

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 2 від 30 вересня 2019 р.*

Рецензенти

Савченко О. В., д-р екон. наук, проф.
(ПВНЗ «Міжнародний інститут бізнесу»),

Скопенко Н. С., д-р екон. наук, проф.
(Навчально-науковий інститут економіки та управління
Національного університету харчових технологій),

Панченко Є. Г., д-р екон. наук, проф.
(ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»)

С83 Стратегія підприємства: підприємницький контекст
[Електронний ресурс]: монографія; за заг. ред. Батен-
ко Л. П., Решетняк Т. І. Київ: КНЕУ, 2019. 424 с.
ISBN 978–966–926–324–7

В монографії розглянуті три аспекти підприємницького контекстно-го впливу на формування стратегії підприємства: концептуальний, управлінський та інструментально-технологічний. Загалом сукупність впливів підприємницького характеру асоціюється з параметрами середовища VUCA: нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднороззначністю. В колі уваги авторів — проблеми вибору бізнес-моделі, організаційної структури, конкурентного способу дій, підходу до оцінки результативності та ризиків, що здійснюється компаніями підприємницького типу у умовах зовнішньої невизначеності.

Для наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів економічних спеціальностей, керівників бізнес-організацій, підприємців, представників громадських організацій, усіх, хто цікавиться проблемами розвитку наукової думки та практики в сфері стратегічного менеджменту.

УДК 658:005.21

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
----------------	---

ЧАСТИНА 1. Формування стратегії підприємницької компанії: концепції, підходи, інструментарій	8
---	----------

1.1. <i>Лігоненко Л. О.</i> Дизайн-мислення як методологія реалізації клієнтоорієнтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємницької компанії	8
1.2. <i>Піжук О. І.</i> Концептуальні засади формування стратегії підприємницької компанії в середовищі VUCA	28
1.3. <i>Прохорова Є. В.</i> Вплив корпоративного підприємництва на результати діяльності компанії	38
1.4. <i>Паздрій В. Я.</i> Засади реалізації та оцінювання результативності програми розгортання проактивної поведінки підприємства	51
1.5. <i>Лаврененко В. В., Янголь Г. В.</i> Адаптаційна модель управління стратегічною результативністю підприємств металургійної галузі ...	65
1.6. <i>Ліщинська В.В.</i> Вибір конкурентної стратегії підприємства ...	108
1.7. <i>Гречан А. П., Парфентьева О. Г.</i> Потенціал розвитку як детермінанта альтернатив стратегій розвитку автотранспортного підприємства	118
1.8. <i>Філюк Г.М.</i> Сутнісні характеристики колективного домінування підприємств на релевантному ринку: міжнародний досвід	139

ЧАСТИНА 2. Менеджмент у підприємницькій організації	162
--	------------

2.1. <i>Євдокимова Н. М., Котенок Д. М.</i> Інституційне підґрунтя інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень ...	162
2.2. <i>Осокіна А. В., Нечитайло Д. О.</i> Застосування інструментів методології «шість сигм» для вдосконалення системи управління бізнесом	177
2.3. <i>Володькіна М. В.</i> Тенденції трансформації організаційних структур сучасних бізнес-організацій	210
2.4. <i>Віннікова І. І., Марчук С. В.</i> Розбудова ризик-менеджменту в умовах трансформаційної економіки	233

1.4. Засади реалізації та оцінювання результативності програми розгортання проактивної поведінки підприємства

Вступ. В умовах невизначеного й високо динамічного середовища перед бізнесом постають завдання функціонування в умовах відсутності можливості вчасно й адекватно відповідати на зовнішні виклики. Одним із сучасних підходів є впровадження проактивної поведінки. Цей тип поведінки для підприємницької компанії є одним з важливих засад функціонування, оскільки змушує самостійно шукати можливості й підходи на ринку, виходячи з власних планів і задумів і не чекаючи реакцій зовнішнього середовища. Проте цей тип поведінки, на відміну від реактивного, пасивного, активного, є доволі затратним. І для кожного підприємця в процесі формування стратегії постає дилема, як знайти точку рівноваги між можливостями, планами та реальним станом середовища. Проактивна поведінка може дати найбільший результат, але потребує й високих затрат усіх ресурсів.

Виклад матеріалу. Основні засади моделі управління проактивною поведінкою підприємства описано в роботі¹ [Паздрій, 2013]. Щоб почати розгортати й реалізовувати проактивну поведінку необхідні певні передумови. Назвемо їх.

1. Орієнтація власників компанії на формування її проактивності, спрямованість ТОП-менеджменту (керівників вишого рівня) на проактивне мислення, формування інноваційних продуктів і дій на випередження. З 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. Цій умові також має відповідати підтримка та сприйняття нестандартних, ризикових дій вищого менеджменту з боку власників компанії, їхнє орієнтування на довгостроковий, а не короткостроковий результат.

На нашу думку, для формування проактивної поведінки підприємства наявність проактивного мислення у його власників і вищих керівників є безумовною й необхідною умовою, без якої

¹ Паздрій В. Модель проактивної поведінки компанії / В. Я. Паздрій // Стратегія економічного розвитку України. — К.: КНЕУ, 2013. — № 32. — С. 155—164.

жодні інші дії для вироблення проактивної поведінки підприємства будуть малоефективними й навіть неможливими.

2. Компанія володіє одним або кількома ключовими ресурсами, які якісно вирізняють її серед інших і можуть сформувати динамічну 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 інституціями, високий гудвіл, сформований вартісний бренд компанії, значна 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 уже є сформованим і неабияк впливає на її результат.

3. Наявність вільних ринкових ніш, ринок перебуває на стадії формування та зростання, при цьому зовнішнє середовище загалом є динамічним і невизначеним. Ця 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 цей час можуть не сприйматися споживачами, але в майбутньому мають шанси стати масовим продуктом.

За наявності в компанії усіх передумов можна розпочинати розгортання проактивної поведінки. Якщо ж одна з умов не виконується, то варто зробити переоцінку: чи потрібна проактивність компанії в наявних умовах зовнішнього середовища, і що необхідно зробити для того, що на рівні підприємства виконати всі умови² [Паздрій, 2015]. Розгортання проактивної поведінки підприємницької компанії пропонується за моделлю, яку подано на рисинку 1, і яка ґрунтується на основі моделі життєвого циклу за І. Адізесом³ [Адізес, 2011] і ключових засадах моделі проактивної поведінки підприємства.

Якщо впорядкувати процеси на кожному з етапів у логічній структурі за стадіями управління проактивною поведінкою підприємства⁴, то можна виокремити п'ять основних етапів (рис. 2).

² Паздрій В. Теоретичні і прикладні аспекти розгортання проактивної поведінки підприємства / В. Я. Паздрій // Стратегія економічного розвитку України. — К.: КНЕУ, 2015. — №37. — С. 25—36

³ Адізес І. Управління життєвим циклом компанії [Електронний ресурс] / І.Адізес. — Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13393/temp>. — Назва з екрана.

⁴ Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колективна монографія. — К.: КНЕУ, 2015. — 398 с. — С. 30—39.

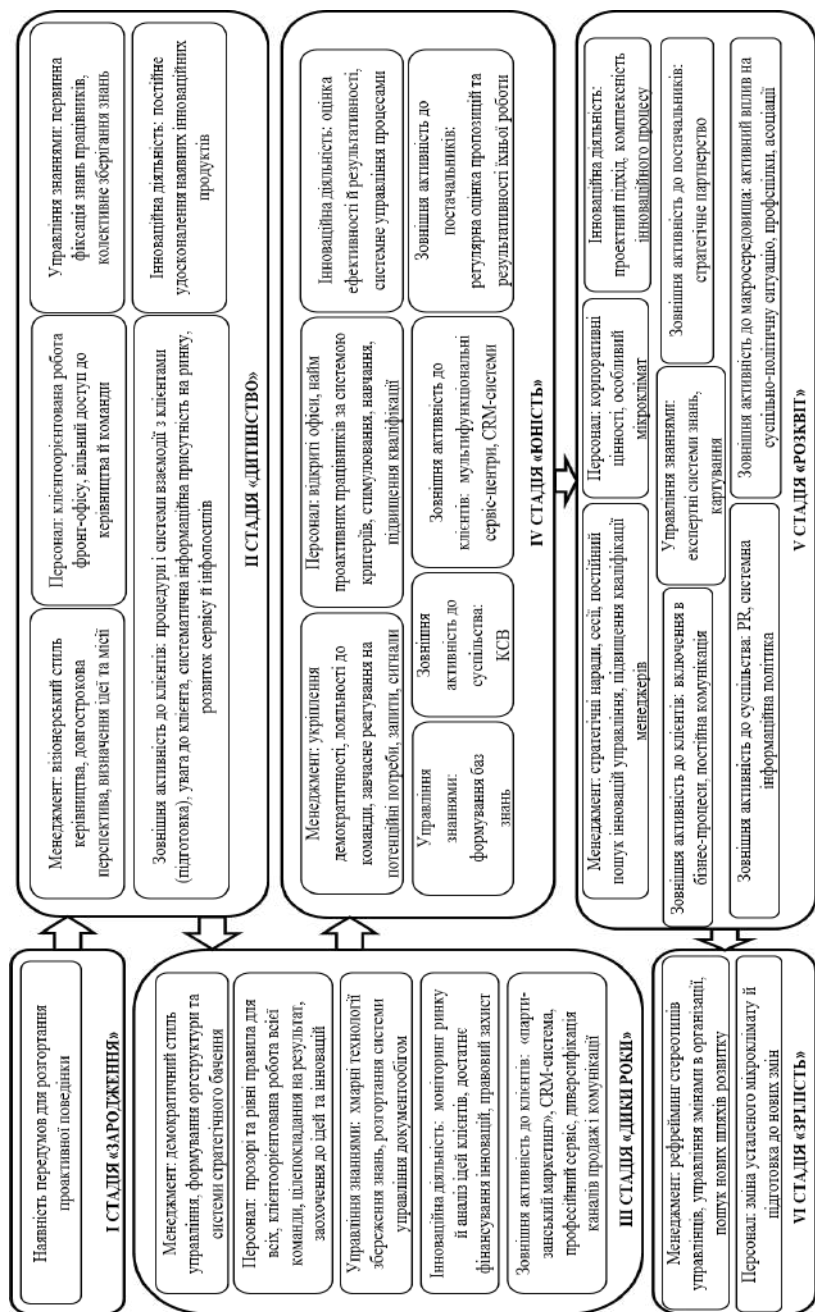


Рис. 1. Узагальнена схема розгортання проактивної поведінки підприємства (авторська розробка)

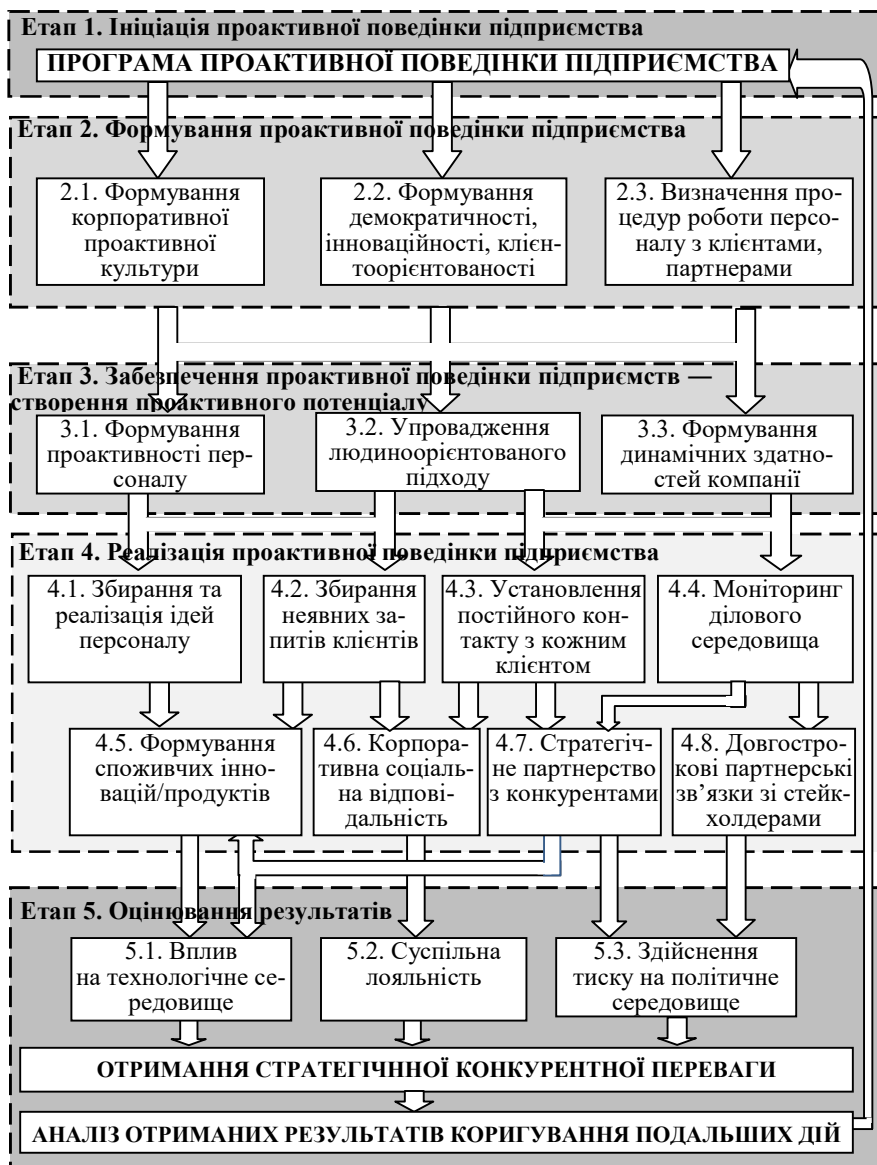


Рис. 2. Узагальнена процесна модель управління проактивною поведінкою підприємства (авторська розробка за⁵ [Блінов, 2010])

⁵ Блінов О.А. Управление поведением предприятия на рынке [Электронный ресурс] / О. А. Блінов. — Режим доступа: <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=10864>. — Название с экрана.

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 та її націлення на отримання лідерства шляхом випередження зовнішніх подій і формування самостійної ініціації в своєму діловому оточенні.

2. **Формування проактивної поведінки підприємства** — відбуваються закладення та подальший розвиток основних принципів функціонування проактивної компанії, зокрема визначення базових основ корпоративної культури, системи управління компанією, роботи з проактивним персоналом, проведення необхідних процедур взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами — клієнтами, постачальниками, посередниками, суб'єктами макросередовища.

3. **Забезпечення проактивної поведінки компанії** — на цьому етапі відбувається ресурсне забезпечення внутрішнього формування ключових компетенцій і динамічних здатностей компанії, які дають змогу підприємству займати випереджувальну позицію назовні. У межах цього етапу безпосередньо відбувається формування проактивності персоналу, запровадження та запуск CRM-системи роботи з клієнтами й іншими контрагентами компанії.

4. **Реалізація проактивної поведінки підприємства** — крім традиційних бізнес-процесів компанії, пов'язаних з 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, поліпшення процесів збирання його неявних запитів, активного моніторингу ділового оточення. Такі дії, відповідно, забезпечують формування споживчої цінності та споживчої інновації, формування стратегічного партнерства з учасниками ринку й іншими зацікавленими сторонами (постачальники, посередники, ключові суб'єкти політичної, соціальної, економічної та технічної сфери). Окремою сферою, яка притаманна й іншим видам поведінки, але проактивній, передусім є корпоративна соціальна відповідальність у продуктах, впливі на суспільство й виконанні додаткових зобов'язань.

5. **Оцінювання результатів реалізації проактивної поведінки** — у контексті реалізації проактивної поведінки найголовні-

шим результатом стає формування довгострокової конкурентної переваги в динамічному середовищі на основі вироблення стійкої клієнтської та суспільної лояльності, впливу на технічне й політичне середовище, можливості зміни конфігурації свого ділового оточення.

На основі отриманих результатів слід провести їх аналіз і 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 випереджальної взаємодії з усіма суб'єктами ділового оточення.

Проте залишається відкритим і дискусійним реалізація 5-го етапу — оцінювання результатів реалізації проактивної поведінки підприємства. Ще складнішим є оцінювання ефективності управління проактивною поведінкою підприємницької компанії. 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 значних ресурсів.

За результатами ретроспективного аналізу діяльності операторів мобільного зв'язку за 2005—2013 роки (рис. 3) спостерігалася пряма залежність між зростанням/падінням рівня проактивності й зміною через рік-два показників дохідності та прибутковості компанії.

При цьому варто зауважити, що чутливішою 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 збільшення прибутковості компанії.

У процесі аналізу діяльності компаній-лідерів ПАТ «Київстар», ПрАТ «МТС-Україна» було виокремлено оціночні коефіцієнти приросту дохідності компанії:

- на початковому етапі реалізації програми проактивної поведінки підприємство може дати 8—10 % зростання доходів від розрахункового трендового;

- за часткової реалізації програми розгортання проактивної поведінки підприємства дає 15—17 % приросту доходу;

- за повної реалізації програми дохід може зрости до 25—30 %.

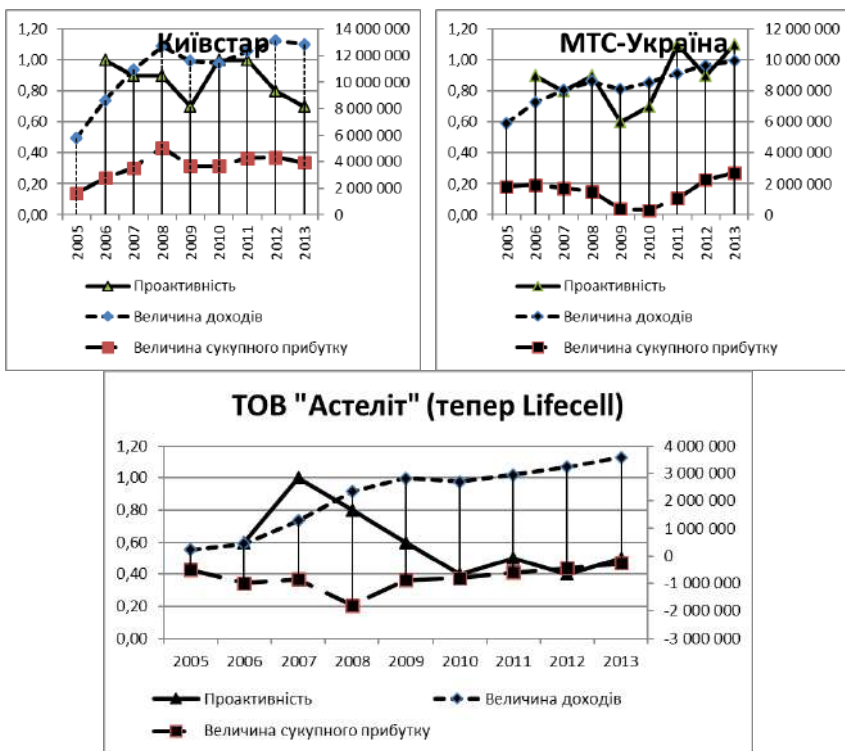


Рис. 3. Динаміка проактивності, величини доходів і прибутків операторів мобільного зв'язку (авторська розробка)

Ці показники варто уточнювати в інших галузях, хоча розмірність і межі подібні. Вибір системи показників ефективності керування підприємствами залежить від:

- 1) особливостей об'єкта керування та 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 чи інших видах діяльності;
- 4) позиції дослідника та специфіки досліджуваної ситуації [5].

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

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

Але ці показники є універсальними й притаманні для всіх моделей поведінки. І при аналізі виникає проблема відокремлення результатів, яких досягає компанія від конкретних дій сьогодні, від результатів реалізації довгострокових моделей поведінки, зокрема проактивної. Вирішення цієї проблеми потребує окремого ґрунтовного дослідження. У межах запропонованої теми розглянемо обґрунтування доцільності й необхідності реалізації проактивної поведінки підприємства.

У рамках методики ми зупинилися на двох ключових для підприємства показниках: сукупний дохід і сукупний прибуток, адже вони включають усі аспекти діяльності компанії.

При реалізації програми розгортання проактивної поведінки підприємства формується приріст сукупного доходу компанії ($\Delta TR^{\text{Proact}B}$). Водночас виникають витрати із здійсненням відповідних кроків з розробки та впровадження проактивної поведінки підприємства ($C^{\text{Proact}B}$). Відповідно, зіставивши ці показники, отримано можливість обчислити ефект від розгортання та реалізації проактивної поведінки підприємства ($E^{\text{Proact}B}$):

$$E^{\text{Proact}B} = \Delta TR^{\text{Proact}B} / C^{\text{Proact}B}. \quad (1)$$

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

- 1) витрати на залучення й подальшу оплату інноваторського, ініціативного менеджменту, особливо ТОП-керівника проактивної компанії;

- 2) витрати на розроблення, удосконалення та впровадження інноваційних продуктів;

- 3) формування технічного завдання, розроблення та розгортання CRM-систем;

- 4) підвищені витрати на найм і постійне навчання проактивного персоналу;

- 5) витрати на технологічні рішення для активного зберігання та продукування знань;

- 6) підвищені витрати на маркетинг та 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 та прийняття управлінських рішень;

8) витрати на додатковий консалтинг та аудит діяльності компанії;

9) інші групи підвищених витрат, пов'язаних з прискоренням діяльності та швидкістю виконання завдань, високими інтелектуальними, психікоемоційними й 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 з'ясовано, що посилення невизначеності на ринку супроводжується загостренням конкуренції, оскільки жодна сторона не знає про те, що робитиме інша. Зростання невизначеності відбувається при ослабленні сигналів, зменшенні обсягу отримуваної інформації про зміни, що відбуваються ззовні. У результаті такої ситуації унеможливується вчасне реагування на всі події. 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, проактивна поведінка спрямована на вплив та управління зовнішнім середовищем, формування ефективної системи включення в бізнес-процеси компанії клієнтів (людиноорієнтованість), персоналу (проактивність кожного члена команди фірми), постачальників ресурсів і посередників (довгострокові партнерства й «відкрита організація» з включенням усіх зацікавлених сторін для отримання спільної вигоди). У межах цього невизначеність зовнішнього середовища під час реалізації проактивної поведінки знижуватиметься, адже компанія сама стає продуцентом подій, а не пасивним очікувачем зовнішніх сигналів.

Відповідно до цього, з одного боку, виникають витрати на формування й реалізацію проактивної поведінки, а з іншого — можливий виграш від зменшення невизначеності й отримання додаткового прибутку від такої поведінки. Обґрунтування отримання такого вищого прибутку побудоване на основі досліджень автора, яке було викладено й описано в 2011—2012 рр. в авторській

монографії «Неопределенность в деятельности компании: Теория, методы, прикладные аспекты влияния, управление информацией»⁶ і статтях «Невизначеність зовнішнього середовища: сутність та оцінка»⁷, «Фінансові аспекти оцінювання невизначеності зовнішнього середовища компанії»⁸.

Відповідно до запропонованої концепції, яку було викладено в цих публікаціях й отримано в рамках досліджень автора, сформуовано теоретичну концепцію набуття додаткової вигоди від розгортання та реалізації проактивної поведінки підприємства за рахунок приросту доходу підприємства від здійснення основної діяльності завдяки впровадженню проактивної поведінки підприємства ($\Delta TR^{\text{осн. діяльності}}$) й додаткової вигоди, яка може потенційно виникати в разі зменшення рівня невизначеності, і яку можна розрахувати як різницю між втратами від абсолютної невизначеності та фактичним рівнем невизначеності (ΔL^{EU}):

$$\Delta TR^{\text{ProactB}} = \Delta TR^{\text{осн. діяльності}} + \Delta L^{EU}. \quad (2)$$

Фінансовий вплив невизначеності оцінюється через втрати, які компанія може понести внаслідок появи й впливу непередбачуваних явищ ($-L_{\text{fact}}^{EU}$). Залежність між рівнем невизначеності та рівнем втрат від наявності цього явища може бути як лінійною, так і нелінійною, що залежить від умов функціонування компанії. Якщо припустити те, що наявна лінійна залежність між рівнем втрат і рівнем невизначеності, обчислити рівень таких втрат можна за допомогою виразу:

$$-L_{\text{fact}}^{EU} = -EU_{\text{fact}} \cdot P_L^{EU\%}, \quad (3)$$

де $-EU_{\text{fact}}$ — 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.

⁶ Паздрій В. Неопределенность в деятельности компании: Теория, методы, прикладные аспекты влияния, управление информацией.—М.: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. —110 с. ISBN 978-3-8484-3015-4

⁷ Паздрій В.Я. Невизначеність зовнішнього середовища: сутність та оцінка / В. Я. Паздрій // Актуальні проблеми економіки (SciVerse Scopus by Elsevier, EconLit, Index Copernicus, EBSCOhost, Ulrich's Periodicals Directory, Cabell's Directories, ABI/Inform (by ProQuest). — 2011. — №9 (123). — С. 273—279.

⁸ Паздрій В.Я. Фінансові аспекти оцінювання невизначеності зовнішнього середовища компанії / В. Я. Паздрій // Актуальні проблеми економіки (SciVerse Scopus by Elsevier, EconLit, Index Copernicus, EBSCOhost, Ulrich's Periodicals Directory, Cabell's Directories, ABI/Inform (by ProQuest). — 2011. — № 10 (124). — С. 291—298.

Завдання оцінити вплив невизначеності в процесі повсякденного функціонування компанії з фінансового боку є доволі складним через відсутність однозначної точки відліку. За таку точку можна взяти рівень потенційних втрат ($-L_{full}^{EU}$), які компанія отримає в результаті повної невизначеності та які розраховуються як

$$-L_{full}^{EU} = -EU \cdot P_L^{EU\%} = -100 \cdot P_L^{EU\%}, \quad (4)$$

де -100 відповідає стану повної невизначеності зовнішнього середовища.

Відповідно, при зменшенні рівня невизначеності потенційно може виникати додаткова вигода (ΔL), яку можна розрахувати як різницю між втратами від абсолютної невизначеності й фактичним рівнем невизначеності. Ця величина обчислюється за формулою (3):

$$\Delta L^{EU} = -L_{fact}^{EU} - (-L_{full}^{EU}) = (100 - EU) \cdot k_q \cdot |P_L^{EU\%}|, \quad (5)$$

де k_q — коефіцієнт сили впливу об'єктивних і суб'єктивних чинників на якість інформації, причому має вигляд $0 \leq k_q \leq 1$ і спадну природу. Методику його обчислення ретельно описано у⁹ [Паздрій, 2011].

Для зменшення рівня невизначеності або, іншими словами, для пізнання зовнішнього середовища необхідно зібрати певний обсяг інформації, на що витрачаються необхідні ресурси й здійснюються витрати на збирання інформації (C^{Inform}). За певний період часу вони становитимуть:

$$C^{Inform} = \frac{Inform}{0,01} \cdot P_C^I, \quad (6)$$

де P_C^I — величина витрат на збирання, опрацювання, передачу однієї одиниці зібраної інформації (I^{Q-EU}).

Знаючи вартість інформації та вигоду від її отримання, можна використати вираз, який характеризуватиме доцільність збирання інформації за умови, що ціна збирання будь-якого обсягу інформації є сталою і в цю ціну включені всі складові:

⁹ Паздрій В. Я. Обґрунтування показників управління невизначеністю як складової реалізації проактивної стратегії компанії / В. Я. Паздрій // Стратегія економічного розвитку України: Зб. наук. праць. — К.: КНЕУ, 2011. — № 28. — С. 71—78.

$$\Delta L \geq C^{Inform} \Rightarrow Inform \cdot k_q \cdot P_L^{EU\%} \cdot 100 \geq \frac{Inform}{0,01} \cdot P_C^I \Rightarrow P_L^{EU\%} \cdot k_q \geq P_C^I. \quad (7)$$

Якщо ΔL оцінене як абсолютне число, то нерівність (5) матиме такий вигляд:

$$\Delta L = \frac{Inform}{0,01} \cdot P_C^I. \quad (8)$$

Якщо нерівність (6) має вигляд строгої, тоді можна говорити про те, що компанія матиме можливий прибуток при зменшенні невизначеності, що розраховується як:

$$Pr^{EU} = \Delta L - C^{Inform} = (P_L^{EU\%} \cdot k_q - P_C^I) \cdot Inform, \quad (9)$$

де Pr^{EU} – прибуток від зменшення невизначеності в результаті збирання певної кількості інформації $Inform$.

З виразу (8) впливає метод розрахунку ще одного показника – маржинального прибутку від одиниці зібраної інформації, що виник при зменшенні невизначеності. Це розраховується як:

$$M Pr^{Inform} = \frac{Pr^{EU}}{Inform} = P_L^{EU\%} \cdot k_q - P_C^I. \quad (10)$$

Цей вираз також підтверджується логічно. Адже величина $P_L^{EU\%} \cdot k_q$ є відображенням доходу, що принесе зменшення невизначеності на одиницю (виражену у відсотковому відношенні) унаслідок збирання одиниці об'єму інформації. Величина P_C^I показує собівартість цієї одиниці об'єму інформації порівняно з еталонним обсягом.

Виведена формула обчислення маржинального прибутку (8) дійсна в разі наявності нелінійної залежності між інформацією й розміром доходу від зменшення невизначеності.

Загалом вираз (8) з математичного погляду показує і підтверджує міркування про те, що компанія в результаті існування й зменшення невизначеності може отримати додатковий дохід і навіть прибуток. Цей висновок можна продовжити таким чином: якби невизначеності не існувало, тоді б усі компанії мали повну картину про середовище своєї діяльності. Унаслідок цього було б можливо досягати всіх поставлених цілей. Це, зрештою, привело б до отримання тільки нормального прибутку. Це не йде в розріз з існуючими науковими працями, а, навпаки, підтверджується висновками

Дж. Стігліца, Дж. Акерлофа М. Спенса про асиметричність інформації¹⁰ [Barkley R.J., 2003] та її вплив на процеси в компанії¹¹.

Отже, можна виокремити кілька важливих постулатів, які набувають особливого значення при обґрунтуванні можливості отримання додаткового доходу компанії при реалізації проактивної поведінки підприємства.

1. При зменшенні ступеня 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 проактивнішою є компанія, тим менший ступінь невизначеності з боку інших учасників і більший ступінь керованості середовища в результаті прийнятих рішень і кроків.

3. Компанія за допомогою здійснення проактивної поведінки підприємства (особливо на етапі зрілості) може суттєво змінювати всю конфігурацію середовища, унаслідок чого відбувається повний перерозподіл ринку й формування нових груп споживачів, які будуть охоплені цією компанією.

На основі сказаного можна зробити узагальнюючий 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.

Таким чином, можна побачити, що реалізація проактивної поведінки, яка також зменшує невизначеність зовнішнього середовища, дає змогу отримувати набагато більшу вигоду на ринку, ніж класична традиційна політика й поведінка.

Щодо питання про повноцінну оцінку ефективності впровадження та здійснення моделі проактивної поведінки компанії в українських умовах і за наявної бази даних стає доволі проблематичним повною мірою оцінити необхідні показники та виокремити їх вплив на компанію. Оскільки існує незначна аналітична база, є частина недостовірної інформації й констатується закритість самих компаній. Відповідно, це питання стає предметом подальших нових досліджень.

¹⁰ *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.

¹¹ *Паздурій В.* Неопределенность в деятельности компании: Теория, методы, прикладные аспекты влияния, управление информацией.—М.: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. — 110 с. ISBN 978-3-8484-3015-4

Висновки. Таким чином, у запропонованому підрозділі розкрито основні аспекти розгортання програми проактивної поведінки підприємства за етапами життєвого циклу (згідно з підходами І. Адізеса). При цьому процесна модель реалізовується на кожному етапі, адже необхідно: провести ініціацію проактивної поведінки підприємства, сформувавши необхідні підходи й плани, створити проактивний потенціал, здійснити заплановані кроки й оцінити отримані результати. Варто зауважити, що кожен наступний етап розгортання програми стає складним і вимагатиме залучення більших ресурсів. Тому менеджменту підприємств варто проводити оцінку існуючого стану й необхідності проведення подальших кроків.

Подальшого дослідження потребує вивчення процесів реалізації проактивної поведінки в різних галузях економіки за різних умов функціонування компанії.