

УДК 005.21:339.138](045)

*О. С. Русінова,
д. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Європейський університет
Т. Т. Жовковська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії,
Тернопільського національного економічного університету*

СИСТЕМНО-РЕФЛЕКСИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ СКЛАДОВИМИ ЕЛЕМЕНТАМИ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*O. S. Rusinova,
Doctor of Economics, Associate Professor, Department of Management and Marketing
European University
T. T. Zhovkovskaya,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor, Department of Economic Theory
Ternopil National Economic University*

SYSTEM-REFLEXIVE APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE COMPONENTS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT

У статті запропоновано системно-рефлексивний підхід до управління розвитком промислового підприємства в розрізі складових елементів розвитку через дію рефлексивних впливів на суб'єктів управління з врахуванням їх індивідуальних особливостей, психологічних та поведінських аспектів, що забезпечує прийняття найвигідніших для підприємства рішень щодо впровадження проектів розвитку.

The article suggests a system-reflective approach to managing the development of an industrial enterprise in the context of the constituent elements of development through the action of reflexive influences on the subjects of management, taking into account their individual characteristics, psychological and behavioral aspects, which ensures the adoption of solutions beneficial to the enterprise for the implementation of development projects.

Ключові слова: *підхід, управління, розвиток, рефлексивний вплив, підприємство.*

Keywords: *approach, management, development, reflexive influence, enterprise.*

Постановка проблеми. Впровадження проектів розвитку промислового підприємства в сучасних умовах значно залежить від ступеня підготовленості персоналу до змін, зацікавленості інвесторів вкладання коштів та сприятливості ринку в разі виходу нового виду продукції. Традиційні методи та підходи до управління розвитком промислових підприємств зазвичай більш економічно орієнтовані, в фокусі яких прибуток та виробничо-господарські показники, не завжди є ефективними та не враховують індивідуальні особливості суб'єктів управління, психоемоційний стан, звички, інтенції та ін.

Для вирішення специфічних завдань, до яких можна віднести розробку методів та моделей, за допомогою яких відбувались перетворення інформаційних впливів з врахуванням поведінських аспектів суб'єктів управління, під час прийняття ними рішення доцільно застосовувати рефлексивний підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика рефлексивного управління розвитком промислових підприємств була розглянута в роботі [5] Калінеску Т.В., де автором запропоновано підхід до структурування зовнішнього середовища організації за рахунок оцінки рівня рефлексивних зв'язків підприємства із зовнішнім оточенням. На думку Калінеску Т.В. даний підхід забезпечить створення сприятливого зовнішнього середовища, що дозволить підприємству стабільно розвиватися та функціонувати. Не заперечуючи цінності даного підходу, суттєвим обмеженням в його використанні є акцентування уваги виключно на зовнішньому середовищі підприємства та використання обмеженої кількості інструментів рефлексивного управління – оцінки рефлексивних впливів за рангами.

Цікавим є підхід, запропонований Прохоровою В.В. в дослідженні [6], де авторка робить спробу використовувати рефлексивне управління розвитком підприємства на основі умови переходу організації як економічної системи із стану екстенсивного розвитку в стан інтенсивного і створює умови для рефлексії старого індивідуального досвіду з метою перебудови стереотипів діяльності і реалізації власного самокерованого розвитку [6]. Перевагою в використанні даного підходу є використання методології концептуальної реконструкції індивідуальних інтерпретацій за допомогою якої стає можливим розглядати суб'єктів управління як активних систем, дії яких мають вплив на тій чи інший варіант розвитку ситуації. Проте на практиці даний підхід носитиме скоріш теоретичний характер внаслідок складності в зміні способів мислення без впровадження радикальних заходів.

Постановка завдання. Метод дослідження є розробка системно-рефлексивного підходу до управління розвитком промислового підприємства в розрізі складових елементів розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. На нашу думку для ефективної реалізації стратегічних заходів в рамках програми розвитку промислового підприємства доцільним є виокремлення системних складових елементів розвитку, що підлягатимуть дії рефлексивних впливів: продукція, персонал та інвестиції. Для зручності дані елементи поділено на відповідні блоки.

Блок 1 Рефлексивне управління продукцією в рамках розвитку промислового підприємства.

Загальний опис системи рефлексивного управління продукцією промислового підприємства в процесі його розвитку представлено на рис. 1.

На вході для реалізації рефлексивного управління продукцією промислового підприємства в процесі його розвитку необхідно визначити та сформулювати вихідні дані про основних суб'єктів рефлексивного впливу:

1. Споживачів (вподобання, інтереси, потреби, моделі поведінки).
2. Постачальників (умови постачання, можливості постачальників, визначення альтернативних постачальників).
3. Конкурентів (ціни, асортимент продукції, виробничі можливості).
4. Дані про основні показники виробничого потенціалу підприємства та визначення здатності до розвитку в аспекті розробки та запуску нового виду продукції.

Стрілки, що входять в блок зверху – це управління.

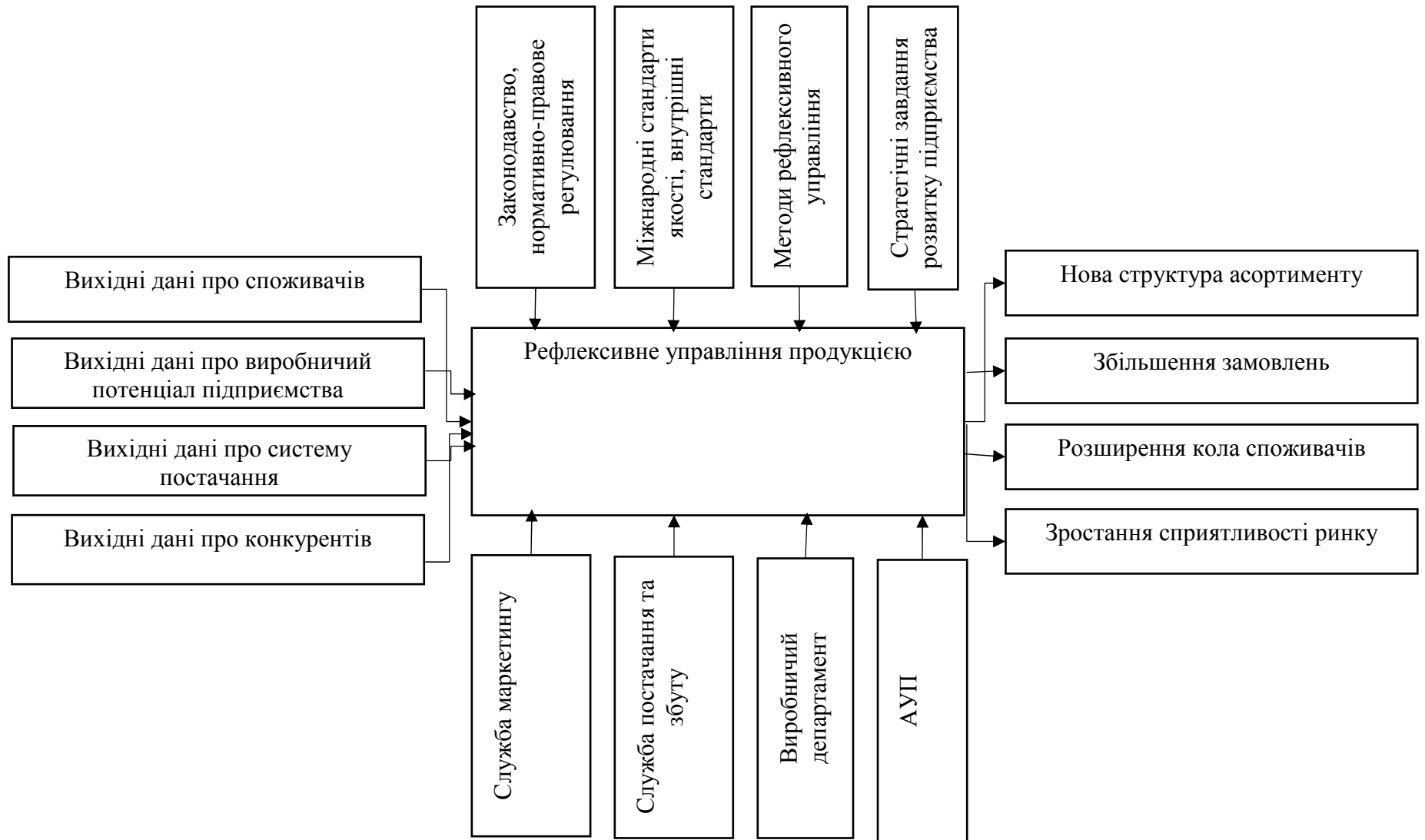


Рис. 1. Рефлексивне управління продукцією в рамках розвитку промислового підприємства

На виході блоку є нова структура асортименту продукції, що відповідає цілям розвитку промислового підприємства, збільшення замовлень на продукцію, розширення кола споживачів, зростання сприятливості ринку до організації внаслідок покращення іміджу.

Стрілки, що входять в блок знизу – це виконавці. Серед основних виконавців рефлексивного управління продукцією промислового підприємства в процесі його розвитку виділено виробничий підрозділ спільно з службою маркетингу, службою постачання та збуту продукції. Контрольна функція виконавців лежить за АУП (адміністративно-управлінський персонал: дирекція, керівники служб та підрозділів).

Декомпозиція схеми системи рефлексивного управління продукцією промислового підприємства в процесі його розвитку може бути представлена п'ятьма основними етапами.

На першому етапі визначаються цілі рефлексивних впливів в розрізі товарів і ринків. Для реалізації даного етапу необхідна кількісна та якісна інформація про споживачів, конкурентів, постачальників та потенційні можливості підприємства до випуску нового виду продукції. За результатами обробки первинної інформації формуються завдання рефлексивного управління продукцією підприємства в процесі його розвитку. Такими завданнями можуть бути:

1. Виробництво такого виду продукції, що максимально повно задовольняє виявлені та сховані (прогнозовані) потреби споживачів.

2. Якість та ціна нового виду продукції диктується виходячи з цінової та маркетингової політики підприємства.

На другому етапі ідентифікуються та обираються суб'єкти рефлексивних впливів: споживачі, постачальники та конкуренти. В результаті реалізації даного процесу формується образ суб'єктів впливу в уяві підприємства, виявляються раціональні (ціна, якість продукції, умови постачання тощо) та ірраціональні (власні інтенції суб'єкта, вплив середовища, реклами на його рішення, психоемоційний стан, звички, існуючі обов'язки тощо) фактори, які впливають на їхні рішення [1].

На третьому етапі визначають напрямки та зміст рефлексивних впливів, їх циклічність, найбільш ефективні методи та інструменти впливу в залежності від психоемоційного образу обраних суб'єктів впливу (легко піддається впливу, мінімально піддається впливу).

Серед найбільш ефективних інструментів рефлексивних впливів на споживача є наступні:

- формування таких образів у свідомості споживача про якість та ціну товару, які є найкращими з представлених на ринку;

- формування нових потреб у свідомості споживача на основі розширення знань про функціональні характеристики та якісні властивості нового виду продукції в процесі її експлуатації.

Результатом даного етапу має стати формування планів та програм реалізації рефлексивних впливів на споживача та конкурентів. Також до таких планів та програм може бути включена процедура з викриття рефлексивних впливів та атак з боку конкурентів.

На четвертому етапі відбувається практична реалізація попередньо сформованих планів та програм рефлексивних впливів через формування моделі зменшення невизначеності споживчого вибору. В основі даної моделі лежить демонстрація переваг випущеної на ринок нової продукції підприємства та недоліків конкурентів через створення позитивного образу підприємства та встановлення психологічно оптимальних цін. Обов'язково враховується рівень та характер залученості споживача в процес покупки під час вибору напрямку рефлексивного впливу на нього [1].

На п'ятому етапі здійснюється контроль ефективності реалізації рефлексивних впливів та відповідне корегування за контрольними показниками: кількість замовлень продукції, обсяги продажів, кількість споживачів та ін.

Блок 2 Рефлексивне управління персоналом в рамках розвитку промислового підприємства.

Загальний опис системи рефлексивного управління персоналом промислового підприємства в процесі його розвитку представлено на рис. 2.

Рефлексивне управління персоналом - це процес взаємодії суб'єкта управління (керівника) і керованого об'єкта управління (персоналу), що реалізується через співпрацю зазначених елементів системи, з урахуванням їх психологічних особливостей та взаємовпливу [2].

Успішним результатом рефлексивного управління персоналом підприємства є розвинення у працівників відчуття відданості справі, ототожнення себе з підприємством, усвідомлення свого призначення в організації, що виходить за рамки посадових обов'язків.

На вході для реалізації рефлексивного управління персоналом промислового підприємства в процесі його розвитку вихідні дані про основних суб'єктів рефлексивного впливу є такі:

1. Робоча сила (працівники, підлегли, робочі, персонал – всі категорії трудового ресурсу організації).

2. Оцікування працівників (надії щодо кар'єрного зростання, заробітної плати, соціального забезпечення).

3. Активність працівників (латентна активність, пасивна активність, несвідома діяльність).

4. Дані про рівень знань, кваліфікації та визначення здатності до розвитку разом з організацією.

Стрілки, що входять в блок зверху – управління, визначення умов, необхідних для перетворень персоналу під дію рефлексивних впливів. Для рефлексивного управління персоналом промислового підприємства в процесі його розвитку необхідно керуватися трудовим кодексом України, іншими нормативно-правовими документами, посадовими інструкціями працівників, положеннями про служби та підрозділи промислового підприємства, методами рефлексивного управління персоналом.

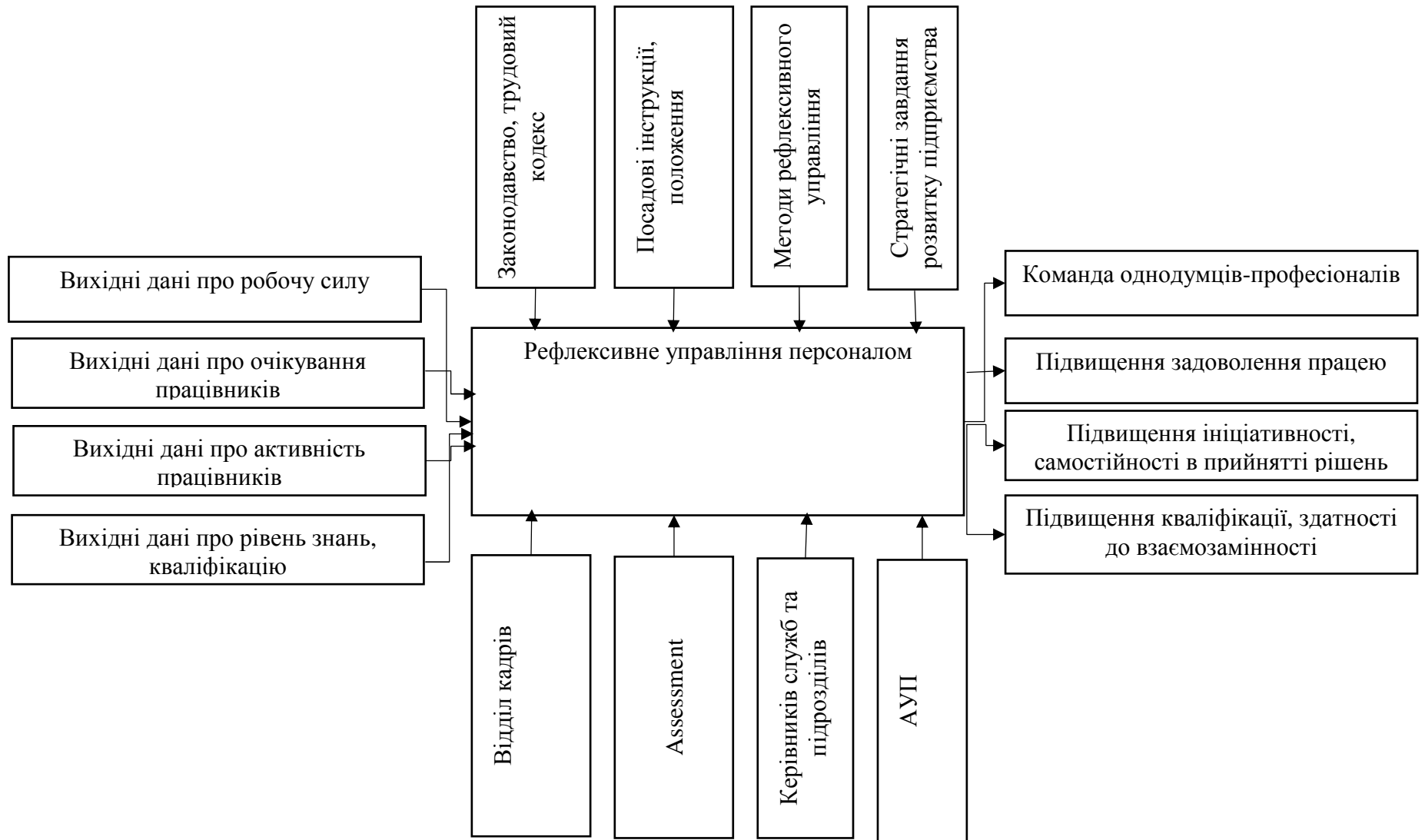


Рис. 2. Рефлексивне управління продукцією в рамках розвитку промислового підприємства

На виході блоку є створення команди однодумців, професіоналів, відданих своєї справі. Підвищення рівня задоволеності від виконання роботи, ініціативності, самостійності в прийнятті рішень за рахунок не матеріальних факторів. Підвищення прагнення до навченості, обізнаності, здатності до взаємозамінності.

Стрілки, що входять в блок знизу – виконавці рефлексивних впливів. Серед основних виконавців рефлексивного управління персоналом промислового підприємства в процесі його розвитку виділено відділ кадрів спільно з залученням зовнішніх консультантів з проведення оцінювання персоналу для відсіювання абсолютних нездатних працівників до змін. Контрольна функція виконавців лежить за АУП (адміністративно-управлінський персонал: дирекція, керівники служб та підрозділів).

Методи рефлексивного управління персоналом в першу чергу направлені на формування у працівників позиції суб'єктивного типу та активно використовуються в процесі делегування повноважень. Цей процес проходить в декілька етапів:

1. Шляхом постійного залучення працівників різних ланок управління для розробки проектів та програм розвитку окремих напрямків роботи підприємства.

2. Наділення повноваженнями окремих осіб на час розробки даного проекту, що позитивно відображається на розкритті організаторських здібностей.

3. Шляхом введення окремих працівників в різного роду творчі та управлінські команди.

4. Засоби рефлексивної регуляції обов'язково мають підключити і процеси розвитку, самовдосконалення організації та кожного працівника [3].

До методу делегування повноважень в якості дії рефлексивних впливів на працівників можна використовувати методи визначення мотиваційних чинників, що впливають на ефективність роботи:

- інтереси;
- амбіції;
- ідеї;
- можливості;
- прагнення до самоствердження тощо.

Визначення мотиваційних чинників дає змогу організувати більш ефективну працю співробітників з врахуванням їх психологічних особливостей без збільшення заробітної плати за рахунок розробки системи мотивації, розвитку організаційної культури підприємства і поліпшення психологічного клімату в колективі [4].

Блок 3 Рефлексивне управління інвестиціями в рамках розвитку промислового підприємства.

Загальний опис системи рефлексивного управління інвестиціями промислового підприємства в процесі його розвитку представлено на рис. 3.

На вході для реалізації рефлексивного управління інвестиціями промислового підприємства в процесі його розвитку визначено таку сукупність вихідних даних для перетворень під дією рефлексивного впливу:

1. Вихідні дані про обсяг витрат на проекти розвитку, етапи їх розподілу та величини.

2. Вихідні дані про терміни окупності проектів розвитку промислового підприємства та економічний ефект.

3. Вихідні дані про фінансовий потенціал промислового підприємства, фінансові можливості та здатність до залучення та повернення інвестованих коштів.

4. Вихідні дані про поточний стан фінансового ринку країни, стабільність економіки та інвестиційний клімат.

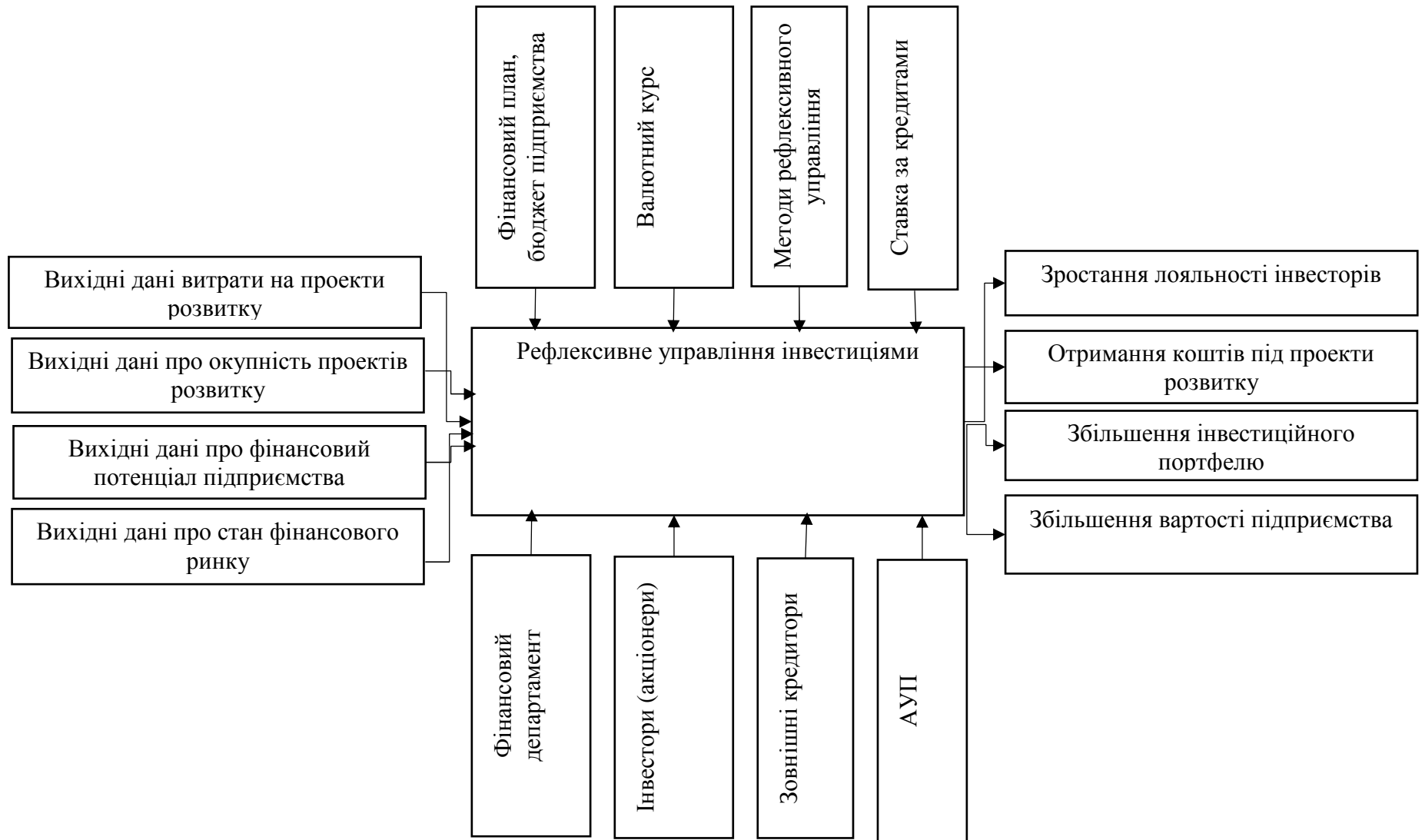


Рис. 3. Рефлексивне управління інвестиціями в рамках розвитку промислового підприємства

Стрілки, що входять в блок зверху – умови на яких має відбуватись рефлексивне управління для здійснення перетворень. Для рефлексивного управління інвестиціями промислового підприємства в процесі його розвитку необхідно крім витрат, пов'язаних з поточною діяльністю організації, слід враховувати витрати на реалізацію проектів розвитку, що має бути відображено в фінансовому плані та бюджеті підприємства на майбутній фінансовий рік. Умовами зовнішнього середовища при рефлексивному управлінні інвестиціями є коливання валютного курсу та ставка за кредитами в разі прийняття рішення щодо залучення стороннього інвестування.

Методами рефлексивного управління інвестиціями, необхідними при здійсненні проектів розвитку промислового підприємства виступають традиційні методи динамічної та статичної оцінки інвестиційної привабливості проектів доповнені методологією рефлексивних впливів на інвестора (власника підприємства) шляхом залучення його до інвестування через звернення до його досвіду та переконання щодо розподілу ризиків, звернення до виявлених суб'єктивних схильностей інвестора в процесі прийняття рішень.

На виході блоку є зростання лояльності інвесторів до здійснення стратегічних ініціатив розвитку, отримання коштів під проекти розвитку, збільшення інвестиційного портфелю та ринкової вартості промислового підприємства.

Стрілки, що входять в блок знизу – це виконавці. Серед основних виконавців рефлексивного управління інвестиціями промислового підприємства в процесі його розвитку виділено фінансовий департамент на чолі з фінансовим директором, комерційним директором та АУП (адміністративно-управлінський персонал: дирекція, керівники служб та підрозділів). Залученими виконавцями в цьому блоці є інвестори (власники промислового підприємства) та зовнішні кредитори.

Таким чином, проведено декомпозицію рефлексивного управління складовими елементами розвитку промислового підприємства: продукція (суб'єкт рефлексивного впливу – споживачі), персонал (суб'єкт рефлексивного впливу – працівники), інвестиції (суб'єкт рефлексивного впливу – інвестор/власник організації). Для зменшення невизначеності суб'єктів рефлексивних впливів, досягнення їх максимально прогнозованої поведінки в напрямі вигідному системі, що управляє – промислове підприємство, пропонується використовувати системно-рефлексивний підхід до управління розвитком промислового підприємства (рис. 4). Під системно-рефлексивним підходом управління розвитком промислового підприємства пропонується розуміти цілеспрямовану організацію рефлексивних впливів, які б схилили суб'єктів рефлексивного управління до прийняття рішень, поліпшуючих розробку та ефективне впровадження проектів розвитку підприємства (удосконалено на основі визначення [4]).

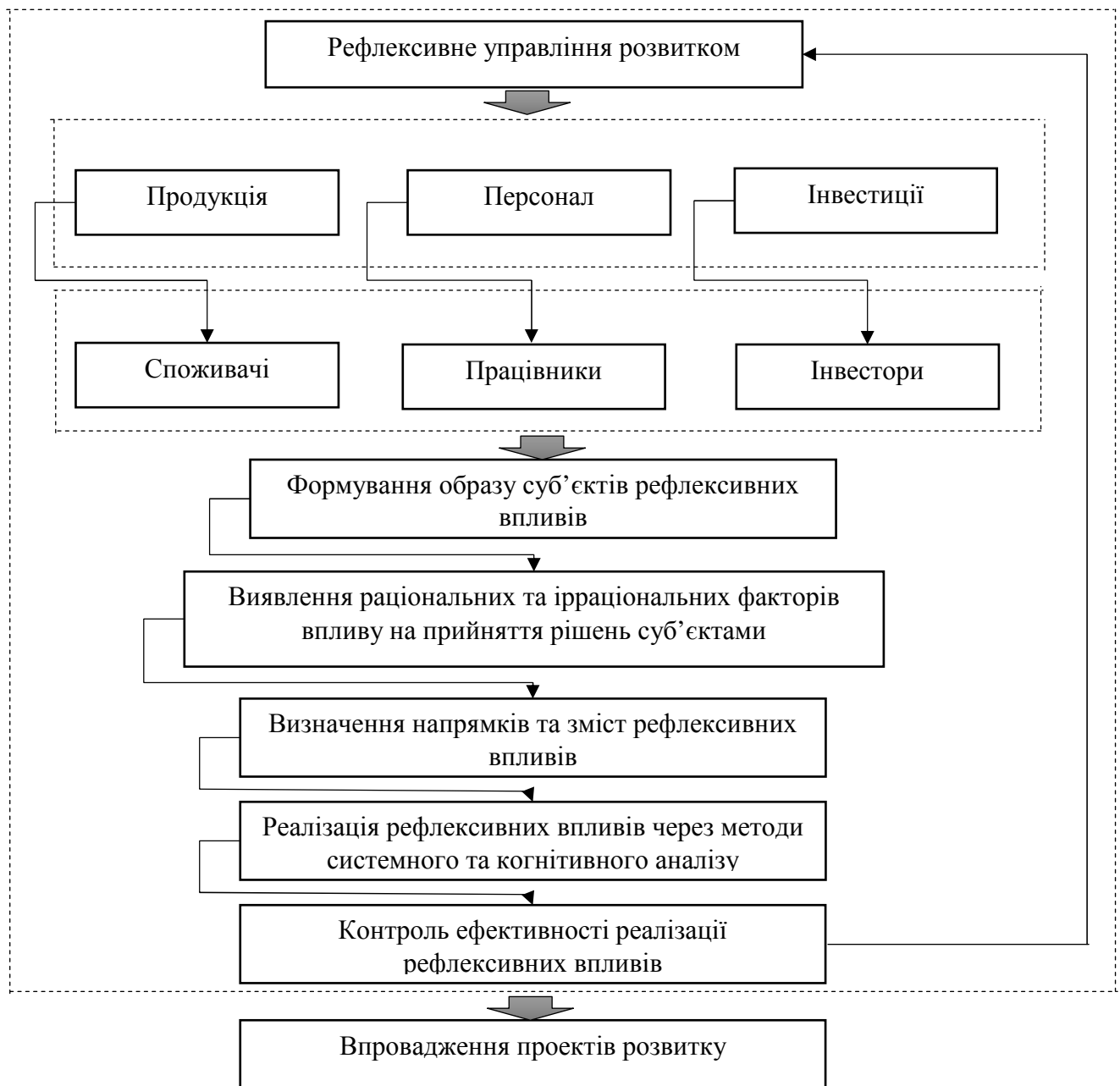


Рис. 4. Системно-рефлексивний підхід управління розвитком промислового підприємства

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, запропоновано системно-рефлексивний підхід до управління розвитком промислового підприємства в розрізі складових елементів розвитку через дію рефлексивних впливів на суб'єктів управління з врахуванням їх індивідуальних особливостей, психологічних та поведінських аспектів, що забезпечує прийняття найвигідніших для підприємства рішень щодо впровадження проектів розвитку. За рахунок рефлексивних перетворень інформаційних впливів на суб'єктів управління стає можливим підвищити сприятливість ринку при виході нового виду продукції, лояльність інвесторів та ринкову вартість підприємства.

Література.

1. Покотилова О.І. Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу / О.І. Покотилова // Актуальні проблеми секторальної економіки. – 2015. - №5 (21). – С. 155-160.
2. Авилов А.В. Рефлексивное управление. Методологические основания: монография / А.В. Авилов. — М.: ГУУ, 2003. — 174 с.
3. Димченко Н.С. Рефлексивне управління та його роль в управлінській діяльності / Н.С. Димченко // Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 10 (38). – Луцьк, 2013. – С. 55-66.
4. Мальчик М.В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: монография / М.В. Мальчик. – Донецк-Ровно: ЧП Лапсюк В.А., 2010. – 216 с.

5. Калінеску Т.В. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств з використанням рефлексивного підходу / Т.В. Калінеску // Інноваційна економіка. – 2013. - №1 (39). – С. 73-77.

References.

1. Pokotilova, O.I. (2015). “Reflexive management of commodity assortment of the enterprise on the basis of the process approach”, *Aktual'ni problemy sektoral'noi ekonomiky*, vol. 5 (21). pp. 155-160.

2. Avilov, A.V. (2003). *Refleksyivne upravlinnia* [Reflexive control], Methodological grounds, monograph, GUU, Moscow, Russia.

3. Dimchenko, N.S. (2013). “Reflexive management and its role in management activity Economic sciences”, *Seriya Economica i Managment: Zbirnyk naukovykh prats'. Luts'kyj natsional'nyj tekhnichnyj universytet*, vol. 10 (38). pp. 55-66.

4. Malchik, M.V. and Lapsyuk V.A., (2010). *Refleksyvnoe upravlenye konkurentosposobnost'iu promyshlennykh predpriatyj* [Reflexive management of the competitiveness of industrial enterprises], monograph, PE Donetsk-Rovno, Ukraine.

5. Kalinescu, T.V. (2013). “Ensuring Sustainable Development of Industrial Enterprises Using Reflexive Approach” , *Innovatsijna ekonomika*. vol.1 (39). pp. 73-77.

Стаття надійшла до редакції 06.04.2018 р.