

аром сознательно выбранных и усвоенных управленческих ролей. В работе приведен пример возможной структуры ролевого репертуара и определены направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: роль, личность, зрелость, управление, профессиональное развитие, личностное развитие

APPROACH TO FORMING PROFESSIONAL MATURITY OF MANAGERS

E. Maltsev, PhD, Associate Professor
National University «Kyiv-Mohyla
Academy»

Abstract. The work addresses the problem of achieving professional maturity in relation to personal and professional development of managers. The professional development, in turn, considered as an extension of the repertoire of managerial roles being able to accomplish by a manager. This kind of development involves a combination of training and practice, which described by Kolb empirical learning cycle.

The formulation of current and desirable managerial roles provided using well-known psychological self-concept. Professional development in thus approach looks like a deliberate formulation of desired managerial roles and their sequential assimilation through the development of self-concept.

As an example of composition of roles considered roles of manager, leader, job architect and strategic architect. Each role requires a certain competence (ability) due to activities in the roles — cognitive, intrapersonal or interpersonal ones.

When using role-based approach managerial maturity means ability to play a new role or new level of mastering in the role. An important factor of managerial maturity is conscious «design» the self-concept by manager, including models of «real self» and an «ideal self» meaning existing and desired role repertoire.

Key words: role, personality, maturity, management, professional development, personal development

Стаття надійшла до редакції 18.10.2015

УДК 334.024

Паздрій Віталій Ярославович¹

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗГОРТАННЯ ПРОАКТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті представлено необхідні передумови й основні кроки розгортання проактивної поведінки підприємства на основі концепції життєвого циклу І. Адізеса. Зокрема, сформульовано основні постулати формування проактивності компанії, визначено три необхідних умови доцільності та можливості розгортання проактивної поведінки підприємства й основні етапи реалізації даного стилю поведінки компанії. Матеріал стат-

¹ **Віталій Ярославович Паздрій** — магістр, викладач кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» vitalii.pazdrii@kneu.ua

ті буде корисним науковцям і практикам, яким цікаві питання інноваційних форм поведінки і формування лідерства компаній в умовах динамічного, невизначеного середовища компанії.

Ключові слова: проактивність, проактивна поведінка, менеджмент, управління поведінкою компанії, управління проактивною поведінкою підприємства.

Вступ. Сучасні динамічні умови ведення бізнесу постійно вимагають нових підходів до управління компанією, формування своєї поведінки і здійснення неординарних кроків на ринку. Хоча традиційні методи менеджменту і формування поведінки ще можуть задовольнити потреби компаній-аутсайдерів, але точно не підходять для тих, хто прагне лідерства. Адже стає все складніше відслідковувати зміни на ринку, у поведінці своїх конкурентів, споживачів, на макро- і мезорівнях.

На фоні таких змін усе вимогливішим стає споживач, який поступово перетворюється із споживача продукції у співтворця цінності, члена команди підприємства, учасника окремих його бізнес-процесів. На зустріч таким змінам і самі компанії стають більш «олюдненими», наближеними до своїх клієнтів через соціальні мережі, Інтернет, повсякденне життя.

В епоху економіки знань, коли на перше місце висувається індивідуальна людина з її унікальними побажаннями, прагненням особистісного підходу у всіх процесах, компанія проявляти нові види поведінки, які відповідатимуть сучасності.

Одним із таких видів є проактивна поведінка, яка передбачає випереджувальний характер взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища і формування партнерських відносин як усередині компанії, так і за її межами.

Проблематика визначення, формування і реалізації проактивної поведінки підприємства останнім часом стає все актуальнішою і привертає увагу багатьох дослідників. Серед провідних зарубіжних учених, які приділяли увагу вивченню даній проблематиці, варто виділити І. Ансофа [1], К. Прахалад [2], А. Томпсона і А. Стрікланда, В. Рамасвами, Г. Хемел, а також Дж.Ф. Рех [3], Ш.Т. Реа, А. Ріпа [4], В. Осмонд та ін. У працях цих учених виділяється визначення «проактивний-реактивний», розуміння проактивної поведінки підприємства, проактивності менеджменту, персоналу компанії, поглибленої співпраці із клієнтами. Вітчизняні дослідники, Н.С. Бушуєва, Ю.Ф. Ярошенко, К.Ф. Ярошенко [5], Р. Фатхутдінов, М. Тропак, О. Гребешкова [6], Н. Єфремова, розглядають проактивність як сукупність моделей передбачення розвитку організації і її елементів у комплексі з аналізом поточної ситуації і виробленням рішень на основі максимально точних прогнозів поведінки організації, сукупність маркетингових дій по впливу на зовнішнє середовище, а також виділяють окремі аспекти проактивного крізь проектний підхід до розвитку організації.

Проте у працях дослідників проактивний стиль поведінки більше розглядається як теоретична модель без особливої конкретики у питаннях його реалізації у реальному управлінні компанією, наповненню алгоритмами і кроками дій щодо реалізації. У зв'язку з чим сформована потреба наповнити прикладним змістом розуміння проактивної поведінки підприємства і її реалізації у сучасних умовах української економіки.

Як, на нашу думку, прикладні аспекти розгортання і реалізації проактивної поведінки підприємства будуть особливо актуальними для власників й управлінців компаній, які прагнуть лідерства, довгострокової конкурентної переваги і сталого системного розвитку.

Постановка проблеми. Маємо за мету визначити основні теоретичні основи розгортання проактивної поведінки підприємства, базуючись і беручи за основу концепцію життєвих циклів І.Адізеса [7; 8]. Адже розвиток проактивної компанії нагадує розвиток звичайної компанії, тільки вже на іншому рівні і з урахуванням наявного досвіду і ресурсів у компанії.

Результати. При висвітленні прикладних аспектів програми розгортання проактивної поведінки, виходячи з теоретичних засад проактивної поведінки підприємства [9, с. 273–288.], було взято такі основні положення:

- реалізація проактивної поведінки підприємства є поступовим і безперервним процесом з охопленням кожного наступного підрозділу й рівня управління компанії;

- проактивна поведінка підприємства у себе може включати інструменти і форми прояву інших типів поведінки, єдине, що системність і глибина використання того чи того інструменту відрізняється від інших типів поведінки;

- необхідність наявності відповідного рівня проактивності менеджменту компанії, внутрішнього бажання і націленості на реалізацію проактивності ключових ресурсів;

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

На нашу думку, виходячи з проведеного аналізу компаній мобільного зв'язку [10], було виділено такі необхідні передумови для початку розгортання проактивної поведінки підприємства:

1. Орієнтація власників компанії на формування проактивності компанії, направлення ТОП-менеджменту (керівників вищого рівня) на проактивне мислення, формування інноваційних продуктів і дій на випередження.

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

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 по побудові проактивної поведінки підприємства будуть малоефективними або й не можливими.

2. Компанія володіє одним або кількома ключовими ресурсами, які якісно вирізняють компанію 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 досвідотворююча 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.

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 більше 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 має шанси стати масовим продуктом.

За умови наявності у 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 компанії виконати всі умови.

Програма розгортання проактивної поведінки підприємства представлено на основі концепції життєвого циклу, що втікає з одного із положень про поступальність і послідовність розвитку проактивної компанії у коротко- і довгостроковому часовому вимірі.

За життєвий цикл розвитку проактивної компанії взято концепцію Іцхака Адізеса, яка описана в його хрестоматійній роботі «Управління життєвим циклом корпорації» [8] й адаптовано багатьма вітчизняними і зарубіжними дослідниками. Адже саме в основу концепції покладено принципи і поведінкові форми функціонування більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, які мають циклічний характер [11], що ідеально підходить до опису проактивної поведінки підприємства.

Основними стадіями розвитку проактивної компанії є [8, с. 38]:

1. Зародження (залицяння) проактивної компанії — передуює виникненню організації, яка ще не сформувалася як проактивна, а є лише таке бажання. Засновник компанії збирає навколо себе людей, які поступово вникають у його бачення, приймають її і погоджуються ризикнути і спробувати втілити її в життя [8]. 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 формуванні та вдосконаленні своїх інноваційних продуктів, технологій, розв'язання проблем виробництва та ефективності [8], формуванні поглиблених відносин із клієнтами, їх вивчення і включення у бізнес-процеси компанії. На даному етапі компанія може не мати чіткої політики і системи дій, а багато кроків робиться за безпосередньої вказівки керівництва компанії і їх бачення розвитку ситуації. Важливим завданням на даному етапі стає формування міцних зв'язків з клієнтами, просування інноваційних продуктів, формування майбутніх позицій компанії. За словами І. Адізеса, у період Дитинства засновник, керівник тяжко працює, не делегує повноважень і приймає всі рішення. Делегування не бажане на цьому етапі, тому що необмежена віддача справі — це те, що тримає лідера в активності [7].

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, активне його залучення у процеси роботи з клієнтами і формування інновацій, у роботі з клієнтами відбувається стабілізація процесів орієнтування на його потреби і збору явних і неявних побажань, стає нарощування постійних клієнтів і загального обсягу продаж. На даному етапі наявні ресурси компанії є обмеженими, що зумовлює необхідність встановленні пріоритетів у реалізації своїх проєктів, формуванні системи навчання й управління знаннями, набуття досвіду [7].

4. Юність — етап формалізації моделі проактивної поведінки — на даному етапі відбувається перехід від інтуїтивних, ініціаторських рішень до систематичної роботи по:

- формуванню динамічних здібностей компанії;
- зміні структури персоналу, а саме: залучення ініціативних і креативних працівників, виведення з організації консервативних і не готових до змін осіб;
- націленню 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-систем);
- зміні системи взаємовідносин з постачальниками ресурсами;
- перегляду взаємовідносин з власниками компанії;
- активізації компанії у суспільстві, появі заходів у рамках корпоративної соціальної відповідальності.

5. Розквіт — етап системного функціонування і розширення проактивної поведінки підприємства шляхом:

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

Компанія на даному етапі чітко знає куди і для чого рухається, відбувається досягнення поставлених цілей і формування нових. Це один з найактивніших

етапів реалізації проактивної поведінки підприємства, коли практично всі необхідні кроки по 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 і виокремити в окремий етап — на даному етапі компанія у повній мірі відповідає ознакам проактивної. На даному етапі вже всі 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 і намагання перейти у сталі, спокійніші процеси. Безумовно, це може призвести до скорочування проактивності компанії і згортання проактивної поведінки підприємства.

Саме на даному етапі менеджмент проактивної компанії має визначитися — чи він залишається у рамках моделі реалізації проактивної поведінки чи переходить до менш динамічних форм поведінки. За першого варіанту компанія вже має шукати інноваційні продукти, кроки розвитку персоналу, взаємодії з клієнтами, конкурентами й іншими стейкхолдерами. За другого варіанту можливий спад у діяльності і переходу до наступних стадій розвитку: аристократії, бюрократії і смерті [7].

Таким чином, досягнення стадії зрілості потребуватиме від менеджменту переродження і нового витка розвитку проактивної поведінки. Досвід розвитку компаній мобільного зв'язку і проведений аналіз показує, що компанії «Київстар» й «МТС-Україна» досягнули своїх стадій зрілості і тепер потребують нових ліній поведінки і нових продуктових напрямлень у проактивній поведінці. Можливо, як на нашу точку зору, також і з цією метою було здійснено зміну ТОП-менеджменту «Київстару», зокрема, відхід його засновника — Ігоря Литовченка, а в «МТС-Україні» — проведення чергового ребрендингу і формування послуг транснаціонального рівня під брендом «Водафон».

У табл. 1 запропоновано програму розгортання проактивної поведінки підприємства, яка враховує раніше викладені позиції по кожному етапі життєвого циклу і прикладний досвід реалізації даного стилю поведінки українськими компаніями мобільного зв'язку.

При формуванні програми виділено найсуттєвіші й найузагальненіші кроки по кожній сфері (менеджмент, персонал, система управління знаннями, інноваційний процес, взаємодія з клієнтами, взаємодія з постачальниками ресурсів, взаємодія із суспільством, взаємодія з макросередовищем) у розрізі етапів. Варто зауважити, що наведені кроки можуть перетинатися з реалізацією інших типів поведінки. Проте головною відмінністю є ступінь глибини і системності впровадження даних кроків. Також варто зауважити, що при реалізації програми розгортання проактивної поведінки підприємства має значення реалізації кожного кроку. Якщо буде опущений один з елементів, то це може призвести до втрати проактивності і неможливості завершення розгортання проактивної поведінки підприємства.

Таблиця 1

**УНІФІКОВАНІ ФУНКЦІОНАЛЬНІ ЕТАПИ І КРОКИ ПРОГРАМИ
РОЗГОРТАННЯ ПРОАКТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ
НА ПІДПРИЄМСТВІ (авторська розробка)**

Етап		Кроки реалізації по сферам діяльності компанії					Зовнішня активність по взаємодії з		
		Всередині компанії					постачальниками	суспільством	макросередовищем
		Менеджмент	Персонал	Управління знаннями	Інноваційна діяльність	клієнтами			
1.	Зародження	Перевірка наявності передумов для розгортання проактивної поведінки	—	—	—	—	—	—	—
2.	Дитинство	- Формування «візjonerського» 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 удосконалення наявних інноваційних продуктів	- Підготовка процедур і системи взаємодії з клієнтами. - Постійна увага до потреб і бажань клієнтів. - Систематична інформаційна присутність на ринку - Розвиток сервісу, інформаційних послуг	—	—	—

Продовження табл. 1

Етап		Кроки реалізації по сферах діяльності компанії					Зовнішня активність по взаємодії з		
		Всередині компанії			Інноваційна діяльність	клієнтами	постачальниками	суспільством	макросередовищем
Менеджмент	Персонал	Управління знаннями	Менеджмент	Інноваційна діяльність					
3. Дикі роки (Вперед-вперед)		- Впровадження демократичного стилю управління - Формування відповідної організації (функціональної, матричної, дивізійної, проектної) - Формування системи стратегічного передбачення	- Формування прозорих і рівних правил роботи для менеджменту і всіх працівників. - Клієнтоорієнтована робота всієї команди компанії. - Результатом рішень є цілепокладання. - Широке захоплення до формування власних ідей, ініціатив	- Розгортання хмарних технологій збереження знань - Розгортання системи управління документацією	- Моніторинг існуючих ринкових потреб і збір ідей клієнтів - Виділення достатнього фінансування на інновації. - Правовий захист	- Впровадження інструментів «партизанського маркетингу». - Побудова й розгортання CRM-системи - Формування «професійного сервісу». - Диференціація каналів продаж і комунікації з клієнтами	—	—	—
	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, відкриті кар'єрні зростання. - Система постійного навчання і підвищення кваліфікації	Формування баз знань	- Системне управління процесами інновацій - Оцінювання результативності й ефективності інновацій	- Формування мультифункціональних сервіс-центрів. - Розвиток CRM-систем.	Регулярна цілісна компанія постачальників	Заходи корпоративної соціальної відповідальності	—

Закінчення табл. 1

5. Розквіт	• Проведення стратегічних нарад, сесій • Постійний пошук інноваційних шляхів розвитку. • Підвищення кваліфікації менеджменту.	• Кодифікація виділення корпоративних цінностей, формування особливого мікроклімату	• Розгортання експертних систем знань • Картування знань	• Проектний підхід. • Комплексність інноваційного процесу	• Поглиблення ступеня включення клієнтів у бізнес-процеси компанії. • Постійна комунікація з клієнтом • Спільне творення цінності	• Формування стратегічних партнерств. • Забезпечення швидких поставок	• Системна інноваційна політика • Професійний піар	• Активний вплив на суспільно-політичну ситуацію, вплив на «правила гри». • Участь у профасоціаціях, спілках
6. Зрілість	• Рефреймінг стереотипів управління. • Управління змінами в організації. • Пошук нових шляхів розвитку	• Зміна усталеного мікроклімату і підготовки до нових змін	—	—	—	—	—	—

Висновки. У представленій статті було удосконалено напрацювання вчених по проактивності компанії і вперше представлено прикладну програму розгортання проактивної поведінки підприємства на основі концепції життєвого циклу І. Адізеса. У подальшому необхідно поглибити наповнення кожного етапу і розглядат кроки реалізації проактивної поведінки підприємства як по етапам розвитку компанії, так і по кожній окремій сфері.

Література

1. Ансофф І. Стратегический менеджмент/ Пер. с англ. [Текст] / И. Ансофф.— СПб.: Питер, 2009.—344 с.
2. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами [Текст] / К.К. Прахалад, Венкат Рамасвами / Пер. з англ. Михайла Ставицького.— К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005.—258 с.
3. Reh F. John. Good Management Is Predictive Management Not Reactive Management [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.about.com>.
4. Ajmera Ripa. What Does Being Proactive Mean? [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.ehow.com>.
5. Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко К.Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навчальний посібник/ Н.С. Бушуєва, Ю.Ф. Ярошенко, К.Ф. Ярошенко — К.: Саммит-Книга, 2010.— 200с.
6. Гребешкова О.М. Проекти розвитку компанії: специфіка визначення та класифікація / О.М. Гребешкова // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. — №4 (20). — 2009. — С. 38–44.
7. Адізес І. Управління життєвим циклом компанії [Електронний ресурс]/ І.Адізес. — Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13393/temp>
8. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. [Текст] / И. Адизес. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с.
9. Стратегія підприємства: адаптація організацій до вплив суспільно-економічних процесів: монографія / Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.П. Наливайка.— К.: ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», 2013. — 454 с.
10. Паздрій В. Характеристика ресурсів формування і реалізації моделі проактивної поведінки на прикладі компаній мобільного зв'язку / В. Паздрій // Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2013 р, Київ) — К.: КНЕУ, 2013. — С. 201–204.
11. 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.

References

1. Ansoff Igor. *Stratehycheskyi menedzhment*. Pyter: SPb, 2009.
2. Prakhalaд K.K. *Maibutnie konkurentsii. Tvorennia unikalnoi tsinnosti spilno z kliientamy*. Kyiv: Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty (pidrozdil «Ahentsiia «Sttandard»), 2005.

3. Reh F. John. *Good Management Is Predictive Management Not Reactive Management*: <http://www.about.com>.
4. Ajmera Ripa. *What Does Being Proactive Mean?*: <http://www.ehow.com>.
5. Bushuieva N.S., Yaroshenko Iu.F., Yaroshenko K.F. *Upravlinnia proektamy ta prohramamy orhanizatsiinoho rozvytku: navchalnyi posibnyk* Kyiv: «Sammyt-Knyha», 2010.
6. Hrebeshkova O.M. *Proekty rozvytku kompanii: spetsyfika vyznachennia ta klasyfikatsiia*. *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnogo instytutu KNEU*. №4 (20). Kyiv: KNEU, 2009.
7. Adizes I. *Upravlinnia zhyttievym tsyklom kompanii*: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13393/temp>.
8. Adyzes Y. *Upravlenye zhyznennym tsyklom korporatsyy*. SPb.: Pyter, 2007.
9. Pazdrii V. *Proaktyvna povedinka pidpriemstva: model i metody realizatsii. Stratehiia pidpriemstva: adaptatsiia orhanizatsii do vplyv suspilno-ekonomichnykh protsesiv*. Kyiv: DVNZ «Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet im.V.Hetmana», 2013.
10. Pazdrii V. *Kharakterystyka resursiv formuvannia i realizatsii modeli proaktyvnoi povedinky na prykladi kompanii mobilnogo zv'iazku. Stratehiia pidpriemstva: zmina paradyhmy upravlinnia ta innovatsiini rishennia dlia biznesu: zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (14-15 lystopada 2013 r, Kyiv)*. Kyiv: KNEU, 2013.
11. Kryvutsa V.V. *Klasyfikatsiia modelei zhyttievoho tsyклу pidpriemstva*: 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.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВЕРТЫВАНИЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.Я. Паздрый, магистр,
преподаватель кафедры стратегии
предприятий, ГВУЗ «Киевский
национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. В статье представлены необходимые предпосылки и основные шаги развертывания проактивной поведения предприятия на основе концепции жизненного цикла И. Адизеса. В частности, представлены основные постулаты формирования проактивности компании, определены три необходимых условия целесообразности и возможности развертывания проактивной поведения предприятия и основные этапы реализации данного стиля поведения компании. Данная статья будет интересна ученым и практикам, которым интересны вопросы инновационных форм поведения и формирования лидерства компаний в условиях динамичного, неопределенного среды компании.

Ключевые слова: проактивность, проактивная поведение, менеджмент, управление поведением компании, управления проактивной поведением предприятия.

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS ENTERPRISE DEPLOYMENT PLANNING OF CONDUCT

V. Pazdrii, MA, lecturer in business strategy, SHEI «Kyiv National Economic University»

Abstract. In this article are described the main aspects of the deployment behavior design company based and taking as a basis the concept of life cycles I. Adizes.

The prerequisites for the start of proactive behavior are: orientation owners of the formation of pro-activity; the company owns one or more key resources; availability of niche markets, the market is in the process of formation and growth, and the environment, in general, is dynamic and uncertain.

The main stages of the deployment of proactive behavior of company are: 1) the origin (courtship) proactive companies — precedes the emergence of the organization, which has not yet emerged as proactive, but only a wish; 2) «Childhood» — the birth and early deployment of proactive behavior — the first stage of implementation steps based on the previously discussed ideas and plans; 3) «Wild Years» (Forward — forward) — the growth phase and the active phase of the deployment of proactive behavior. At this stage, formed a formal organizational structure, the focus of the company is focused on HR company, actively engaging in the processes of customer service and the formation of innovation in working with clients is stabilization processes targeting their needs and collection of explicit and implicit preferences, sustainable capacity loyal customers and total sales; 4) youth — formalization stage model for proactive behavior — at this stage of the transition from intuitive, initiatorskyh solutions to systematic work; 5) the heyday — the stage of system operation and expansion of proactive behavior of businesses.

Keywords: proactive, proactive behavior management, behavior management company, proactive behavior management company.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2015