, що ціна збору будь-якого обсягу інформації є сталою і в дану ціну включені всі складові:

$$\Delta L \geq C^{Inform} \Rightarrow Inform \cdot k_q \cdot P_L^{EU\%} \cdot 100 \geq \frac{Inform}{0,01} \cdot P_C^I \Rightarrow P_L^{EU\%} \cdot k_q \geq P_C^I \quad (3.7)$$

Якщо ΔL оцінене як абсолютне число, то нерівність (3.5) буде мати такий вигляд:

$$\Delta L \geq \frac{Inform}{0,01} \cdot P_C^I \quad (3.8)$$

З нерівності (3.6) випливає, що методика збирати інформацію про зовнішнє середовище з метою зменшення її невизначеності в межах проактивної поведінки є раціональною й вигідною доти, доки витрати на збір інформації не перевищують отриману вигоду від зменшення невизначеності, скоректовану на коефіцієнт впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на якість інформації.

Якщо сказати простіше, то доцільно зменшувати невизначеність тільки в тому випадку, коли скоректована оцінка величини доходу від зменшення невизначеності на одну одиницю більше, ніж вартість збору однієї одиниці

інформації. Дана умова у статистичному стані є мінімальною і достатньою для початку реалізації заходів щодо зменшення невизначеності і для збору інформації.

Якщо нерівність (3.6) має вигляд строгої, тоді можна говорити про те, що компанія буде діставати можливий прибуток при зменшенні невизначеності, що розраховується як:

$$Pr^{EU} = \Delta L - C^{Inform} = (P_L^{EU\%} \cdot k_q - P_C^I) \cdot Inform, \quad (3.9)$$

де Pr^{EU} – прибуток від зменшення невизначеності в результаті збору певної кількості інформації $Inform$.

З вираження (3.8) впливає метод розрахунку ще одного показника – маржинального прибутку від одиниці зібраної інформації, що виник при зменшенні невизначеності. Це розраховується як:

$$MPr^{Inform} = \frac{Pr^{EU}}{Inform} = P_L^{EU\%} \cdot k_q - P_C^I \quad (3.10)$$

Дане вираження також підтверджується логічно. Адже величина $P_L^{EU\%} \cdot k_q$ є вираженням доходу, що принесе зменшення невизначеності на одиницю (виражену у відсотковому відношенні) внаслідок збору одиниці об'єму інформації. Величина P_C^I показує собівартість даної одиниці об'єму інформації у порівнянні з еталонним обсягом.

Виведена формула обчислення маржинального прибутку (3.8) дійсна у випадку наявності лінійної залежності між інформацією й розміром доходу від зменшення невизначеності.

Загалом, вираз (3.8) з математичної точки зору показує й підтверджує міркування про те, що компанія в результаті існування й зменшення невизначеності може одержати додатковий дохід і навіть прибуток. Даний

висновок можна продовжити таким чином, що, якби невизначеності не існувало, тоді б усі компанії мали повну картину про середовище своєї діяльності. Внаслідок цього було б можливо досягати поставлених цілей. Це, в остаточному підсумку, привело б до одержання тільки нормального прибутку.

Це не йде в розріз із існуючими науковими працями, а, навпаки, підтверджується висновками Дж. Стігліца, Дж. Акерлофа М. Спенса про асиметричність інформації [4] і її вплив на процеси в компанії [255].

Враховуючи вищеописане, можна виділити декілька важливих постулатів, які набувають особливого значення при обґрунтуванні можливості отримання додаткового доходу компанії:

1. При зменшенні ступеню невизначеності компанія може отримати додатковий дохід, що досягається за рахунок випереджувальної поведінки та наявності додаткової інформації про дії в зовнішньому середовищі, які спричинені самою ж компанією.
2. Чим проактивніше виступає компанія, тим менший ступінь невизначеності з боку інших учасників і більший ступінь керованості середовища внаслідок прийнятих рішень і кроків.
3. Компанія за допомогою здійснення проактивної поведінки підприємства (особливо на етапі зрілості) може суттєво міняти всю конфігурацію середовища, внаслідок чого відбувається повний перерозподіл ринку і формування нових груп споживачів, які будуть охоплені даною компанією.

Апробацію запропонованої методики оцінки ефекту від впровадження програми розгортання проактивної поведінки підприємства було проведено на прикладі ТОВ «Астеліт». Для цього було розраховано тренд зміни сукупного доходу, витрат, прибутку на 2014-2018 роки на основі ретроспективи даних 2005-2013 років.

У відповідності до раніше отриманих результатів приросту доходу і витрат було розраховано зміни доходу, витрат і прибутку по трьох сценаріях виконання програми розгортання проактивної поведінки підприємства на ТОВ «Астеліт»:

- 1) сценарій виконання програми на початковому рівні;
- 2) сценарій часткового виконання програми;
- 3) сценарій «повного» виконання програми.

Отримані результати апробації оформлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок економічного ефекту від впровадження програми розгортання
проактивної поведінки підприємства на ТОВ «Астеліт», тис.грн.
(авторська розробка)**

Показник	Розрахункові дані по рокам				
	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Сценарій, коли не реалізована програма розгортання проактивної поведінки підприємства</i>					
Сукупні доходи	4 301 058	4 726 031	5 151 005	5 575 979	6 000 952
Сукупний прибуток	-452 106	-383 551	-314 996	-246 441	-177 885
Сукупні витрати	4 753 164	5 109 582	5 466 001	5 822 419	6 178 837
<i>Сценарій виконання програми на початковому рівні</i>					
Додаткова вигода від зменшення невизначеності середовища	10 880	13 248	16 128	19 630	23 889
Прогнозний сукупний дохід	4 731 195	5 198 665	5 666 135	6 133 605	6 601 075
Прогнозні сукупні витрати	5 133 418	5 518 350	5 903 282	6 288 213	6 673 145
Прогнозний сукупний прибуток	-402 223	-319 684	-237 146	-154 608	-72 070
Ефект від розгортання програми проактивної поведінки	49 884	63 868	77 850	91 833	105 815
<i>Сценарій часткового виконання програми</i>					
Додаткова вигода від зменшення невизначеності середовища	22 120	27 048	33 062	40 401	49 352
Прогнозний сукупний дохід	5 032 258	5 529 476	6 026 694	6 523 911	7 021 129
Прогнозні сукупні витрати	5 363 946	5 766 164	6 168 383	6 570 601	6 972 819
Прогнозний сукупний прибуток	-331 688	-236 688	-141 689	-46 689	48 310
Ефект від розгортання програми проактивної поведінки	120 418	146 863	173 307	199 751	226 195
<i>Сценарій «повного» виконання програми</i>					
Додаткова вигода від зменшення невизначеності середовища	29 376	35 770	43 546	53 001	64 497
Прогнозний сукупний дохід	5 548 396	6 096 611	6 644 826	7 193 041	7 741 256
Прогнозні сукупні витрати	5 893 924	6 335 883	6 777 842	7 219 800	7 661 759
Прогнозний сукупний прибуток	-345 528	-239 276	-133 015	-26 759	79 497
Ефект від розгортання програми проактивної поведінки	106 579	144 280	181 980	219 681	257 382

Застосування запропонованих вище управлінських заходів щодо реалізації проактивної поведінки підприємства призведе до підвищення рівня проактивності

компанії, зростання дохідності і прибутковості компанії, за рахунок як збільшення керованості і передбачуваності середовища, так і отримання на порядок вищого рівня дохідності і прибутковості.

За отриманими результатами, можна побачити, що впровадження заходів програми з розгортання проактивної поведінки підприємства при незначних капіталовкладеннях на початковому етапі реалізації програми може принести зростання дохідності в межах 10-11%, а за умов повної реалізації програми – до 25-30%.

Також сумарний ефект в рік може досягати 120-130 млн.грн. в рік при впровадженні часткового виконання програми розгортання проактивної поведінки підприємства. Також варто зауважити на перших роках реалізації сценарію «повного» виконання програми підприємства може отримати менший ефект. Але у довгостроковій перспективі при повному виконанні ефект більше, ніж за умов часткового

Також на основі вище сказаного можна зробити узагальнений теоретичний висновок про те, що впровадження моделі проактивної поведінки в діяльність компанії стає обґрунтованим тоді, коли потенційна вигода від зменшення рівня невизначеності перекидає вартість заходів на її впровадження.

Побіжним аналітичним підтвердженням такого теоретичного висновку можна вважати історію розвитку ринку мобільного зв'язку, зокрема, компаній «Київстар», «МТС-Україна». Адже сам ринок на зорі свого становлення був досить невизначеним, а компанії, як зазначалося у другому розділі дисертаційної роботи, є проактивними у тій чи іншій мірі.

У 1997 р., коли «Київстар» виходив на ринок, ступінь невизначеності був максимальним, адже аналітичної інформації не вистачало, та й адекватно спрогнозувати розвиток мобільного ринку було досить проблемно, виходячи з наявних тоді тенденцій. Відповідно, доля ризику й недоотриманого прибутку була максимальною.

У результаті реалізації проактивної поведінки в зовнішньому середовищі «Київстар» почав сам формувати ринок й мотивувати споживачів, відповідно, зменшивши невизначеність до мінімального рівня. Внаслідок багатьох дій, про які вже говорилося і які описувалося, компанія змогла стати лідером галузі, отримувати у два рази більше прибутку від кожного абонента, ніж інші учасники ринку, менше впадати у кризовий період і постійно нарощувати клієнтську базу.

Такий розвиток ситуації підтверджує попередньо висунуту гіпотезу про те, що невизначеність несе збитки або недоотриману вигоду. Адже компанія «МТС» вчасно не спрогнозувала мить переходу до більш дешевого і масового сегменту, можливу проактивну діяльність конкурентів, прихід інших компаній, що призвело до падіння прибутків і втрати клієнтів.

Таким чином, можна побачити, що реалізація проактивної поведінки, яка також зменшує невизначеність зовнішнього середовища, дозволяє отримувати набагато більшу вигоду на ринку, ніж класична традиційна політика і поведінка.

Тільки у 2012-2013 рр. ситуація почала змінюватися на фоні відходу «Київстару» від попередньої проактивної поведінки компанії і намагання «МТС» діяти більш активно, а подекуди і проактивно. Була зумовлена ситуація вирівнювання між лідерами, особливо в головних фінансових показниках.

Щодо питання про повноцінну оцінку ефективності впровадження та здійснення моделі проактивної поведінки компанії, в українських умовах і за наявної бази даних стає досить проблемним у повній мірі оцінити необхідні показники і виокремити їх вплив на компанію. Оскільки наявна мала аналітична база, є частина недостовірної інформації і констатується закритість самих компаній. Відповідно, дане питання стає предметом подальших нових досліджень.

Таким чином, у даному підрозділі були розглянуті питання фінансової оцінки доцільності провадження моделі проактивної поведінки компанії крізь призму зменшення невизначеності й отримання додаткового прибутку. Справедливість такої оцінки і підходу підтверджується даними діяльності компаній телекомунікаційного ринку – надавачами послуг мобільного зв'язку – ПрАТ

«Київстар», ПрАТ «МТС», ТОВ «Астеліт». Оскільки саме компанії «Київстар», яка реалізувала модель проактивної поведінки, вдалося стати лідером ринку й отримати набагато більший прибуток в абсолютній величині і в розрахунку на абонента за однакової величини отримуваного доходу від кожного абонента.

Висновки до розділу 3

В розділі 3 дисертаційної роботи було:

1. Уперше сформовано критерії, необхідні для реалізації проактивної поведінки підприємства.
2. Уперше запропоновано програму розгортання проактивної поведінки підприємства за стадіями життєвого циклу проактивної компанії на основі адаптації концепції життєвого циклу організації І.Адізеса.
3. Адаптовано підходи до формування проактивного менеджменту, персоналу компанії, кроки для зміни системи управління знаннями й інноваційних процесів у межах реалізації проактивної поведінки підприємства.
4. Удосконалено кроки щодо взаємодії проактивної компанії з клієнтами (на основі концепції спільного творення цінності й досвіду), постачальниками (на основі стратегічного партнерства), суспільством (через здійснення систематичних соціально орієнтованих заходів), іншими стейкхолдерами і суб'єктами політичного й технологічного середовища (за допомогою здійснення заходів для зміни наявних нормативно-правових документів через участь у професійних спілках чи безпосереднє лобіювання інтересів).
5. Адаптовано і поєднано концепцію фінансової оцінки впливу невизначеності зовнішнього середовища на діяльність компанії з обґрунтуванням доцільності й ефективності реалізації проактивної поведінки. Виділено, що за умови наявності високого динамізму й невизначеності середовища варто розглянути розгортання проактивної поведінки підприємства. Остаточне

рішення варто прийняти, якщо очікувана потенційна вигоди буде перевершувати величину необхідних витрат.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [255; 264; 265; 266; 317]

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 удосконалену дефініцію. 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 дев'ятьма 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. Також воно 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 сукупності 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 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 в себе визначення та порівняння набутого компанією рівня проактивності з її проактивним потенціалом. Це дозволяє виокремити короткострокову проактивну поведінку підприємства, що проявляється на окремих етапах його розвитку компанії, і довгострокову, яка є основним видом поведінки і формується на всіх рівнях діяльності підприємства.

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 за критерієм нововведень.

7. Оцінка проактивності операторів мобільного зв'язку ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» (ТМ «Life» до 2016 р.) 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Comparison of Proactive Monitoring Methods for Oracle Databases [Electronic resource]. – Mode of access : www.dbspecialists.com. – Title from the screen.
2. Ajmera R. What Does Being Proactive Mean? [Electronic resource] / R. Ajmera. – Mode of access : <http://www.ehow.com>. – Title from the screen.
3. Argote L. Behavioral Theory of the Firm – 40 Years and Counting: Introduction and Impact / L. Argote, R.H. Greve // Organization Science. – 2007. – Vol. 18. – №3. – Pp. 337-349.
4. Barkley R.J. A Nobel Prize for Asymmetric Information : the Economic Contributions of George Akerlof, Michael Spence and Joseph Stiglitz [Electronic resource] / R.J. Barkley. – Mode of access : <https://ideas.repec.org/a/taf/revpoe/v15y2003i1p3-21.html>. – Title from the screen.
5. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage [Electronic resource] / J.B. Barney. – Mode of access : <http://www.gbv.de/dms/zbw/637117964.pdf>. – Title from the screen.
6. Bateman T.S. The Proactive Component of Organizational Behavior : a Measure and Correlates / T.S. Bateman, J.M. Crant // Journal of Organizational Behavior. – 1993. – №14 (2). – Pp. 103-118.
7. Bindl K. Proactive Work Behavior : Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations [Electronic resource] / K. Bindl, Sh.K. Parker. – Mode of access : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.6487&rep=rep1&type=pdf>. – Title from the screen.
8. Bondigas A. Define Proactive vs. Reactive Thinking [Electronic resource] / A. Bondigas. – Mode of access : http://www.ehow.com/about_6642468_define-proactive-vs_-reactive-thinking.html. – Title from the screen.
9. Bradford R.W. Simplified Strategic Planning / R.W. Bradford, P.J.Duncan, B.Tracy. – Worcester : Chandler House Press, 2000. – 239 p.
10. Brandenburger A.M. Co-opetition / A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff. – New York : Currency/Doubleday, 1996. – 290 p.
11. Brochet F. How a Short-Term Strategy Can Backfire [Electronic resource] / F. Brochet, M. Loumioni, G. Serafeim. – Mode of access : <http://www.sauder.ubc.ca/Faculty/Divisions/Accounting/RAST/~media/Files/Faculty%20Research/Accounting%20Division/RAST/Session%205%20George%20Serafeim.ashx>. – Title from the screen.
12. Burkhart P.L. Successful Strategic Planning : a Guide for Nonprofit Agencies and Organizations / P.L. Burkhart, S. Reuss. – Los Angeles : SAGE Publications, 1993.

– 149 p.

13. Business Interaction Model [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.liscot.com/bim.htm>. – Title from the screen.
14. Business Interaction Model by the Open Group [Electronic resource]. – Mode of access : <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate2-doc/chap03.html>. – Title from the screen.
15. Caglar D. Is Your Company Fit for Growth? [Electronic resource] / D. Caglar, J. Pandrangi, J. Plansky. – Mode of access : <http://www.strategy-business.com/article/12205?gko=ebe6b>. – Title from the screen.
16. Campbell D.J. The Proactive Employee : Managing Workplace Initiative / D. J. Campbell // Academy of Management Executive. – 2000. – № 14(3). – Pp. 52-66.
17. Canton D.W. Antitrust and Strategic Behavior, Intellectual Property / D.W. Canton, R.H. Gertner // Innovation Policy and the Economy. – 2003. – Vol. 3. – Pp. 29-60.
18. Coskuny A.K. Proactive Temperature Management in MPSoCs [Electronic resource] / A.K. Coskuny, T.S. Rosingy, K.C. Gross. – Mode of access : <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1393966>. – Title from the screen.
19. Crant M.J. Proactive Behavior in Organizations / M.J. Crant // Journal of Management. – 2000. – №26 (3). – Pp. 435-462.
20. Dess G.G. The New Corporate Architecture / G.G. Dess, A.M.A. Rasheed, K.J. McLaughlin, R.L. Priem // Academy of Management Review. – 1995. – №9. – Pp. 7-20.
21. Egol M. The Social Life of Brands [Electronic resource] / M. Egol, M.M. Ceuen Beth, E. Falk. – Mode of access : <http://www.strategy-business.com/article/00118?gko=272b8>. – Title from the screen.
22. Environmental analysis (or scanning) [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.proz.com/kudoz/dutch_to_english/business_commerce_general/3487817-omgevingsanalyse.html. – Title from the screen.
23. Fahey L. Macroenvironmental Analysis for Strategic Management / L. Fahey, V. K. Narayman. – Nashville : South-Western, 1986. – 251 p.
24. Foss N.J. Scientific Progress in Strategic Management : the Case of the Resource Based View [Electronic resource] / N.J. Foss. – Mode of access : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=982089. – Title from the screen.
25. Frese M. Personal Initiative at Work : Differences between East and West Germany / M. Frese, W. Kring, A. Soose, J. Zempel // Academy of Management Journal. – 1996. – №39 (1). – Pp. 37-63.
26. Frese M., Fay D. Personal Initiative : an Active Performance Concept for Work in the 21st Century / M. Frese, D. Fay // Research in Organizational Behavior. –

2001. – №23. – Pp. 133-188.
27. Galicia L. Personal Activity Management : towards a Technological Approach to Support Proactive Planning of Multiple Activities / L. Galicia, V. M. Gonzalez, J. Favela // International Journal of Computers, Systems and Signals – 2007. – Vol. 8. – №2. – Pp. 60-68.
 28. Grant A.M. The Dynamics of Proactivity at Work / A. M. Grant, S. J. Ashford // Organizational Behavior. – 2008. – № 28. – Pp. 3-34.
 29. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis / R. M. Grant. – Blackwell : Blackwell Publishing, 2005. – 180 p.
 30. Griffin M. A. A New Model of Work Role Performance : Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts // M. A. Griffin, A. Neal, Sh. K. Parker // Academy of Management Journal. – 2007. – № 50 (2). – Pp. 327- 347.
 31. Grove A.S. Only the Paranoid Survive : How to Exploit the Crisis Point That Challenge Every Company and Career / A.S. Grove. – Danvers : Crown Business, 1996. – 240 p.
 32. Haines S.H. ABCs of Strategic Management : an Executive Briefing and Plan-to-plan Day on Strategic Management in the 21st Century / S.H. Haines. – Chula Vista: Systems Thinking Press, 2009. – 150 p.
 33. Holstein W.J. How Coca-Cola Manages 90 Emerging Markets [Electronic resource] / W.J. Holstein // Strategy+Business. – 2011. – November 7. – Mode of access : <http://www.strategy-business.com/article/00093?pg=all#authors>. – Title from the screen.
 34. Holt Ch. A. Markets, Games and Strategic Behavior: Recipes for Interactive Learning [Electronic resource] / Ch. A. Holt. – Mode of access : [http://community.middlebury.edu/~jcarpent/EC499/Holt%20\(Exp%20Econ%20Book%202005\).pdf](http://community.middlebury.edu/~jcarpent/EC499/Holt%20(Exp%20Econ%20Book%202005).pdf). – Title from the screen.
 35. Kandybin A. The Unique Advantage [Electronic resource] / A. Kandybin, S. Grover // Strategy+Business. – 2008. – Issue 52. – Mode of access : <http://www.strategy-business.com/article/08306?gko=193d8>. – Title from the screen.
 36. Kemp R.L. America's Cities : Strategic Planning for the Future / R.L. Kemp. – London : Ashgate Publishing Company, 1995. – 198 p.
 37. Kemp R.L. Handbook of Strategic Planning / R.L. Kemp. – London: John Willey & Sons, 1976. – 257 p.
 38. Kleiner A. Brand Transformation On The Internet [Electronic resource] / A. Kleiner // Strategy+Business. – 2012. – June 25. – Mode of access : <http://www.strategy-business.com/article/00117?gko=96ae3>. – Title from the screen.
 39. Knowledge Management for Proactive Collaboration on Climate Change

- [Electronic resource]. – Mode of access :
http://www.academia.edu/1111885/KNOWLEDGE_MANAGEMENT_FOR_CLIMATE_CHANGE_STRATEGIC_AND_M_and_E_PLANS_2012-2016_. – Title from the screen.
40. Kono T. Changing a Company's Strategy and Culture / T. Kono // Long Range Planning. – 1994. – № 5 (October 1994). – Pp. 85-97.
 41. Kotler Ph. Megamarketing [Electronic resource] / Ph. Kotler. – Mode of access : <https://hbr.org/1986/03/megamarketing>. – Title from the screen.
 42. Kristof-Brown A.L. Consequences of Individuals' Fit at Work: a Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit / A.L. Kristof-Brown, R.D. Zimmerman, E.C. Johnson // Personnel Psychology. – 2005. – №58. – Pp. 281-342.
 43. Kwasek A. Narzędzia teleinformatyczne wspomagające zarządzanie w nowym modelu gospodarki / A. Kwasek // Zarządzanie Zmianami. – 2006. – №1. – S. 15-20.
 44. Levitt T. Marketing Myopia [Electronic resource] / T. Levitt // Harvard Business Review. – 2004. – Mode of access : <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>. – Title from the screen.
 45. Lorenzen M. Strategic Planning for Academic Library Instructional Programming / M. Lorenzen // Illinois Libraries. – 2006. – Summer. – № 2. – Pp. 22-29.
 46. Lusch R. F. Principles of Marketing / R. F. Lusch, V. N. Lusch. – London : Kent Publishing, 1987. – 60 p.
 47. Mahone J. Behavioral Theory of the Firm [Electronic resource] / J. Mahone. – Mode of access : http://www.sagepub.com/upm-data/5029_Mahoney_Chapter_1.pdf. – Title from the screen.
 48. Martin A. P. Think Proactive : New Insights into Decision-Making. The Professional Development Institute / A. P. Martin. – Irvine : Professional Development Institute, 1983. – 223 p.
 49. McAfee R.P. Competitive Solutions / R.P. McAfee. – Princeton : Princeton University Press, 2005. – 424 p.
 50. Meer D. The ABCs of Analytics. «Big Data» Can Drive Competitive Advantage if Companies Follow a Few Timeless Principles [Electronic resource] / D. Meer // Strategy+Business. – 2012. – December 3. – Mode of access : http://vuzlib.com.ua/articles/book/39788-Upravl%D1%96nnja_ekonom%D1%96chnoju_st/2.html. – Title from the screen.
 51. Metayer E. Demystifying Competitive Intelligence Ivey Business Journal / E. Metayer [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.academia.edu/350394/Demystifying_Competitive_Intelligence. – Title

from the screen.

52. Naisbitt J. Megatrends : Ten New Directions Transforming our Lives / J. Naisbitt. – New York : Warner Books, 1982. – 290 p.
53. Nirupama A. Proactive vs. Reactive Management [Electronic resource] / A. Nirupama. – Mode of access : <http://www.ehow.com/ehow-home/>. – Title from the screen.
54. Olufemi O. Proactive Corporate Management and the Dynamics of Public Relations / O. Olufemi // Kamla-Raj Journal Social Science. – 2006. – 12(2). Pp. 119-124.
55. Parker Sh. K. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work / Sh.K. Parker, H. M. Williams, N. Turner // Journal of Applied Psychology. – 2006. – № 91(3). – Pp. 636-652.
56. Parker Sh. K. Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Forms of Proactive Behavior / Sh. K. Parker, C. G. Collins // Journal of Management. – №36 (3). – Pp. 633-662.
57. Parker Sh. K. Importance of proactivity [Electronic resource]. – Mode of access : <https://sites.google.com/site/profsharonparker/proactivity-research/why-proactivity-is-important>. – Title from the screen.
58. Parker Sh. K. Types of Proactive Behavior [Electronic resource] / Sh. K. Parker, C.G. Collins. – Mode of access : <http://proactivity.groupp.shef.ac.uk/index.php/research/types-of-proactivity.html>. – Title from the screen.
59. Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm / E.T. Penrose. – New York : John Wiley & Sons, 1959. – 300 p.
60. Priem R.L. Is the Resource Based «View» a Useful Perspective for Strategic Management Research? / R.L. Priem, J.E. Butler // Academy of Management review. – 2001. – Vol. 26. – №1. – Pp. 22-40.
61. Pro Active Strategies [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.proactivestrategies.com.au>. – Title from the screen.
62. Proactive Business Solution [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.proactive.ca/index2.html>. – Title from the screen.
63. Proactive is Better than Reactive. Testing Password Safety – a Key to Securing a Corporate Network [Electronic resource] // Elcomsoft Proactive Software. – Mode of access : https://www.elcomsoft.com/WP/testing_password_safety_a_key_to_securing_a_corporate_network_en.pdf. – Title from the screen.
64. ProActive Management Consulting, LLC [Electronic resource]. – Mode of access : <http://proactive-management.com>. – Title from the screen.
65. Proactive Planning. JA Current Economic Climate Supplement for JA Middle

- Grades Programs [Electronic resource] // Junior Achievement. – Mode of access : https://www.juniorachievement.org/documents/20009/31090/JA_Proactive_Planning.pdf. – Title from the screen.
66. Rank J. Leadership Predictors of Proactive Organizational Behavior : Facilitating Personal Initiative, Voice Behavior and Exceptional Service Performance : a dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department : appr. 08.03.2006 [Electronic resource] / J. Rank. – Mode of access : <http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3668&context=et>. – Title from the screen.
 67. Reh F. J. Good Management is Predictive Management, not Reactive Management [Electronic resource] / F. J. Reh. – Mode of access : http://management.about.com/od/managementskills/a/predictive_mgt6.htm. – Title from the screen.
 68. Ricardo D. Principles of Political Economy and Taxation [Electronic resource] / D. Ricardo. – Mode of access : <http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP3a.html>. – Title from the screen.
 69. Ristig K. An Empirical Investigation of the Relationship between Trust, Voice, and Proactive Personality [Electronic resource] / K. Ristig // European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences. – 2008. – Issue 14. – Mode of access : http://www.eurojournals.com/ejefas_14_14.pdf. – Title from the screen.
 70. Sanchez R. The New Strategy Management: Organization, Competition and Competence [Electronic resource] / R. Sanchez, A. Heene. – Mode of access : <http://bcs.wiley.com/he-bcs/Books?action=index&itemId=0471899534&itemTypeId=BKS&bcsId=1777>. – Title from the screen.
 71. Selznick P. Leadership in Administration / P. Selznick. – New York : Harper & Row, 1957. – 162 p.
 72. Stacey M. From Resource Managers to Resource Leaders [Electronic resource] / M. Stacey, M. Taylor, D. Legge // Strategy+Business. – 2012. – March 26. – Mode of access : <http://www.strategy-business.com/article/00106/>. – Title from the screen.
 73. Stiglitz J. E. Information and the Change in the Paradigm in Economics / J. E. Stiglitz // Prize Lecture. – 2001. – December 8. – Pp. 472-540.
 74. Storbacka K. Sztuka budowania trwałych związków z klientem. Customer Relationship Management / K. Storbacka, J. Lehtinen. – Kraków : Dom Wydawniczy ABC, 2001. – 176 s.
 75. Structuring Classroom Experiences for Success. Proactive Management Strategies [Electronic resource] // Management Tool Box. – Mode of access : <http://www.calhoun.k12.al.us/>. – Title from the screen.

76. Teece D.J. Dynamic Capabilities And Strategic Management / T.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – №7. – Pp. 509-534.
77. Teixidor A. B. Proactive Management of Uncertainty to Improve Scheduling Robustness in Process Industries [Electronic resource] / A.B. Teixidor. – Mode of access : <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6452/01Abt01de01.pdf>. – Title from the screen.
78. The CTDP Management Guide. Proactive vs Reactive Management [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.comptechdoc.org/man/index.html>. – Title from the screen.
79. Thomas C. Sh. Proactive vs. Reactive Business [Electronic resource] / C. Sh. Thomas. – Mode of access : http://www.ehow.com/facts_5006664_proactive-vs-reactive-business.html. – Title from the screen.
80. Tracy B. The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success [Electronic resource] / B. Tracy. – Mode of access : http://banco.az/sites/default/files/books/the_100_absolutely_unbreakable_laws_of_business_success.pdf. – Title from the screen.
81. Van Dyne L. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation / L. Van Dyne, J.W. Graham, R.M. Dienesch // Academy of Management Journal. – 1994. – 37(4). – Pp. 765-802.
82. Viscio A.J. Toward a New Business Model [Electronic resource] / A.J. Viscio, B.A. Pasternack // Strategy&Business. – 2000. – August 24. – Mode of access : <http://www.strategy-business.com/research/96201>. – Title from the screen.
83. Vitez O. What is Proactive Management? [Electronic resource] / O. Vitez. – Mode of access : <http://www.ehow.com>. – Title from the screen.
84. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5. – №2. – Pp. 171-180.
85. Wernerfelt B. From Critical Resources to Corporate Strategy [Electronic resource] / B. Wernerfelt // Journal of General Management. – 1989. – Vol.14. – Mode of access : <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/Fromcriticalresourcestocorporatestrategy.PDF/>. – Title from the screen.
86. Wernerfelt B. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1995. – Vol. 16. – №3. – Pp. 171-174.
87. What is the Difference Between Reactive & Proactive Marketing? [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.ehow.com/facts_5681039_difference-between-reactive-proactive-marketing_.html. – Title from the screen.

88. Wikipedia, the Free Encyclopedia [Electronic resource]. – Mode of access : <http://en.wikipedia.org>. – Title from the screen.
89. Winter S.G. Understanding Dynamic Capabilities [Electronic resource] / S.G. Winter // Strategic Management Journal. – 2003. – Vol. 10. – Mode of access : http://web.mit.edu/rgibbons/www/nano2004/lecture2/Understanding_dynamic_capabilities_winter.pdf. – Title from the screen.
90. Yulinsky C. Making Customer Segmentation Deliver [Electronic resource] / C. Yulinsky // Strategy + Business. – 2011. – Winter. – Issue 65. – Mode of access : <http://www.strategy-business.com/article/11401?gko=9154d>. – Title from the screen.
91. Zhiang L. Proactive or Reactive: an Analysis of the Effect of Agent Style on Organizational Decisionmaking [Electronic resource] / L. Zhiang, K. Carley. – Mode of access : <http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=isr>. – Title from the screen.
92. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. ; под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
93. Аветісян К.П. Сучасні тенденції інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств / К.П. Аветісян // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 2. – С. 67-70.
94. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/>. – Назва з екрана.
95. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
96. Адізес І. Управління життєвим циклом компанії [Електронний ресурс] / І.Адізес. – Режим доступу : <http://innovations.com.ua/ua/articles/13393/temp>. – Назва з екрана.
97. Алдер Х. Технология НЛП / Х. Алдер. – СПб. : Питер, 2001. – 224 с.
98. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т.В. Алесинская. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2009. – 79 с.
99. Андреева Т. Е. Динамические способности фирмы : что необходимо, чтобы они были динамическими? / Т. Е. Андреева, В. А. Чайка // СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – С. 32.
100. Андрусенко Т. Методы управления знаниями [Электронный ресурс] / Т. Андрусенко. – Режим доступа : <http://knowledgemanagement.ru/page/metods.html>. – Название с экрана.
101. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.

102. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф; пер. с англ. ; под ред. Петрова А.Н. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
103. Асаул А.Н. Культура организации : проблемы формирования и управления [Электронный ресурс] / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. – СПб. : Гуманистика, 2006. – Режим доступа : http://www.auPp.ru/books/m12/4_4.htm. – Название с экрана.
104. Астелит – украинский мобильный оператор [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bPp.ubr.ua/list/business>. – Название с экрана.
105. Балабаниць А.В. Система маркетингової взаємодії як об'єкт інтегрованого управління / А.В. Балабаниць // Вісник ДонНУЕТ. Серія: Економічні науки. – 2009. – № 3. – С. 39–48.
106. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : учебное пособие / И. Т. Балабанов – СПб. : Питер, 2000. – 432 с.
107. Бебешко Д.В. Значення динамічних здібностей в системі управління вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / Д.В. Бебешко, Л.Г. Смоляр. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/74224.doc.htm. – Назва з екрана.
108. Белозерцев Р.В. Вибір стратегічних альтернатив розвитку промислових підприємств / Р.В. Белозерцев, М.В. Жиліна // Економічний простір. – 2011. – №46. – С. 211-217.
109. Бердина М.Ю. Системный и ресурсный подход в управлении инновационной деятельностью [Электронный ресурс] / М.Ю. Бердина, Е.К. Торосян. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/efficient-economy-today-c112/11938-c112-016>. – Название с экрана.
110. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И.С. Березин – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Вершина, 2008. – 480 с.
111. Блинов О.А. Управление поведением предприятия на рынке [Электронный ресурс] / О.А. Блинов. – Режим доступа : <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=10864>. – Название с экрана.
112. Болмен Ч. Дж. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Ч. Дж.Болмен, Е.Д. Терренс ; пер. с англ. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 496 с.
113. Большая экономическая энциклопедия : Самое полное современное издание : Более 7000 экономических терминов / Т. П. Варламова, Н. А. Васильева, Л. М. Неганова и др. – М. : Эксмо, 2008. – 816 с.
114. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Книжный мир, 2005. – 860 с.

115. Бутенко Н.В. Маркетинг / Н.В. Бутенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/1584072040014/marketing/marketing - butenko nv](http://pidruchniki.ws/1584072040014/marketing/marketing_-_butenko_nv). – Назва з екрана.
116. Бутенко Н.Ю., Хоменко Л.М., Черпак А.Є. Організаційна поведінка : навчальний посібник / Н.Ю.Бутенко, Л.М. Хоменко, А.Є. Черпак ; за заг. ред. Н.Ю.Бутенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 744 с.
117. Бушуєва Н. Управління проектами та програмами організаційного розвитку : навчальний посібник / Н.С.Бушуєва, Ю.Ф. Ярошенко, К.Ф.Ярошенко. – К. : Саммит-Книга, 2010. – 200 с.
118. Валов С. В., Власов С. А. Опыт практического использования информации о внешней и внутренней среде организации / С.В. Валов, С.А. Власов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. – №6 (72). – С. 474-481.
119. Васелевські М. Зв'язок з клієнтом в електронних системах CRM як тренд маркетингово-логістичної діяльності [Електронний ресурс] / М. Васелевські. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2009_640/33.pdf. – Назва з екрана.
120. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент : навчальний посібник / В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов. – Ред. 2-ге, випр. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с.
121. Васильців Т.Г. Економічна діагностика середовища функціонування підприємства як передумова та інструмент політики зміцнення конкурентних позицій підприємства / Т.Г. Васильців, Т.А. Гуцалюк // Науковий вісник Нац. лісотехн. ун-ту України. – 2008. – Вип. 18.10. – С. 176-179.
122. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 23.
123. Визначення терміну «proactive» на Dictionary.com [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dictionary.reference.com/browse/proactive>. – Назва з екрана.
124. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>. – Название с экрана.
125. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
126. Виханский О.С. «Другой» менеджмент : время перемен / О.С. Виханский // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №3. – С. 105-126.
127. Востряков О.В. Оцінка невизначеності зовнішнього середовища компанії / О.В. Востряков, В.Я. Паздрій // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Вип. № 22. – К. : КНЕУ, 2009. – С. 119-129.
128. Выбор стратегии фирмы методом SPACE : методическое пособие по курсу:

- «Стратегическое управление»/ Сост. Г.С. Михалев. – Красноярск : САА, 1996. – С. 28.
129. Галсанова И. Б. Трансформация экономического поведения фирмы в современных условиях : автореф. дис... к.э.н. : 08.00.01 / И. Б. Галсанова ; Вост.-Сиб. гос. технол. ун-т. – Улан-Удэ, 2011. – 19 с.
 130. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність) : Терміни, поняття, персоналії / Уклад. В.С. Іфтемічук, В.А. Григор'єв, М.І. Маниліч, Г.Д. Шутак ; наук. ред. Г.І. Башнянін, В.С. Іфтемічук. – К. : Магнолія плюс, 2004. – 688 с.
 131. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства / Л.К. Гліненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т.1. – № 3. – С. 136-141.
 132. Горбунова М. Ю. Управление поведением потребителя в контексте эмоционально-коммуникативного сервиса / М. Ю. Горбунова, О. В. Понукалина // Социологические исследования. – 2012. – № 4. – С. 78-88.
 133. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська. – 2-ге вид., переробл. та доп. – К. : Алеута, 2008. – 478 с.
 134. Грабовецкий Б.Є. Основы економічного прогнозування : навчальний посібник / Б.Є. Грабовецкий. – Вінниця : ВФ ТАНГ, 2000. – 66 с.
 135. Гранатуров В.М. Управління послугами зв'язку : навчальний посібник / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj-5uvSsdnLAhVmo3IKHQKvBZkQFggeMAA&url=https%3A%2F%2Fmetod.onat.edu.ua%2Fmetod%2Fdownload%2F639%2Fua&usg=AFQjCNG1AV2fEXj5u-eVKO54hsxFQpTFuA&sig2=rBVruVijMO3pgHc3d-r-MA>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
 136. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ : практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант ; пер. с англ. // Вестник СПбГУ. Сер. 8 «Менеджмент». – 2003. – Вып. 3. – С. 47-75.
 137. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Под ред. В.Н. Фуртова ; пер. с англ. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
 138. Гребешкова О.М. Проекти розвитку компанії : специфіка визначення та класифікація / О.М. Гребешкова // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – №4 (20). – С. 38-44.
 139. Гребешкова О.М. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств [Електронний ресурс] / О.М. Гребешкова, Г.В. Махова. – Режим

доступу : <http://economica.org.ua/2009/formuvpartnerstv/>. – Назва з екрана.

140. Гребешкова О.М. Реляційна поведінка підприємства : теоретичний та прикладний аспекти / О.М. Гребешкова // Економіка підприємства : теорія та практика: зб. мат. III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р. – К. : КНЕУ, 2010. – С.79–81.
141. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навчальний посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
142. Гриньов В. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 12-17.
143. Демократический стиль руководства [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://psylist.net/uprav/styl2.htm>. – Название с экрана.
144. Демократический стиль управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.addere.ru/be2.htm>. – Название с экрана.
145. Деревянко К.І. Оцінювання впливу зовнішнього середовища на прийняття рішення щодо реструктуризації підприємства / К.І. Деревянко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 71–74.
146. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua>. – Назва з екрану.
147. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала : монография / И. О. Джаин. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.
148. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уиллер ; пер. с англ. Е.М. Пестеревой. – М. : Добрая книга, 2005. –192 с.
149. Дмитриев А. Отношения с поставщиками [Электронный ресурс] / А. Дмитриев. – Режим доступа : <http://www.klubok.net/topic35.html>. – Название с экрана.
150. Дмитрук Е. Ф. Методика выявления потенциальных конкурентных преимуществ фирмы с учетом внешней и внутренней среды / Е.Ф. Дмитрук // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2002. – № 2 (38). – С. 15-20.
151. Додаток до рішення НКРЗ від 02.06.2011 № 257 «ПОРЯДОК аналізу ринку послуг пропуску трафіка, визначення операторів телекомунікацій з істотною ринковою перевагою на ньому» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjS6cm89t7LAhWJpnIKHRsFC1IQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nkrzi.gov.ua%2Fimages%2Fupload%2F69%2F1680%2FDod_r%2520257_020611.doc&usg=AFQjCNFCr39-3F-

- Ed0ETTIikJPqFPWbNTw&sig2=pihfyaE1LZlODOWUtK0SYg. – Назва з екрана.
152. Долгих А. Играющий тренер [Электронный ресурс] / А. Долгих. — Режим доступа : <http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post.aspx?id=0bdf9318-6d5f-40fd-987f-e00ea026b0cd>. — Название с экрана.
 153. Дорофеев В.Д. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. — М. : ИНФРА-М, 2008. — 440 с.
 154. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : учебное пособие / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. — 272 с.
 155. Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Д. Макьярелло ; пер. с англ. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2010. — 699 с.
 156. Друкер П. Управление в обществе будущего / П. Друкер; пер. с англ. и ред. Е.В. Трибушной. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. — 320 с.
 157. Економіка: від А до Я : понятійно-термінологічний словник / О.В. Куроченко, М.А. Копнов, В.П. Сладкевич та ін. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 368 с.
 158. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / Ред. С.В. Мочерний. — К. : Вид. дім «Академія», 2000. — Т.1. — 864 с.
 159. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / Ред. С.В. Мочерний. — К. : Вид. дім «Академія», 2000. — Т.2. — 848 с.
 160. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / Ред. С.В. Мочерний. — К. : Вид. дім «Академія», 2000. — Т.3. — 912 с.
 161. Електронний словник ABBY Lingvo x3 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.lingvo.ua>. — Назва з домашньої сторінки Інтернету.
 162. Еникеев М.И. Психологический энциклопедический словарь / М.И. Еникеев. — М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. — 560 с.
 163. Ефимов В. В. Управление знаниями : учебное пособие / В. В. Ефимов. — Ульяновск : УлГТУ, 2005. — 111 с.
 164. Єрмошенко М.М. Стратегічна інформація та стратегічний аналіз в маркетинговому плануванні / М. М. Єрмошенко // Актуальні проблеми економіки. — 2002. — №1. — С. 42-46.
 165. Єфремова Н.Ф. Аналіз ринкової поведінки : навчальний посібник / Н.Ф. Єфремова. — К. : НМЦ ВО МОН України, 2002. — 289 с.
 166. Жданов П.А. Разработка системы стратегического анализа деятельности строительной организации [Электронный ресурс] / П.А. Жданов. — Режим доступа : http://fppo.ifmo.ru/kmu/kmu6/36_Zhdanov_P_A.pdf. — Название с экрана.
 167. Жулавский А. Ю. Принципы оценки кадрового потенциала промышленного предприятия / А. Ю. Жулавский, Е.В. Лапин // Механизм регулирования экономики. — 2002. — № 1–2. — С. 161-172.

168. Журавльова І. В. Вимірювання інтелектуального потенціалу підприємства : методичні підходи та результати розрахунку / І. В. Журавльова // Проблеми науки – 2004. – № 2. – С. 45-48.
169. Жураковська І.С. Управління знаннями як чинник конкурентоспроможності підприємства в інформаційному суспільстві / І.С. Жураковська // Проблеми науки. – 2007. – №7. – С. 24-27.
170. Закон України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 № 1280-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>. – Назва з екрана.
171. Захарченко В. И. Экономический механизм процесса нововведений / В. И. Захарченко ; под ред. И. П. Продиуса. – Одесса : АОЗТ “ИРЭНТиТ”, 2001. – 252 с.
172. Звіт щодо діяльності НКРЗ та стану телекомунікацій в Україні за 2011 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/2011_zvit_nkrz.pdf. – Назва з екрана.
173. Звіт щодо діяльності НКРЗ та стану телекомунікацій в Україні за 2010 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/2010_zvit_nkrz.pdf. – Назва з екрана.
174. Зенкина И.В. Мониторинг состояния и проблемы оценки стратегического климата в России [Электронный ресурс] / И.В. Зенкина // Современные технологии управления. – 2012. – №12 (24). – Режим доступа : <http://sovman.ru/all-numbers/archive-2012/december2012/item/135-monitoring-of-the-status-and-problems-of-evaluation-of-strategic-climate-in-russia.html>. – Название с экрана.
175. Знання компанії як конкурентне преимущество [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.smart-edu.com/stati-upravlenie-znaniyami/znaniya-kompanii-kak-konkurentnoe-preimuschestvo.html>. – Название с экрана.
176. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент : Теория и практика : учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М. : Аспект-Пресс, 2002. – 415 с.
177. Идрисов А. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях / А. Идрисов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/. – Название с экрана.
178. Изучение типа и стиля руководства [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://4i5.ru/novr1302.html>. – Название с экрана.
179. Ильяшенко С. Н. Составляющие инновационного потенциала субъекта хозяйственной деятельности / С. Н. Ильяшенко, Ю. С. Шипулина // Вісник Сумського державного університету. – 2002. – № 7 (40). – С. 118–125.
180. Интервью Гуадагно А. с проф. Тсоу Э. Создание устойчивого конкурентного

- преимущества с помощью технологий обмена знаниями [Электронный ресурс] / Пер. с англ. Т. Горбань. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/sozдание-ustoychivogo-konkurentnogo-preimushchestva-s-promoshchyu-tehnologiy-obmena-znaniyami>. – Название с экрана.
181. Іванілов О. С. Інноваційний потенціал підприємства / О. С. Іванілов, О. М. Таряник // Економіка, фінанси, право. – 2004. – № 12. – С. 5-7.
 182. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
 183. Інформація інвесторам й акціонерам ПрАТ «МТС-Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://company.mts.com.ua/ukr/for_investors.php. – Назва з екрана.
 184. Історія економіки та економічної думки : навчальний посібник / С.В. Степаненко, С.Н. Антонюк ; за ред. С.В. Степаненка. – К. : КНЕУ, 2010. – 743 с.
 185. Как получить достоверную информацию о размерах рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/Market_Sizing.htm. – Название с экрана.
 186. Каплан Р. Стратегические карты / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 320 с.
 187. Карачина Н.П. Економічна поведінка підприємства в тривимірному просторі потенціалу системи влади / Н.П. Карачина // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 127-136.
 188. Карпов А. Л. Стратегическое и тактическое в конкурентном поведении предприятия [Электронный ресурс] / А.Л. Карпов // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2 (34). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3100>. – Название с экрана.
 189. Кассон М. Інформація та організація. Новий погляд на теорію фірми / М. Кассон; пер. з англ. І.Ободовського. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. – 366 с.
 190. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс ; пер. с англ. В.Г. Гребенникова, А.Ф. Кенделя, Р.И. Капелюшниковой, Т.А. Колосовой, Р.М. Энтова. – М. : Директмедиа Паблишинг, 2008. – 254 с.
 191. Київстар вводить нову модель управління компанією [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://business-tv.com.ua/news/kiivstar_vvodit_novu_model_upravlinnya_kompanieyu-102.html. – Назва з екрана.
 192. Ким У.Ч. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов / У.Ч. Ким, Р. Мобори. – М. : Ниппо, 2005. –

272 с.

193. Кипнис М. Тренинг креативности / М.Кипнис. – 2-е изд. – М. : Ось-89, 2006. – 128 с.
194. Ковалев В.В. Финансовый учет и анализ : концептуальные основы / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 720 с.
195. Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей : мощные инструменты развития личности / С.Р. Кови ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 374 с..
196. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навчальний посібник / О. І. Ковтун – Л. : Новий світ, 2006. – 388 с.
197. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокурин – М. : ИНФРА-М, 2001. – 356 с.
198. Комаринець С.О. Зміст поняття гнучкості організації та її класифікація [Електронний ресурс] / С.О. Комаринець. – Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/1788>. – Назва з екрана.
199. Компания «Профессиональные Линии Тренингов» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.plt.net.ua/>. – Название с экрана.
200. Компанія «Астеліт» (бренд Life:)) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.life.com.ua/index.php?lng=uk>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
201. Конкурентна поведінка підприємства – сутність, види, чинники впливу, принципи формування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.managerhelPp.org/hoks-17-1.html>. – Назва з екрана.
202. Коноплицький В.А. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний / В.А. Коноплицький, Г.І. Філіна. – К. : КНТ, 2007. – 580 с.
203. Коробейников О.П. Стратегическое поведение : от разработки до реализации [Электронный ресурс] / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №3. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2002/3/1050.html>. – Название с домашней страницы Интернета.
204. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. – 656 с.
205. Кравченко А.И. Основы социологии / А.И. Кравченко. – М. : Раритет, 1999. – 384 с.
206. Кривуца В.В. Класифікація моделей життєвого циклу підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Кривуца. – Режим доступу : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ekmk_2013_2_16.pdf. –

Назва з домашньої сторінки Інтернету.

207. Кром Е. Интервью с Д. Тисом «Иерархия – враг знаний» [Электронный ресурс] / Е. Кром // Менеджмент роста. – 2006. – № 1 (01). – Режим доступа : www.expert.ru/printissues/management/2006/01/interview_tis/. – Название с экрана.
208. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
209. Кукоба В.П. Організаційне проектування підприємств : монографія / В.П. Кукоба. – К. : КНЕУ, 2009. – 269 с.
210. Кульнєва Г.М. Особливості монополізму при формуванні конкурентного середовища в економіці України / Г.М. Кульнєва, Т.А. Щербакова // Держава та регіони. – 2001. – № 4. – С. 85-88.
211. Курганська Б. М. Організаційно-економічні механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі швейної промисловості) : автореф. дис.... к. е. н. : 08.06.01. / Б. М. Курганська ; НАН України; Інститут регіональних досліджень. – Л., 2002. – 21 с.
212. Лайм Ф. Курс МВА по стратегическом менеджменту / Ф. Лайм, Р. Рэнделл ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз, 2002. – 608 с.
213. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен; пер. с фр. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
214. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 309 с.
215. Латыпова М.М. Управление поведением организации / М.М. Латыпова. – М. : Высшее горное образование, 2005. – 66 с.
216. Леонова О.О. Дослідження тенденцій розвитку телекомунікаційного ринку України з урахуванням інноваційних факторів [Електронний ресурс] / О. О. Леонова // Ефективна економіка. – 2012. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_1_24. – Назва з екрана.
217. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації / Т.М. Литвиненко // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. КНУ ім. Т.Г. Шевченка. – 2009. – Вип. 19. – С. 46-55.
218. Литовченко И.В. Зажигая звезду. История «Киевстар» от первого лица / И.В. Литовченко. – К. : АО «Киевстар», 2012. – 208 с.
219. Ліманські А. Управління інноваційним підприємством / А. Ліманські. – Катівіце : Вища школа маркетингового управління і іноземних мов, 2008. – С. 556-560.
220. Лотоцька С.В. Стратегічний аналіз в системі комплексної діагностики авіакомпанії [Електронний ресурс] / С.В. Лотоцька. – Режим доступу : <http://vuzlib.com.ua/articles/book/39788->

- [Upravl%D1%96nnja_ekonom%D1%96chnoju_st/2.html](#). – Назва з екрана.
221. Лук'янихін В. О. Потенціал системи управління та персонал сучасної організації / В. О. Лук'янихін // Вісник СумДУ. Серія : Економіка. – 2004. – № 9 (68). – С. 42-51.
 222. Лютий О.І. Банківський маркетинг : підручник для студентів вищих навчальних закладів / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 776 с.
 223. Малиновський Ю.В. Особливості стратегічного планування розвитку підприємств України / Ю.В. Малиновський, О.О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4 – С.179-183.
 224. Мамчин Р.О. Особливості розвитку ринку мобільного зв'язку в Україні / Р.О. Мамчин, І.І. Ісакович, І.І. Мархевка [Електронний ресурс] // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16806/1/164-Mamchyn-267-269.pdf>. – Назва з екрана.
 225. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности [Электронный ресурс] / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №1. – Режим доступа : <http://www.dis.ru/market/>. – Название с экрана.
 226. Мариничева М. 10 общепринятых заблуждений об управлении знаниями (Knowledge Management) [Электронный ресурс] / М. Мариничева.— Режим доступа : http://iteam.ru/publications/human/section_55/article_3080. – Название с экрана.
 227. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
 228. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента : учебник / Н.М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 342 с.
 229. Мартюшева Л. С. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л. С. Мартюшева, В. О. Калишенко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 61-66.
 230. Массон К.А. Управление динамическими способностями как основа стратегического развития предприятия : автореф. дис.... к.э.н. : 08.00.05 / К.А. Массон ; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2011. – 20 с.
 231. Мервінський О. Новели в законодавстві про телекомунікаційні послуги [Електронний ресурс] / О. Мервінський // Бюлетень Міністерства юстиції України. – 2012. – № 6 (128). – Режим доступу : <http://ovu.com.ua/bulletin/posts/636-noveli-v-zakonodavstvi-pro-telekomunikatsiyni-posl>. – Назва з екрана.

232. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. Л.И. Евенко. – М. : Дело, 1997. – 493 с.
233. Методы управления знаниями [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://knowledgemanagement.ru/page/metods.html>. – Название с экрана.
234. Мискін Ю. І. Оцінка інформаційного забезпечення економічного аналізу : управлінський аспект / Ю.І. Мискін // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2009. – № 3 (46). – С. 146-151.
235. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г Мінцберг ; пер. з англ. К.Сисоева. – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
236. Монте К. Теория игр и стратегическое поведение / К. Монте // Панорама экономической мысли конца XX в. – Т.1 / под ред. Д. Гринэуэя, М. Блини, И. Стюарта ; пер. с англ. – СПб. : Экономическая школа, 2002. – С. 414-444.
237. Мочерний С. В. Економічна теорія : посібник / С.В. Мочерний. – К. : Вид. дім «Академія», 2003. – 656 с.
238. Мочерний С.В. Політична економія: навчальний посібник / С.В. Мочерний, Я.С. Мочерна. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 684 с.
239. Мурогов В.М. Единое информационное образовательное пространство НИЯУ МИФИ. Первоочередные направления работ по развитию концепции НИЯУ МИФИ [Электронный ресурс] / В.М. Мурогов. — Режим доступа : <http://www.atomic-energy.ru/articles/2010/10/20/15397>. – Название с экрана.
240. Найт Ф.Н. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Н. Найт ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 486 с.
241. Небога Т.В. Деякі особливості розвитку ринку та інноваційної інфраструктури телекомунікацій України [Електронний ресурс] / Т.В. Небога. – Режим доступу : <http://ovu.com.ua/bulletin/posts/636-noveli-v-zakonodavstvi-pro-telekomunikatsiyni-posl>. – Назва з екрана.
242. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л.Є. Довгань – К.: ДП «Укспрес – Поліграф», 2002. – 559 с.
243. Николаев А. И. Инновационное развитие и инновационная культура / А. И. Николаев // Вопросы культурологии. – 2006. – № 3. – С. 86-90.
244. Новоселов А. В. Институты, модели корпоративного управления и поведения фирм : комплексный анализ / А. В. Новоселов // Экономические науки. – 2010. – № 11. – С. 176-179.
245. Новый экономический словарь / Ред. А.Н. Азрилияна. – 3-е изд. – М. : Институт новой экономики, 2009. – 1088 с.
246. О компании life:) (Астелит) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.depo.ua/ru/spravochniki/kompanii/>. – Название с экрана.
247. Обмен знаниями в системе управления знаниями [Электронный ресурс]. –

- Режим доступа : <http://www.smart-edu.com/upravlenie-znaniyami/obmen-znaniyami-v-sisteme-upravleniya-znaniyami.html>. – Название с экрана.
248. Олпорт Г. Становление личности. Избранные труды / Г. Олпорт ; под ред. Д. А. Леонтьева ; пер. с англ. Л. В. Трубицыной и Д. А. Леонтьева. – М. : Смысл, 2002. – 462 с.
 249. Орчаков О.А. Теория организации: учебный курс / О.А. Орчаков. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 266 с.
 250. Основи економічної теорії : підручник [Електронний ресурс] / За заг. ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2008. – Режим доступу : <http://uristinfo.net/uchebnye-materialy/280-osnovi-ekonomichnoyi-teoriyi--ls-shevchenko-.html>. – Назва з екрана.
 251. Основы бизнеса : учебник для студентов I курса экономических специальностей / Отв. ред. Ю.Б. Рубин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ММИЭИФиП, 2003. – 839 с.
 252. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 297 с.
 253. Отношения с поставщиками фирмы. Поставщики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ecouniver.com/index.php>. – Название с экрана.
 254. Павлов А. CRM и коучинг клиента / А. Павлов // Управление продажами. – 2005. – № 4 (23). – С. 58-65.
 255. Паздрій В. Я. Неопределенность в деятельности компании : теория, методы, прикладные аспекты влияния, управление информацией / В.Я. Паздрій. – М. : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. – 110 с.
 256. Паздрій В. Я. Управління знаннями в проактивній компанії / В.Я. Паздрій // Стратегічне управління знаннями підприємства : моногр. / А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Л.П. Батенко ; за заг. ред. А.П.Наливайка. – К. : КНЕУ, 2014. – С. 108-121.
 257. Паздрій В.Я. Концепція оцінки невизначеності зовнішнього середовища / В.Я. Паздрій // Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: зб. мат. Міжнар. наук.-практ. конф. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 251-255.
 258. Паздрій В.Я. Концепція оцінки непевності прогнозу невизначеності зовнішнього середовища компанії / В.Я. Паздрій // Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації: мат. Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Львів, 4-5 березня 2011 р. – Л. : Львівська економічна фундація, 2011. – 120 с.
 259. Паздрій В.Я. Метод стратегічної карти зовнішнього середовища як аналітичний інструмент / В.Я. Паздрій // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів ; відп. ред. І.В. Луняк. – 2010. – Вип.

24. 2. – С. 132-140.
260. Паздрій В.Я. Місце і роль інформації у стратегічному управлінні підприємством / В.Я. Паздрій // Соціально-економічний розвиток України на поч. ХХІ ст. : зб. доп. 75-ої наук.-конф. студ. КНЕУ. 16-17 квітн. 2008 р. ; відп. за вип.: М.І. Мирун, О.А. Петухова. – К. : КНЕУ, 2008. – С. 344-347.
 261. Паздрій В.Я. Моделі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем / В.Я. Паздрій // Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – № 29. – С. 178-187.
 262. Паздрій В.Я. Модель проактивної поведінки компанії / В.Я. Паздрій // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – С.155-164.
 263. Паздрій В.Я. Невизначеність зовнішнього середовища: сутність та оцінка / В.Я. Паздрій // Актуальні проблеми економіки. – № 9 (123). – С. 273-279.
 264. Паздрій В.Я. Обґрунтування показників управління невизначеністю як складової реалізації проактивної стратегії компанії / В.Я. Паздрій // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. – 2011. – Спец. випуск №28. – С. 71-78.
 265. Паздрій В. Теоретичні і прикладні аспекти розгортання проактивної поведінки підприємства/В.Я.Паздрій // Стратегія економічного розвитку України. – К.: КНЕУ, 2015. –№37. – С. 25-36
 266. Паздрій В.Я. Управління невизначеністю зовнішнього середовища як складова реалізації проактивної стратегії компанії / В.Я. Паздрій // Економіка і менеджмент: мат. II Міжнар. конф. мол. вч. ЕМ-2011. – Л. : Вид-во Львівської політехніки, 2011. – С. 138-142.
 267. Паздрій В.Я. Фінансові аспекти оцінювання невизначеності зовнішнього середовища компанії / В.Я. Паздрій // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №10. – С. 291-298.
 268. Пан Л.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу : теоретичні та практичні аспекти / Л.В. Пан // Економіка Крима. – №17. – 2006. – С. 73-74.
 269. Пасс К. Большой толковый словарь бизнеса. Русско-английский, англо-русский / К. Пасс, Б. Лоус, Э. Пендлтон, Л. Чедвик. – М. : Вече : АСТ, 1998. – 688 с.
 270. Поведение фирмы на конкурентных рынках [Электронный ресурс].— Режим доступа : <http://www.ecopos.ru/povedenie-firmyi-na-konkurentnyix-ryinkax.php>. – Название с экрана.
 271. Показатели концентрации продавцов на рынке [Электронный ресурс] // Экономическая школа. – 1998. – Вып. 4. – С. 283.– Режим доступа : <http://io.economicus.ru/index.php?file=1-1>. – Название с экрана.
 272. Положення про процентну політику Національного банку України ; затв. Постановою Правління Національного банку України від 18.08. 2004 р.

№ 389. – Режим доступу :

http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123475. – Назва з екрана.

273. Поминова Н. Клиентоориентированность глазами клиента. Как он видит вашу компанию? [Электронный ресурс] / Н.Поминова. – Режим доступа : <http://www.crmexperts.ru/2013/04/22/loyalty-2/>. – Название с экрана.
274. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
275. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 720 с.
276. Правовое положение акционерных обществ : учебное пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.allpravo.ru/library/doc99p/instrum1146/>. – Название с экрана.
277. ПрАТ «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kyivstar.ua/>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
278. ПрАТ «МТС Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://company.mts.com.ua/ukr/>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
279. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, В. Рамасвами ; пер. з англ. Михайла Ставицького. – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
280. Пригода В.М. Інформаційне суспільство : сутність та перспективи розвитку в Україні / В.М. Пригода // Економіка і управління. – 2008. – №3. – С. 24-33.
281. Прийнято нові Правила надання та отримання телекомунікаційних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=99&id=290&language=uk>. – Назва з екрана.
282. Прокопенко О. В. Управління потенціалом підприємства відповідно до потреб ринку / О. В. Прокопенко // Механізм регулювання економіки. – 2003. – № 3-4. – С. 106–110.
283. Прокопенко О.В. Вибір стратегії розвитку підприємств залежно від стану інноваційного потенціалу / О.В. Прокопенко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. зб. ; за ред. І.Г. Ткачук. – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2010. – Вип. 6. – Т. 1. – С. 116-122.
284. Прохорова В.В. Управління стійким розвитком підприємства як основа трансформаційних процесів / В.В. Прохорова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 364-370.

285. Процай А.Ф. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности автоматизированной системы управления предприятием / А.Ф. Процай, Т.Н. Гонтарь // Ученые записки Таврического нац. ун-та им. В.И.Вернадского. Серия «Экономика». – 2007. – Т. 20 (59). – №1. – С.176-181.
286. Психологічна енциклопедія / Упорядн. О.М. Степанов. – К. : Академвидав, 2006. – 424 с.
287. Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 № 421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения» (вместе с "Кодексом корпоративного поведения» от 05.04.2002) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zaki.ru/pagesnew.php?id=6789>. – Название с экрана.
288. Реброва Н.П. Маркетинг : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 06.08.00 / Н.П. Реброва. – Омск : ОмГИС, 2002. – 221 с.
289. Регулювання ринку телекомунікаційних послуг : міжнародний досвід [Електронний ресурс] / В. В. Тронько // Ефективна економіка. – 2010. – № 7. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_7_11. – Назва з екрана.
290. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доп. – Л. : Новий Світ, 2000. – 272 с.
291. Ризенко А. Немифическая проактивность / А. Ризенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.strategy.com.ua/article.aspx?column=8&article=1006>. – Название с экрана.
292. Річний звіт ПрАТ «Київстар» «Рік успіху об'єднаної команди «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kyivstar.ua/kr/about/about/partners/>. – Назва з екрану.
293. Рішення НКРЗ 19.02.2009 № 1366 «Перелік ринків телекомунікаційних послуг в Україні, прийнятих для аналізу з метою попереднього регулювання» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0238-09>. – Назва з екрана.
294. Румянцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник / А.П. Румянцев, Н.С. Румянцева. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 377 с.
295. Рясенко С.И. Управление корпоративным поведением как часть целостной маркетинговой стратегии / С.И. Рясенко // Маркетинг и реклама. – 2008. – № 12. – С. 35-37.
296. Савенков В.И. Оценка эффективности стратегии корпорации [Электронный ресурс] / В.И. Савенков. – Режим доступа : <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2010/01638.htm>. – Название с экрана.
297. Сальков С.Е. Управление поведением организации [Электронный ресурс] / С.Е. Сальков. – Режим доступа : www.scienceforum.ru/2014/pdf/2438.pdf. –

Название с экрана.

298. Сапир Ж. Экономика информации : новая парадигма и ее границы / Ж. Сапир // Вопросы экономики. – 2005. – №10. – С. 4-24.
299. Сарычев А.Е. Оценка ресурсов и способностей компании в условиях динамизма внешней среды и глобализации / А.Е. Сарычев // Российское предпринимательство. – 2008. – № 7. – Вып. 2 (115). – С. 44-49.
300. Сафиуллина Р.Т. Неопределенность как значимый фактор экономических отношений / Р.Т. Сафиуллина // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3 (27). – С. 159-162.
301. Семенов В. П. Стратегическое управление организацией на основе ресурсно-ориентированного подхода для создания устойчивых конкурентных преимуществ : автореф. дис. ... к. э. н. : 08.00.05 / В.П. Семенов ; Московский государственный индустриальный ун-т. – М., 2003. – 29 с.
302. Семенова Е.Л. Стратегичность как системная характеристика современной бизнес-организации [Электронный ресурс] / Е.Л. Семенова // Дискуссия. – 2011. – № 4(12). – Режим доступа : <http://www.journal-discussion.ru/publication.php?id=778>. – Название с экрана.
303. Семиков В.Л. Теория организации : учебник / В.Л. Семиков. – М. : Академия ГПС МЧС России, 2003. – 220 с.
304. Система та процес управління конкурентною поведінкою підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.managerhelPp.org/hoks-18-1.html>. – Назва з екрана.
305. Скотт Р. Управление знаниями глазами тех, кто его развивает [Электронный ресурс] / Р. Скотт; пер. с англ. – Режим доступа : <http://www.smart-edu.com/stati-upravlenie-znaniyami/upravlenie-znaniyami-glazami-teh-kto-ego-razvivaet.html>. – Название с экрана.
306. Скрипніцин М.В., Кизим О.І. Проектування та управління інформаційним середовищем підприємства за допомогою Content Management System / М.В. Скрипніцин, О.І. Кизим // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2010. – № 1(9). – С. 66-69.
307. Словарь по экономике / Пер. с англ. ; под ред. П.А. Ватника. – СПб. : Экономическая школа, 1998. – 752 с.
308. Словник сучасної економіки Макміллана / Пер. з англ. А.В. Дорошенко. – К. : «АртЕк», 2000. – 640 с.
309. Смирнов Є. М. Обґрунтування підходу до формування стійких конкурентних переваг / Є. М. Смирнов // Торгівля і ринок України. – 2008. – № 26. – С. 64-72.
310. Смольский А. Оценка эффективности деятельности организации / А. Смольский [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://system->

- u.by/partnjorskie_programmi/expertiza/ip_expert/predmet_deyatelnosti/ocenka_effektivnosti. – Название з екрана.
311. Сомов Д.А. Применение ресурсно-ориентированного подхода для формирования стратегии организации [Электронный ресурс] / Д.А. Сомов. – Режим доступа: http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_somov.php. – Название с экрана.
 312. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.
 313. Сталінська Г.О. Соціальна складова корпоративного управління : вплив на ефективність діяльності ТНК / Г.О. Сталінська // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 99. – С. 105-109.
 314. Стан розвитку галузі зв'язку в Україні та результати діяльності НКРЗ у 2009 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nkrzi.gov.ua/images/upload/142/3960/adf9165b709f718bd027ddf9f796bac7.pdf>. – Назва з екрана.
 315. Стратегический менеджмент / А. Н. Петров, Л. Г. Демидова, Г. А. Буженина и др.; под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
 316. Стратегия реорганизации организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=2104>. – Название с экрана.
 317. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія / А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Л.П. Батенко та ін. ; за заг. ред. А.П.Наливайка. – К. : КНЕУ, 2014. – 445 с.
 318. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / А. П. Наливайко, Т. І. Решетняк, Н. М. Євдокимова та ін. ; за ред. А. П. Наливайка. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.
 319. Тагиров Ш. Концепция управления конкурентоспособным рыночным поведением предприятия / Ш. Тагиров // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 4. – С. 271-274.
 320. Тардаскіна Т.М., Швець С.В. Визначення конкурентних позицій телекомунікаційного оператора ВАТ «Укртелеком» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/4_SND_2011/Economics/6_78832.doc.htm. – Назва з екрана.
 321. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник СПбГУ. Серия 8 : Менеджмент. – 2003. – Вып. 4. – С. 133-185.
 322. Тімофєєва О.М. CRM-стратегія клієнт-орієнтованого маркетингу [Електронний ресурс] / О.М. Тімофєєва. – Режим доступу : <http://irbis->

nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&MAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/esprstp_2009_2_93.pdf/.

– Назва з екрана.

323. Токарчук В. Проактивный подход или правильное использование CRM в контакт-центре [Электронный ресурс] / В. Токарчук. – Режим доступа : <http://areon.ua/crm-blogs/tokarchuk/230-crm-gis>. – Название с экрана.
324. Тоффлер Э. Третья волна [Электронный ресурс] / Э. Тоффлер ; пер. с англ. – Режим доступа: http://royallib.com/book/toffler_elvin/tretya_volna.html. – Название с экрана.
325. Тропак М. Реактивная и проактивная стратегия B2B. Есть ли разница? [Электронный ресурс] / М. Тропак. – Режим доступа : <http://bizentropy.biz/articles/130-reaktivnaya-i-proaktivnyaya-strategiya-b2b-est-li-raznica.html>. – Название с экрана.
326. Український ринок телекомунікаційних послуг становитиме \$37,5 млрд за наступні п'ять років [Електронний ресурс] // Research and Markets. – Режим доступу : http://www.researchandmarkets.com/research/sqhnzw/ukraine_telecom_in. – Назва з екрана.
327. Уолл Н. Экономика и бизнес. А-Я : словарь-справочник / Н. Уолл, Я. Маркузе, Д. Лайнз, Б. Мартин ; пер. с англ. К.С. Ткаченко. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 624 с.
328. Фаворити Успіху [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.favor.com.ua/favorites/2005/>. – Назва з екрана.
329. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник : 7-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
330. Федоркіна І.Ю. Інноваційні підходи до розвитку ринку телекомунікацій [Електронний ресурс] / І.Ю. Федоркіна. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/6_106392.doc.htm. – Назва з екрана.
331. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
332. Філософський словник соціальних термінів : довідник / Заг. ред. В. П. Андрущенко. – 3-тє вид., доп. – Х. : Р.И.Ф., 2005. – 672 с.
333. Фінансова і аналітична інформація компанії «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kyivstar.ua/press_center/about/partners/. – Назва з екрана.
334. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан ; пер. с англ ;

- ред. И.М. Степнова, Ю.А. Ковальчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
335. Формули площі геометричних фігур [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.onlinemschool.com/math/formula/area/>. – Назва з екрана.
 336. Франкл В. Человек в поисках смысла / В. Франкл ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1990. – 368 с.
 337. Фурманчук О. Попереднє регулювання телекомунікаційних ринків / О. Фурманчук // Юридична газета. – 2010. – № 9. – С. 11.
 338. Харский К. К лояльности по дороге в обратную сторону / К. Харский // Банковский менеджмент. – 2009. – № 5. – С. 37-42.
 339. Хиленко В.В. Про проблему раціонального визначення ринків телекомунікаційних послуг в Україні / В.В. Хиленко, Г.Ф. Колченко, О.Г. Варфоломеева, О.В. Смірнова // Наукові записки УНДІЗ. – 2007. – № 1. – С. 40-47.
 340. Холл Дж. Бизнес-разведка : как не упустит важное звено стратегии CRM / Дж. Холл ; пер. с англ. // Маркетинг-дайджест. – 2004. – №5/05. – С. 52-57.
 341. Христенко Л.М. Вплив чинників зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством / Л.М. Христенко // Культура народов Причерноморья. – 2009. – № 161. – С. 147-153.
 342. Хэмел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К.К. Прахалад ; пер. с англ. Е.А. Чуриковой. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
 343. Чабыкина Л. Что такое клиентоориентированность? [Электронный ресурс] / Л. Чабыкина. – Режим доступа : <http://victorluchkov.ru/qa/q8/>. – Название с экрана.
 344. Чугунов Г.К. Развитие рынка телекоммуникационных услуг в России как условие повышения качества жизни населения / Г.К. Чугунов. – М. : Букинист, 2008. – 28 с.
 345. Чухно А.А. Твори : у 3 т. Т 3. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії / А. А. Чухно : НАН України. Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка, Н.-д. фін. ін-т при М-ві фінансів України. – К., 2006. – 592 с.
 346. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник / В.Б. Шапар. – Х. : Прапор, 2005. – 640 с.
 347. Шарков Ф.И. Имидж фирмы : технологии управления : учебное пособие для вузов / Ф.И. Шарков. – М. : Гриф, 2006. – 272 с.
 348. Шемаєва Л.Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища / Л.Г. Шемаєва // Проблеми науки. – 2007. – №7. – С. 39-47.
 349. Шемаєва Л.Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім

- середовищем / Л.Г. Шемаєва. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 280 с.
350. Шемакин Ю. А. Семантика самоорганизующихся систем : учебное пособие для вузов / Ю. А. Шемакин. – М. : Академический проект, 2003. – 176 с.
351. Шесть основных принципов «Шести Сигм» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://quality.euPp.ru/MATERIALY8/6-6s.htm>. – Название с экрана.
352. Шишикина Л.В., Иванова Е.А. Теория фирмы : учебное пособие / Л.В. Шишикина, Е.А. Иванова. – Р.-на-Д. : РГЕУ «РИНХ», 2007. – 86 с.
353. Энциклопедический словарь. Современная рыночная экономика. Государственное регулирование экономических процессов / Общ. ред. В.И. Кушлин, В.П. Чичканов. – М. : Изд-во РАГС, 2004. – 744 с.
354. Яблонский С. Украинские телекоммуникации за 20 лет независимости: создание рынка «с нуля» [Электронный ресурс] / С. Яблонский // Дело. – 06 сентября 2011. – Режим доступа : <http://delo.ua/ukraine/ukrainskie-telekommunikacii-za-20-let-nezavisimosti-sozdanie-ry-163918/>. – Название с экрана.
355. Яковлев А.А. Повышение эффективности реструктуризации коммерческих предприятий : автореф. дис... к. э. н. : 08.00.05 / А.А. Яковлев ; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – М., 2008. – 20 с.
356. Яновский А.В. Принципы перспективного анализа деятельности предприятия / А.В. Яновский // Управление корпоративными финансами. – 2007. – № 3 (21). – С.162-169.
357. Ярошенко Т.Д. Аналіз конкурентного середовища та рівня конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг України [Електронний ресурс] / Т.Д. Ярошенко. – Режим доступу : <http://nauka.zinet.info/20/yaroshenko.phpPp>. – Назва з екрана.

ДОДАТКИ

Додаток А

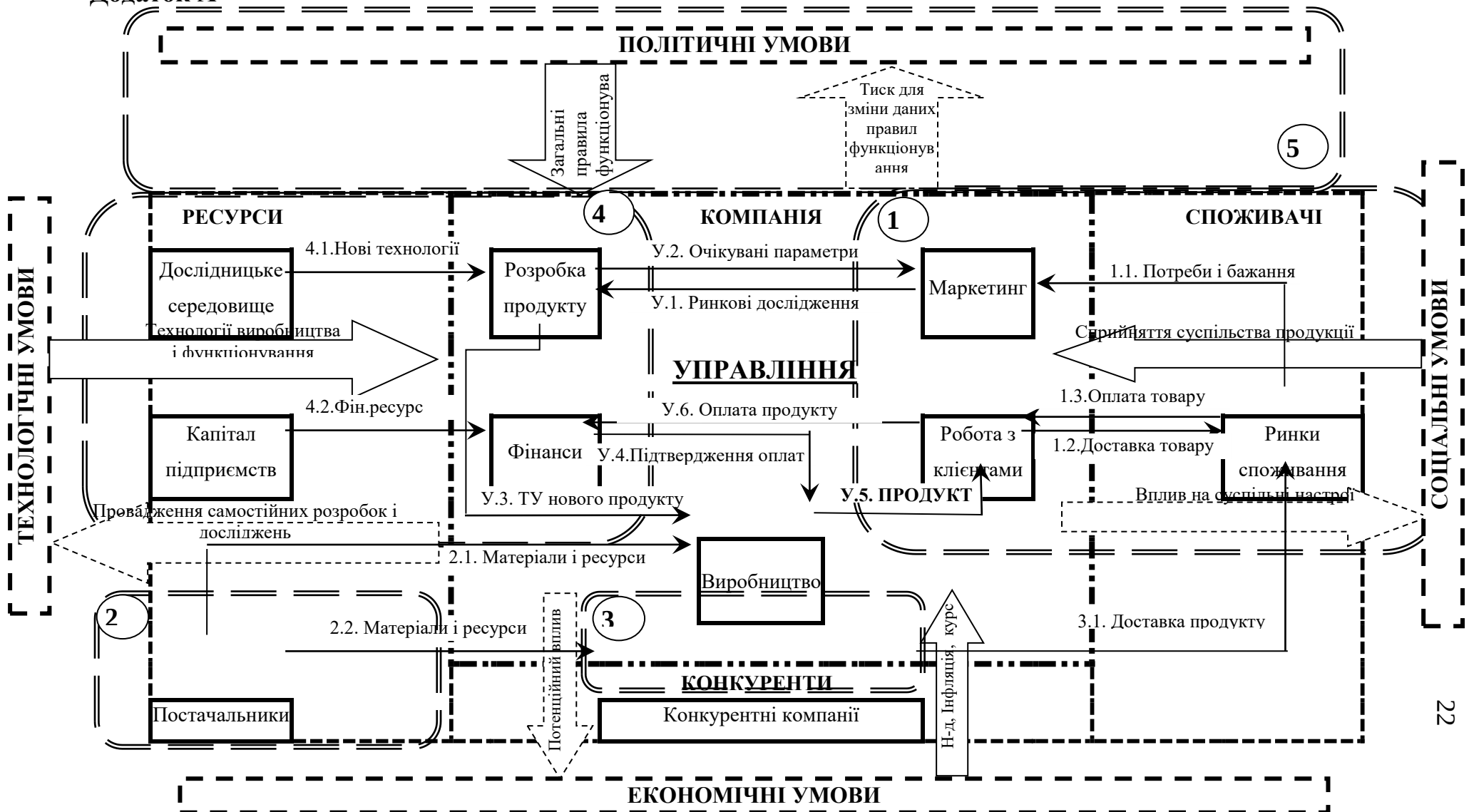


Рис.А.1. Узагальнена модель поведінки підприємства в зовнішньому середовищі функціонування (адаптовано за [14])

Додаток Б

Таблиця Б.1

Історична характеристика розвитку зовнішнього середовища і компаній протягом XIX-XX ст.ст.

(авторське узагальнення за [342])

Етап	Основні характеристики макросередовища	Основні характеристики середовища прямого впливу	Основні характеристики розвитку компаній	Вид поведінки за активністю компанії
1	2	3	4	5
20-70-ті рр. XIX ст.	– промислова революція; – встановлення ринкової моделі господарювання	– досконала конкуренція; – наявність великої кількості виробників однотипної продукції	– створення промислових компаній, їх бурхливий розвиток.	<i>Незалежна поведінка</i>
70-ті XIX ст.— поч. XX ст.	– бурхливий розвиток економіки та загальної інфраструктури; – монополізація економіки; – підвищення цін; – початок протестів населення	– становлення інфраструктури (шляхів сполучення, банків тощо); – монопольне становище на ринку	– формування фінансової олігархії; – поява надфірмових утворень	<i>пасивна поведінка</i> – створення трестів та ін. надфірмових утворень; – лобіювання інтересів
1900-ті рр.—1929 р.	– I світова війна призвела до значних політичних зрушень; – початок міжнародних координаційних процесів тощо —, що дало нові можливості для бізнесу і розвитку ринку; – політичні режими стають більш досконалішими і наближеними до потреб населення; – мінімальний вплив факторів макросередовища на діяльність компанії; монополізація.	– підвищення добробуту населення і падіння цін призводили до зростання попиту (особливо у США, в Європі в цей час відбувалося відновлення після I-ої світової війни); – конкуренція була практично відсутня (монопольне становище)	– розвиток і консолідація промислової структури; – розвиток принципів і методів масового виробництва;	<i>пасивна форма</i> – політика найменших цін, що дозволяло збільшити абсолютні обсяги продажу на ринку і компанії; – лобіювання інтересів

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5
1930-1950-ві рр.	– потужна світова економічна криза 1929-1933 р. змінила кардинально характеристику економіки та всього простору діяльності бізнесу; – різке зростання ролі держави, активне її втручання в регулювання економічних процесів; – посилення авторитарних та тоталітарних настроїв у суспільстві; – загострення міжнародних стосунків і II світова війна – відновлення економіки;.	– насичення ринку однотипними товарами; – падіння цін на товари; – фокус уваги перемістився на споживача з його потребами та запитами; – споживачів починають визначати умови на ринку; – змінюється характер між постачальниками ресурсів та замовником –	– початок активної взаємодії компанії та зовнішнього середовища; – одночасне використання продукто- та маркетинговоорієнтованої концепції діяльності компанії, що зумовлювало ряд внутрішніх протиріч; – обмеження використання нових технологій.	реактивна форма – початок вивчення процесів в діловому оточенні – аналіз потреб клієнтів; – забезпечення точних термінів поставок готової продукції; – підвищення якості продукції; – формування і підтримання репутації фірми.
1960-ранні 1970-ті рр.	– поляризація глобального простору, конкуренція двох соціально-економічних режимів; – початок інтеграційних процесів між країнами в рамках економіко-соціальних систем; – велика роль політико-економічних факторів на діяльність компаній; – «нафтовий шок»; – світова економічна криза 1973-1975 рр. із явищами стагфляції; – зменшення ролі держави	– формування нових надфірмових об'єднань — холдингів, конгломератів, корпорацій; – посилення ролі конкуренції та взаємного врахування дій конкурента в рамках олігополій; – зростання запитів клієнтів і зростання його внутрішньої самосвідомості; – побудова стосунків постачальників на жорстких часових термінах. – посилення нестабільності та невизначеності середовища пр	– використання науково обґрунтованих методів при прийнятті рішень; – раціональне планування на рівні корпорації; – оптимізація витрат за допомогою дотримання точних термінів поставок сировини і продукції, що зменшувало витрати на страхування; – формування 5-ти літнього корпоративного плану діяльності компанії;	активна форма – моніторинг зовнішнього середовища (як правило факторів прямого впливу); – планування дій по впливу на зовнішнє середовище; – використання стратегії диверсифікації; – активний маркетинг; – вихід на міжнародні ринки

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5
1960-ранні 1970-ті рр.	– зростання ролі впливу факторів макросередовища, а саме економічних, соціальних на фоні зменшення впливу політико-законо-давчих; – поступове послаблення торгівельних бар'єрів	– мого впливу; – розширення географічних меж ринків; – відродження конкуренції, яка набула міжнародного характеру і посилення ролі конкурентів; – зменшення ролі споживача у світлі розширення загальної ємності ринку; – збільшення ролі власників ресурсів	– посилення уваги до конкуренції як ключової характеристики зовнішнього середовища; – формування конкурентних переваг компанії; – поява та формування стратегічного менеджменту в компанії	
к.1970-их—1980-ті рр.	– покращення економічних та політичних умов функціонування компаній; – проведення урядами США, Великобританії та ін. держав ліберальних реформ; – зростання свободи ведення бізнесу; – вступ світу у новий етап НТР (мікроелектронна революція); – впровадження інформаційних технологій у бізнесі; – підвищення рівня освіти і кваліфікованості працівників; – трансформація культурного середовища, системи цінностей у суспільстві	– розгляд компанією зовнішнє середовище як джерело отримання прибутку; – середовища стає сильно турбулентним і невизначеним; – посилення ступеню конкуренції як усередині галузі, так і між галузями;	– активний розвиток стратегічного менеджменту, розширення його інструментарію; – активне формування транснаціонального характеру діяльності компаній;	активна форма з елементами технологічної конкуренції – конкуренція за напрямом ціна/якість; – аналіз шляхів отримання і розподілу прибутку галуззю; – використання методів кривих досвідів, методу PIMS, SBUs (стратегічні бізнес-одиниці); – портфельне планування; – постійний моніторинг факторів різних рівнів зовнішнього середовища; – розширення міжнародного характеру діяльності;

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5
к. 1980-их-1990-ті рр.	– поступовий перехід економіки у нову фазу (постіндустріальну, інформаційну); – економічне середовище діяльності хоча і характеризувалося постійними темпами зростання, але водночас зростає ступінь нестабільності; – стрімкий розвиток глобалізації; – стрімкий розвиток інформаційних технологій та інновацій; – посилення ролі державних та наддержавних органів; – посилення впливу глобальних проблем людства	– підвищення вимог споживачів як до якості продукції, так і до самих компаній-виробників; – зміна поглядів на конкурентів із змагальних на партнерські; – зростання самостійності посередників і постачальників ресурсів; – зростання ролі інформації про зовнішнє середовище; – внутрішні ресурси і компетенції є джерелом конкурентних переваг; – формування унікальних ринкових ніш;	– перебудова політики ведення бізнесу на соціально орієнтовані позиції; – побудова інформаційних систем прийняття рішень; – відмова від непрофільних видів діяльності, у яких неможливе досягнення конкурентних переваг; – активне використання аутсорсингу;	активна форма в інформаційному просторі – використання інструментів соціально орієнтованої політики; – використання інформації як інструменту впливу на зовнішнє середовище;
2000-ні роки	– інформаційна революція; – активний розвиток інформаційних технологій і їх широке впровадження у всі сфери життя; – формування нового Інтернет-простору збуту і продаж продукції; – глибоке взаємопроникнення всіх сфер зовнішнього середовища; – системна економічна криза споживання	– ринок стає форумом для спільного творення досвіду і цінності – розмивання меж між клієнтами, посередниками, іншими зацікавленими сторонами; – формування нових способів ведення партнерських стосунків; – нові форми комунікації компанії з клієнтами, посередниками, партнерами—ведення активного діалогу;	– формування мережевої екстериторіальної компанії; – пошук нових форм побудови бізнесу, зокрема, його віртуалізація; – перегляд мети бізнесу і місця людини в компанії; – орієнтування на формування споживчої цінності	Проактивна, випереджувальна форма – спільне формування цінності з клієнтами, стейкхолдерами; – ініціювання події зовнішнього середовища компанії

Додаток В

Таблиця В.1

Порівняльна характеристика видів поведінки за рівнем активності
(авторське узагальнення за [261], [188], [138, с.40], [329], [348], [349], [102])

Тип поведінки	Період виникнення	Визначення	Інструменти реалізації	Переваги використання	Недоліки використання
1	2	3	4	5	6
Ігнорувальна	20-70-ті роки XIX ст.	вид поведінки компанії із зовнішнім середовищем, який не передбачає дій впливу компанії на зовнішнє середовище	відсутні	– відсутність витрат на аналіз зовнішнього середовища	– дуже сильні ризики появи негативних явищ у зовнішньому середовищі, які можуть суттєво вплинути на діяльність компанії
Пасивна	1870-1920-ті роки	вид поведінки, за якої підприємство діє за стандартними процедурами контактів із стейкхолдерами, при цьому спостерігається максимальне відмежування від факторів макросередовища	– ціноутворення; – лобізм	– концентрація зусиль на розвитку компанії; – мінімальні витрати на аналіз зовнішнього середовища	– вузьке поле для виявлення можливостей і загроз ділового оточення; – відсутність взаємодії зі споживачами; – ризики перевиробництва й перенасичення ринку.
Реактивна	1930-середина 1950-тих років	поведінка, яка орієнтована на високу швидкість реагування на зовнішні події та швидке залучення ресурсів для виконання запиту зовнішнього середовища, пошук причин подій, які відбуваються в компанії, інноваційних методів подолання проблем	– система маркетингу (ціноутворення, якість продукту, просування продукту, реклама); – управління збутом продукції; – аналіз запитів споживачів	– побудова системи швидкого реагування на будь-які події; – гнучкість систем управління та реагування; – проста логіка й система реагування на дію зовнішнього середовища	– виснаження ресурсів компанії на постійне «гасіння пожежі» внаслідок появи негативних явищ ділового оточення; – високий ризик упущення потенційних вигод; – очікувальна позиція щодо вхідних сигналів; – залежність від дій інших суб'єктів; – постійне «наздоганяння» конкурентів.

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
Активна	1960-1990-ті роки	модель взаємодії, яка передбачає активну взаємодію із зовнішнім середовищем з використанням тактичних та стратегічних інструментів, активне використання передових технологій як на стадії розробки продукту, так і на етапі прийняття рішення.	– стратегічний менеджмент; – логістичне планування; – постійний моніторинг факторів зовнішнього середовища; – підтримання репутації фірми; – методи конкурентної боротьби і партнерства; – широкий інструментарій аналізу зовнішнього середовища й реалізації заходів; – соціально-орієнтована політика компаній; – використання інформаційних технологій	– усвідомлення бачення майбутнього; – тісний контакт із клієнтом, що дозволяє формувати конкурентні переваги та швидку реакцію на події; – попередження сигналів зовнішнього середовища; – максимальне використання можливостей і зменшення негативного впливу зовнішнього середовища; – створення власних подій у зовнішньому середовищі	– розмивання меж організації; – висока динамічність прийняття рішень; – інформаційне перенавантаження управлінців; – високий вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії; – неможливість повного усунення невизначеності та турбулентності
Проактивна	з 2000-их років	модель взаємодії, яка передбачає, що компанії не реагують на дію зовнішнього середовища, а самі ініціюють процеси в зовнішньому середовищі, стараючись видозмінити його конфігурацію для створення сприятливого середовища	– системи управління інформацією і знаннями; – передбачення запитів споживачів; – інтегровані системи стратегічного менеджменту, маркетингу; – впровадження систем якості продукції; – постійний моніторинг і вплив на зовнішнє середовище; – інструменти зміни й створення ділового оточення; – стратегічне партнерство	– самостійне створення максимально сприятливого середовища; – створення своїх ніш функціонування; – максимальна підготовка компанії до впливу зовнішнього середовища – врахування його можливостей і зменшення негативного впливу; – керівна роль компанії в середовищі	– високі затрати на моніторинг зовнішнього середовища і заходи впливу на ділове оточення; – висока організаційна готовність до змін і навчання

Додаток Д

Таблиця Д.1

Основні показники діяльності компанії «Київстар» за період 2005-2013 рр.
(авторські узагальнення за [146], [292], [333])

Показник	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Загальні показники діяльності компанії									
Прибуток після оподаткування, тис.грн.	1 644 797,00	2 754 540,00	3 521 899,00	5 073 453,00	3 685 397,00	3 677 880,00	4 267 530,00	4 329 337,00	3 939 696,67
Доходи, тис.грн.	5 798 145,00	8 638 715,00	10 923 716,00	12 711 111,00	11 590 538,00	11 443 025,00	12 332 345,00	13 132 296,00	12 871 000,00
Вартість активів, тис.грн.	7 778 114,00	11 023 416,00	14 501 677,00	17 428 267,00	10 720 533,00	13 427 241,00	13 451 008,00	11 317 091,00	н/д
Показники результативності маркетингової діяльності									
Абонентська база, млн. чол.	13 925 000	21 510 000	23 100 000	23 300 000	25 944 000	24 390 000	24 776 000	25 056 000	25 756 000
Середня величина доходу на одного клієнта, грн.	416	402	473	546	447	469	498	524	500
ARPU (грн. абонента на місяць)	н/д	н/д	41,70	47,85	44,50	39,80	40,70	39,90	37,50
MOU (кількість хвилин на місяць на абонента)	н/д	н/д	148,00	150	220	430	467	493	501
Діяльність щодо росту активів									
Чисті грошові потоки, використані в інвестиційній діяльності, тис.грн.	2 694 395	3 173 025	2 055 698	1 837 270	1 231 407	1 722 069**	1 830 461	1 731 130	1 690 000
Придбання основних засобів, тис.грн.	2 223 594	2 576 648	1 609 496	1 631 654	1 212 587	1 356 578	2 369 543	1 763 353	н/д
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	4 859 854	6 236 985	6 603 393	6 883 797	6 349 031	6 274 153	7 094 873	7 213 795	н/д
Залишкова вартість нематеріальних активів, тис.грн.	1 036 623	1 316 353	1 390 421	1 205 023	1 080 566	970 861	883 500	1 166 258	н/д
Розвиток персоналу									
Заробітна плата й витрати на персонал, тис.грн.	337 552	435 721	644 000	786 954	935 249	866 243	948 744	973 538	н/д
Кількість персоналу, чол.	2 366	2 902	3 567	5 311	4 331	3 689	4 502	4 356	н/д
Дані по інноваційним діям компанії за рік									
Кількість споживчих інновацій	>1	>9	>12	>11	>21	>20	>8	>12	>5
Кількість маркетингових інновацій	н/д	>7	>1	н/д	>6	>6	>6	>5	>2
Кількість технічних інновацій	н/д	>5	>1	н/д	>3	>4 (+26)	>6	>6	>1
Кількість управлінських інновацій	н/д	н/д	н/д	>7	>3	н/д	>12	>10	>2
Кількість соціальних заходів	>3	>2	>3	>3	>2	>1	>4	>4	>1

* Дані за 2013 р., попередні. ** За винятком 4 000 000 грн. безповоротної фінансової допомоги

Стислий перелік ключових нововведень компанії «Київстар» за 2005-2013 рр.

(авторські узагальнення за [146], [292], [333])

Рік	Загальний опис споживчих інновацій	Загальний опис маркетингових інновацій	Загальний опис використаних технічних і технологічних інновацій	Управлінські інновації	Соціальна активність
1	2	3	4	5	6
2005	- послуга відновлення SIM-карти зі збереженням номеру для pre-paid абонентів	н/д	н/д	н/д	- офіційний Міжнародний спонсор пісенного конкурсу «Євробачення-2005»; - Титульний спонсор Національної та Молодіжної збірних команд України з футболу
2006	- впроваджені послуги «Мобільна карта» та «Знайди друга» на базі технології LBS; - послуга «СІМ-Пара», послуга «Мобільна рація» - система управління витратами «Мій Київстар» - заміна SIM-карти зі збереженням мобільного номера; - послуга «Мобільний менеджер»; - послуга переходу абонентів передплатеного сервісу Ace&Base на контрактну форму обслуговування зі збереженням номера («Міграція»)	- розвиток ринку немобільних послуг; - у роботі з партнерами компанія «Київстар» керується принципами максимальної прозорості стосунків, неупередженості та чесної конкуренції; - гарантія чесності та неупередженості при виборі постачальника товарів і послуг; - спеціалізовані й неспеціалізовані канали непрямого продажу	- запровадження технології LBS – визначення місцезнаходження користувача; - з компанією «Еріксон» підписано рамкову угоду на постачання обладнання і послуг для подальшого розширення та розвитку GSM/GPRS/EDGE-мережі; - система електронних тендерів; - інтерактивний голосовий автовідповідач оператора для визначення моделі мобільного телефону особи й автоматично відправляє настройки для користування високотехнологічними послугами	н/д	- підтримка участі Національної збірної команди України з футболу на Чемпіонаті світу 2006 – «Твоя країна, Твій футбол. Твій «Київстар»; - Всеукраїнський шкільний чемпіонат з футболу «DJUICE-Гол»
2007	- система оцінювання абонентами якості обслуговування; - новий мобільний бренд «Мобілич» для людей старшого віку; - послуги «Знайди друга» та «Маячок», «WEB-навігатор»; - послуги «Окремі рахунки», «Передзвони мені» та «Передзвони мені в роумінгу», послуга «eSMS+eMMS», послуга «Хто дзвонив»	- «Декларація якості «Київстар»; - робота музичного порталу DJUICE music.djuice.com.ua	- автоматична активація технології GPRS	н/д	- «Карта майбутнього українців» – узагальнена картина уявлень жителів України про свої цілі та ті цінності, що впливають на формування майбутнього; - мега-шоу «Київстар» «Спілкування заради майбутнього»

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6
2008	- послуга «Інтернет 3G» у роумінгу мережі «Утел»; - всеукраїнська мережа інформаційних кіосків; - послуга «Повідомити мене» та «Повідомити про мене»; - «Навігатор» від «Київстар Бізнес»; - короткі номери з послугою «Мобільний менеджер»; - послуга «Переказ коштів»; - очікування/утримання виклику та конференц-зв'язок для абонентів передплатеного зв'язку; - «Комфортний перехід»	н/д	н/д	- Корпоративний кодекс поведінки - прозорість і справедливість у системі мотивації; - запровадження концепції організації, що постійно вчиться і вдосконалюється, створює нові стандарти якості в усіх напрямках роботи; - програми розвитку компетенцій персоналу; - створення навчального порталу	- програма «Спілкування заради майбутнього»; - Всеукраїнська освітня шкільна програма з культури користування мобільним телефоном; - програма «Мобільна культура», присвячена культурі спілкування по мобільному телефону за кермом
2009	- новий швидкий і зручний метод поповнення рахунку банківською картою телефонним дзвінком на номер 999; - послуга «Мобільний пульт» – дистанційна переадресація вхідних дзвінків - послуга «Екстра-гроші» – швидкий кредит; - спеціальна програма безвідсоткового кредитування послуг мобільного зв'язку для корпоративних клієнтів; - акція «Спілкування в подарунок», бонус за поповнення, послуга «Тиждень розмов», тариф «DJUICE-безлім»; - індивідуальні пропозиції абонентам; - Мелодії замість гудків – «Ді-джингл»; - послуги для малого і великого бізнесу	- запущений музичний портал music.djuice.ua, а також оновлений ігровий портал games.djuice.ua; - конкурс цифрової музики «DJUICE MUSIC DRIVE Дебют» для всіх незалежних музичних команд із будь-якого регіону України; - розширення мережі центрів обслуговування клієнтів; - важливість розуміння потреб клієнтів: «бути з ними чесними і надавати доступні та прості тарифи і послуги»; - оновлення програми лояльності «Київстар Бізнес-Клуб»; - журнал для клієнтів «Твій номер»	- Концепція All-IP – це можливість мати єдиний доступ по IP-протоколу до всіх телекомунікаційних сервісів, таких як мобільний зв'язок, Інтернет, телебачення, а також можливість обмінюватися даними між всіма підключеними пристроями; - перехід із паперових рахунків на електронні для корпоративного сегменту; - учасник міжнародного аудиту ключових показників продуктивності серед мобільних мереж, побудованих з використанням обладнання Ericsson. Згідно з результатами вимірювань, мережа «Київстар» входить до 25% кращих мереж світу	- виділення цінностей: «Бути найкращими», «Дотримуватися слова», «Надихати», «Розуміти», «Дарувати радість»; - багатокомпонентна програма розвитку і навчання співробітників: програма розвитку управлінських і функціональних компетенцій, програма розвитку талантів (або програма розвитку кадрового потенціалу), широкий спектр інструментів розвитку – від навчання на робочому місці до аудиторних занять, власний центр дистанційного навчання, команда внутрішніх тренерів	- запроваджено програму «Екологічна відповідальність», а також внутрішню програму «Зелений офіс»

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6
2010	- впровадження єдиної ціни на всі мережі; - «Київстар Бізнес» випустив нову лінійку необмежених тарифних планів, які прийшли на зміну одному необмеженому тарифу.	- стимулювання споживання і просування безлімітних тарифів у всіх сегментах; - «роуд-шоу» у п'яти ключових регіонах України; - дайджест «Київстар Бізнес» для ТОП-менеджерів; - уважне дослухування до швидко змінюваних вимог клієнтів для відповідності їхнім сподіванням і зрозумілості для клієнтів;	- впровадження найпрогресивніших технологій передавання голосу; - приготування основної мережі до запуску 3G; - підготовка до використання обладнання для ведення реєстрів ідентифікації приладів, підключених до мережі «Київстар»; - внесено 26 змін щодо оптимізації системи спілкування на основі побажань клієнтів і співробітників компанії	- запроваджено систему управління музичними правами	- створено «білий список інтернету» – перелік сайтів, безпечних для дітей
2011	- запроваджено можливість оплати послуг за допомогою телефону (послуга «Мобільний платіж»); - введено пакетні тарифні плани з і без плати за з'єднання; - запущена оновлена Програма Подяки; - пропозиція Цифрової Музики	- запровадження проактивних акцентів керування репутацією у 2011 р., серед яких були: проект «Поділіться любов'ю до України», ряд благодійних проектів, а також розвиток діалогу з клієнтами на соціально-медійних ресурсах; - запровадження посилів через життєві історії в рекламних гаслах; - інформаційно-іміджева кампанія, розрахована як на існуючих, так і на потенційних клієнтів; - пропозиція транзиту міжнародного трафіку альтернативним сухопутним маршрутом через Україну; - новий напрям бізнесу – продаж брендovаних смартфонів	- уніфікації обслуговування, пов'язані з ІТ-системами «Київстар» і «Beeline-Україна»; - ємність мережі EDGE «Київстар» було збільшено на 25%, що дало можливість забезпечити клієнтам стабільну швидкість доступу до 140 Кбіт/с; - створення DRP-лабораторії (DRP – Disaster Recovery Plan) для забезпечення ефективного планування й підтримання в робочому стані процедур відновлення ключових ІТ-систем у випадку масових збоїв або катастроф; - постійне вивчення потреб клієнтів і, на основі цього, розширення мережі; - проект «EDGE-2011» для розширення ємності мережі й запуску процесу модернізації HLR.	- зміна бізнес-моделі «Київстар»: з мобільного оператора компанія перетворилась на мультисервісного оператора; - система «Створи Свій Київстар»-- кожен співробітник може запропонувати свою ідею щодо покращення роботи; - проект скоБфотуА: діалоги з відомими людьми інших професій для розширення мислення, виходу за межі шаблонів стандартного мислення; - система індивідуальних графіків робочого часу у великій корпорації; - інтелектуальна гра для співробітників «КИЇВСТАРІЯ»; - десятикілометрова дистанція під девізом «Неможливе можливо!», яку подолали 400 учасників, допомогла налагодити ефективнішу взаємодію та комунікацію всередині підрозділу, згуртувати інтегровану команду й дати заряд позитивних емоцій	- діяльність «Київстар» тісно пов'язана з життям суспільства; - онлайн-портал iloveukraine.com.ua, який закликає всіх бажаючих поділитися любов'ю до України шляхом розміщення фото найбільш яскравих і найбільш цікавих, на їх думку, куточків України; - проект «Поділіться любов'ю до України»; - проект «Свіжа кров від DJUICE на М 1»;

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6
2012	- використання мультисервісного підходу; - зниження тарифів на послуги роумінгу; - послуга «Інтернет без кордонів»; - нові лінійки тарифних пакетів; - у міжнародному роумінгу доступна послуга «Екстра-гроші».	- зміна моделі тарифікації із «плати за одиницю» на «плату за пакет»; - територіальний підхід до формування тарифів; - модель тарифікації контенту – «підписка» на певний обсяг послуг; - «онлайн-помічник» для підтримки споживачів; - спілкування в соціальних мережах про нові продукти, акції й тарифні пропозиції, активна інформаційно-роз'яснювальна робота	- встановлено унікальні для України комутатори, які працюють за технологією Blade Systems/ATCA, — MSS для підтримки різних стандартів мобільного зв'язку, від 2G до LTE; - поетапна заміна обладнання на обладнання нового покоління і переведення на IP-трансмisiю; - система автоматичного контролю якості за 16 параметрами (система ANTS); - аналогічна система (GRA), запроваджена для послуг міжнародного роумінгу; - програмне забезпечення Intelligent Cell Shutdown для зменшення використання електроенергії при роботі базових станцій мобільного зв'язку	- інноваційна система telepresence для комунікації з партнерами і співробітниками, що знаходяться у віддалених офісах; - пілотний проект «Віртуальний офіс», який дає змогу працювати віддалено; - запровадження відеопорталу з ліцензійними відеофільмами, нові формати зв'язку з компанією на сторінці «Домашній Інтернет» у Facebook; - формат відкритих конструктивних зустрічей між різними підрозділами компанії; - спрямовування управління персоналу на розвиток особистості, індивідуальних рис; - проект «ЛідерФест» – новий формат навчання управлінців вищої та середньої ланок	- один із лідерів по здійсненню КСВ-проектів в Україні; - бізнес-роман «Запалюючи зірку. Історія «Київстар» від першої особи»; - проект smartkyivstar.ua. це онлайн-бібліотека з величезною кількістю книг українською та російською мовами; - проект «знай Україну»
2013	- запроваджено перше FMC рішення – «Віртуальна мобільна АТС»; - запроваджено мобільну комерцію «Мобільні гроші». Ця послуга дозволяє здійснювати з мобільного телефону платежі за продукти і сервіси різних компаній; - мобільний застосунок для профілактики зору; - безлімітний інтернет-доступ; - електронна бібліотека для смартфонів «Магазин розумного контенту»	- практика індивідуальних консультацій через соціальні мережі; - послуга «Моя реклама» – розміщення оголошень компаній зі сплатою тільки за вхідні дзвінки від реальних клієнтів	- впровадження системи аналізу параметрів роботи мережі на абонентському рівні, а не тільки на «виході» апаратури	- впровадження системи горизонтального підпорядкування, за якої вертикаль вибудована окремо по кожному напрямку. В операційній моделі оператора віднині буде тільки чотири ланки замість семи (комерційна дирекція, керівництво каналів, керівництво кластера/групи, безпосередні виконавці в пунктах роботи з клієнтами); - нова методика оцінки задоволеності клієнтів	- мобільний додаток для майбутніх батьків «Моя зірочка» в межах соціальної програми «Мобільне здоров'я від «Київстар»

**Основні показники діяльності компанії «МТС-Україна» за період 2005-2013 рр.
(авторські узагальнення за [278], [183], [94])**

Показник	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Загальні показники діяльності компанії									
Прибуток після оподаткування, тис. грн.	1 817 776,40	1 928 570,60	1 724 578,20	1 514 108,00	374 243,00	308 699,00	1 052 825,00	2 268 388,00	2 708 271,00
Доходи, тис. грн.	5 914 621,60	7 269 069,80	8 056 070,00	8 616 525,00	8 095 910,00	8 560 305,00	9 123 574,00	9 651 325,00	9 953 682,00
Вартість активів, тис. грн.	7 417 696,90	9 538 170,20	11 186 270,00	12 873 699,00	12 378 043,00	10 946 697,00	9 203 277,00	9 410 597,00	9 244 340,00
Показники результативності маркетингової діяльності									
Абонентська база, млн. чол.	13 327 000	20 002 523	20 003 671	17 014 000	17 564 000	18 400 000	19 510 000	20 410 000	22 700 000
Середня величина доходу на одного клієнта, грн.	444	363	403	506	461	465	468	473	438
ARPU (грн. абонента на місяць)	44,95	38,38	33,69	36,97	38,08	38,01	39,00	39,00	38,00
MOU (кількість хвилин на місяць на абонента)	117	142	162	278	462	535	580	602	577
Діяльність щодо росту активів									
Чисті грошові потоки, використані в інвестиційній діяльності, тис. грн.	3 446 980	2 891 610	2 660 821	2 857 163	н/д	1 446 743	1 321 885	1 625 271	2 901 815
Придбання основних засобів, тис. грн.	3 451 520	2 969 980	2 692 507	2 877 102	н/д	1 448 406	1 323 284	1 192 923	2 306 401
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	3 399 720	5 079 986	6 782 864	7 926 824	8 309 857	6 477 712	4 931 823	4 023 668	4 021 785
Залишкова вартість нематеріальних активів, тис. грн.	1 238 513	1 712 985	1 774 827	1 852 583	1 484 332	1 202 868	958 278	870 227	841 230

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розвиток персоналу									
Заробітна плата й витрати на персонал, тис. грн.	208 371	254 174	303 001	348 583	345 709	415 667	460 182	523 877	588 093
Кількість персоналу, чол.	2 555	2 660	н/д	2 989	н/д	н/д	2 979	3 130	3 286
Дані по інноваційним діям компанії за рік									
Кількість споживчих інновацій	>1	>6	>1	>2	>3	>1	>2	>2	н/д
Кількість маркетингових інновацій	>1	>1	>3	>5	>4	>3	>1	н/д	н/д
Кількість технічних і технологічних інновацій	>1	н/д	>1	>2	>3	>1	>2	н/д	н/д
Кількість управлінських інновацій	>1	н/д	н/д	>1	н/д	н/д	>6	н/д	н/д
Кількість соціальних заходів	>2	>2	>1	>3	>1	>2	н/д	>2	н/д

Стислий перелік ключових нововведень компанії «МТС-Україна» за 2005-2012 роки (авторські узагальнення за [278])

Рік	Загальний опис споживчих інновацій	Загальний опис маркетингових інновацій	Загальний опис використаних технологічних інновацій	Інновації в управлінні	Соціальна активність
1	2	3	4	5	6
2005	- послуга обміну MMS-повідомленнями	- відкриття Центрів Обслуговування Абонентів у великих регіональних центрах	- міжнародний центр комутації	- стратегічна програма «Якість понад усе»	- добродійна SMS-акція для Фонду Допомоги Дітям Чорнобиля; - підтримка Національного Олімпійського Комітету (НОК)
2006	- безкоштовні послуги «Вам дзвонили» і «Є зв'язок», послуга «Передзвони мені»; - послуга «Online TV»; - необмежений доступ до мережі Інтернет, комерційна експлуатація сервісу Wi-Fi;	- мобільні олімпійські ігри	н/д	н/д	- програма залучення мобільних технологій у сферу освіти і підготовку молодих фахівців до роботи в галузі телекомунікаційних систем; - добродійна акція «Різдвяний експрес UMC»
2007	- послуга GOOD'OK, яка надає можливість встановлювати мелодії або голосові вітання замість звичних довгих гудків при виклику абонента	- перехід на новий бренд – МТС; - приєднання до мережі Глобального Договору ООН щодо принципів корпоративної соціальної відповідальності; - ексклюзивна можливість користуватися мультисервісною послугою BlackBerry	- запуск мережі високошвидкісного бездротового Інтернету на базі технології CDMA-450 REV A.	н/д	- спільний з МЗС проект екстреного зв'язку з посольствами «Батьківщина на зв'язку» для надання допомоги українським абонентам МТС за кордоном
2008	- платіжна карта для оплати послуг мобільного зв'язку; - послуга «Переказ коштів» між абонентами	- запуск WAP-порталу для дітей і WEB/WAP-порталу музики MUZon; - масштабна лотерейна акція «100 авто за 100 днів»; - спільний запуск «МТС Україна» і «Райффайзен Банк Аваль» програми лояльності «Мобільний бонус МТС з випуском спільної платіжної карти з низкою спеціальних послуг»; - укладання ексклюзивного стратегічного неакціонерного партнерства із провідним світовим оператором Vodafone, спрямоване на розширення маркетингових і технологічних можливостей	- впровадження технології EDGE на всій території України; - отримання ліцензії на частоти для надання послуг Інтернет-доступу на базі власної мережі Wi-Fi	- інноваційна система автоматизованого процесу підбору і найму персоналу E-Recruitment	- благодійний аукціон «золотих номерів МТС»; - міжнародна виставка фотографій «Ігри-2008. Смак наших перемог!»; - освітній проект «Нові маркетингові технології» – проведення серії майстер-класів для студентів-маркетологів

Продовження табл. Д.4

1	2	3	4	5	6
2009	- послуга «Компас» і «Локатор» на базі технології визначення місцезнаходження LBS; - послуга Portmone.Mobile (разом з компанією «ПОРТМОНЕ») для зручного й легкого поповнення мобільного особового рахунку; - сервіс «МТС Коннект 3G» по всій Україні	- створення «Міжкорпоративного Університету» спільно з «Вімм-Білл-Данн Україна», Київською Інвестиційною Групою і «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»; - клуб PRESTIGE, у межах якого абоненти МТС мають можливість купувати товари відомих брендів за клубними цінами; - відповідність бізнесу групи компаній вимогам міжнародного стандарту менеджменту якості ISO 9001:2008	- впровадження технології LBS; - будівництво національної мережі Wi-Fi; - використання альтернативних джерел енергії для живлення елементів мобільної мережі	н/д	- проект «Мобільна медицина», який покликаний підвищити рівень надання медичних послуг за рахунок впровадження сучасних телекомунікаційних технологій
2010	- відміна контракту й абонплати за послугу МТС Коннект 3G для приватних абонентів	- заснована літературна премія за кращий твір у мініатюрі; - бюджетний телефон МТС 236; - запуск порталу новин MTS Today; - послуга «Безлімітний Інтернет» з Opera Mini без обліку трафіку і за фіксованою ціною за день	- впровадження телемедичної мережі	- розвиток Інституту внутрішніх тренерів, реалізація індивідуальних планів розвитку в межах щорічної оцінки ефективності; - міжнародна ротація, дистанційне навчання	- програма безпеки дітей в Інтернеті; - МТС, Міністерство охорони здоров'я та Представництво ООН представили першу в Україну телемедичну мережу
2011	- ексклюзивне обслуговування в межах тарифної пропозиції «ULTRA»; - продаж карт MicroSIM; - запуск сервісу з переказу коштів між особовими рахунками абонентів «МТС Росія» і «МТС Україна»	- проект зі встановлення indoor-рішення на найбільшому стадіоні Україна «Донбас Арена»	- впровадження технології CDMA2000 EV-DO Rev.B/B+; - завершений перший етап з переведення CDMA-мережі на інфраструктуру All-IP	- підвищення професійних компетенцій кожного співробітника і бізнес-команд; - інтеграційне навчання, професійне навчання, корпоративні програми з розвитку управлінських компетенцій керівників та впровадження культури управління в стилі коучинг, майстер-класи керівників компанії, програма наставництва, командоутворюючі заходи для управлінських команд	н/д
2012	- продаж карт NanoSIM; - позика коштів на рахунок	н/д	н/д		- МТС підтримала Всеукраїнську ініціативу святкування першого Дня фаната України; - МТС стала Генеральним партнером Олімпійської збірної України

**Основні показники діяльності компанії ТОВ «Астеліт» за період 2005-2013 рр.
(авторські узагальнення за [246], [152], [200], [104] [94])**

Показник	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Загальні показники діяльності компанії									
Прибуток після оподаткування, тис.грн.	-507 020	-999 900	-846 885	-1 796 067	-886 873	-801 200	-606 400	-448 100	-261 500
Доходи, тис.грн.	230 280	443 895	1 292 295	2 333 244	2 822 241	2 688 640	2 940 109	3 239 800	3 595 200
Вартість активів, тис.грн.	н/д	н/д	3 897 877	4 916 960	6 311 562	5 968 620	н/д	н/д	н/д
Показники результативності маркетингової діяльності									
Абонентська база (zareєстрованих), млн. чол.	2 460 000	5 550 000	8 820 000	11 300 000	12 300 000	9 100 000	9 700 000	11 100 000	12 600 000
Середня величина доходу на одного клієнта, грн.	94	80	147	206	229	295	303	292	285
ARPU (грн. абонента на місяць)	7,58	9,60	16,16	30,40	26,80	31,32	37,49	26,31	25,70
MOU (кількість хвилин на місяць на абонента)	н/д	н/д	163,00	149	159	172	198	189	179
Діяльність щодо росту активів									
Придбання основних засобів, тис.грн.	1 366 530	1 011 010	757 500	1 193 500	1 720 548	529 100	520 000	621 800	541 500
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	н/д	н/д	2 026 579	2 233 190	2 918 613	3 629 098	н/д	н/д	н/д
Залишкова вартість нематеріальних активів, тис.грн.	н/д	н/д	585 185	902 904	1 128 664	1 166 470	н/д	н/д	н/д
Розвиток персоналу									
Заробітна плата й витрати на персонал, тис.грн.	н/д	н/д	н/д	227 221	217 898	236 371	н/д	н/д	н/д
Кількість персоналу, чол.	н/д	1 780	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Дані по інноваційним діям компанії за рік									
Кількість споживчих інновацій	>3	>1	>3	>1	н/д	>7	>5	>3	>3
Кількість маркетингових інновацій	н/д	н/д	>2	>2	>3	>2	>4	>3	>1
Кількість технологічних інновацій	>1	>1	>1	н/д	>1	>1	>1	>1	>2
Кількість соціальних заходів	н/д	н/д	>1	>2	>1	н/д	н/д	>1	>2

Таблиця Д.6

Стислий перелік ключових нововведень компанії ТОВ «Астеліт» за 2005-2013 рр. (авторські узагальнення за [200])

Рік	Опис споживчих інновацій	пис маркетингових інновацій	Загальний опис використаних технічних і технологічних інновацій	Соціальна активність
1	2	3	4	5
2005	- єдиний доступ до всіх послуг - lifebox (пакет інтерактивних послуг); - послуга «Мобільне TV», яка дозволяє дивитися потокове відео - послуга МелоРінг (Ring Back Tone) - мелодія замість гудків виклику	н/д	- послуга швидкісної передачі даних на основі технології EDGE	н/д
2006	-запущено тариф з нулем у мережі «Вільний life:»)»	н/д	- впровадження технології передачі даних EDGE+ / GPRS+	н/д
2007	- послуга «Мобільна бізнес-пошта»; - послуга «Натискай та говори»; - нова інформаційна послуга «Поради і підказки»	- співпраця з компанією Microsoft, для надання унікальної на ринку послуги «Віртуальний офіс»; - програми лояльності та сегментовані пропозиції	- протестовано мережу 3G – зв'язок третього покоління	- приєднання до глобальної соціальної ініціативи – Глобального договору
2008	- запуск тарифу «Турист life:»)» для туристів із Росії	- співробітництво з провідним світовим розробником програмного забезпечення Adobe Systems; - співпраця на умовах аутсорсингу компанію Global Bilgi – одного з провідних провайдерів послуг call-центру	н/д	- підтримка жертв стихійного лиха в західних регіонах України; - надання благодійних коштів на мобільні рахунки абонентів, які перебували в Китаї під час землетрусу
2009	н/д	- співпраця з компанією Huawei і Tellabs щодо забезпечення обладнанням мережі; - мобільний додаток для смартфонів "Мій life:)" для самостійного управління рахунком	- забезпечення наступного покоління мережевого обладнання – SDN	- програма для студентів "Стрибок у життя", учасники якої проходять стажування в life:), а також отримують шанс почати кар'єру в компанії
2010	- користування мобільним зв'язком при нульовому рахунку – «life:) Позика»; - тариф для користувачів смартфонів			

1	2	3	4	5
2010	- послуга «Деталізований рахунок» в електронному вигляді; - можливість безкоштовних сповіщень у вигляді SMS про всі оновлення користувачів «ВКонтакте», Twitter; - вільний доступ й управління з мобільних телефонів до соціальних мереж Facebook і «ВКонтакте»;	- «Портал повідомлень» для створення й відправлення SMS та MMS через Інтернет; - онлайн-чат з call-центром оператора	- повне покриття EDGE	н/д
2011	- тариф «Турист life:»); - безкоштовний доступ до сервісу ICQ у послугі «Вільний доступ»; - послуга «Інтернет у роумінгу» зі зниженням вартості 1 Мбайт в роумінгу у 100 разів; - послуга «Новий безлімітний Інтернет»; - тариф для користувачів ноутбуків і планшетів «life:) online»	- веб-портал «МелоРінг», на якому абоненти можуть прослуховувати й замовляти мелодії; - групи «ВКонтакте» і Facebook; - послуга «Мобільні ігри онлайн» на порталі MMORPG-ігор	- нова комунікаційна платформа оператора; - «Світ Спілкування»	н/д
2012	- послуга «Роумінг у Росії» за низькими цінами; - спільна з Portmone.com послуга «Плати мобільно» для поповнення будь-якого номеру платіжною картою Visa або MasterCard через мобільний телефон; - подвійний стандарт SIM-карти (SIM і мікроSIM) у всіх стартових пакетах	- комунікаційна платформа «Світ Спілкування» з новим слоганом «Отримуй більше». Мета нової платформи – у привабливій, інноваційній формі показати внутрішній світ мобільного спілкування та переваги для абонентів; - у мережі Facebook створено офіційну групу оператора; - каталог додатків	- центри обслуговування абонентів, обладнані точками миттєвого доступу до call-центру і куточками дитячої творчості	- спільний проект з КМДА Kyiv Free Wi-Fi щодо забезпечення постійного безкоштовного доступу до мережі Wi-Fi у громадських місцях
2013	- послуга "Меню управління послугами"; - послуга "Автоплатіж при низькому балансі" - послуга контролю низького балансу	- молодіжний проект - lifeing.com.ua	- підвищення швидкості передачі даних на рівні контролера базових станцій – 132,8 Кбіт/с; - розширення магістральної мережі life:) у Криму, повна міграція мережі на DWDM-технологію	- партнер мобільної фотовиставки «Благодійність крізь призму об'єктива»; - безлімітний тарифний план «Все включено»

Додаток Е

Таблиця Е.1

**Порівняльна характеристика ресурсів основних учасників телекомунікаційного ринку України (авторські
узагальнення за [277], [278], [328], [246], [152], [104])**

Ресурс	Реалізація ресурсу		
	<i>Київстар</i>	<i>МТС</i>	<i>Астеліт</i>
1	2	3	4
Персонал	– ефективна, міцна й сильна компанія; – інвестування в навчання і розвиток компетенцій, талантів; – освітні й мотиваційні програми компанії; – соціальна захищеність персоналу, дотримання норм українського законодавства про охорону праці; – формування комфортної атмосфери в колективі; – нематеріальна мотивація (конкурс «Співробітник року»); – долучення до формування бачення майбутнього «Київстар», заклик ділитися ідеями і брати участь у стратегічному розвитку компанії.	– найцінніший капітал компанії; – розвиток співробітників, нові можливості для професійного розвитку (навчальні заходи, постановки цікавих повсякденних завдань); – нематеріальна мотивація (відзначення кращих працівників); – налагодження комунікацій у команді, обмін досвідом для передачі іншим працівникам; – залучення нових перспективних кадрів, формування нових підходів до працевлаштування в бізнес-середовищі; – орієнтація персоналу на ініціативність і впевненість у собі, на результат, якість виконуваної роботи, проявлення турботи про клієнта і вміння працювати у команді	– молодий персонал; – риси персоналу: самостійність (у мисленні, в прийнятті рішень, у реалізації ідей і цілей.), відповідальність за результат, неординарність мислення; – інвестування в співробітників, можливість реалізації їх талантів, професійного росту, впровадження унікальних проєктів; – програма стажування студентів на конкурсній основі; – формування власних менеджерів, які володіють сміливістю, знаннями й уміннями приймати рішення
Керівні кадри	– передовий керівний склад; – висококваліфіковані і досвідчені спеціалісти.	– кращі спеціалісти України на відповідних функціональних підрозділах; – спеціалісти з Росії на ТОП-посадах	– висококваліфікований ТОП-менеджмент з інших суміжних і несуміжних галузей; – орієнтування на маркетингових спеціалістів.
Інноваційні технології	– професійне проектування; – використання високоякісного обладнання провідних світових постачальників; – інтеграція з виробниками мобільних телефонів і смартфонів; – інноваційна система телеприсутності для організації відео- та аудіо-конференц-зв'язку, створення «ефекту присутності» віддалених співрозмовників.	– використання передового обладнання для забезпечення 3G Інтернету	– використання технології EDGE; – максимізація швидкості Інтернету на основі технології високошвидкісної пакетної передачі даних (HSDPA)

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4
Клієнти	– висока довіра і взаємодія зі споживачами; – зручне для клієнта отримання консультацій: центри обслуговування абонентів, колл-центри, система "Мій Київстар"; – налагодження тісного зворотного контакту: відгуки та зауваження складають основу «Народної оцінки» компанії; – постійне інформування і застереження проти різноманітних шахрайських дій третіх сторін; – забезпечення безпеки й комфорту користування послугами; – просвітницькі заходи щодо безпеки дітей в Інтернеті, підйому мобільної культури	– мета – стати кращим оператором для своїх клієнтів; – надання надійного зв'язку в будь-якому місці і в будь-який час; – сучасність, зрозумілість і простота сервісів; – приділення уваги побажанням клієнтів, надання максимальної підтримки; – кожне рішення має прийматися в інтересах користувачів наших послуг; – клієнту пропонується те, що йому потрібно, з передбачення його бажань; – укладання договорів із контент-провайдером на надання абонентам мережі доступ до додаткових SMS-, MMS-, RBT- та голосових послуг	– орієнтація на молодіжну і прогресивну аудиторію; – намагання якісного задоволення попиту споживачів.
Контактна база, імідж, гудвіл	– формування системи активних і зацікавлених носіїв інформації про компанію і її послуги серед найбільш активної аудиторії студентів (програма амбасадорів «Київстар у ВНЗ»); – формування прив'язаності до компанії	– наявність департаменту зв'язків з інвесторами для ефективної взаємодії компанії з аналітиками й інвесторами; – своєчасне надання інформації; – організація роуд-шоу та зустрічей.	-----
Корпоративна соціальна відповідальність – відносини з суспільством	– високі стандарти світової бізнес-культури; – активна пропаганда цих стандартів; – взірць ведення бізнесу для інших українських компаній; – складові: відповідальність за власні послуги, корпоративна благодійність, захист довкілля, турбота про співробітників, виконання зобов'язань перед суспільством	– невід'ємний аспект життєдіяльності компанії; – впровадження проактивності на 3-х рівнях: 1) на рівні щоденної операційної діяльності компанії: відповідність стандартам якості і дружності клієнтам продуктів і послуг; 2) на корпоративному рівні: неухильне виконання зобов'язань перед усіма сторонами; 3) на рівні потреб суспільства: відповідність діяльності компанії інтересам споживачів, соціальним спільнотам – запущено "Міжкорпоративний університет".	– реалізація благодійної програми «Допомогти так легко!», мета якої – допомога центрам, що опікуються проблемами дітей вулиці; – приєднання до Глобального договору ООН; – боротьба з мобільним шахрайством;
Корпоративна культура й цінності	– викладені у п'яти основних постулатах: розуміти, бути найкращими, тримати слово, надихати, дарувати радість; – бачення компанії: «Бути найкращою компанією України, яка гідна найвищої довіри».	– цінності: партнерство, результативність, відповідальність, сміливість, творчість та відкритість; – введено Кодекс етичних норм і ділової поведінки: визначення різних аспектів взаємин співробітників із компанією, норми поведінки, а також правила взаємодії співробітників із діловими партнерами й зовнішніми аудиторіями.	– відкрите спілкування, незалежно від рангів, вільна циркуляція ідей і пропозицій, взаємоповага й підтримка; – реалізація західних підходів до менеджменту; побудова сильних горизонтальних відносин; – право голосу («будь-яка ідея має право на реалізацію»)

Додаток Ж

Форма опитувальника компаній для оцінки проактивного потенціалу компанії

1. Назва компанії: _____.

Оцінка менеджменту компанії:

2. Чи існують довгострокові цілі і плани в компанії?

- а) так;
- б) частково;
- в) ні.

3. Наявна організаційна структура:

- а) лінійна;
- б) дивізійна;
- в) лінійно-дивізійна;
- г) проектна або матрична;
- д) інша _____.

4. Як саме керівник оцінює рівень демократичності свого мислення?

- а) дуже демократичний, готовий приймати рішення колегіально або після нарад з усіма учасниками;
- б) у цілому демократичний, але рішення приймаю на основі власних суджень і тільки у випадку складної проблеми вислуховую інші думки;
- в) досить рідко раджуся з підлеглими і мало звертаю увагу на поради керівників інших підрозділів;
- г) ніколи ні з ким не раджуся, приймаю рішення на основі отриманих даних, інформації або власних суб'єктивних суджень.

5. Наскільки стиль управління є демократичним?

- а) демократичний і вільний;
- б) демократичний і бюрократизований;
- в) авторитарний.

6. Чи є аналітичний відділ або особа, яка відповідальна за цей напрям?

- а) так;

б) ні.

7. Яку характеристику можна дати обсягу зібраних за місяць даних про зовнішнє середовище?

- а) значний: інформації достатньо для повної картини про зовнішнє середовище;
- б) достатній: збирається ключова, необхідна інформація;
- в) середній: вибірковий, інформація збирається вибірково, за потребою;
- г) недостатній: епізодичний, хаотичний збір інформації;
- д) інформація не збирається

Оцінка персоналу:

8. Наскільки ініціативний працівник компанії?

- а) часто висловлює ініціативу і бере повну відповідальність за свої рішення й результати;
- б) проявляє ініціативу, коли це необхідно;
- в) йде у фарватері рішень керівництва, слабо проявляє ініціативи;
- г) а для чого йому проявляти ініціативу?

9. Чи направлений персонал на виявлення неявних бажань клієнта?

- а) так;
- б) ні.

10. Наскільки завантажений працівник?

- а) дуже завантажений, є випадки необхідності працювати після завершення робочого дня;
- б) повне використання робочого часу в межах робочого дня;
- в) неповне використання робочого часу, є відгули і міні-перерви під час робочого часу;
- г) досить вільний графік, багато ненавантаженого робочого часу.

11. Який рівень бюрократизації й формалізації завдань, контролю за їхнім виконанням та оцінки виконання?

- а) сильно забюрократизований;
- б) помірна бюрократизація і контроль;

- в) практично відсутня формалізація постановки завдань, контроль за результатами;
- г) відсутня будь-яка формалізація постановки й контролю виконання завдань.

12. Наскільки самостійний працівник у виконанні завдань та обов'язків?

- а) повністю самостійний;
- б) основні напрями виконання дає безпосередній керівник, але працівник має простір «для маневру»;
- в) всі рішення підлеглого мають бути узгодженими.

13. Наскільки працівник розуміє і сприймає місію, цілі і завдання компанії та окремих структурних підрозділів?

- а) повністю розуміє;
- б) часткове, уривчасте розуміння, десь працівник чув про місію і цілі компанії;
- в) працівники не знають місії і цілей компанії.

Оцінка системи управління знаннями:

14. Наскільки швидко росте об'єм знань в компанії?

- а) швидко;
- б) нешвидко, поступово;
- в) повільно;
- г) взагалі не росте.

15. Яке співвідношення активних і пасивних форм і методів управління знаннями?

- а) активні переважають над пасивними;
- б) рівне співвідношення;
- в) пасивні переважають над активними.

16. Як часто застосовуються групові та індивідуальні форми продукування нових знань?

- а) часто;
- б) не дуже часто;
- в) рідко;
- г) майже не використовуються.

Оцінка інноваційного процесу:

17. Чи наявні підрозділи, що займаються створенням інноваційного продукту?
- а) так;
 - б) ні.
18. Наскільки глибоко вкорінений інноваційний процес в компанії:
- а) це основа її діяльності;
 - б) досить глибоко вкорінений, невід’ємний процес;
 - в) охоплює деякі підрозділи, частина компанії взагалі не задіяна;
 - г) побічна або епізодична діяльність;
 - д) відсутній.
19. Наскільки персонал компанії залучений в інноваційні процеси:
- а) сильно залучений, всі працівники так чи інакше беруть участь;
 - б) інноваційним процесом займаються тільки працівники відповідних підрозділів;
 - в) лише окремі працівники здійснюють якусь інноваційну діяльність.
20. Який обсяг бюджету на інновації в порівнянні із середньогалузевим?
- а) вище середнього по галузі;
 - б) такий, як у більшості представників галузі;
 - в) нижче середнього по галузі;
 - г) відсутній окремий бюджет.

Оцінка включеності клієнтів:

21. Оцінка лояльності клієнтів за показниками:

Показник	Значення	У відношенні до конкурента*
Кількість клієнтів		
Рівень утримання нових покупців		
Частка витрат покупця на продукти компанії в загальній структурі бюджету		
Середньої кількості нових покупців за місяць		
Частота покупок		
Середня сума покупки		
Рівень відходу клієнтів		
Середній бал	X	

* Оцінка ставиться від 1 до 10 балів, де 10 означає лідерство за певним показником, а 1 показує, що компанія є аутсайдером.

22. Як оцінюють компанію клієнти за 10-бальною шкалою (10 – максимальна оцінка, 1– мінімальна)?
23. Чи наявна служба і/або процедура приймання й опрацювання запитів клієнтів:
- а) так;
 - б) ні.
24. Чи налагоджено зворотній зв'язок із клієнтом?
- а) так;
 - б) ні.
25. Які напрями спілкування компанії з клієнтом:
- а) інформування про послуги й товари компанії, нові акції, тарифи, зміни цін тощо;
 - б) висвітлення новин підприємства;
 - в) технічна й організаційна допомога;
 - г) збір відгуків від клієнтів;
 - д) проведення різних опитувань;
 - е) формування товариства, проведення окремих спільних заходів тощо;
 - ж) стимулювання клієнтів до поширення інформації про свої враження й рекомендації по продукції компанії;
 - з) інше, (вказіть, будь ласка, що саме _____).
26. Які канали маркетингу використовуєте?
- а) реклама на зовнішніх носіях;
 - б) реклама в торгових мережах;
 - в) реклама у транспорті;
 - г) пряма реклама у ЗМІ;
 - д) SMM та Інтернет;
 - е) промоушен;
 - ж) прямі продажі через дистриб'юторів;
 - з) міжособистісна комунікація між клієнтами;
 - и) інше (зазначте, будь ласка) _____.

27. В яких соціальних мережах наявні профілі компанії?

- а) Facebook;
- б) «ВКонтакте»;
- в) «Однокласники»;
- г) Twitter;
- д) LinkedIn;
- е) Немає таких.

28. Яка кількість шанувальників в соціальній мережі (сукупно)_____? У відношенні до абонентської бази:

- а) понад 30%;
- б) 20-30%;
- в) 10-20%;
- г) 5-10%;
- д) 1-5%;
- е) менше 1%.
- ж) близько 0%.

29. Як часто відвідують сайт і профілі в соціальних мережах:

- а) часто;
- б) не дуже часто;
- в) рідко;
- г) майже не відвідують.

Оцінка партнерства з постачальниками ресурсів:

30. Яка частка довгострокових угод із постачальниками матеріалів і послуг в загальній структурі таких угод?

- а) більше половини;
- б) 30-50%;
- в) 10-30%;
- г) менше 10%;
- д) немає.

Оцінка відносин із суспільством:

31. Чи проводите соціальні і благодійні заходи?
- а) так;
 - б) ні.
32. Чи є заходи, які спрямовані на стимулювання і розвиток соціуму і конкретних груп клієнтів:
- а) так (скільки саме) _____;
 - б) ні.
33. Як часто відбуваються соціальні і благодійні заходи?
- а) часто;
 - б) не дуже часто;
 - в) рідко;
 - г) не відбуваються або носять епізодичний характер.
34. Яка кількість інформаційних посилів (прес-релізів) за місяць? _____. У порівнянні з конкурентами
- а) більше, ніж у конкурентів;
 - б) на середньогалузевому рівні;
 - в) нижче за показник середньогалузевого рівня;
 - г) найменша кількість.
35. Який обсяг бюджету виділяється на корпоративну соціальну відповідальність в порівнянні з галузевим?
- а) вище середнього по галузі;
 - б) на рівні із середньогалузевим;
 - в) нижче середнього по галузі;
 - г) відсутній окремий бюджет.

Оцінка взаємодії з макросередовищем:

36. Яке ставлення компанії до зовнішнього середовища?
- а) компанія може впливати на своїх стейкхолдерів;
 - б) зовнішнє середовище визначає напрям діяльності;
 - в) компанія не приділяє увагу своєму діловому оточенню.
37. Коли компанія реагує на виклик зовнішнього середовища?

- а) компанія знає наперед події і приймає заходи для максимізації наслідків сприятливих і недопущення негативних подій;
- б) моментальна реакція і моментальні кроки;
- в) реагує після події, аналізуючи наслідки і можливі кроки;
- г) ніколи не реагує.

38. Чи часто проводите заходи з метою зміни нормативно-законодавчого поля, лобіювання інтересів в органах влади?

- а) часто;
- б) не дуже часто;
- в) рідко;
- г) не здійснюємо жодного впливу на соціальну-політичну сферу.

39. Заходи для зміни нормативно-законодавчого поля проводяться в межах єдиної цілісної стратегії чи носять епізодичний характер?

- а) у межах стратегії і плану;
- б) проводяться епізодично, відповідно до ситуації;
- в) взагалі не проводяться або проходять дуже рідко.

Додаток 3

Таблиця 3.1

**Параметри оцінки анкети-опитувальника компаній для діагностики
проактивного потенціалу (авторська розробка)**

Група оцінки	Показник	№ питання	Формулювання питання	Бальна оцінка варіанту відповіді							
				а	б	в	г	д	е	ж	з
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Оцінка менеджменту	Наявність довгострокового планування	2	Чи існують цілі і плани в компанії?	10	8	0	-	-	-	-	-
	Тип організаційної структури	3	Наявна організаційна структура	1	3	6	6	-	-	-	-
	Стиль мислення керівника										
	рівень демократичності мислення керівника	4	Наскільки керівник оцінює рівень демократичності свого мислення?	10	8	3	0	-	-	-	-
	рівень демократичності стилю управління	5	Наскільки стиль управління є демократичним?	10	4	0	-	-	-	-	-
	аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень										
	наявність аналітичного відділу	6	Чи є в компанії аналітичний відділ або особа, яка відповідальна за цей напрям	10	0						
	обсяг інформації, яка збирається	7	Яку характеристику обсягу зібраних даних за місяць про зовнішнє середовище можна дати	10	8	5	2	0	-	-	-
Оцінка персоналу	ініціативність персоналу	8	Наскільки ініціативний працівник у компанії	10	8	2	0	-	-	-	-
	цілеспрямованість персоналу на виявлення неявних бажань клієнта	9	Чи спрямований персонал на виявлення неявних бажань клієнта	10	0	-	-	-	-	-	-
	самостійність у прийнятті поточних рішень										
	рівень завантаженості	10	Наскільки завантажений працівник?	0	10	8	2	-	-	-	-
	рівень бюрократизації	11	Який рівень бюрократизації і формалізації завдань, контролю їх виконання та оцінки виконання	0	10	4	1	-	-	-	-
	рівень самостійності	12	Наскільки самостійний працівник у виконанні завдань та обов'язків?	10	8	0	-	-	-	-	-
	сприйняття працівником цілей, місії і задач компанії	13	Наскільки працівник розуміє і сприймає місію, цілі і завдання компанії та окремих структурних підрозділів?	10	4	0	-	-	-	-	-
Оцінка системи управління знаннями	швидкість росту об'єму знань	14	Наскільки швидко росте об'єм знань у компанії?	10	6	1	0	-	-	-	-
	структура форм і методів управління знаннями										
	структура форм управління знаннями	15	Яке співвідношення активних і пасивних форм і методів управління знаннями?	10	4	1	-	-	-	-	-

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	використання форм продукування знань	16	Наскільки часто проводяться групові та індивідуальні форми продукування нових знань?	10	6	1	0	-	-	-	-
Оцінка інноваційного процесу	міра проникнення інноваційного процесу в бізнес-процеси компанії										
	наявність підрозділів продукування інновацій	17	Чи наявні підрозділи по створення інноваційного продукту?	10	0	-	-	-	-	-	-
	глибина вкорінення інноваційного процесу	18	Наскільки глибоко вкорінений інноваційним процес у компанії:	10	8	5	1	0	-	-	-
	глибина включення персоналу в інноваційний процес	19	Наскільки персонал компанії залучений до здійснення інноваційних процесів	10	6	1	-	-	-	-	-
	об'єм фінансування інновацій	20	Який обсяг бюджету, виділеного на інновації, у порівнянні з середньогалузевим?	10	5	1	0	-	-	-	-
Оцінка включеності клієнтів	Оцінка лояльності клієнтів за такими показниками, як:	21	Формування середньої оцінки за наведеними нижче показниками	-	-	-	-	-	-	-	-
	кількість клієнтів		Кількість клієнтів								
	рівень утримування нових покупців		Рівень утримання нових покупців								
	частка витрат покупця на продукти компанії в загальній структурі бюджету		Частка витрат покупця на продукти компанії в загальній структурі бюджету								
	середня кількість нових покупців за місяць		Середня кількість нових покупців за місяць								
	частота покупок		Частота покупок								
	середня сума покупки		Середня сума покупки								
	рівень відходу клієнтів		Рівень відходу клієнтів								
	задоволеність послугами компанії	22	Як оцінюють компанію клієнти за 10-бальною шкалою	-	-	-	-	-	-	-	-
	наявність процедур зворотного зв'язку, збирання й обробки явних і неявних бажань споживачів										
	наявність служби роботи з клієнтами	23	Чи наявна служба і/або процедури приймання й опрацювання запитів клієнтів	10	0	-	-	-	-	-	-
	наявність зворотного зв'язку	24	Чи налагоджено зворотній зв'язок із клієнтом	10	0	-	-	-	-	-	-
	напрями спілкування з клієнтом	25	Які напрями спілкування компанії з клієнтом	0,5	0,5	1	1,25	1,25	2	2,5	1
	оцінка каналів збуту та інформування										
	канали маркетингу	26	Які канали маркетингу використовує	0,5	0,5	1	1	2	1	2	2
	SMM-активність	27	В яких соціальних мережах наявні профілі компанії	2	2	2	2	2	0	-	-
	SMM-активність	28	Яка кількість шанувальників в соціальній мережі (сукупно)?	10	8	6	4	2	1	0	-

Продовження табл. 3.1

	SMM-активність	29	Наскільки часто відвідують сайт і профілі в соціальних мережах	10	5	1	0	-	-	-	-
Оцінка партнерства з постачальниками ресурсів	термін договорів	30	Яка частка довгострокових угод із постачальниками матеріалів і послуг в загальній структурі таких угод?	10	7	4	1	0	-	-	-
Оцінка взаємодії із суспільством	кількість і частота соціальних заходів, ініціатив										
	проведення заходів	31	Чи проводите соціальні і благодійні заходи?	10	0	-	-	-	-	-	-
	проведення заходів	32	Чи є заходи, які спрямовані на стимулювання й розвиток соціуму, конкретних груп клієнтів	10	0	-	-	-	-	-	-
	частота заходів	33	Як часто відбуваються соціальні і благодійні заходи?	10	5	1	0	-	-	-	-
	кількість інформаційних посилів	34	Яка кількість інформаційних посилів (прес-релізів) за місяць?	10	8	4	1	-	-	-	-
	сума бюджету на корпоративну соціальну відповідальність	35	Який обсяг бюджету на корпоративну соціальну відповідальність у порівнянні з галузевим?	10	6	1	0	-	-	-	-
Оцінка взаємодії з макросередовищем	оцінка ставлення компанії до середовища	36	Яке ставлення компанії до зовнішнього середовища	10	2	0	-	-	-	-	-
	момент реагування на зовнішні події	37	Коли компанія реагує на виклик зовнішнього середовища?	10	6	2	0	-	-	-	-
	активність у соціально-політичній сфері										
	частота заходів	38	Чи часто проводите заходи щодо зміни нормативно-законодавчого поля, лобіювання інтересів в органах влади?	10	5	1	0	-	-	-	-
	- комплексність і стратегічність дій	39	Заходи для зміни нормативно-законодавчого поля проводяться в рамках єдиної стратегії чи носять епізодичний характер?	10	4	0	-	-	-	-	-

Таблиця 3.2

Зведені фактичні результати анкетування компаній ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт» на предмет діагностики проактивного потенціалу (авторські узагальнення)

Група оцінки	Показник	№ питання	Формулювання питання	ПАТ «Київстар»	ПрАТ «МТС-Україна»	ТОВ «Астеліт»
1	2	3	4	5	6	7
Оцінка менеджменту	Наявність довгострокового планування	2	Чи існують цілі і плани в компанії?	а) так	а) так	а) так
	тип організаційної структури	3	Наявна організаційна структура	д) лінійно-функціональна	в) лінійно-дивізійна	н/д
	стиль мислення керівника					
	- рівень демократичності мислення керівника	4	Наскільки керівник оцінює рівень демократичності свого мислення?	а) дуже демократично	в) рідко раджуся	б) в цілому демократичний
	- рівень демократичності стилю управління	5	Наскільки стиль управління є демократичним?	б) демократичний і бюрократизований	б) демократичний і бюрократизований	б) демократичний і бюрократизований
	аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень					
	- наявність аналітичного відділу	6	Чи є аналітичний відділ або особа, яка відповідальна за цей напрям	а) так	а) так	а) так
	- обсяг інформації, яка збирається	7	Яку характеристику обсягу зібраних даних за місяць про середовище можна дати	а) значний	б) достатній	в) середній, вибірково
Оцінка персоналу	ініціативність персоналу	8	Наскільки ініціативний працівник в компанії	а) часто висловлює ініціативу	б) проявляє ініціативу	б) проявляє ініціативи
	направлення персоналу на виявлення неявних бажань клієнта	9	Чи направлений персонал на виявлення неявних бажань клієнта	а) так	а) так	б) ні
	самостійність у прийнятті поточних рішень					
	- рівень завантаженості	10	Наскільки завантажений працівник?	б) повне використання робочого часу з індивідуальним графіком	б) повне використання робочого часу	б) повне використання робочого часу
	- рівень бюрократизації	11	Який рівень бюрократизації і формалізації завдань, контролю їх виконання та оцінки виконання	б) помірна	н/д	б) помірна

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
	- рівень самостійності	12	Наскільки самостійний працівник у виконанні завдань та обов'язків?	а) повністю самостійний	в) всі рішення підлеглого мають бути узгодженими	в) всі рішення підлеглого мають бути узгодженими
	сприйняття працівником цілей, місії і задач компанії	13	Чи працівник розуміє і сприймає місію, цілі і завдання компанії та підрозділів?	а) повністю розуміє	б) часткове, уривчасте розуміння	б) часткове, уривчасте розуміння
Оцінка системи управління знаннями	швидкість росту об'єму знань	14	Наскільки швидко зростає об'єм знань у компанії?	а) швидко	б) нешвидко, поступово	б) нешвидко, поступово
	структура форм і методів управління знаннями					
	- структура форм управління знаннями	15	Яке співвідношення активних і пасивних форм і методів управління знаннями?	а) активні переважають	б) рівне співвідношення	а) активні переважають
	- використання форм продукування знань	16	Наскільки часто проводяться групові та індивідуальні форми продукування нових знань?	а) часто	б) не дуже часто	а) часто
Оцінка інноваційного процесу	ступінь проникнення інноваційного процесу в бізнес-процеси компанії					
	- наявність підрозділів продукування інновацій	17	Чи наявні підрозділи по створення інноваційного продукту?	а) так	б) ні	а) так
	- глибина вкорінення інноваційного процесу	18	Наскільки глибоко вкорінений інноваційним процес в компанії:	а) це основа компанії	б) досить глибоко вкорінений	б) досить глибоко вкорінений
	- глибина включення персоналу в інноваційний процес	19	Наскільки персонал компанії залучений в інноваційному процесі	а) сильно залучений	-	б) інноваційним процесом займаються тільки працівники відповідних підрозділів
	об'єм фінансування інновацій	20	Який обсяг бюджету на інновації в порівнянні із середньогалузевим?	б) такий як в галузі;	а) вище середнього по галузі	в) нижче середнього по галузі

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Оцінка включеності клієнтів	Оцінка лояльності клієнтів за показниками:	21	Формування середньої оцінки по нижче наведеним показникам	X	X	X
	- кількість клієнтів		Кількість клієнтів	25 756 000	22 700 000	12 600 000
	- частка витрат покупця на продукти компанії в загальній структурі бюджету		Частка витрат покупця на продукти компанії в загальній структурі бюджету	0,017045455	0,017272727	0,011681818
	- середньої кількості нових покупців за місяць		Середньої кількості нових покупців за місяць	58 333	190 833	125 000
	- частота покупок		Частота покупок	регулярно	регулярно	регулярно
	- середня сума покупки		Середня сума покупки	37,50	38,00	25,70
	- рівень неактивних клієнтів		Рівень неактивних клієнтів	0,078	0,06	0,23
	Задоволеність споживачів	22	Як оцінюють компанію клієнти за 10-бальною шкалою	9,34	9	7,5
	наявність процедур зворотного зв'язку, збирання й обробки явних і неявних бажань споживачів					
	- наявність служби роботи з клієнтами	23	Чи наявна служба і/або процедури приймання й опрацювання запитів клієнтів	а) так	а) так	а) так
	- наявність зворотного зв'язку	24	Чи налагоджено з клієнтом зворотній зв'язок?	а) так	а) так	б) ні
	- напрями спілкування з клієнтом	25	Які напрями спілкування компанії з клієнтом	а), б), в), г) д), е), ж)	а), б), в)	а), б), г), д)
	оцінка каналів збуту та інформування					
	- канали маркетингу	26	Які канали маркетингу використовуєте?	а), б), в), г) д), е), ж), з)	а), б), в), г) д), е), ж), з)	а), б), в), д), ж), и) блог
	- SMM активність	27	В яких соціальних мережах наявні профілі компанії	а)FB, б) VK, г)Twitter, Youtube,	а)FB, б) VK	а)FB, б) VK, г)Twitter, блог, Youtube, G+
	- SMM активність	28	Яка кількість шанувальників в соціальній мережі (сукупно)?	д) 1-5%	д) 1-5%	д) 1-5%
	- SMM активність	29	Наскільки часто відвідують сайт і профілі в соціальних мережах	а) часто	б) не дуже часто	б) не дуже часто

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Оцінка партнерства	термін договорів	30	Яка частка довгострокових угод із постачальниками матеріалів і послуг в загальній структурі таких угод?	а) більше половини	а) більше половини	б) 30-50%
Оцінка відносин із суспільством	кількість і частота соціальних заходів, ініціатив					
	- проведення заходів	31	Чи проводите соціальні і благодійні заходи?	а) так	а) так	а) так
	- проведення заходів	32	Чи є заходи, які направлені на стимулювання і розвиток соціуму, конкретних груп клієнтів	а) так	а) так	а) так
	- частота заходів	33	Як часто відбуваються соціальні і благодійні заходи?	а) часто	б) не дуже часто	б) не дуже часто
	- кількість інформаційних посилів	34	Яка кількість інформаційних посилів (прес-релізів) за місяць?	17	20	8
	сума бюджету на корпоративну соціальну відповідальність	35	Який обсяг бюджету на корпоративну соціальну відповідальність в порівнянні із галузевим?	а) вище середнього по галузі	б) на рівні із середньогалузевим	б) на рівні із середньогалузевим
	оцінка відношення компанії до середовища	36	Яке ставлення компанії до зовнішнього середовища	а) компанія може впливати на своїх стейкхолдерів	а) компанія може впливати на своїх стейкхолдерів	б) зовнішнє середовище визначає напрям діяльності
Оцінка взаємодії з макросередовищем	момент реагування на зовнішні події	37	Коли компанія реагує на виклик зовнішнього середовища?	а) випереджує	в) реагує після події	в) реагує після події
	активність у соціально-політичній сфері					
	- частота заходів	38	Чи часто проводите заходи по зміні нормативно-законодавчого поля, лобіювання інтересів в органах влади?	а) часто	б) не дуже часто	в) рідко
	- комплексність і стратегічність дій	39	Заходи по зміні нормативно-законодавчого поля проводяться в межах єдиної стратегії чи носять епізодичний характер?	а) в рамках стратегії і плану	б) епізодично	б) епізодично

Таблиця 3.3

Оцінка результатів анкетування компаній мобільного зв'язку (авторське узагальнення)

Група	Показник	№ питання	Формулювання питання	Бальна оцінка варіанту відповіді								Київстар	МТС	ТОВ «Астеліт»
				а	б	в	г	д	е	ж	з			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Оцінка менеджменту	<i>Наявність довгострокового планування</i>	2	<i>Чи існують цілі і плани в компанії?</i>	10	8	0	-	-	-	-	-	10	10	10
	<i>Тип організаційної структури</i>	3	<i>Наявна організаційна структура</i>	1	3	6	6	6	-	-	-	6	6	н/д
	<i>Стиль мислення керівника</i>											7	3,5	6
	- рівень демократичності мислення керівника	4	Наскільки керівник оцінює рівень демократичності свого мислення?	10	8	3	0	-	-	-	-	10	3	8
	- рівень демократичності стилю управління	5	Наскільки стиль управління є демократичним?	10	4	0	-	-	-	-	-	4	4	4
	<i>Аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень</i>											10	9	7,5
	- наявність аналітичного відділу	6	Чи є аналітичний відділ або особа, яка відповідальна за цей напрям	10	0							10	10	10
	- обсяг інформації, яка збирається	7	Яку характеристику обсягу зібраних даних за місяць про зовнішнє середовище можна дати	10	8	5	2	0	-	-	-	10	8	5
Оцінка персоналу	<i>Ініціативність персоналу</i>	8	<i>Наскільки ініціативний працівник у компанії</i>	10	8	2	0	-	-	-	-	10	8	8
	<i>Направлення персоналу на виявлення неявних бажань клієнта</i>	9	<i>Чи направлений персонал на виявлення неявних бажань клієнта</i>	10	0	-	-	-	-	-	-	10	10	0
	<i>Самостійність у прийнятті поточних рішень</i>											10	5	6,67
	- рівень завантаження	10	Наскільки завантажений працівник?	0	10	8	2	-	-	-	-	10	10	10
	- рівень бюрократизації	11	Який рівень бюрократизації і формалізації завдань, контролю їх виконання та оцінки виконання	0	10	4	1	-	-	-	-	10	н/д	10
	- рівень самостійності	12	Наскільки самостійний працівник у виконанні завдань та обов'язків?	10	8	0	-	-	-	-	-	10	0	0
	<i>Сприйняття працівником цілей, місії і задач компанії</i>	13	<i>Наскільки працівник розуміє і сприймає місію, цілі й завдання компанії та окремих підрозділів?</i>	10	4	0	-	-	-	-	-	10	4	4

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Оцінка системи управління знаннями	Швидкість росту об'єму знань	14	Наскільки швидко росте об'єм знань в компанії?	10	6	1	0	-	-	-	-	10	6	6
	Структура форм і методів управління знаннями											10	5	10
	- структура форм управління знань	15	Яке співвідношення активних і пасивних форм і методів управління знаннями?	10	4	1	-	-	-	-	-	10	4	10
	- використання форм продукування знань	16	Наскільки часто застосовуються групові та індивідуальні форми продукування нових знань?	10	6	1	0	-	-	-	-	10	6	10
Оцінка інноваційного процесу	Ступінь проникнення інноваційного процесу в бізнес-процеси компанії											10	4	8
	- наявність підрозділів продукування інновацій	17	Чи наявні підрозділи по створення інноваційного продукту?	10	0	-	-	-	-	-	-	10	0	10
	- глибина вкорінення інноваційного процесу	18	Наскільки глибоко вкорінений інноваційним процес в компанії?	10	8	5	1	0	-	-	-	10	8	8
	- глибина включення персоналу в інноваційний процес	19	Наскільки персонал компанії залучений до інноваційних процесів	10	6	1	-	-	-	-	-	10	-	6
	Об'єм фінансування інновацій	20	Який обсяг бюджету на інновації в порівнянні із середньогалузевим?	10	5	1	0	-	-	-	-	5	10	1
Оцінка включеності з клієнтами	Оцінка лояльності клієнтів за показниками:	21	Формування середньої оцінки по нижче наведеним показникам	-	-	-	-	-	-	-	-	7,67	9,00	5,50
	- кількість клієнтів		Кількість клієнтів									10	8	4
	- частка витрат покупця на продукти компанії в загальній структурі бюджету		Частка витрат покупця на продукти компанії в загальній структурі бюджету									8	8	6
	- середньої кількості нових покупців за місяць		Середньої кількості нових покупців за місяць									4	10	8
	- частота покупок		Частота покупок									10	10	10
	- середня сума покупки		Середня сума покупки									8	10	4
	- рівень відходу клієнтів		Рівень відходу клієнтів									6	8	1
	Задоволеність споживачів	22	Як оцінюють компанію клієнти за 10-бальною шкалою	-	-	-	-	-	-	-	-	9,34	9	7,5

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Наявність процедур зворотного зв'язку, збирання й обробки явних і неявних бажань споживачів											8,16	6,16	5,59
	- наявність служби роботи з клієнтами	23	Чи наявна служба і/або процедури приймання й опрацювання запитів клієнтів	10	0	-	-	-	-	-	-	10	10	10
	- наявність зворотного зв'язку	24	Чи налагоджено зворотній зв'язок з клієнтом?	10	0	-	-	-	-	-	-	10	10	0
	- напрями спілкування з клієнтом	25	Які напрями спілкування компанії з клієнтом	1	1	1	1,3	1,3	2	3	1	9	3	3,5
	Оцінка каналів збуту та інформування											7,25	5,25	6,25
	- канали маркетингу	26	Які канали маркетингу використовуєте?	1	1	1	1	2	1	2	2	10	10	8
	- SMM-активність	27	В яких соціальних мережах наявні профілі компанії	2	2	2	2	2	0	-	-	7	4	10
	- SMM-активність	28	Яка кількість шанувальників в соціальній мережі (сукупно)?	10	8	6	4	2	1	0	-	2	2	2
Оцінка взаємодії з постачальниками ресурсів	- SMM-активність	29	Наскільки часто відвідують сайт і профілі в соціальних мережах	10	5	1	0	-	-	-	-	10	5	5
	Термін договорів	30	Яка частка довгострокових угод із постачальниками матеріалів і послуг в загальній структурі таких угод?	10	7	4	1	0	-	-	-	10	10	7
Оцінка відносин із суспільством	Кількість і частота соціальних заходів, ініціатив											9,5	8,75	6,5
	- проведення заходів	31	Чи проводите соціальні і благодійні заходи?	10	0	-	-	-	-	-	-	10	10	10
	- проведення заходів	32	Чи є заходи, які направлені на стимулювання і розвиток соціуму і конкрет-них груп клієнтів	10	0	-	-	-	-	-	-	10	10	10
	- частота заходів	33	Як часто відбуваються соціальні і благодійні заходи?	10	5	1	0	-	-	-	-	10	5	5

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	- кількість інформаційних посилів	34	Яка кількість інформаційних посилів (прес-релізів) за місяць?	10	8	4	1	-	-	-	-	8	10	1
	<i>Сума бюджету на корпоративну соціальну відповідальність</i>	35	<i>Який обсяг бюджету на корпоративну соціальну відповідальність в порівнянні із галузевим?</i>	10	6	1	0	-	-	-	-	10	6	6
Оцінка взаємодії з макросередовищем	<i>Оцінка відношення компанії до середовища</i>	36	<i>Яке ставлення компанії до зовнішнього середовища</i>	10	2	0	-	-	-	-	-	10	10	2
	<i>Момент реагування на зовнішні події</i>	37	<i>Коли компанія реагує на виклик зовнішнього середовища?</i>	10	6	2	0	-	-	-	-	10	2	2
	<i>Активність в соціально-політичній сфері</i>											10	4,5	2,5
	- частота заходів	38	Чи часто проводите заходи по зміні нормативно-законодавчого поля, лобіювання інтересів в органах влади?	10	5	1	0	-	-	-	-	10	5	1
	- комплексність і стратегічність дій	39	Заходи по зміні нормативно-законодавчого поля проводяться в рамках єдиної стратегії чи носять епізодичний характер?	10	4	0	-	-	-	-	-	10	4	4

Додаток И

Таблиця И.1

Характеристика класичних стилів управління [178; 347]

Критерії характеристики	Стилі управління				
	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберально-анархічний	Непослідовний (алогічний)	Ситуативний стиль
1	2	3	4	5	6
Прийняття рішень	Одноособове керівником	На основі обговорення проблеми, обліку думок і ініціатив співробітників	Керівником при максимальному обговоренні проблеми без конкретики	Керівником і працівниками в залежності від ситуацій	Керівником, відповідно до ситуацій, які вирішуються,
Вимога виконання наказів	Точне дотримання директив, наказів	Дотримання прийнятих рішень	Відсутня або слабка	Точне дотримання або невиконання наказів	Дотримання рішення
Контроль за виконанням рішень	Твердий, постійний контроль, загроза покарання	Достатній, здійснюється керівником і співробітником	Мінімальний або відсутній, ніхто нічого не контролює	Недостатній, в залежності від ситуації і настрою керівника	Якщо неформований колектив, то точно керівником, якщо колектив «зрілий», то керівником і працівниками
Модель поведінки працівника	Конформізм	Максимальна ініціативність, залучення у процеси, прояв своїх думок, досягнення спільних інтересів	Уникнення відповідальності, небажання виконувати свої завдання	Максимальна адаптація під настрої керівника	Постійний розвиток і саморозвиток працівників, ініціативність, врахування інструкцій, вказівок
Делегування повноважень	Відсутнє	Окремі повноваження передаються співробітникам при збереженні їхньої відповідальності	Відсутнє. Кожен сам визначає свої обов'язки і реальний обсяг робіт	Відсутнє або не має підкріплення разі здійснення	Гнучке врахування психологічного розвитку підлеглих і колективу
Самоврядування	Відсутнє	Формування колективом елементів самоврядування	Усі можуть висловлювати свої позиції, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти	Відсутнє, працівники не прагнуть організувати свій простір	З часом «дозрівання» колективу можливе до формування

Продовження табл. II.1

1	2	3	4	5	6
Проявлення індивідуальності, ініціативності працівника	Відсутнє	Жваве зацікавлення працівником, облік і врахування інтересів, потреб працівника	Відсутнє, працівники незадоволені своєю роботою, керівником, колегами	Відсутнє, працівники незадоволені своєю роботою, низька ефективність	Наявне, посилюється можливість із зростанням досвідченості і збалансованості колективу
Ставлення до оновлення, інновацій	Негативне	Максимальне сприяння	Апатія/ негативне	Апатія/ негативне	Сприяння, постійний розвиток
Психологічний клімат	Несприятливий, напружений, стресовий	Дружелюбний, націлений на результат	Несприятливий, немає ніякого співробітництва, конфронтація між угрупованнями	Несприятливий, постійні конфлікти	Дружній, націлений на результат і саморозвиток, вертикальна і горизонтальна допомога в колективі
Відповідальність за помилки	На «слабкому» члені колективу	Працівник, який припустився помилки	Ніхто ні за що не відповідає	Як той, хто спричинив, так і слабший, в залежності від ситуації	Працівник, який припустився помилки, весь колектив або керівник

ВІДГУК
офіційного опонента Отенко Ірини Павлівни на дисертаційну роботу
Паздрія Віталія Ярославовича
"Управління проактивною поведінкою підприємства",
подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
зі спеціальності 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Детальний аналіз дисертаційного дослідження Паздрія В.Я. "Управління проактивною поведінкою підприємства" дає підстави зробити певні висновки відносно актуальності, міри обґрунтованості основних наукових положень, висновків, рекомендацій, достовірності, наукової новизни, практичного значення, а також загальної оцінки роботи.

Актуальність теми дисертаційного дослідження.

У сучасній економіці спостерігається 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.

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. Тому вважаємо дослідження на тему: "Управління проактивною поведінкою підприємства" своєчасним і доцільним.

Актуальність теми також підтверджується застосуванням напрацювань дисертаційного дослідження у процесі формування клієнтоорієнтованості компанії Techno-Praha s.r.o (довідка #32N5 від 05.11.2015), розробці й реалізації стратегії діяльності ТОВ «Компанія інтелектуальних технологій» (довідка №14/14 від 15.05.2014), підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами, постачальниками і конкурентами УАВ «Efktas» (довідка №44.7 від 17.11.2015), ТОВ «Вільна енергія» (довідка № 42/2015 від 27.11.2015), ТОВ «Астеліт» (довідка №114/15 від 15.12.2015), ПАТ «Київський маргариновий завод» (довідка №1675 від 16.12.2015).

Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані у дисертації, ступінь їх обґрунтованості і достовірності.

Основні наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані в дисертації, є обґрунтованими належним чином й достовірними завдяки:

- сучасній і продуманій методології (зокрема, використанню методів семантичного і структурно-логічного, статистичного та VRIO-аналізу, експертних оцінок та ін.);
- належній інформаційній базі роботи (включає в себе не лише результати теоретичних розробок, опублікованих у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет, а й нормативні документи органів влади України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), загальнодоступну документацію та звітність підприємств мобільного зв'язку, а також результати власних досліджень автора);
- належній апробації на підприємствах різних форм власності, масштабів та обсягів діяльності для формування їх проактивної поведінки з метою формування довгострокових конкурентних переваг.

Одержані результати, які полягають у формулюванні теоретичних основ формування проактивної поведінки підприємства, розробленій програмі програму розгортання такої поведінки і оцінюванні її економічного ефекту, цілком достовірні. Теоретичні обґрунтування та експериментальні дослідження виконані коректно й не викликають суттєвих зауважень.

Висновки, подані в дисертаційній роботі, містять нові наукові положення щодо сутності, вироблення, впровадження й оцінки проактивної поведінки компанії.

Висновки 1-3 характеризують специфіку й визначальні особливості проактивного типу поведінки підприємства, її генезу, формулюють концепцію такого типу поведінки підприємства та описують функціональну модель управління проактивною поведінкою підприємства. Висновки 4-7 на підставі даних VRIO-аналізу й моделювання розкривають результати оцінки проактивності операторів мобільного зв'язку (ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна», ТОВ «Астеліт»). У висновках 8-9 узагальнено авторську концепцію економічної оцінки доцільності реалізації компанією проактивної поведінки.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в тому, що:

- вперше обґрунтовано методологічний підхід до управління проактивною поведінкою підприємства та розроблено прикладний інструментарій управління таким типом поведінки;

- подано класифікацію видів поведінки підприємства на основі узагальнення й систематизації її визначальних ознак;
- удосконалено методику діагностування рівня проактивності підприємства;
- вироблено аналітичний інструментарій та порядок оцінювання рівня проактивності поведінки підприємства;
- впорядковано й розширено понятійно-категоріальний апарат економічної та управлінської науки шляхом упорядковування знань щодо поведінки підприємства на основі ресурсного підходу, поведінкової концепції в економічній теорії та концепції динамічних здатностей в теорії стратегії фірми;
- окреслено визначальні характеристики основних етапів розвитку зовнішнього середовища підприємства, внаслідок чого виділено незалежну (ігнорувальну), пасивну, реактивну, активну та проактивну моделі його поведінки;
- вироблено концептуальний підхід до оцінювання характеру впливу реалізації проактивної поведінки підприємства за рахунок виділення ключових показників його діяльності, що дало 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 UAB "Efktas" (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 процеси 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).

Повнота викладення наукових положень, висновків та рекомендацій в опублікованих працях.

Основні положення та найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковано автором у 23 наукових працях 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.

Обсяг друкованих робіт та їх кількість повністю відповідають вимогам МОН України щодо публікації основного змісту дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Зміст автореферату є ідентичним до змісту дисертації і достатньо повно відображає основні положення дослідження.

Аналіз змісту дисертації.

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

У *вступі* автором дисертаційного дослідження 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.

Розділ 2 присвячений діагностиці рівня проактивності підприємств. У ньому 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.

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.

Загальні висновки повністю відповідають змісту дисертаційної роботи, конкретно, вичерпно і стисло висвітлюють досягнуті наукові і практичні результати.

Дискусійні положення та зауваження щодо дисертаційного дослідження.

Зауваження до дисертаційного дослідження стосуються:

1. Загальним є зауваження щодо коректності використання аналітичного інструментарію оцінювання рівня проактивності поведінки підприємства. В наведених розрахунках здобувач використовує метод експертного оцінювання, в якому значимими етапами (процедурою) оцінювання є вибір експертів та оцінка узгодженості їх думок (коефіцієнт конкордації), вибір та обґрунтування шкали оцінювання. Ці питання залишилися поза увагою автора. Крім зазначеного, в дисертації не розкрито умови анкетування (додаток Е).
2. Здобувач достатньо повно представляє історичний дискурс стосовно категорії «проактивна поведінка», однак слід було більш детально проаналізувати її використання та розвиток у вітчизняній науці за літературними джерелами. Крім того, необхідно більш чітко визначитися з іншими поняттями та категоріями. Так як це позначається на показниках, що формалізують поняття та використовуються в аналізі та оцінюванні й мають доволі загальний характер. Наприклад, показники «корпоративна соціальна відповідальність» - високі стандарти бізнес-культури, активна їх пропаганда,...й т.д., що потребує більшої конкретизації (Додаток Г).
3. Деякі висновки за оцінкою носять суперечливий характер. Так, про компанію ПАТ Київстар - «лідер ринку послуг мобільного зв'язку», поведінка якого є проактивною (стор.124). Й висновок - «у цілому, за нашою методикою оцінки, підприємство за фактично отриманими даними не проявляє проактивну поведінку, а, навпаки, втрачає свої позиції в динаміці і пропускає вперед інших учасників ринку.»(стор.124).
4. Не заперечуючи наукової та прикладної цінності запропонованого в роботі методичного інструментарію оцінювання рівня проактивності поведінки підприємства, викликає запитання методичних принципів оцінювання динамізму, складності і невизначеності зовнішнього середовища, рівня проактивності потенціалу підприємства та методів

їх оцінювання. Так, складно погодитися з автором про твердження про «динамізм» та «складність» зовнішнього середовища за наведеними даними (табл.2.9 – 2.12). Крім того, доцільно було поновити інформацію - останні статистичні данні наведені за 2013 рік.

5. Для посилення конструктивної частини роботи було б доцільно представити використанням прикладних розробок автора (розділ 3) в практичній діяльності підприємств. Так як розроблені методичні рекомендації носять загальний характер й ґрунтовані на ретроспективному аналізі діяльності і досвіді досліджуваних компаній. Тому залишилися не розкритими питання – для яких підприємств вони розроблені й в діяльність яких підприємств впроваджені.

Загальна оцінка дисертаційної роботи.

На нашу думку, дисертаційне дослідження Паздрія В.Я. "Управління проактивною поведінкою підприємства" заслуговує на високу оцінку, оскільки в ньому, за логічності й завершеності структури й достатній науковій обґрунтованості, отримано цінні результати щодо формування, оцінювання й удосконалення проактивної поведінки компанії. Недоліки, відмічені опонентом стосовно теоретичних і науково-методичних розробок автора, не змінюють загальної позитивної оцінки представленої до захисту дисертаційної роботи.

У підсумку можна сказати, що представлена дисертаційна робота відповідає вимогам, висунутих до кандидатських дисертацій згідно з п.п. 11, 13 "Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567, а її автор, Паздрій Віталій Ярославович, заслуговує присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:
доктор економічних наук,
професор кафедри економічного аналізу
Харківського національного
економічного університету
імені Семе́на Кузне́ця




І.П. Отенко

ВІДГУК
офіційного опонента
на дисертаційну роботу ПАЗДРІЯ ВІТАЛІЯ ЯРОСЛАВОВИЧА
на тему: "УПРАВЛІННЯ ПРОАКТИВНОЮ ПОВЕДІНКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА",
подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

1. Актуальність обраної теми

В сучасних умовах розвитку економіки для досягнення конкурентних переваг, зміцнення позицій на ринку підприємствам необхідне швидке реагування або передбачення подій, що відбуваються у їх зовнішньому та внутрішньому середовищі. При цьому актуальними є питання, пов'язані з управлінням підприємствами і, насамперед, питання управління проактивною поведінкою підприємств, тому що це впливає на ефективність їх діяльності.

Саме це, і особливо управлінська сфера дослідження, в якій здобувач шукає шляхи досягнення мети та вирішення задач, що поставлені у дисертаційній роботі, визначає обрану тему як досить актуальну і дискусійну.

Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідних тем ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»: «Стратегія розвитку економічної організації» (номер державної реєстрації 0106U001805), «Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці» (номер державної реєстрації 0111U002621).

Таким чином, можна зробити висновок, що в даній роботі вирішуються актуальні для підприємств питання.

**2. Ступінь обґрунтованості наукових положень,
висновків і рекомендацій**

Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний обсяг роботи – 200 сторінок, в тому числі 33 таблиці, 35 рисунків. Мета та задачі дисертаційної роботи сформульовані в основному коректно.

У першому розділі «Теоретичні аспекти визначення та управління проактивною поведінкою підприємства» дана теоретична сутність управління проактивною поведінкою підприємства. Автором узагальнено й систематизовано концептуальні положення теорії управління проактивною

поведінкою підприємства, уточнено зміст поняття «поведінка підприємства» (с. 14), надано класифікацію різних її видів (с. 15-21), досліджено етапи розвитку зовнішнього середовища та поведінки підприємства за рівнем активності (с. 28-33), визначено теоретичні основи формування проактивної поведінки підприємства (с. 47-52), запропоновано функціональну модель управління проактивною поведінкою підприємства (с. 61-65). Це дає можливість зрозуміти теоретичні основи управління проактивною поведінкою підприємства.

У другому розділі «Діагностика рівня проактивності підприємств» автором запропоновано методичні основи оцінки рівня проактивності підприємства (с. 71-90), виконано аналіз динамізму і невизначеності середовища функціонування підприємств, що функціонують на ринку послуг мобільного зв'язку (с. 95-101), оцінено динамічні здатності означених підприємств (с. 103-114), виконано порівняння фактичного та потенціального рівня проактивності операторів мобільного зв'язку (с. 116-123).

У третьому розділі «Обґрунтування методичних рекомендацій щодо управління проактивною поведінкою підприємства» розроблено програму розгортання проактивної поведінки на ринку мобільного зв'язку для підприємств по стадіям життєвого циклу (с. 135-142), запропоновано підходи до проактивного менеджменту (с. 150-153), персоналу підприємства (с. 162), управління інноваційним процесом (с. 168). Автором удосконалення кроки налагодження взаємодії підприємства з клієнтами і суспільством (с. 171-179), постачальниками та іншими стейкхолдерами (с. 182-188). Це дозволило автору визначити основні підходи до оцінювання економічного ефекту від реалізації підприємством проактивної поведінки (с. 191-194).

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи теоретично обґрунтовані, аргументовані та достовірні, про що свідчать акти впровадження результатів дослідження на підприємствах.

3. Достовірність отриманих результатів

Достовірність отриманих в дисертаційному дослідженні результатів підтверджується опрацюванням значного масиву теоретичного, методичного та статистичного матеріалу за допомогою загальнонаукових методів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління проактивною

поведінкою підприємств, матеріали Державної служби статистики України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, статистичні дані підприємств.

4. Наукова новизна

Наукова новизна результатів дисертаційної роботи полягає в розробці та узагальненні теоретико-методичних та практичних підходів до управління проактивною поведінкою підприємств.

Серед положень дисертаційного дослідження, що містять наукову новизну слід відмітити наступне:

1. Методологічний підхід до управління проактивною поведінкою підприємства, на основі якого розроблено інструментарій управління таким типом поведінки на основі виявлення його динамічних здатностей, рівня інноваційної активності, та характеру взаємодії із ключовими зацікавленими сторонами.

2. Класифікація видів поведінки підприємства на основі узагальнення й систематизації дев'яти ознак, що дозволяє упорядкувати систему знань про поведінку підприємства як складної соціально-економічної системи.

3. Аналітичний інструментарій та порядок оцінки рівня проактивності підприємства, що складається з аналізу фактичного рівня проактивності, аналізу інноваційної діяльності підприємства у галузі, аналізу профілю ключових ресурсів, аналізу динамічних здатностей підприємства та формування висновків про рівень проактивності підприємства.

4. Методичний підхід до діагностики рівня проактивності підприємства на основі виявлення та оцінки розвиненості джерел її формування, що створює передумови для забезпечення керованості процесу її розгортання на підприємстві.

5. На основі якісних та кількісних показників запропоновано підхід до оцінки характеру впливу реалізації проактивної поведінки підприємства.

5. Теоретична цінність та практична значущість наукових результатів

Наукові положення дисертаційної роботи, що виносяться на захист, достатньо обґрунтовані, мають теоретичне і практичне значення, підтверджені аналізом фактичного матеріалу, нормативних і законодавчих документів.

Дисертаційне дослідження логічно побудоване і структуроване. Наукові результати, отримані автором, в основному відповідають меті і завданням дослідження, що свідчить про завершений характер роботи. Це підтверджується також довідками про впровадження та практичне використання результатів дисертаційної роботи, про що є відповідні записи в дисертації та авторефераті.

Подана дисертаційна робота є оригінальним дослідженням теоретичних та методичних проблем управління проактивною поведінкою підприємств в Україні.

Наукове значення результатів дисертаційного дослідження полягає в уточненні теоретичних положень і висновків, які збагачують економічну науку з питань комплексного підходу до управління проактивною поведінкою підприємств.

Практичну цінність результатів дослідження можна оцінити через розробку методичного забезпечення, яке може бути використано для виявлення передумов вибору та реалізації підприємством проактивного типу поведінки, для підвищення ефективності управління таким підприємством.

6. Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях

Результати дисертаційного дослідження знайшли своє відображення у 23 наукових працях загальним обсягом 11,4 д.а., в тому числі: 3 колективних монографіях, 6 статтях у наукових фахових виданнях України, 2 статтях у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 12 публікаціях в інших виданнях.

В опублікованих працях здобувача досить повно відображена сутність отриманих результатів виконаного дослідження та їх наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях. З огляду на це апробацію результатів дисертаційної роботи слід вважати достатньою.

7. Дискусійні положення та зауваження

Відмічаючи змістовність представленої до захисту дисертації, обґрунтованість її окремих положень і враховуючи можливість подальшого розвитку наукових положень, висвітлених у дисертаційній роботі, необхідно зазначити певні зауваження та дискусійні положення, що стосуються

дисертаційної роботи Паздрія Віталія Ярославовича «Управління проактивною поведінкою підприємства»:

1. В роботі автором (с. 47, 50-52) висвітлено позитивні сторони проактивної поведінки підприємства, однак доцільно було б ґрунтовніше висвітлити разом з перевагами й недоліки проактивності як виду поведінки підприємства на ринку.

2. У п. 2.1 відзначається, що у дослідженнях вітчизняних та закордонних науковців не сформовано єдиного методичного підходу до оцінки проактивності підприємства, тому в дисертаційній роботі запропоновано авторський методичний підхід до оцінки рівня проактивності підприємства (с. 69). Однак, автору бажано було б більш детально проаналізувати існуючі методичні підходи до оцінки рівня проактивності підприємства.

3. При проведенні аналізу життєдіяльності ринку мобільних послуг у розділі 2, п. 2.2 автором визначено недостатній часовий період, оскільки для визначення тенденцій розвитку підприємств мобільного зв'язку необхідно було б взяти більший період часу.

4. У розділі 3, п. 3.4, розглядаючи методичний підхід до оцінки результативності управління проактивною поведінкою підприємства, автору слід було б детальніше обґрунтувати на основі проведених розрахунків результативність управління проактивною поведінкою підприємства.

В той же час, слід підкреслити, що зазначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації і не зменшують її наукове та практичне значення.

8. Загальна оцінка роботи

Оцінюючи дисертаційне дослідження Паздрія Віталія Ярославовича за сукупністю змістовних та формальних ознак, слід відзначити, що подана наукова робота містить результати виконаних автором досліджень, які у сукупності розв'язують актуальну наукову задачу щодо управління проактивною поведінкою підприємства.

Основні наукові положення дисертаційного дослідження знайшли достатньо повне відображення в публікаціях автора. Авторські публікації і автореферат повністю висвітлюють основні науково-практичні результати проведеного дослідження. Дисертаційна робота має логічну будову, науковий стиль, достатньо високий науковий рівень обґрунтованості результатів, є завершеною самостійно виконаною роботою.

Автореферат дисертації необхідним чином розкриває основні її положення та висновки, є ідентичним дисертації за структурою та змістом та не містить інформації, що є відсутньою у дисертаційній роботі.

Вважаю, що за актуальністю проблеми, яка досліджена, науково-теоретичним рівнем, науковою новизною основних висновків та їх значимістю робота відповідає вимогам МОН України та п.п. 9, 11, 12 "Порядку присудження наукових ступенів", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24 липня 2013 р. із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 656 від 19.08.2015 р., а її автор, Паздрій Віталій Ярославович, заслуговує присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та адміністрування
Національного університету
харчових технологій



С. П. Дунда



Підпис(и)	<i>Дунда С. П.</i>
	затверджую.
Нач. відділу кадрів НУХТ	<i>Пинк/ма</i>
• 23 •	05 2016 р.



КІНТ
КОМПАНІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Товариство з обмеженою відповідальністю
«Компанія інтелектуальних технологій»
93400, Луганська обл., м.Сєвєродонецьк, кв-л
МЖК Мрія, б. 2
моб. тел.: (044)-2-236-237
Сайт: kint.com.ua
E-mail: office@kint.com.ua

Вих. №14/14
Від 15.05.2014 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Паздрія Віталія Ярославовича
на тему: «Управління проактивною поведінкою підприємства»

Результати дисертації Паздрія В.Я. були використані у комерційній, зокрема, маркетинговій діяльності ТОВ «Компанія інтелектуальних технологій «КІНТ». В «КІНТ» було розпочато процес формування клієнтоорієнтованості і постійний збір побажань від споживачів щодо вдосконалення продукту «Тренінг/практика на основі бізнес-симуляції ViAL+», започатковано і впроваджено систему стратегічних партнерств із посередниками і провідними економічними ВНЗ України, налагоджено інноваційний процес в удосконаленні симуляційного середовища бізнес-симуляції ViAL+, вперше запущено соціальну ініціативу — бізнес-турнір для школярів «Стратегія фірми»

Такі кроки дозволяють формувати модель проактивної поведінки компанії, перебувати на лідерських позиціях (про що свідчить відзначення компанії «КІНТ» Лідером галузі у 2012 році за рейтингом Торгово-промислової палати), забезпечити стійку основу для постійного зростання й формування нового ринку масових тренінгових послуг за доступними умовами участі. Направленість на проактивність виражена у прагненні сформувати єдиний стандарт оцінювання компетентностей випускників, який буде визнаний роботодавцями, державними органами, ВНЗ.

Отже, запропонована методика формування й управління проактивною поведінкою компанії «КІНТ» забезпечує стійке зростання і стратегічні позиції у майбутньому.

Генеральний директор



Г.А. Лемес



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«КИЇВСЬКИЙ МАРГАРИНОВИЙ ЗАВОД»

пр. Науки, 3, м. Київ, 03039, Україна, тел./факс: +38 (044) 561-27-47
www.olkom.ua e-mail: olkom@olkom.ua

розрахунковий рахунок №26001441398 в АТ «Райффайзен Банк Аваль» м. Києва,
МФО 380805, код за ЄДРПОУ: 00333581, ІПН № 003335826109,
свідоцтво платника ПДВ № 100335911, тел./факс: +38 044-525-01-63, 525-64-91(96)

Вих. № 1675 від « 16 » 12 2015 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Паздрія Віталія Ярославовича на тему:

«Управління проактивною поведінкою підприємства»

Результати дисертаційного дослідження В.Я. Паздрія «Управління проактивною поведінкою підприємства» широко використовувалися у практиці ПАТ «Київський маргариновий завод». На їх основі була повністю переглянута концепція роботи з клієнтами (у бік проактивності, «випереджальної» поведінки на ринку) та вибору постачальників для підписання довгострокових контрактів.

Напрацювання дисертаційного дослідження стали корисними для відділу персоналу. Зокрема, на їх основі була проведена низка тренінгів, пов'язаних із покращенням ділової комунікації та проактивним обслуговуванням оптових покупців продукції заводу.

На думку експертів з управління підприємством ПАТ «Київський маргариновий завод», результати наукового дослідження є цінними та корисними для розвитку ефективної системи менеджменту у виробничій сфері.

Керівник департаменту

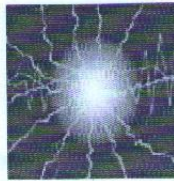
управління, прогнозу та аналізу



Бутенко Л.М.

ТОВ «ВІЛЬНА ЕНЕРГІЯ»

04071, м.Київ, вул. Костянтинівська, 37-А
Код ЄДРПОУ 34295078,
ПІН 342950726569, Св.№38310818,
Рах. №26000251501 в ПАТ «Інтеграл-банк»
м. Києва, МФО 320735
Тел. +380 63 4557800 факс +380 44 434 02 84
E-mail: atomEN1@yandex.ru

**“VILNA ENERGIYA”Ltd.**

04071, Ukraine, Kyiv,
Kostyantynivska str. 37-A
E-mail: atomEN1@yandex.ru
Skype: atomena1

Вих. № 42/2015

Від 27.11.2015

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Паздрія Віталія Ярославовича на тему:

«Управління проактивною поведінкою підприємства»

Результати дисертаційної роботи В.Я. Паздрія «Управління проактивною поведінкою підприємства» використовувалися у практичній діяльності ТОВ «Вільна енергія» з метою впровадження системи проактивного менеджменту, удосконалення механізму управління персоналом, оптимізації інноваційних процесів на підприємстві.

Авторська методика В.Я. Паздрія стала інструментарієм для проведення комплексної діагностики поведінки ТОВ «Вільна енергія» на ринку, визначення її сильних і слабких сторін як проактивного підприємства. Це допомогло підвищити кількісні та якісні показники ефективності роботи компанії, розробити й удосконалити стратегію проактивної поведінки на ринку.

Зазначений ефект дає підстави говорити про певне значення дисертаційного дослідження В.Я. Паздрія для практики управління підприємством та підвищення результативності його роботи.

Головний інженер



Новіков М.М./

UAB "Efktas"

Kodas:303233023, Laisvės pr. 60-1203, LT-05120 Vilnius, Lietuva

№ 44.7

17.11.2015

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Паздрія Віталія Ярославовича на тему:

«Управління проактивною поведінкою підприємства»

Наукове дослідження «Управління проактивною поведінкою підприємства» (автор — дисертант кафедри стратегії підприємств КНЕУ В.Я. Паздрій) стало практично корисним для діяльності компанії Efktas. Його прикладні результати використовувалися для:

- 1) оцінки клієнтоорієнтованості обслуговування;
- 2) вдосконалення системи управління персоналом;
- 3) діагностики протікання інноваційних процесів на підприємстві та їх оптимізації;
- 4) підвищення рівня проактивності в управлінні компанією;
- 5) більш результативної роботи зі стейкхолдерами.

Рекомендації щодо проактивної поведінки підприємства як частини економічної системи сприяли виробленню ефективного підходу до взаємодії з клієнтами, постачальниками і конкурентами.

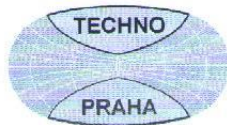
Зважаючи на це, підтверджуємо цінність дисертаційної роботи В.Я. Паздрія для менеджменту виробничого підприємства.

Director
Alexsandr Kucherov



e-mail: efktas@gmail.com

tel.: +37067025015, +37064056437



Techno-Praha s.r.o.

Ruská 816/116, Praha 10, 10000, CZ

2015.11.5
#32N5

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Паздрія Віталія на тему:

«Управління проактивною поведінкою підприємства»

Результати дисертаційного дослідження В.Я. Паздрія «Управління проактивною поведінкою підприємства» широко використовувалися у практиці фірми Techno Praha s.r.o. На їх основі була повністю переглянута концепція роботи з клієнтами (у бік проактивності, «випереджальної» поведінки на ринку) та вибору постачальників для підписання довгострокових контрактів на поставку вуглецевих наноструктур (нанодобавка для мастил, наноалмази для біодобавок).

Також на основі напрацювання дисертації було розпочато процес формування клієнтоорієнтованості і постійний збір побажань від споживачів (виробники транспортних засобів, енергетичних станцій, суднобудівних компаній, загальне машинобудування) щодо удосконалення продуктів компанії, було започатковано і впроваджено систему стратегічних партнерств з посередниками і провідними партнерами компанії.

Запропонована методика формування й управління проактивної поведінки компанії забезпечує стійке зростання і стратегічні позиції у майбутньому. Представлені результати дисертаційного дослідження носять велике теоретичне і прикладне значення.

TECHNO-PRAGA, s.r.o.
Ruská 816/116
100 00 Praha - Vršovice
IČO: 247 30 611
DIČ: CZ24730611

Marta Slováková

Bank: ČSOB /0300 Account : 239281529
IČO: 247 30 611, DIČ: CZ24730611

Tel: 00420272769078
Fax: 00420272769079



Вих. №114/15 від 15.12.2015

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Паздрія Віталія Ярославовича на тему:

«Управління проактивною поведінкою підприємства»

Авторська модель проактивної поведінки підприємства, розроблена дисертантом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» В.Я. Паздрієм, була впроваджена у ділову практику ТОВ «Астеліт», зокрема, у процеси бізнес-планування, взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами, управління персоналом.

Використання результатів зазначеного дисертаційного дослідження покращило показники ефективності роботи підприємства (кількісні та якісні), дозволило розробити й удосконалити концепцію проактивної поведінки ТОВ «Астеліт» на ринку послуг мобільного зв'язку. Наукові напрацювання В.Я. Паздрія дали змогу провести комплексну діагностику поведінки компанії на ринку, визначити її сильні і слабкі сторони як проактивного підприємства.

Досвід використання результатів дисертаційного дослідження «Управління проактивною поведінкою підприємства» дає підстави говорити про їх високу значимість для вітчизняної науки та практики управління підприємством.

Начальник відділу
планування та контролінгу


 Масалітіна С.І.

Адреси для листування:

Астеліт
0 800 50 5433
www.life.ua

м. Київ, 03680,
вул. Амосова, 12,
БЦ «Горизонт Парк»,
1-й поверх
т: (044) 233-31-31
ф: (044) 594-40-90

м. Донецьк, 83001,
вул. Артема, 125
т: (062) 333-05-01
ф: (062) 334-20-74

м. Харків, 61003,
вул. Кооперативна, 6/8
т: (057) 761-71-54
ф: (057) 771-07-10

м. Дніпропетровськ,
49044,
вул. Виноградська, 7
т: (056) 796-00-55
ф: (056) 796-00-56

м. Львів, 79010,
вул. Личківська, 72
т: (032) 225-73-70
ф: (032) 225-75-00

м. Одеса, 65044,
пр-т Шевченка, 4-Д,
10-й пош., к. 103-105
т: (0482) 37-11-50
ф: (0482) 34-67-77

м. Сімферополь, 95021,
вул. Заліська, 2,
2-й поверх
т: (0652) 71-01-00
ф: (0652) 54-74-66

Послуги рухомого (мобільного) зв'язку, ліцензій НКРЗ АБНЧ222715 від 17.11.2005 р. ТОВ «Астеліт», 03110, м. Київ, вул. Солов'янська, 11, літера «А», коди мережі 63 та 93.

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Проректор з науково-педагогічної
роботи ДВНЗ «Київський
національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
д.е.н., професор



Колот А.М.

2015 р.

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Перший проректор з науково-
педагогічної та наукової роботи ДВНЗ
«Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
д.е.н., професор



Лук'яненко Д.Г.

2015 р.

ДОВІДКА

про використання в навчальному процесі результатів дисертаційної роботи
Паздрія Віталія Ярославовича
на тему: «Управління проактивною поведінкою підприємства»

Результати дисертаційної роботи Паздрія Віталія Ярославовича використані для вдосконалення теоретико-методичного забезпечення навчального процесу на кафедрі стратегії підприємств при викладанні дисциплін «Введення в бізнес-аналіз», «Стратегія підприємства» й у процесі ведення виробничої практики для студентів 4-ого курсу спеціальності «Економіка підприємства».

Нові положення стосуються:

- 1) проведення діагностики проактивності компаній;
- 2) алгоритму розгортання проактивної поведінки підприємства;
- 3) новаторського підходу до формування проактивності персоналу.

Дисертаційна робота ілюструє новий підхід до визначення, формування, розвитку і вдосконалення проактивної поведінки підприємства, що дозволяє підвищити рівень компетентностей з навчальних дисциплін по спеціальності «Економіка підприємств».

Завідувач
кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

к. е. н., професор
Л.П.Батенко