

УДК 658

В. Я. Паздрій, аспірант,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені
Вадима Гетьмана»

МОДЕЛЬ ПРОАКТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ КОМПАНІЇ

Анотація. Розкрито питання побудови моделі проактивного типу поведінки компанії. Розглянуто ключові аспекти взаємодії проактивної компанії із клієнтами, особливості створення споживчої інновації і побудови демократично-ініціативної атмосфери внутрішнього середовища такої компанії, а також розвиток проактивності (ініціативності) персоналу.

Ключові слова: проактивна поведінка, модель поведінки компанії, зовнішнє середовище, поведінка, клієнтоорієнтована та іноваційноорієнтована компанія

Вступ. Протягом останніх років у практиці і в наукових публікаціях з питань управління і маркетингу все частіше зустрічається поняття «проактивний менеджмент», «проактивний маркетинг», «проактивна компанія». Дана тенденція дійшла до нас з Росії та США, і є відповіддю на сучасні процеси глибокої трансформації економіки від індустріальної і постіндустріальної форм до інформаційної та знанневої. Проте сьогодні чіткого розуміння сутності «проактивного» ще не сформовано.

Виходячи з такої ситуації, формується проблема формалізації, систематизації і моделювання проактивної поведінки в діяльності компанії, обґрунтування та опису алгоритмів її реалізації в сучасних умовах трансформації економіки. Вирішення окреслених питань сприятиме, з однієї сторони, формуванню лідерських позицій на ринку для компаній, які використовують проактивну поведінку, а з іншої, допомагатиме у формуванні наукового розуміння сутності сучасних процесів на ринку і в макросередовищі.

Сама проблема обґрунтування нового типу поведінки і нових форм організації компанії не є новою. Ще в середині 1980-х — на початку 1990-х роках філософами і провідними економістами, зокрема Е. Тофлером, П. Друкером, І. Ансофом, Ф. Котлером та ін., обговорювалася концепція нової економіки, яка буде базуватися на інформації і знаннях, а також обговорення реалізації нових типів управління. Проте найбільшої актуальності проблематика формування та управління новою «знанневою» та «ініціативною» («проактивною») компанією набула в другій половині 2000-х років, коли почалася глибока рецесія в світовій економіці, зокрема і в українській економіці.

У публікаціях М. Стаця, А. Й. Вісціо і Б. А. Пастернака [10], Кім У. Чана [3], Ш. Тагірова [6], Н. Бушуєва [2], Т. Карія Шеа [11], Ф. Дж. Рехом [9] та цілої плеяди інших дослідників розкидаються різні аспекти діяльності «нвої» компанії, обґрунтовується необхідність формування ресурсного і/або іноваційного лідерства,

особливого ставлення до клієнта, персоналу компанії тощо. В тій чи тій мірі кожен автор виділяє в цілому чи окремі елементи проактивної поведінки.

Окрім інструменти реалізації різних типів поведінки компанії, в тому числі і проактивного, досліджували вчені К. Фляйшер [7], І. Березін [1], В. Вернерфельт [12], Н. Лагоцька [4] та інші, які розглядали підходи до впливу на середовище прямого впливу і на фактори макросередовища.

Незважаючи на численні публікації по темі проактивної, ініціативної компанії, дана тема є ще нерозвинутою і потребує поглибленого вивчення та систематизації. Зокрема, актуальною і невирішеною проблемою є побудова моделі проактивної поведінки компанії.

Постановка задачі. У статті розкрито суть, характеристика і складові моделі проактивної поведінки в контексті поєднання рішень по взаємодії з клієнтами, створення інновацій і включення персонал у всі процеси діяльності компанії, що дозволяє формувати та утримувати лідерські позиції в сегментах і нішах діяльності компанії.

Результати. У наявних публікаціях єдиного визначення поняття «проактивна поведінка» ще не сформовано. Як на нашу думку, на основі визначення поняття «проактивний» і «поведінка» в [2, 8, 9, 11] поняття «*проактивна поведінка*» можна визначити як тип взаємодії компанії із суб'єктами зовнішнього середовища, який передбачає цілеспрямований вплив на конфігурацію зовнішнього середовища і випереджаюче формування конкурентних компетенцій 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. Компанія, яка використовує подібний тип поведінки, визначається як *проактивна компанія*.

Виходячи з наведеного визначення, виділяється три основні складові проактивної поведінки компанії (рис.1), які складають основу розглядуваної моделі:

- взаємодія з клієнтом у контексті виявлення і реалізації неявних запитів;
- постійне формування споживчих інновацій;
- безперервна робота з персоналом компанії і формування специфічного інноваційно-креативного внутрішнього середовища компанії.



Рис. 1. Тріада проактивної поведінки компанії

Додатковими елементами виступає взаємодія із постачальниками ресурсів, конкурентами, суб'єктами макроекономіки.

Як на нашу думку, **робота компанії з клієнтами**, взаємодія з ними складає основу діяльності будь-якої компанії, особливо, проактивної. Адже саме задоволення потреб і запитів споживачів формує основну мету і доцільність функціонування компанії.

Головною особливістю взаємодії із споживачами в рамках проактивного типу поведінки є виявлення неявних запитів споживачів (позначена як С.3 на рис. 2)¹. Даний процес досягається шляхом налагодження постійного контакту

¹ Умовне позначення напряму рішень у графічному вигляді моделі проактивної поведінки компанії (рис.2—5)

компанії клієнтом через своїх представників: продавців, консультантів, співробітників call-центру та інших працівників компаній. Вони фіксують усі побажання, зауваження клієнта, можуть входити в товариські, майже «сімейні» відносини, щоб потім можна було б почути нові бажання і прагнення, зафіксувати неявні запити на рівні прагнення, мрії, яка на сьогодні ще не реальна до реалізації, але хотілося б реалізувати з часом (С.4 на рис. 2).

Додатковим інструментом формування контакту між компанією і клієнтом є «олюднення» її бренду. Особливо такі тенденції проявляються в мережі Інтернет, у соціальних мережах типу ВКонтакте, Facebook, Twitter, у яких бренди виступають як люди, які спілкуються зі своїми «друзями», розміщують свої новини і пости про події, коментують інші повідомлення і т.п.

Проактивна компанія для виявлення неявних запитів не проводить фокус-групи й інші одномоментні масові заходи з клієнтами, а, навпаки, намагається постійно фіксувати усі побажання індивідуальних клієнтів — конструктивні чи деконструктивні, фантастичні чи реальні, можливі чи не можливі, щоб сформувати єдину базу переліку побажань. А вже із сформованої бази запитів клієнтів відповідний спеціаліст відділу маркетингу або інновацій проводить вибірку.

Завдяки вище описаному підходу компанія включає клієнта в постійний бізнес-процес компанії, в своєрідний «мозковий штурм» для накопичення ідей і знань для подальшого створення інновацій. Таке включення для компанії є надзвичайно вигідним, оскільки відбувається економія на спеціалістах-креативщиків і вивільняється час на реалізацію, а не пошук інноваційних рішень.

Також зауважимо, що важливим є те, щоб спеціалісти первинного спілкування компанії із клієнтом не критикували і не відкидали побажання споживачів, рахуючи їх як такі, що або «нелогічні», або «фантастичні», або «нерозумні». А, навпаки, створювали максимальну сприятливу атмосферу виокремлення і поширення ідей клієнта в компанії.

Таким чином, проактивна компанія не тільки запитує думку більшості клієнтів, а зосереджує увагу на запити меншості та індивідумів, які вже потім поширюються для більшості. У цьому і полягає ключова відмінність у ставленні до клієнта між реактивною чи активною компанією, яка орієнтується на уподобання більшості клієнтів, і проактивної компанії, яка слухає неявні запити індивідуальних клієнтів-революціонерів і піонерів і потім їх просуває для решти клієнтів даного сегменту ринку.

Зворотною стороною взаємодії між людиною і компанією є формування товарно-грошових відносин — клієнт купляє товар (певну продукцію або послугу) (С.5 на рис. 2), а взамін — компанія отримує грошові кошти, дохід за проданий товар (С.6 на рис. 2).

Таким елементом взаємодії із клієнтом стає робота відділу маркетингу з ринком і споживачами. Аналітики здійснюють збір загальних споживацьких тенденцій на ринку на рівні окремих груп споживачів (С.1 на рис. 2), виходячи за рамки окремої особистості. У свою чергу, відділ маркетинг здійснює програму креативних рекламних дій по впливу на ринок споживачів (С.2 на рис. 2).

При цьому досить часто компанія вкорінює і привчає клієнта до користування товарами і послугами, про які раніше він не знав або мав тільки узагальнене поняття. В такому ракурсі відбувається двосторонній рух — окремі клієнти підказують ідеї нових товарів, а компанія вже привчає усіх споживачів до інновації, про що вже говорилося вище. Частково такі процеси відбуваються ще на етапі апробації інноваційного продукту.

Також клієнт є частиною соціального середовища. Відповідно, компанія через відділ маркетингу повинна постійно відслідковувати сприйняття суспільством продукції компанії — негативне чи позитивне, тенденції тощо. Адже саме ставлення соціуму до компанії формує можливість для її довгострокового розвитку, забезпечуючи постійний притік нових клієнтів при позитивному ставленні.

При чому одним із інструментів формування такого ставлення, який актуальний і важливий для проактивного типу поведінки, є впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності. Адже через взяття компанією на себе відповідальності за події в навколишньому середовищі і здійснення кроків дій, які його покращують, відбувається «олюднення» компанії. Це дозволяє підвищувати прихильність людей, потенційних клієнтів до компанії.

На основі виділених елементів побудовано графічну схему взаємодії проактивної компанії з клієнтами (рис. 2). Варто відмітити, що напівжирним відмічено зв'язки притаманні саме проактивній компанії:

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

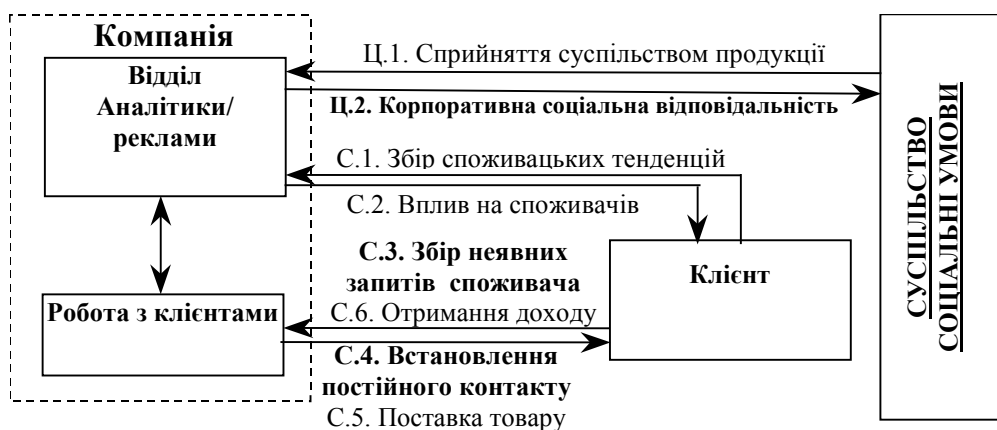


Рис. 2. Схема взаємодії компанії із клієнтом (авторське узагальнення)

Для забезпечення реалізації неявних запитів споживачів і формування нового товару ключову роль має налагодження **інноваційного процесу в компанії** — це послідовне перетворення ідеї в продукт, що проходить етапи фундаментальних і прикладних досліджень, конструкторських розробок, маркетингу, виробництва й збуту [5, с. 168—169].

У рамках моделі проактивної поведінки під інноваціями у першу чергу розумітимемо споживчі інновації — створення нових і зміна існуючих продуктів (товарів і послуг) і впровадження новинок і підвищення сервісу обслуговування з клієнтами. У меншій мірі в рамках запропонованої моделі проактивної поведінки вивчаються внутрішньоуправлінські нововведення.

У своїй більшості інноваційний процес для всіх інноваційноорієнтованих компаній досить подібний, але виділимо окремі риси, притаманні для проактивних компаній.

На першому етапі здійснюється моніторинг наявних і розроблюваних технологій, ідей, виявляються напрями наукових пошуків (Р.1 і Т.1 на рис. 3). Головною метою є спроба побачити майбутнє і співставити його із «мріями» клієнтів. Саме

на цьому перетині між наявними або потенціальними можливостями і неявними запитами споживачів народжуються фундаментальні та вдосконалюючі споживчі інновації. Безумовно, що компанія, яка максимально точно налагодила даний процес, матиме максимальні конкурентні переваги і динамічні випереджуючі компетенції.

У даному контексті можемо побачити першу особливість проактивної компанії, для якої джерелом інновацій є неявні запити індивідуальних компаній і сформована база знань компанії, а не тільки результати проведення досліджень спеціалістами компанії чи інших інноваційних установ.

Для забезпечення найшвидшого доступу до інновацій і зменшення ризиків, пов'язаних з перехопленням ідей і неотримання необхідних технологій і підходів, а також для забезпечення безперервного інноваційного процесу компанія встановлює довгострокові партнерські стосунки з науково-дослідними інституціями (Р.2 на рис. 3) і/або провадить самостійні наукові дослідження для формування новітніх технологій і створення споживчих інновацій (Т.2 на рис. 3). Це створює вплив на загальне технологічне середовище і на технологічні умови, які склалися навколо компанії.

У даному контексті зупинимось детальніше. Як неявні запити клієнтів, так і пошук ідей у наукових інституціях або самостійне їх продукування, формує певну базу ідей і знань компанії. Проактивна компанія, на відміну від інших типів компаній, проводить цілеспрямовану політику управління знаннями для їх постійного зберігання, опрацювання і продукування, що у свою чергу допомагатиме створювати інновації різного рівня і типу.

Таким чином, інноваційний процес у проактивній компанії заточується на управління знаннями, сформованими як персоналом компанії, так і клієнтами у вигляді неявних запитів і бажань.

Для безперервного забезпечення процесу створення інновації і подальшого виробництва інноваційного продукту необхідне забезпечення реалізацію таких рішень:

— укладання довгострокових партнерських стосунків із фінансовими інституціями — банками, інвестиційними фондами, інвесторами тощо (Р.4 на рис. 3);

— акумулювання коштів на НДДКР з частини доходу (У.2 на рис. 3) або від фінансових інституцій (Р.3 на рис. 3);

— формування та освоєння інноваційного бюджету (У.3 на рис. 3)

— апробація у відділ маркетингу отриманих технологій (У.4 на рис. 3);

— впровадження технології у виробництво (У.5 на рис. 3);

— формування запитів на поставку ресурсів від виробничого виробництва до логістики (У.7 на рис. 3);

— укладання довгострокових контрактів і партнерств з постачальниками ресурсів (Р.5 на рис. 3);

— фінансування поставок ресурсів (У.8 на рис. 3);

— поставка ресурсів від постачальників і їх транспортування до компанії спеціалістами по логістиці (Р.6 на рис. 3);

— забезпечення доставки підготовлених ресурсів і напівфабрикатів у виробничі підрозділи для випуску готової продукції (У.9 на рис. 3).

— виробництво продукту й збут нового/обновленого продукту клієнтам (У.6).

Дані процеси характерні для більшості компаній. Але в рамках проактивної поведінки найхарактернішими є такі ключові риси:

— управління знаннями зосереджується на створення інновацій, що включає базу ідей клієнтів і навиків персоналу;

—довгостроковість партнерських стосунків з важливими постачальниками інтелектуальних, матеріальних, фінансових та ін. ресурсів;

—самостійний вплив на технологічне середовище.

Усі наведені процеси формують інноваційний процес створення, апробації, виробництва і збуту новітньої продукції, який графічно відображено на рис. 3.

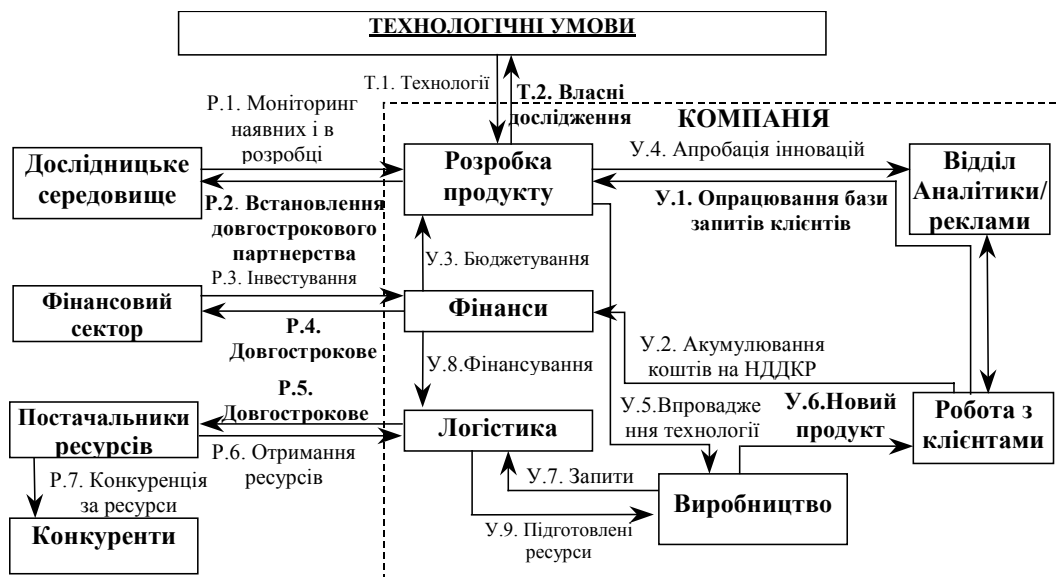


Рис. 3. Схема інноваційного процесу в проактивній компанії (авторське узагальнення)

Створення інновацій не можливе без формування в персоналу культури ініціативності і креативності. Адже тільки такий персонал, який готовий брати на себе відповідальність за свої обов'язки та дії, зможе зреалізувати інновації.

Як на нашу думку, для створення інновацій і задоволення потреб споживачів необхідно не тільки і не скільки залучення технологій із ззовні, а стимулювання появи ідей як у винахідників і працівників відділів по створенню інновацій, так і в усього персоналу. Робота з персоналом і формування його проактивності для проактивної компанії є головним і ключовим елементом, який відрізняє її від інших типів компаній і моделей поведінки.

В проактивній компанії відбувається фокусування енергії працівника на креативності і продукування нових знань та ідей, прояву ініціативності на всіх етапах діяльності компанії. завдяки цьому відбувається розмиття внутрішніх меж між керівництвом, працівником і різних відділів, формування єдиного механізму та організму, частиною якого є кожен працівник і менеджер з відповідною зоною відповідальності.

Для забезпечення такого синергетичного поєднання усіх працівників важливим є налагодження демократичного та інноваційного стилю управління. В таких умовах персонал має можливість висловлювати свої ідеї щодо покращення наявних бізнес-процесів і/або щодо створення споживчих інновацій. При цьому саме керівництво готове підтримувати дану ініціативність і відповідним чином мотивувати та винагороджувати ініціаторів змін. Важливим є формування чіткого посилу, що керівництво готове вислуховувати своїх працівників, кожен працівник буде готовий і працюватиме в одній команді-«сім'ї». При цьому, бе-

зумовно, кожна людина матиме можливість для вибору і виходу із команди тоді, коли вона цього захоче.

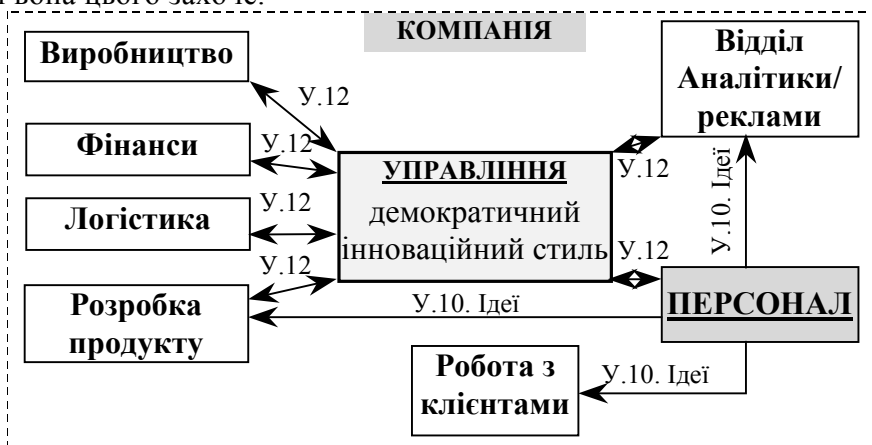


Рис. 4. Схема внутрішнього середовища проактивної компанії [власні узагальнення]

Таким чином, основними процесами по взаємодії з персоналом в рамках проактивної поведінки є:

—формування і використання ідей персоналу при створенні інновацій, взаємодії із споживачами, при формуванні маркетингової активності і в роботі з іншими підрозділами компанії (У.10 на рис. 4);

—формування корпоративної культури проактивного стилю управління, який базується на засадах демократичності, інноваційності та клієнтоорієнтованості (У.12 на рис. 4).

Також при розробці загальної моделі проактивної поведінки компанії важливо врахувати додаткові елементи — це взаємодія з конкурентами і суб'єктами та факторами макросередовища.

Проактивна компанія, в загальному, розглядає інших учасників не тільки як конкурентів (особливо в класичному розуміння цього поняття), а як потенційних партнерів. Хоча й класичні елементи теж присутні. Як на нашу думку, варто виділити такі ключові напрями прийняття рішень:

—створення різних форм партнерств на ринку (галузеві спілки, стратегічні партнерства) (К.1 на рис. 5) є головною рисою проактивної поведінки, адже це сприяє зміні зовнішніх умов діяльності — шляхом створення галузевих спілок та інших форм організацій можна змінювати наявні правила та умови в політичній і соціальній сфері, а впровадження в рамках стратегічних партнерств фундаментальних дослідження й отримання новітніх продуктів — змінюють ринкову конфігурацію та уподобання споживачів;

—проведення постійного моніторингу і збору інформації про дії і наміри своїх конкурентів (К.2 на рис. 5) — дозволяє постійно перебувати в курсі дій партнерів для виявлення потенційних можливостей для співпраці або виявлення несприятливих факторів для їх уникнення;

Інші моменти конкуренції уже є класичними, але також заслуговують на увагу, адже саме вони стимулюють впровадження і розвиток проактивного типу поведінки:

—конкуренція за клієнта (К.3 на рис. 5);

—конкуренція з іншими учасниками ринку за ресурси (Р.6 на рис. 5).

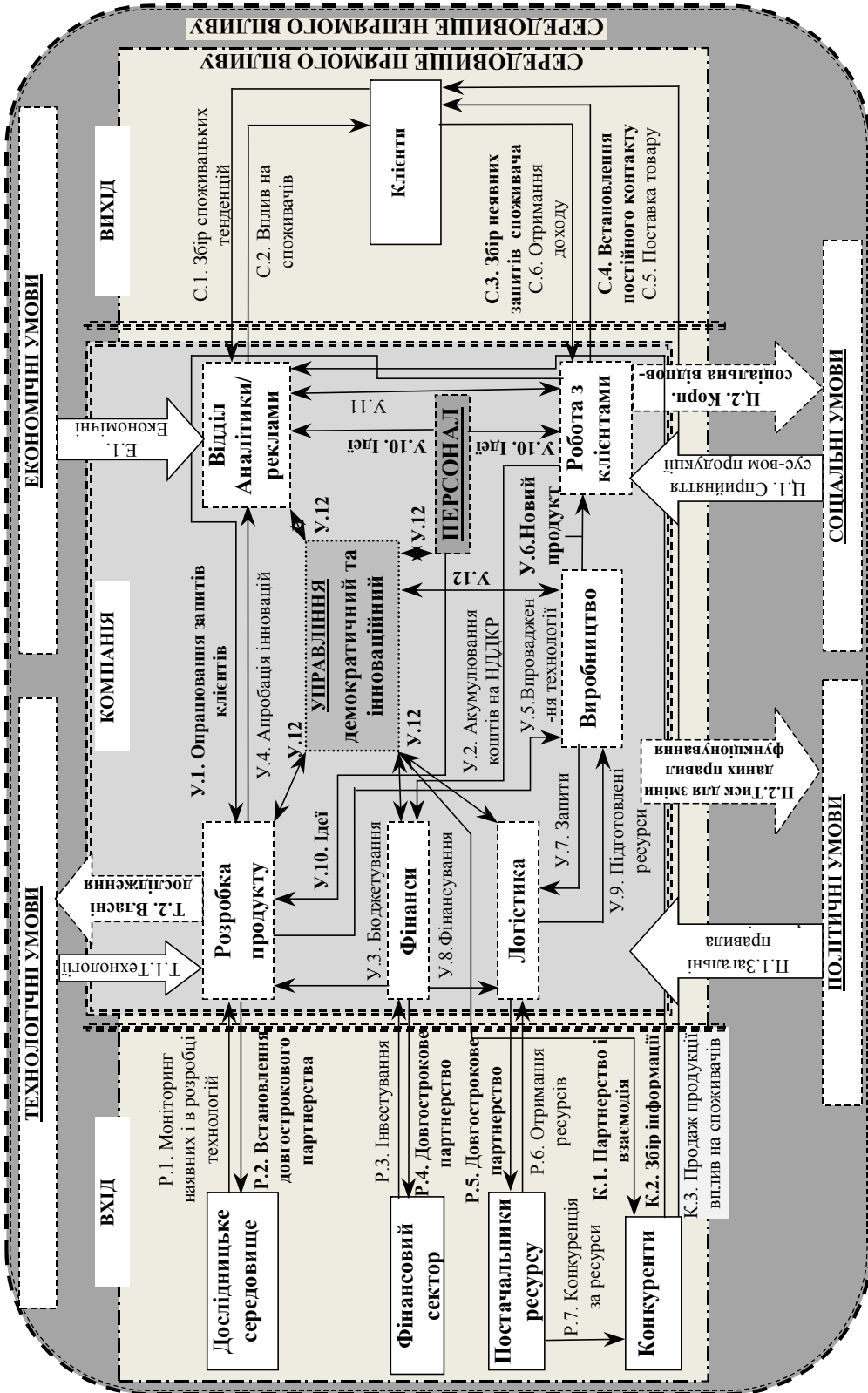


Рис. 5. Загальний вигляд моделі проактивної поведінки компанії (авгорські узагальнення)

У макросередовищі в рамках проактивної поведінки взаємодія в основному відбувається із суб'єктами та умовами політичної, соціальної і технологічної сфери. І така взаємодія характеризується впливом на суб'єкти макросередовища з метою зміни їх поведінки і досягнення взаємовигідного результату. Тільки з економічною сферою відбувається одностороннє отримання інформації.

Поєднуючи усі вище зазначені складові (рис. 2—4) побудовано загальну графічну модель проактивної поведінки компанії (рис. 5).

На даній схемі відображено основні елементи моделі проактивної поведінки:

1) взаємодія компанії зі своїм клієнтом, яка направлена на постійний контакт і моніторинг бажань клієнтів, їх включення в процеси компанії;

2) створення інновацій та налагодження їх безперебійного виробництва та продажу і/або надання клієнту;

3) налагодження специфічного внутрішнього середовища, яке характеризується демократичністю, інноваційністю і клієнтоорієнтованістю, в якому важливе значення має ініціативність і креативність персоналу, а не тільки «сліпе» виконання наказів і жорстка ієрархічна підпорядкованість.

Висновки. Таким чином, у статті розкрито схематичне представлення моделі проактивної поведінки, яка розкриває напрями рішень компанії по взаємодії і виокремлення неявних запитів клієнтів, по управлінню знаннями для створення споживчих інновацій і формування культури креативності та інноваційності у персоналу.

Запропонована модель проактивної поведінки має ряд ознак:

—орієнтування бізнес-процесів на споживачів, створення інновацій;

—постійний збір інформації про середовище прямого й опосередкованого впливу: суб'єкти, умови і фактори;

—встановлення довгострокових партнерських стосунків з більшістю стейкхолдерів компанії, особливо, із суб'єктами ділового оточення;

—важливою складовою моделі проактивної поведінки є персонал, який формує кістяк компанії і своїми ідеями, пропозиціями і небайдужістю видозмінює компанію, перетворюючи на проактивну;

внутрішнє середовище зорієнтоване на зовнішнє середовище і є з ним сильно інтегроване. Але окрім цього, воно характеризується демократичним інноваційним стилем управління з орієнтуванням на створення і збереження знань і формування ідей.

У подальшому необхідні дослідження по розробці прикладного інструментарію імплементації запропонованої моделі проактивної поведінки в практичну діяльність компаній, які прагнуть бути лідерами у своїй галузі.

Література

1. Березин И. С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И. С. Березин. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Вершина, 2008. — 480 с.
2. 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.— 200 с.
3. Ким У.Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов.— М.: Ніппо, 2005.—272 с.
4. Лагоцька Н. З. Концептуальний зміст маркетингу взаємовідносин. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/./2009-V3_19.pdf.

5. *Медынский В. Г.* Инновационный менеджмент : учебник / В. Г. Медынский. — М. : Инфра-М, 2008. — 295 с.
6. *Тагиров, Ш.* Концепция управления конкурентоспособным рыночным поведением предприятия [Текст] / Ш. Тагиров // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2011. — № 4. — С. 271—274.
7. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Фляйшер К., Бенсуссан Б.— М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.
8. *Nirupama A.* Proactive Vs. Reactive Management. — Режим доступу до сайту: <http://www.ehow.com/ehow-home/>.
9. *Reh F. John.* Good Management Is Predictive Management Not Reactive Management. — Режим доступу до сайту: <http://www.about.com>.
10. *Stacey Mary, Taylor Marilyn and Legge David.* From Resource Managers to Resource Leaders. Strategy+business, March 26, 2012. — Режим доступу: <http://www.strategy-business.com/energy>.
11. *Thomas Carrie Shea.* Proactive Vs. Reactive Business. — Режим доступу до сайту: http://www.ehow.com/facts_5006664_proactive-vs-reactive-business.html.
12. *Wernerfelt Birger.* A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2. (Apr. — Jun., 1984), pp. 171-180.

Стаття надійшла до редакції 21.03.2013 р.

УДК 658.628.011.1.012.12

В. А. Верба, д.е.н.,
професор кафедри стратегії підприємств,
С. В. Яковенко, магістр
МП «Менеджмент проектів і консалтинг»,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима
Гетьмана»

МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Узагальнено методи формування товарного портфеля виробничого підприємства, визначено критерії ефективності товарних портфелів, запропоновано авторське бачення використання економіко-математичних методів у процесі оптимізації товарного портфеля. Розроблено економіко-математичну модель для оптимізації товарного портфеля, яка апробована для підвищення прибутковості ТОВ «Агроекопродукт»

Ключові слова: товарна політика, товарний портфель, управління товарною політикою підприємства, економіко-математична модель оптимізації товарного портфеля.

Вступ. За умов загострення конкуренції і зростаючого динамізму умов господарювання загострюються питання пошуку такої маркетингової пропозиції споживачам, яка б забезпечила не тільки задоволення потреб своїм клієнтам, але й фінансову стабільність підприємств. Тому принципи і методи формування товарної політики, інструменти оптимізації асортименту набувають особливої уваги з боку менеджменту підприємств. Особливої актуальності ці питання мають для виробничих підприємств, унаслідок розмаїття чинників, що впли-