

DOI: 10.15276/ETR.01.2023.5
 DOI: 10.5281/zenodo.7834264
 UDC: 658.1:005.21:658.8 (043.3)
 JEL: M12

ПРОАКТИВНА ПОВЕДІНКА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

PROACTIVE BEHAVIOR OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

Oksana V. Lozova, PhD in Economics, Associate Professor
 University of Ukoopspilka "Poltava University of
 Economics and Trade", Poltava, Ukraine
 ORCID: 0000-0001-7358-8640
 Email: oksana_lozova@ukr.net

Ivan S. Tymoshenko
 University of Ukoopspilka "Poltava University of
 Economics and Trade", Poltava, Ukraine
 ORCID: 0000-0003-4671-7114

Received 16.01.2023

Лозова О.В., Тимошенко І.С. Проактивна поведінка вітчизняних підприємств у поствоєнний період. Оглядова стаття.

Більшість керівників та менеджерів хочуть співробітників, які можуть керувати собою, приймати рішення без ретельного керівництва та брати на себе відповідальність. Будь то співробітники першої лінії, які обслуговують клієнтів і приймають на себе відповідальність, щоб переконатися, що клієнт отримує кращий можливий досвід або керівник групи, який самостійно вирішує проблеми групи, а не звертається по кожному питанню до менеджера. Ініціативні співробітники постійно знаходять нові та найкращі способи виконання своєї роботи. Як наслідок, підприємство стає більш ефективною, продуктивною, і, зрештою, більше заробляє. У статті досліджено наукові підходи до визначення «проактивна поведінка». Виділено основні фактори, що впливають на розвиток проактивної поведінки співробітників та підприємства в цілому. Виокремлено особливості проактивної поведінки підприємства у поствоєнний період. Зазначено переваги для підприємства з проактивною поведінкою під час невизначеного майбутнього. Зроблено висновки про перспективи розвитку проактивної поведінки на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: проактивність, проактивна поведінка індивідуума, проактивна поведінка підприємства, фактори впливу на проактивну поведінку підприємства

Lozova O.V., Tymoshenko I.S. Proactive Behavior of Domestic Enterprises in the Post-War Period. Review article.

Most leaders and managers want employees who can manage themselves, make decisions without close supervision, and take responsibility. Whether it's front-line employees who serve customers and take responsibility to make sure the customer gets the best possible experience, or a team leader who solves the team's problems on their own rather than referring every question to a manager. Proactive employees are constantly finding new and better ways to do their jobs. As a result, the enterprise becomes more efficient, more productive, and ultimately earns more. The article examines scientific approaches to defining "proactive behavior". The main factors affecting the development of proactive behavior of employees and the enterprise as a whole are highlighted. Peculiarities of proactive management of the enterprise in the post-war period are highlighted. Advantages for a company with proactive behavior during an uncertain future are indicated. Conclusions were made about the prospects for the development of proactive behavior at domestic enterprises.

Keywords: proactivity, proactive behavior of an individual, proactive behavior of an enterprise, factors influencing the proactive behavior of an enterprise

Умовна стабільність зовнішнього середовища для підприємства створює несприятливі умови для розвитку своєї проактивної поведінки, яка б працювала на випередження. Так, більшість вітчизняних підприємств до війни працювали у реактивному режимі, ігноруючи критичні зовнішні фактори та покладаючись виключно на внутрішні історичні показники для прогнозування майбутніх результатів. Та з приходом війни активізувались всі процеси на підприємствах, основний з них – це функціонування в умовах повної невизначеності та постійній адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Декілька місяців адаптації дозволило українському бізнесу переформатуватись і поставити в основу проактивну поведінку підприємства. Оскільки, проактивні підприємства використовують інший підхід, щоб краще прогнозувати та планувати майбутнє. Завдяки використанню потужності зовнішніх даних у поєднанні з інноваціями в розподілених обчисленнях і прогнозній аналітиці ці компанії мають можливість активно розвивати свій бізнес.

В умовах війни у вітчизняних підприємствах відбулась повна переоцінка важливості індивідуальної самомотивації працівника до продуктивної праці. Оскільки у нинішній реальності, які швидко змінюється та є дуже невизначеними, для працівників стало особливо важливим активно передбачати виклики, визначати можливості та вживати відповідних дій і заходів. Як наслідок, тема проактивної поведінки привертає все більше уваги серед вітчизняних науковців та є своєчасною і актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Найбільш відомими вченими, які присвячували свої дослідження питанням проактивної поведінки

підприємств та персоналу – Бейтман Т.С., Вільямс Х.М., Грант А.М., Ешфорд С.Дж., Ешфорд С.Дж., Кові С.Р., Крант Дж.М., Крент Дж.М., Паркер С.К., Паркер Ш.К., Тернер Н., Тернер Н., Фей Д., Франкл Е.В., Фрезе М., Хелен М.В. За понад столітню історію дослідження сутності проактивності та проактивної поведінки, дослідники зробили значний внесок в розуміння важливості проактивної поведінки сучасних підприємств та необхідності мотивувати до проактивності працівників.

Щодо вітчизняних дослідників, то їх значно менше займалися дослідженнями проактивної поведінки підприємств та все одно можна відмітити: Бутенко Н., Дунда С., Ніколенко С., Паздрій В., Рибалко-Рак Л., Шимановська-Діанич Л. та інші науковці.

Незважаючи на значний доробок закордонних та вітчизняних вчених в питанні управління проактивною поведінкою підприємств, на сьогоднішній день, все одно спостерігається відсутність концептуального підходу проактивної поведінки. До нині не сформовано єдиний теоретичний механізм управління проактивною поведінкою в умовах невизначеності та динамічного зовнішнього середовища.

Метою статті є дослідження феномену проактивної поведінки підприємства та встановлення факторів, що впливають на розвиток проактивності у працівників та компаній цілому.

Викладення основного матеріалу дослідження

Термін «проактивність» є досить поширеним у закордонній науковій спільноті, а вітчизняні науковці почали цікавитись цим терміном лише нещодавно. Слово «проактивний» було вперше введено автором логотерапії Віктором Франклом у його книзі «Людина у пошуках сенсу» (написаною за матеріалами перебування в нацистському концтаборі) для позначення особи, що бере відповідальність за себе і своє життя, а не шукає причин для подій, які відбуваються з ним, у навколишніх людях і обставинах. У цьому сенсі поняття проактивності широко використовується у популярній літературі з менеджменту та економіки [1]. Лікар і науковець Віктор Франкл перебуваючи у неймовірно жорстоких умовах, де позбуваються останнього – надії, перебуваючи роками на порозі смерті, усвідомив важливий принцип, який сповідував все своє подальше життя: у будь яких обставинах кожний має свободу та вибір.

Продовжуючи даний принцип Стівен Кові у своїй книзі «Сім звичок надзвичайно ефективних людей» поставив проактивну поведінку на перше місце серед навичок успішної людини [2]. Філософія Кові щодо проактивності – це ніби продовження вчення Франкла, яка полягає в тому, що людина завжди має вибір, як реагувати на ту чи іншу обставину або подію. Навіть у найбільш безвихідному становищі, в ситуації крайньої несвободи (як, наприклад, у в'язниці) завжди залишається свобода діяти так чи інакше, тим

самим показуючи, що особистість – не робот, не маріонетка ситуації, а активний творець своєї долі.

Так, Паркер С.К., Вільямс Х.М., і Тернер Н. (2006) у статті «Моделювання передумов проактивної поведінки на роботі» [3] визначили проактивну поведінку як самоініціативну та орієнтовану на майбутнє дію, спрямовану на зміну ситуації або самого себе. У свою чергу, Грант А.М. та Ешфорд С.Дж. (2008) у науковій статті «Динаміка проактивності на роботі» [4], аналогічно описали проактивну поведінку як випереджувальні дії, вжиті працівниками для впливу на себе та/або на оточення.

У обох статтях науковці підкреслюють, що проактивна поведінка характеризується трьома ключовими елементами:

- вона починається сама, що означає, що вона походить не від зовнішніх інструкцій, а від власної волі індивідів, тобто працівник чи підприємство самостійно приймає рішення щодо проактивної поведінки;
- орієнтована на майбутнє, що означає, що проактивна поведінка не є реактивною, а передбачає дію наперед у майбутніх ситуаціях;
- вона орієнтована на зміни, що означає, що проактивна поведінка спрямована на створення змін, а не на збереження статус-кво.

Отже, проактивна поведінка передбачає здійснення дій, самовмотивоване бажання відповідати за свої вчинки та будувати своє життя самостійно.

Тема проактивної поведінки виникла в результаті попередніх досліджень Бейтмана та Крента в 1993 році на проактивну особистість, диспозиційну схильність впливати на навколишнє середовище через створення змін. Наступною основоположною концепцією з Німеччини є особиста ініціатива, узагальнена Фей Д. та Фрезе М. у 2001 році [5]. Проактивна особистість і особиста ініціатива спочатку вважалися стабільними рисами, хоча обидва автори пізніше визнали більш ситуативно-специфічні та податливі версії проактивності.

Ще у 1993 році Бейтмас Томас С. і Дж. Майкл Крент [6] ввели поняття про проактивну особистість як диспозиційну схильність впливати на оточення. Розробили міру, відрізняли концепцію від інших змінних особистості та продемонстрували валідність критерію.

Крант Дж. Майкл у статті «Проактивна поведінка в організаціях» [7] розглянув конструкти проактивної особистості, особистої ініціативи, самоефективності в широті ролей і взяття на себе відповідальності, а також шість областей, у яких досліджувалася проактивність: соціалізація, пошук зворотного зв'язку, продаж проблем, інновації, управління кар'єрою та управління стресом.

Грант Адам М. і Сьюзан Дж. Ешфорд у дослідженні «Динаміка проактивності на роботі» [8] (2008) надали комплексний огляд проактивної поведінки. Розглянули, як виникає

проактивна поведінка індивідуума в різних літературах, також науковці визначили концепцію та запропонували модель динаміки проактивності.

Паркер Шерон К., Хелен М. Вільямс і Нік Тернер у статті «Моделювання передумов проактивної поведінки на роботі» [9] дали чітке визначення проактивної поведінки, обґрунтували, чому вона відрізняється від такої поведінки, як позарольова поведінка та контекстна продуктивність, а також запропонували і перевірили когнітивно-мотиваційну модель спонукань до проактивної поведінки на робочому місці.

Підсумовуючи здобутки зарубіжних науковців у сфері проактивної поведінки особистості можна зробити висновок, що бути проактивним означає взяти відповідальність за своє життя, працювати на випередження обставинам та змінному зовнішньому середовищу. Проактивні люди визнають, що вони «здатні відповідати за свої дії та рішення». Вони не звинувачують у своїй поведінці обставини чи умови. Вони знають, що можуть вибирати свою поведінку. На реактивних людей, з іншого боку, часто впливає їхнє фізичне оточення. Вони знаходять зовнішні джерела винними у своїй поведінці. Якщо погода хороша, вони почуваються добре. Якщо це не так, це впливає на їх ставлення та продуктивність, і вони звинувачують погоду.

Усі ці зовнішні сили діють як подразники, на які ми реагуємо. Між стимулом і реакцією знаходиться наша найбільша сила – у нас є свобода вибору відповіді. Одна з найважливіших речей, яку ми вибираємо, – це те, що ми говоримо. Наша мова є хорошим індикатором того, як ми бачимо себе.

Отже, можна виділити основні риси проактивної поведінки.

Першою характеристикою проактивної поведінки є дія наперед, коли співробітники думають, планують і діють щодо майбутніх результатів до події, вибирають, змінюють і навіть створюють бажані результати.

Другою характеристикою проактивної поведінки є цілеспрямований вплив. Коли працівник обирає проактивну поведінку, він цілеспрямовано змінює оточення.

Загалом проактивна поведінка підкреслює спонтанність, зміну орієнтації та спрямованість на майбутнє індивідуальної поведінки.

Проактивна людина використовує проактивну мову – я можу, я хочу, я віддаю перевагу тощо. Реактивна людина використовує реактивну мову – я не можу, я повинен, якби тільки. Реактивні люди вважають, що вони не відповідають за те, що говорять і роблять, у них немає вибору.

Проактивні люди зосереджують свої зусилля на своєму колі впливу. Вони працюють над тим, з чим можуть щось зробити: здоров'ям, дітьми чи проблемами на роботі.

Реактивні люди зосереджують свої зусилля на речах, над якими вони майже не можуть або зовсім не залежать: державний борг, тероризм чи погода. Усвідомлення сфер, на які ми витрачаємо

свою енергію, є величезним кроком у тому, щоб стати проактивним.

Якщо на початку XXI століття науковці досліджували проактивну поведінку індивідуума, то на сьогоднішній день, проактивність стає сталим терміном у менеджменті в сфері економічної поведінки працівника та підприємства.

Відповідно до теорії соціального пізнання, люди є не тільки продуктами навколишнього середовища, але й відображають, саморегулюють і активно перетворюють середовище. Більшість підприємств під час війни допускають, на нашу думку, найбільшу помилку керуючись в своїх діях ситуаційним менеджментом, тобто прийняття рішень «тут і зараз», та це провокує пристосування до тих обставин, що склались, а не бути самому творцем цих обставин. Коли підприємство має довгострокову мету, воно візьме до уваги те, що станеться в майбутньому, а потім вживе всіх необхідних заходів до того, як це станеться. Таким чином, проактивна поведінка орієнтована на майбутнє, що підкреслює спонтанність та орієнтацію на зміни. Деякі вчені розглядають це як процес соціалізації, керований самим індивідом.

На даний момент визначення інтеграції проактивної поведінки є досить суперечливою. Інтегрована концепція проактивної поведінки на основі індивідуальної моделі поведінки. Вважається, що індивідуальна проактивна поведінка поєднує в собі такі 3 типи поведінки:

- спрямована на зміну внутрішнього середовища організації, включаючи індивідуальні інновації, попередження проблем, контроль поведінки;
 - націлені на те, щоб змінити самого працівника або зробити його більш відповідним організації. Включаючи спостереження за зворотним зв'язком, пошук зворотного зв'язку, кар'єрну ініціативу тощо;
 - спрямовані на зміну стратегії організації або узгодження із зовнішнім середовищем.
- Оскільки проактивна поведінка – це динамічний процес, що включає передбачення, планування та дії, спрямовані на майбутній вплив, то можна виділити п'ять основних аспектів формування проактивної поведінки підприємства:
- форма, містить пошук зворотного зв'язку та побудову соціальних мереж;
 - передбачувана ціль впливу, в основному є три аспекти впливу: вплив на себе, на інших і на організацію;
 - частота, що більше стосується частоти того, що відбувається;
 - час, ступінь, в якому дія відбувається в конкретній ситуації, етапі або моменті;
 - тактика; існують різні стратегії для різної поведінки.

Наприклад, пошук зворотного зв'язку буде корисним як для стратегій опитування, так і для моніторингу. З точки зору результативності

продуктивності, виконання посадових ролей співробітників поділяється на три типи: адаптивність, професійність і проактивність.

Отже, проактивна поведінка – це перш за все, індивідуальна спонтанність, спрямована на внесення змін до робочої системи, робочої ролі чи себе.

Першою характеристикою проактивної поведінки є дія наперед, коли співробітники думають, планують і діють щодо майбутніх результатів до події, вибирають, змінюють і навіть створюють бажані результати. Другою характеристикою проактивної поведінки є цілеспрямований вплив. Коли працівник обирає проактивну поведінку, він цілеспрямовано змінює оточення. Загалом проактивна поведінка підкреслює спонтанність, зміну орієнтації та спрямованість на майбутнє індивідуальної поведінки.

Попередні змінні проактивної поведінки можна грубо розділити на індивідуальні та організаційні фактори. Особи, такі як індивідуальні характеристики, індивідуальна мотивація, знання здібностей тощо. Організаційні фактори включають підзвітність, неоднозначність, автономію, лідерство, організаційний контекст тощо.

Важливим чинником, що впливає на проактивну поведінку працівника, є власний фактор, що включає три аспекти: індивідуальна риса, індивідуальна мотивація, знання та здібності. Проактивна поведінка тісно пов'язана з індивідуальними особливостями людини. Існуючі дослідження виявили, що індивідуальні характеристики в основному включають проактивну особистість, почуття відповідальності, нейротизм, цілеспрямованість та інші фактори, які впливають на проактивну поведінку.

Проактивна особистість, індивідуальна ініціатива та ініціатива взяти на себе відповідальність – усе це має сильний прогностичний вплив на проактивну поведінку. Оскільки теорія трудової мотивації є однією з теоретичних основ дослідження проактивної поведінки, велика кількість вчених досліджувала вплив трудової мотивації на проактивну поведінку. Індивідуальна самоефективність і гнучке позиціонування ролей позитивно впливають на прийняття відповідальності [5].

Самоефективність пошуку роботи також може вплинути на проактивну поведінку людини. Високий рівень знань, умінь і навичок часто асоціюється з вищим рівнем особистої мотивації. Якщо співробітники хочуть проявляти більш проактивну поведінку, вони повинні мати знання, навички та відповідні здібності, пов'язані з роботою [10].

Серед організаційних факторів все більше досліджень зосереджено на впливі та механізмі різних стилів лідерства на проактивну поведінку працівників. Підтримка керівників позитивно впливає на формування у співробітників проактивної поведінки. Підтримка керівництва може сприяти вищому ступеню автономії серед співробітників і посилити їх здатність і готовність

ініціювати зміни, орієнтовані на майбутнє. Підтримка, заснована на безпеці з боку лідерів (у формі готовності лідера, заохочення та невтручання) позитивно прогнозує позитивну робочу поведінку за рахунок розширення ролей співробітників, самоефективності та автономної мотивації. Зокрема, люди з високим рівнем тривоги прив'язаності більше покладаються на надійну підтримку лідера, щоб сприяти самоефективності в широті своєї ролі, а потім покращувати свою проактивну поведінку [11].

Через встановлення атмосфери взаємної довіри працівники стануть інноваційними та більш відкритими, що має позитивний стимулюючий ефект для індивідуальної ініціативи. Але наявні дослідження [3, 11] також показують, що хоча підтримка керівництва, наприклад заохочення ідей, може підвищити мотивацію працівників до проактивної поведінки, вона не завжди має позитивний ефект.

Виконання жорстких дериватив працівниками може сприяти пасивності та залежності. Вважається, що характеристики роботи впливають на індивідуальну мотивацію та поведінку на підприємстві. Відповідний стиль керівництва може сприяти відчуттю контролю та ефективності в особистості, а також може покращити проактивну поведінку працівників. На цій основі автономія роботи, складність роботи, цілісність завдання, відчуття контролю та робочий тиск і так далі стають факторами, які впливають на проактивну поведінку працівників. Загалом існуюча література більше зосереджується на позитивних результатах проактивної поведінки.

Особиста робоча мотивація в основному характеризується стресом і стресом (висока мотивація контролю), відсутністю внутрішнього інтересу до винагороди за роботу чи ідентифікації (низька мотивація автономії), а проактивна поведінка може виснажити ресурси працівників і призвести до робочого стресу. Іншими словами, коли працівники відчувають тиск і зобов'язання на роботі [12].

Проактивна поведінка відіграє важливу роль у прогнозуванні ефективності особистості та підприємства. Існують певні фактори, що впливають на розвиток проактивної поведінки працівників та підприємства вцілому:

Лідерство. Лідери безпосередньо змінюють поведінку співробітників, впливаючи на їх мотивацію. Наприклад, підтримка керівником поведінки співробітників; підкреслення цінності підлеглих і надання їм можливості брати участь у процесі прийняття рішень має значний вплив на появу проактивної поведінки.

Характеристики роботи. Завдяки особливостям роботи: автономія роботи, складність роботи та відчуття контролю стають характеристиками роботи, які забезпечують ініціативну поведінку працівників; Крім того, збагачення роботи може сприяти індивідуальній ініціативі шляхом підвищення індивідуальної самоефективності та гнучкої ролі орієнтації.

Організаційна ситуація. Коли в організації панує висока атмосфера процедурної справедливості, співробітникам легше проявляти ініціативу та брати на себе відповідальність. Три організаційні ситуації, які впливають на появу індивідуальної активної поведінки: підзвітність, неоднозначність і автономія. Крім того, створення відносно вільного середовища в організації призводить до ініціативи співробітників.

З появою супер конкурентного середовища вимоги підприємств до співробітників не обмежуються пасивним прийняттям наказів і команд, але більшій кількості співробітників потрібно дати гру власній внутрішній ініціативній свідомості та використовувати власну ініціативу для створення більшої цінності для підприємства, такі як проактивне прогнозування організаційного середовища, проактивний пошук можливостей вирішення проблем, проактивне просування організаційних реформ та інновацій. Суть

проактивної поведінки полягає в індивідуальній поведінці, обумовленій позитивною трудовою мотивацією.

На сьогоднішній день, вітчизняним підприємствам необхідно надшвидкими темпами переходити на проактивну поведінку аби бути успішними у повоєнний період, використовуючи при цьому нові методи управління. Звичайно, ми не могли передбачити всесвітню пандемію чи війну в Україні, але як менеджери з управління персоналом і зв'язків зі співробітниками ми можемо розробити стратегію виявлення потенційних проблем до того, як вони вплинуть на результати діяльності підприємства або негативно вплинуть на репутацію компанії. А тому перехід від реактивного управління до проактивного, особливо коли йдеться про ризики та заохочення прозорості у командах, стає необхідним компонентом сучасного робочого середовища.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підприємств з реактивною та проактивною поведінкою

Підприємство з реактивною поведінкою	Підприємство з проактивною поведінкою
Використовує старі інструменти ВІ на основі попередніх інвестицій	Покращує інструменти ВІ за допомогою хмарних рішень
Не досягнуті цільові прибутки, зміни керівництва, зменшення прибутків	Постійно перевершує конкуренцію, перевищує заплановані цілі
Плани, сформовані на попередніх внутрішніх даних та інтуїції керівника	Планування на основі фактів із внутрішніми та зовнішніми даними
Щотижневі зустрічі складаються із заходів поточного місяця	Планування зустрічей на 2-3 місяця наперед

Джерело: власна розробка авторів

За визначенням, проактивне управління – це коли менеджер робить проактивні кроки, щоб забезпечити досягнення цілей організації. Проактивні менеджери мають тенденцію передбачати та запобігати проблемам ще до їх виникнення, що робить їх такими ефективними. Вони не чекають, що щось станеться; вони активно дивляться та намагаються знайти способи покращити ситуацію. На відміну від проактивного управління, реактивне управління – це коли менеджер реагує на проблему, яка вже виникла, і має справу з нею. Це означає, що наслідки часто можуть бути набагато гіршими.

Та навіть саме визначення проактивного управління передбачає формування нових компетентностей у українських менеджерів – хист до здорового ризику та дій на випередження. Це, в свою чергу, передбачає новий вид взаємостосунків у колективі, коли менеджер не витрачає свого часу на тотальний контроль над своїми працівниками, а цілком впевнений в їх професіоналізмі та надвисокій продуктивності праці.

Зокрема, слід відмітити, що українські компанії до війни мали чи найменшу продуктивність праці працівників у Європі. Функціонування підприємств у військових умовах сформувало у працівників внутрішній мотив до підвищення своєї продуктивності праці. З'явилося відчуття взаємозалежності твого індивідуального результа-

ту праці у загальному благополуччі всієї соціально-економічній національній системі. І таких прикладів безліч, це і робота лікарів, фармацевтів, енергетиків, працівників торгівлі і т.д.

Зокрема, науковці десятиліттями намагались розробити дієву систему мотивації працівників, заохотити їх до проактивної поведінки та лише надлюдські випробування дали величезний поштовх до формування внутрішнього мотиву проактивності. Виходячи з цього, більшості вітчизняним підприємствам доведеться самостійно сформувати дієвий механізм управління проактивною поведінкою працівників.

Для цього необхідно відмітити, що проактивна стратегія управління – це не реакція на проблему, а спосіб мислення про бізнес-проблеми, який передбачає майбутні виклики та можливості. Проактивне управління підвищує продуктивність праці, знижує витрати, покращує обслуговування клієнтів і зміцнює процес прийняття рішень. Це також надихає співробітників і дає їм змогу розвивати власні навички. Тому, проактивне управління – це хороший спосіб переконатися, що організація рухається у правильному напрямку свого розвитку, її стратегія націлена на довгострокове функціонування.

Звісно, що проактивне управління не є ідеальним та має певну кількість недоліків. Одним із недоліків проактивного управління є те, що воно може призвести до уникнення ризику. Деякі

співробітники, які мають більш реактивний спосіб мислення, можуть відмовитися від потенційного ризику та будуть надто обережні у своїх рішеннях, щоб уникнути будь-яких помилок. Це може призвести до браку інновацій і креативності на робочому місці, що може зашкодити розвитку організації. Такий недолік не повинен бути повною перешкодою для впровадження стратегії проактивного управління на підприємстві, оскільки це може бути корисним інструментом лідерства, який може сприяти міцним стосункам із

працівниками та залученню на робочому місці, зокрема сприяти прозорості на всіх рівнях управління.

Розглянемо більш детально напрями перетворення підприємства на проактивне. Перш за все, необхідно відмітити, що кращі рішення впливають із чіткого розуміння минулих і поточних KPI, того, як минулі рішення вплинули на ці KPI, і як зовнішнє середовище впливає на продуктивність.

Таблиця 2. Базові сфери для побудови проактивного підприємства

Зовнішні дані	Внутрішні дані	Оперативні дані
<p>Зовнішні дані складаються з будь-яких економічних, екологічних або споживчих змін, які відбуваються поза чотирма стінами компанії. Цей тип даних використовується найбільш недостатньо, але має найбільший вплив на прибутки підприємства.</p> <p>Приклади даних включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> — споживчі настрої; — рівень безробіття; — вартість пального; — витрати на комунальні послуги. 	<p>Внутрішні дані включають попередні показники ефективності. Зазвичай це найбільш доступний тип даних, оскільки вони використовуються в щоденних звітах й аналізі за допомогою існуючих інструментів BI.</p> <p>Приклади даних включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> — показники продажів; — норми прибутку; — вартість товарів; — графіки доставки. 	<p>Оперативні дані складаються з поточних і минулих показників, які впливають на ефективність бізнесу. Цей тип даних найбільш доступні для підприємства, оскільки формуються всередині нього.</p> <p>Приклади даних включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> — зміни ціноутворення; — наймання нового торгового персоналу; — вихід на новий ринок; — знижки на певні продукти.

Джерело: власна розробка авторів

Для впровадження проактивного управління на підприємстві сьогодні використовуються такі методи як BPR (реінжиніринг бізнес-процесів), KPI (ключові показники ефективності), BSC (balanced score card), бюджетування, моделювання на основі стандартів IDEF0, IDEF3, SADT, UML та багато іншого. більше.

Як уже зазначалося вище, основою проактивного управління є знання та аналіз помилок, які неможливі без контролю. Випереджувальний контроль спрямований на виявлення відхилень у стані соціально-економічної системи сьогодні, які можуть призвести до негативних наслідків у майбутньому. За результатами випереджувальної роботи приймаються або плануються управлінські рішення до прийняття контролю, які здатні запобігти негативним явищам для розвитку компанії.

Відповідно до принципу Парето, 20% прихованих і явних загроз перетворюються на 80% критичних ситуацій, які не мають негативних наслідків для компаній. Цілком природним є прагнення виявити ці загрози та запобігти їх реалізації. Під час контролю більшість випадків, що є наслідком випереджувальних проблем, відомі заздалегідь, що дозволяє планувати та створювати заходи щодо їх усунення.

Проактивна система управління – це структурований спосіб управління та покращення ефективності роботи підприємства. Вона визначає та вирішує проблеми до того, як вони стануть надто великими. Побудова цієї системи включає

кілька етапів для забезпечення успіху, які можуть включати:

Встановлення цілей, завдань і тактики підприємства для адаптації до більш проактивного підходу та стратегічного плану управління. Наприклад, наявність найкращих практик, щоб допомогти співробітникам висловити свої проблеми, якими б незначними вони не були, перш ніж вони переростуть у серйозну проблему.

Реалізація цих стратегій таким чином, щоб сприяти зв'язку та прозорості всередині підприємства. Навчити всіх керівників тому, як налагоджувати зв'язки зі співробітниками та розвивати довірливі стосунки, а також озброїти їх навичками вирішення проблем, які можуть виникнути

Вимірювання досягнутого прогресу шляхом порівняння фактичної продуктивності із запланованими цілями. Тут можна визначити сфери вдосконалення та можливості зовнішнього зростання.

Можна запровадити проактивну систему управління, використовуючи стратегічне програмне забезпечення для зв'язків із працівниками. Тим часом встановити цілі та залучити всіх членів команди до навчального процесу, щоб вони зрозуміли, наскільки успішною стратегією може бути проактивне управління, а не неохочість до будь-якого серйозного ризику.

Стати проактивним менеджером нелегко. Щоб досягти результату, потрібно багато часу, терпіння та зусиль. Але переваги проактивного лідера варті

інвестицій. Проактивні лідери не бояться помилятися, вони знають, що на помилках найкраще вчитися. Вони також знають, що не можуть все контролювати, але роблять усе можливе, щоб планувати наперед і готуватися до майбутнього.

Висновки

В умовах обмеженого платоспроможного попиту, жорсткої конкуренції та постійного збільшення обсягів виробництва різноманітних

товарів і послуг керівництво підприємства має використовувати якісно нові підходи до управління для забезпечення стабільного функціонування та ефективного розвитку фірми. Одним з таких підходів є проактивне управління. Використання менеджментом організацій концепції проактивного управління як реального часу є запорукою виживання їх підприємства сьогодні, коли «бізнес зі швидкістю думки» перестав бути привілеєм окремих компаній.

Abstract

Introduction. Most leaders and managers want employees who can manage themselves, make decisions without close supervision, and take responsibility. Whether it's front-line employees who serve customers and take responsibility to make sure the customer gets the best possible experience, or a team leader who solves the team's problems on their own rather than referring every question to a manager. Proactive employees are constantly finding new and better ways to do their jobs. As a result, the enterprise becomes more efficient, more productive, and ultimately earns more.

Purpose and tasks. The purpose of the article is to study the phenomenon of proactive behavior of the enterprise and the installation of factors affecting the development of proactivity among employees and the company as a whole.

The article examines scientific approaches to defining "proactive behavior". The main factors affecting the development of proactive behavior of employees and the enterprise as a whole are highlighted. Peculiarities of proactive management of the enterprise in the post-war period are highlighted. Advantages for a company with proactive behavior during an uncertain future are indicated. Conclusions were made about the prospects for the development of proactive behavior at domestic enterprises.

Research methods. Methodological and informational basis research is scientific publications, works and research of domestic and foreign scientists. When conducting this scientific research methods of comparison, analysis, generalization, systematic approach, etc.

The results. A proactive management system is a structured way of managing and improving the efficiency of the enterprise. She identifies and solves problems before they become too big. Building this system involves several steps to ensure success, which may include:

Establishing goals, tasks and tactics of the enterprise to adapt to a more proactive approach and strategic management plan. For example, having best practices in place to help employees raise concerns, no matter how minor, before they escalate into a serious problem.

Conclusions. In the conditions of limited solvent demand, fierce competition and constant increase in the volume of production of various goods and services, the management of the enterprise must use qualitatively new approaches to management to ensure stable functioning and effective development of the firm. One such approach is proactive management. The management of organizations' use of the concept of proactive management as real time is the key to the survival of their enterprise today, when "business at the speed of thought" has ceased to be the privilege of individual companies.

Список літератури:

1. Frankl E.V. Man's Search for Meaning [Text] / E.V. Frankl. New York: WASHINGTON SQUARE PRESS, 1984. 222 p.
2. Covey S.R. (2013). The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic. New York: Simon&Schuster.
3. Паркер С.К., Вільямс Х.М., і Тернер Н. (2006). Моделювання передумов проактивної поведінки на роботі. Журнал прикладної психології, 91, 636-652. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.636.
4. Грант А.М., Ешфорд С.Дж. (2008). Динаміка проактивності на роботі. Дослідження організаційної поведінки, 28, 3-34.
5. Fay D., Frese M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. Human Performance, 14 (1), 97-124. DOI: 10.1207/S15327043HUP1401_06.
6. Бейтман Томас С., Дж. Майкл Крент. «Проактивний компонент організаційної поведінки: міра та співвідношення». Журнал організаційної поведінки, 14.2 (1993). – С. 103-118.
7. Крант Дж. Майкл. «Проактивна поведінка в організаціях». Журнал менеджменту 26.3 (2000). – С. 435-462.

8. Грант Адам М., Сьюзан Дж. Ешфорд. «Динаміка проактивності на роботі». Дослідження організаційної поведінки 28 (2008). – С. 3-34.
9. Паркер, Шерон К., Хелен М. Вільямс і Нік Тернер. «Моделювання передумов проактивної поведінки на роботі». Журнал прикладної психології, 91.3 (2006). – С. 636-652.
10. Brown D.J., Cober R.T., Kane K., Levy P.E., & Shalhoop J. (2006). Proactive Personality and the Successful Job Search: A Field Investigation with College Graduates. *Journal of Applied Psychology*, 91, 717-726. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.717.
11. Williams H.M., Parker S.K., & Turner N.A. (2010). Proactively Performing Teams: The Role of Work Design, Transformational Leadership, and Team Composition, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 301-324. DOI: 10.1348/096317910X502494.
12. Strauss, K., Parker, S.K., & O'Shea, D. (2017). When Does Proactivity Have a Cost? Motivation at Work Moderates the Effects of Proactive Work Behavior on Employee Job Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15-26. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.02.001.

References:

1. Frankl, E.V. (1984). *Man's Search for Meaning*. New York: WASHINGTON SQUARE PRESS, 222 p. [in English].
2. Covey, S.R. (2013). *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. New York: Simon&Schuster [in English].
3. Parker, S.K., Williams, H.M., & Turner, N. (2006). Modeling the prerequisites of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652 DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.636 [in English].
4. Grant, A.M., & Ashford, S.J. (2008). Dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34 [in English].
5. Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14 (1), 97-124. DOI: 10.1207/S15327043HUP1401_06 [in English].
6. Bateman, Thomas S., & J. Michael Current. (1993). "The Proactive Component of Organizational Behavior: Measure and Correlation". *Journal of Organizational Behavior*, 14, 2, 103-118.
7. Krant, J. Michael. (2000). "Proactive Behavior in Organizations". *Journal of Management*, 26, 3, 435-462 [in English].
8. Grant, Adam M., & Susan, J. Ashford (2008). "Dynamics of proactivity at work". *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34 [in English].
9. Parker, Sharon K., Helen M. Williams, & Nick Turner. (2006). "Modeling the prerequisites of proactive behavior at work". *Journal of Applied Psychology*, 91, 3, 636-652 [in English].
10. Brown, D.J., Cober, R.T., Kane, K., Levy, P.E., & Shalhoop, J. (2006). Proactive Personality and the Successful Job Search: A Field Investigation with College Graduates. *Journal of Applied Psychology*, 91, 717-726. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.717 [in English].
11. Williams, H.M., Parker, S.K., & Turner, N.A. (2010). Proactively Performing Teams: The Role of Work Design, Transformational Leadership, and Team Composition, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 301-324. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.717 [in English].
12. Strauss, K., Parker, S.K., & O'Shea, D. (2017). When Does Proactivity Have a Cost? Motivation at Work Moderates the Effects of Proactive Work Behavior on Employee Job Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15-26. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.02.001 [in English].

Посилання на статтю:

Лозова О.В. Проактивна поведінка вітчизняних підприємств у поствоєнний період / О.В. Лозова, І.С. Тимошенко // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2023. – № 1 (65). – С. 41-48. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/41.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.5. DOI: 10.5281/zenodo.7834264.

Reference a Journal Article:

Lozova O.V. Proactive behavior of domestic enterprises in the post-war period / O.V. Lozova, I.S. Tymoshenko // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2023. – № 1 (65). – P. 41-48. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/41.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.5. DOI: 10.5281/zenodo.7834264.



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons "Attribution" 4.0.