

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАТИВНОСТІ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Толпежніков Роман Олексійович, директор навчально-наукового інституту економіки та менеджменту, д.е.н., доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Балашов Максим Ігорович, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь ,

Tolpezhnikov Roman, director of the research institute of Economics and Management, Doctor of Economics , Associate Professor, SHEI «Priazovskyi State Technical University», Mariupol

Balashov Maksym, SHEI «Priazovskyi State Technical University», Mariupol

Tolpezhnikov R., Balashov M. Providing innovative proactive management on industrial enterprises

Expand features operational management of a company, it is an innovative approach to policy management. Strategy does not focus on the localization of the problems and threats, and one that is aimed at preventing their occurrence. Management in this way allows to anticipate events in their occurrence. The difference between a reactive approach to management and a proactive approach, given the structural characteristics and advantages of the examples of economic activities of metallurgical enterprises depicting the use of these models in terms of competition in the markets for the client are described in the article. It is concluded that in Ukraine, unfortunately, proactivity is still considered as negative quality, this is due to the mentality and social attitudes. Based on proactive is, first of all, ambition, which leads to the front despite all obstacles and difficulties. At the time when Western companies are in its composition only ambitious people to management positions, do not hide their preferences in an attempt to occupy the highest post in the Ukraine, such people are often considered upstarts and selfish. As world experience pointed out, proactive companies achieve more in business than their reactive competitors. This is what determines the relevance of the study of proactive management and the search for ways of its implementation at the domestic enterprises. That shift from reactive to proactive management should be a priority for the Ukrainian company, it will allow much faster to overcome the negative effects.

Толпежніков Р.О., Балашов М.І. Забезпечення інновативності проактивного управління на промислових підприємствах

У статті розкрити особливості проактивного управління компанією , що є інноваційним підходом к формуванню стратегії керівництва підприємством. Стратегії, що спрямовані не на локалізацію існуючих проблем та загроз, а такої, що направлена на недопущення їхньої появи. Це-менеджмент, який дозволяє нам передбачувати події до їхнього настання. В роботі висвітлюється різниця між реактивним підходом в управлінні та проактивним підходом, наводиться структурна характеристика та переваги, приклади з господарської діяльності металургійних підприємств зображують використання зазначених моделей в умовах конкурентної боротьби на ринках за клієнта. Зроблено висновок, що в Україні, нажаль, проактивність все ще вважається негативною якістю, це обумовлена менталітетом та соціальними установками. Основою проактивності є, в першу чергу, амбіції, що дозволяють йти в перед не зважаючи на усілякі перепони та труднощі. В той час коли західні компанії беруть до свого складу лише амбітних людей на керуючі посади, які не скривають своїх вподобань в намаганні зайняти високий пост, то в Україні таких людей часто вважають вискокчами та егоїстами. Я вказує світовий досвід, проактивні компанії досягають більшого в бізнесі аніж їхні реактивні конкуренти. Саме це і зумовлює

актуальність дослідження проактивного менеджменту та пошук шляхів його впровадження на вітчизняних підприємствах . Саме перехід від реактивного керування до проактивного має стати пріоритетом для українських компаній, це дозволить набагато швидше долати негативні наслідки.

Толпежников Р.А., Балашов М.И. Обеспечение инновативности проактивного управления на промышленных предприятиях

В статье раскрыты особенности проактивного управления компанией, является инновационным подходом к формированию стратегии управления предприятием. Стратегии, направлена не на локализацию существующих проблем и угроз, а такой, которая направлена на недопущение их появления. Это-менеджмент, который позволяет нам предвидеть события в их наступления. В работе освещается разница между реактивным подходом в управлении и проактивной подходом, приводится структурная характеристика и преимущества, примеры из хозяйственной деятельности металлургических предприятий изображают использования указанных моделей в условиях конкурентной борьбы на рынках за клиента. Сделан вывод, что в Украине, к сожалению, проактивность все еще считается отрицательным качеством, это обусловлено менталитетом и социальными установками. Основой проактивности является, в первую очередь, амбиции, позволяющие идти в перед несмотря на всевозможные преграды и трудности. В то время когда западные компании принимают в свой состав только амбициозных людей на управляющие должности, не скрывают своих предпочтений в попытке занять высокий пост, то в Украине таких людей часто считают выскочками и эгоистами. Я указывает мировой опыт, проактивные компании достигают большего в бизнесе чем их реактивные конкуренты. Именно это и предопределяет актуальность исследования проактивной менеджмента и поиск путей его внедрения на отечественных предприятиях. Именно переход от реактивного управления к проактивной должно стать приоритетом для украинских компаний, это позволит гораздо быстрее преодолевать негативные последствия.

Постановка проблеми. Новітній етап виходу України з глибокої кризи , що виникла на початку 2014 року, характеризується нестійкістю динаміки найважливіших економічних процесів та важким становищем на рівні керування складовою частиною економіки, роботи суб'єктів господарювання, багато з яких виявилися не підготовленими до змін , що відбулися. Особливо проблема появ та ліквідацій кризових явищ стає актуальною для металургійної галузі. Наведемо декілька явищ в економіці та діяльності підприємств, що змушують звертатись до проактивної системи управління в металургії: криза ринків збуту ; зміна цін на сировину; політична складова; валютні коливання

Метою статті є опис основних елементів механізму проактивного керівництва промисловими підприємствами, а також аналіз динаміки змін економічного життя , що спонукає до необхідності впровадження новітніх методик у процес управління на підприємствах України, до залучення європейського досвіду та його асиміляції з діючими методами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дефініція «проактивний менеджмент» широко використовується багатьма дослідниками системи управліннь, як у вітчизняній науковій літературі так і зарубіжних першоджерелах даної системи. Хоча , кількість різних визначень «проактивного менеджменту» відповідає кількістю досліджень. Аналіз публікацій з даної теми висвітлює масштаб західного впливу на дану модель економічного керівництва. Першочерговими розробниками даного напрямлення виступають такі економісти як Р. Грант, Р. Драфт, Дж. Бримсон, які в своїх публікаціях доводять необхідність передбачення кризових явищ в економіці та в управлінні підприємствами. Звісно, цей метод є достатньо новітнім, тому, можливо, до нього все частіше звертаються

вчені останнім часом, в Україні дана тематика представлена роботами таких економістів , як Толпежников Р.О., Бушуева Н, Білопольський М, які роблять наголос на інновативності та результативності цього методу. Та подають аналіз з впровадження цього виду керівництва в Україні.

Хоча, слід наголосити, що незважаючи на достатній об'єм наукових робіт за цим спрямуванням, відзначається різна направленість досліджень. Часто моделі, що наводяться західними авторами – достатньо не просто втілити на теренах України, вони роблять акцент на взаємозв'язку складових потенціалу промислових підприємств із цілями формування конкурентних переваг, що позначається на рівні розробок і робить перепони стосовно їх використання для прийняття рішень керівництвом.

Важливо, що реалізація антикризового проактивного керівництва металургійними підприємствами дозволить знизити вірогідність виникнення кризових ситуацій, позитивно вплинути на маржу прибутку, а головне-активізувати потенціал протидії кризовим явищам в майбутньому.

Перед керівництвом постає питання, як вплинути на діяльність підприємства таким чином, аби якомога більше нівелювати кризові фактори та ситуації, чи навпаки, не допустити можливості утворення подібних явищ. Проблеми державної, економічної та соціальної політики нашої держави обумовили необхідність звертатись до новітніх тенденцій у сфері управління, стабілізація діяльності підприємств має виходити не лише з економічної середовища в якій функціонує фірма , а також за рахунок внутрішніх чинників, одним з яких і виступає проактивний менеджмент. Важливість проактивного менеджменту полягає в тому, що він дозволяє вийти на якісно новий механізм управління підприємством та забезпечити своєчасну та відповідну реакцію на наслідки реалізації сигналів , що свідчать про настання кризової ситуації. Даний механізм – є високо універсальним, та може застосовуватись в багатьох галузях промислових підприємств.

Термін «практичність» широко використовується в багатьох галузях. Для розгляду явища проактивності в менеджменті скористаємось визначенням запропонованим Ньюстромом та Девисом в книзі «Організаційна поведінка»: проактивність - передбачення подій, ініціювання змін, намагання «тримати у власних руках» долю підприємства.(1,с.343). Саме існування таких властивостей є запорукою виживання та росту компанії в умовах нестабільності ринку та кризових явищах.

Концепція проактивного управління полягає у використанні моделей передбачення розвитку організації і її елементів, в комплексі з аналізом поточної ситуації і виробленням рішень на основі максимально точних прогнозів поведінки організації. При цьому точність прогнозів залежить від точності прогнозних моделей поведінки організації і її оточення. Організація розробки управлінського рішення є упорядкуванням діяльності окремих підрозділів і окремих робітників в процесі розробки рішення. Упорядкування здійснюється шляхом розробки регламентів, нормативів, організаційних вимог, інструкцій, визначення меж відповідальності. Заради досягнення таких цілей на підприємствах створюються цілі підрозділи, які мають певні кола відповідальності. Така структурована ланка спрямована на вдосконалення всього процесу роботи підприємства.

Відсутність проактивності- погодження із зовнішніми умовами та відсутність тенденцій до змін, та боротьби, вважається на заході серйозним недоліком, який негативно впливає на репутацію керівника. Дослідники в цій галузі прийшли до висновку, що більш результативною є робота тих менеджерів, які притримуються проактивної моделі роботи. Реактивні вважають за найкраще «плисти по течії» довірившись обставинам та не намагаючись змінити їх на краще. Тому західні корпорації намагаються створювати в себе команди з домінуванням проактивної частини у складі.

В основі проактивного управління знаходиться розуміння та ідентифікація інформаційних сигналів на етапі розвитку проекту , а також формування моделі поведінки керівництва. Можливо два основних підходи реагування на події , що відбуваються-сильні

та слабкі сигнали. Повна інформація про подію, що має статися є сильним сигналом та дозволяє найкращим чином підготуватись до реагування та реалізувати план. Подія ж, що є новою та недостатньо відомою робить більш складним розробку та прийняття адекватних заходів протидії. Можливість ідентифікації повторення слабого сигналу може бути ускладнено зміною внутрішнього середовища. Саме цьому основним завданням керуючого складу є вірна ідентифікація слабого сигналу з точки зору його можливого посилення у разі не прийняття мір протидії та зміни моделі поведінки. Таким чином швидкість реагування команди опереджає швидкість настання змін негативного характеру на підприємстві і саме це є основною і найважливішою перевагою проактивного керівництва, що дозволяє ідентифікувати необхідність змін до тотального загострення проблеми. Окрім вище зазначеного проактивне управління реалізується в умовах нестачі повної інформації.

Реактивний метод керування промисловим підприємством є більш ефективним у тому випадку, коли зміни проходять поступово та керівництво не зазнає інформаційної нестачі, що рідко буває в нашій країні.

Керуючий склад «реактивного напрямлення» команда, що реагує на зміну зовнішнього оточення, а також внутрішньої складової підприємства, здебільшого не прогнозує можливі зміни та не впливає на них.

Проактивний метод роботи керівництва – команда, що здатна аналізувати та робити висновки у зовнішнього оточення підприємства, вона здатна діяти на упередження з метою недопущення настання негативних наслідків в процесі роботи. Важливу роль у даному методі є залучення та використання тотожних подій з минулого на базі яких є можливість провести аналіз та зробити висновки з метою недопущення подібного відтворення в майбутньому. Хоча, слід окремо зазначити, що незважаючи на всю привабливість даної моделі недопущення кризових явищ, є не завжди можливим з точки зору тієї кількості ресурсної бази, що необхідно залучити в умовах невизначеності. Такими факторами можуть виступати:

- а. залежність економіки України від політичної ситуації
- б. прив'язка бізнесу до політичних сил
- в. відсутність інформації про законодавчі зміни у сфері фінансів

В подібних ситуаціях завжди є певні події, які набагато легше вирішувати по факту їхнього настання, аніж розробляти можливі моделі реагування. Тимпаче часто-густо навіть досвідчені фінансові аналітики не можуть зробити вірний прогноз стосовно варіативності настання того, чи іншого фактору дії, що в результаті змінить ситуацію на економічному просторі.

Та незважаючи на всю складність впровадження проактивного менеджменту на теренах України він дає суттєві переваги:

1. зменшення кількості проблем та неочікуваних ситуацій при веденні господарської діяльності.
2. підвищення якості менеджменту
3. зменшення адаптивного проміжку під час настання нестандартної ситуації
4. скорочення негативних явищ в діяльності підприємства
5. можливість нівелювати негативні дії, якщо вони все ж з'явилися
6. дозволяє розглядати всю проблему, а не окремі її частини
7. перехід від тимчасових рішень до постійних

Висновок. В Україні, нажаль, проактивність все ще вважається негативною якістю, це обумовлено менталітетом та соціальними установками. Основою проактивності є, в першу чергу, амбіції, що дозволяють йти в перед не зважаючи на усілякі перепони та труднощі. В той час коли західні компанії беруть до свого складу лише амбітних людей на керуючі посади, які не скривають своїх вподобань в намаганні зайняти високий пост, то в Україні таких людей часто вважають вискокками та егоїстами. Я вказує світовий досвід,

проактивні компанії досягають більшого в бізнесі аніж їхні реактивні конкуренти. Саме це і зумовлює актуальність дослідження проактивного менеджменту та пошук шляхів його впровадження на вітчизняних підприємствах. Саме перехід від реактивного керування до проактивного має стати пріоритетом для українських компаній, це дозволить набагато швидше долати негативні наслідки.

Однак проактивне керівництво, незважаючи на всі свої переваги, не є єдиним вірним чинником для ведення бізнесу. В деяких випадках необхідно пропорційно співставляти проактивні та реактивні методи, мова йде про дотримання балансу між проактивністю та реактивністю в сенсі ресурсних витрат. Не дивлячись на усю привабливість ідеї недопущення проблем до моменту їх настання, слід розуміти, що неможливо усунути усі проблеми. Завжди найдуться такі події, які дешевше подолати після їхнього настання аніж організувати діяльність по їх недопущенню. Саме цьому слід дотримуватись розумного балансу між проактивними та реактивними методами.

Список використаних джерел

1. Ньюстром Д.В., Девіс К. Організаційна поведінка / Д.В. Ньюстром, К. Девіс. - СПб, 2000
2. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. -6 вид.. - СПб: Пітер, 2006
3. Азарян О.М. Концепція управління потенціалом підприємства на основі інтегрального маркетингу / О. М. Азарян // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер.: Економічні науки: Зб. наук. праць. – Маріуполь: ДВНЗ «Приаз. держ. техн. ун-т», 2012. – Вип. 24.
4. Толпежников Р. А. Проактивный механизм управления потенциалом промышленного предприятия / Р.О. Толпежников Р.А. // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. У двох частинах. – Черкаси: ЧДТУ, 2012. – Вип. 31. – Ч. II. – Т. 2.

References

1. Nyustrom, D.V. and Davies, C. (2000), *Organizational Behavior*, St. Petersburg
2. Daft, R. (2006), *Management*, 6-th view, Peter, St. Petersburg
3. Azaryan, A.M. (2012) The concept of potential on the basis of integrated marketing [Kontseptsiya upravlinnya potentsialom pidpriemstva on osnovi integralnogo marketingy], *Bulletin of Priazovsky State Technical University, Economics Science*, SHEI Priazovsky State Technical University, Mariupol, Vol. 24
4. Tolpezhnikov, R.A. (2012), Proactive mechanism for managing potential industrial enterprise [Proactive mehanizm upravlinnya potentsialom promyslova pidpriemstva], *Proceedings of ChSTU, Series: Economics. In two parts*, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Vol. 31, Chapter II., T. 2

Рецензент: д.е.н., професор Белопольський М.Г., ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»