



References: 1. Vasyutinskaya Yu. O. *Tovarnaya politika predpriyatiya i problemy yey formirovaniya* [Enterprise Product Policy and Problems of its Formation] / Yu. O. Vasyutinskaya // Aktualni problemy ekonomiky. – 2010. – No. 3. – P. 138–143. 2. Savkina R. *Planirovaniye na predpriyatii* [Planning on an Enterprise] / R. Savkina. – M. : Dashkov i Ko, 2013. – P. 322. 3. Akademichnyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy [Electronic resource]. – Access mode : <http://vseslova.com.ua/word/-118567u>. 4. Ekonomicheskii slovar [Electronic resource]. – Access mode : <http://abc.informbureau.com>. 5. Metodichni rekomendatsii z formuvania sobivartosti produktsii (robit, posluh) u promyslovosti : Zatverdzeni Nakazom Ministerstva promyslovoi polityky Ukrainy vid 09.07.2007 No. 373. – K. : DIKTED, 2007. – 149 p. 6. Polozheniye po formirovaniyu sebestoimosti produktsii (uslug) i raskhodov operatsionnoy deyatel'nosti koksokhimicheskikh predpriyatiy // Spravochnik koksohimika. Vol. 6 : Ekonomika i organizatsiya koksokhimicheskogo proizvodstva / Pod. red. A. M. Pristupy, E. I. Kotlyarova, V. A. Kornilovoy. – Kh. : ID «INZhEK», 2010. – 320 p. 7. Ivanov Yu. B. *Pidkhody do pidvyshchennia dostovirnosti otsinok vytrat na koksokhimichnomu pidpriemstvi* [Approaches to Improve of Authenticity of Estimations of Charges on a Coke-chemical Enterprise] / Yu. B. Ivanov, V. S. Vashchilin // Efektyvna ekonomika. – 2014. – No. 3. – P. 34–42. 8. *Sistemnyi analiz koksokhimicheskogo proizvodstva* [Analysis of the Systems of Coke-chemical Production] / G. A. Vlasov, V. I. Saranchuk, V. M. Chuishchev, V. V. Oshovskiy. – Donetsk : Skhidnyi vydavnychiy dim, 2002. – 296 p. 9. *Metodyka planuvannia ta obliku obsiahiv vyrobnytstva osnovnykh vydiv produktsii koksokhimichnykh pidpriemstv* // Spravochnik koksohimika. Vol. 6 : Ekonomika i organizatsiya koksokhimicheskogo proizvodstva / Pod. red. A. M. Pristupy, E. I. Kotlyarova, V. A. Kornilovoy. – Kh. : ID «INZhEK», 2010. – 320 p. 10. *Pravyla tekhnichnoi ekspluatatsii koksokhimichnykh pidpriemstv* : Zatverdzeni Nakazom Ministerstva promyslovoi polityky Ukrainy vid 05.07.2002 No. 305. – Kh. : Hiprokoks, 2001. – 309 p. 11. Shtark P. V. *Ob otsenke optimal'nogo sostava ugol'noy shikhty* [About the Estimation of Optimal Composition of Coal Charge] / P. V. Shtark, Yu. V. Stepanov, N. K. Popova // Koks i khimiya. – 2007. – No. 3. – P. 2–5. 12. Kotliarova V. H. *Otsinka protsesu upravlinnia vkhidnymy materialnyy potokamy na koksokhimichnykh pidpriemstvakh* [Estimation of Management Process by Input Material Flows on Coke-chemical Enterprises] / V. H. Kotliarova // Ekonomika rozvytku. – 2011. – No. 4. – P. 121–124.

Інформація про автора

Ващилин Станіслав Вікторович – фінансовий директор Публічного акціонерного товариства «Запоріжжкокс» (вул. Діагональна, 4, м. Запоріжжя, Україна, 69600, e-mail: Stanislav.Vaschilin@zaporozhcoke.com).

Информация об авторе

Ващилин Станислав Викторович – финансовый директор Частного акционерного общества «Запорожжкокс» (ул. Диагональная, 4, г. Запорожье, Украина, 69600, e-mail: Stanislav.Vaschilin@zaporozhcoke.com).

Information about the author

S. Vaschilin – A director of financial of the Private joint-stock company «Zaporizhcoкс» (4 Diagonalnaja St., Zaporizhzhya, Ukraine, 69600, e-mail: Stanislav.Vaschilin@zaporozhcoke.com).

Стаття надійшла до ред.
19.03.2015 р.

JEL Classification: O10; P13

УДК 658.114.5.014.1

ОРГАНІЗАЦІЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ І ЇХ ІНТЕГРОВАНІХ ОБ'ЄДНАНЬ

Пилипенко А. А.

Анотація. Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню й розробці методичного забезпечення організації управління розвитком підприємств і їх інтегрованих об'єднань. Відмінність розробки полягає у виокремленні вищого переліку об'єктів спрямування організаційних впливів, адаптованого до умов інтеграційно-коопераційної взаємодії промислових підприємств. Обґрунтовано виокремлення двох напрямків застосування принципів рефлексивного менеджменту: для узгодженого визначення аттракторів розвитку та для сприяння досягненню таких аттракторів. Доведено доречність формалізації аттракторів розвитку у вигляді перспективної бізнес-моделі підприємства. При цьому передбачається деталізація рефлексивних впливів за рівнями та складовими бізнес-моделі інтегрованого об'єднання підприємств.

Ключові слова: рефлексивне управління, організація управління, розвиток підприємства, інтегровані об'єднання підприємств, ранг рефлексії.

ОРГАНИЗАЦИЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ И ИХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

Пилипенко А. А.

Аннотация. Статья посвящена теоретическому обоснованию и разработке методического обеспечения организации управления развитием предприятий и их интегрированных объединений. Отличие предложений состоит в разработке исчерпывающего перечня направлений осуществления организационных воздействий, адаптированного к условиям интеграционно-кооперационного взаимодействия промышленных предприятий. Обоснованы выделения двух аспектов применения принципов рефлексивного менеджмента: для согласованного определения аттракторов развития субъекта хозяйствования и для содействия достижению таких аттракторов. Доказана уместность формализации аттракторов развития в виде перспективной бизнес-модели предприятия. При этом предполагается детализация рефлексивных воздействий по уровням и составляющим бизнес-модели интегрированного объединения предприятий.

Ключевые слова: рефлексивное управление, организация управления, развитие предприятия, интегрированные объединения предприятий, ранг рефлексии.

ORGANIZING THE REFLEXIVE MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AND THEIR INTEGRATED ASSOCIATIONS

A. Pylypenko

Abstract. The article is aimed at theoretical substantiation and elaboration of methodological support for the management of development of enterprises and their integrated associations. Difference of the proposals consists in development of a comprehensive list of areas of implementing organizational influences, adapted to the conditions of integration-cooperative interaction of industrial enterprises. Selection of two aspects in application of the reflexive management principles has been substantiated: for an agreed definition of attractors of a business entity development and for facilitating the achievement of such attractors. Relevance of formalizing the development attractors in form of a prospective business model of enterprise has been proved. Thereby a detailization of reflexive influences by the levels and components of the business model of integrated associations of enterprises is suggested.

Keywords: reflexive management, organizing the management, development of enterprise, integrated associations of enterprises, rank of reflection.

Наявність значної кількості протиріч і факторів – загроз функціонуванню національної економічної системи призводить до того, що тематика організації управління розвитком промислових підприємств залишається вельми актуальною. Об'єктивне поширення в останні роки інтеграційних процесів вимагає дещо по-іншому розглядати процеси розвитку підприємств. Розвиток має орієнтуватися на складну систему взаємовідносин підприємства з його стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками, конкурентами, субпідрядниками тощо). У разі ж залучення підприємства до складу так званих інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) виникає ще більша кількість специфічних ознак процесів розвитку, яку має враховувати відповідний суб'єкт управління (особливо у разі розвитку м'яких інтеграційних утворень, які не приводять до виникнення цілісного суб'єкта господарювання). Отже, й питання організації управління взаємоузгодженим розвитком підприємств також набувають значної актуальності та народногосподарського значення.

Зрозуміло, що організація управління розвитком підприємств та їх інтегрованих об'єднань потребує першочергового визначення змісту категорії «розвиток». У даному аспекті вельми слушним є твердження А. А. Мазаракі стосовно відсутності однозначного розуміння категорії «розвиток» [1, с. 52]. Майже всі автори, які досліджували дану категорію [2; 3], зводять її до цілеспрямованих і незворотних змін. При цьому такі зміни мають водночас торкатися кількісних, якісних і структурних компонентів економічної системи. Подібне розуміння категорії «розвиток» підтримується й автором статті [4].

Доволі активно дослідниками використовуються різного роду прикметники, які роблять акцент на той чи інший аспект процесів розвитку. Так виникають поняття «випереджаючого» [5], «циклічного» [6] чи «інтеграційного» [4] розвитку. Наявність таких прикметників не змінює сутності процесів розвитку, але певною мірою трансформує предметну область дослідження. Така трансформація відбувається й у разі розвитку підприємства у складі ІСБ, яка також ініціює старт процесів розвитку. Саме необхідність дослідження особливостей управління плином процесів розвитку двох когерентних економічних систем (систем, у яких процеси корелюють та підсилюють один одного) обумовило вибір теми статті.



Метою статті є розвиток теоретико-методичного забезпечення організації рефлексивного управління розвитком підприємств, залучених до інтеграційно-коопераційної взаємодії. В основу реалізації мети статті покладено розробки автора щодо організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання [4], але з новим їх представленням через додаткове врахування принципів рефлексивного менеджменту. Рефлексія при цьому розглядається через «спонукання керованого суб'єкта до прийняття бажаних рішень» [7, с. 81] та «прийняття маніпулятивних рішень» [3, с. 377–386].

Отже, організація управління розвитком (ОУР), на думку автора (адаптовано згідно з [4, с. 64–69]), передбачає проходження наступних кроків: $ОУР_1$ – визначення суб'єкта управління розвитком; $ОУР_2$ – ідентифікація та створення формалізованого опису об'єкта управління розвитком; $ОУР_3$ – формування архітектурного представлення об'єкта управління та створення матриці організаційно-функціональних проєкцій для суб'єкта управління розвитком; $ОУР_4$ – створення спільного бачення та декларування системи цілей функціонування та розвитку; $ОУР_5$ – формалізація порядку досягнення обраних цілей і визначення контурів реалізації керівних впливів; $ОУР_6$ – визначення важелів реалізації керівних впливів і забезпечення їх зв'язку зі сформованою системою цілей; $ОУР_7$ – формування інструментів реалізації керівних впливів у рамках формування модельного базису управління розвитком підприємства та інтеграцією інструментів з виділеними контурами управління.

Кожен з таких кроків розглядатимемо як напрям спрямування організаційних впливів при виокремленні контурів управління розвитком підприємств та їх інтегрованих об'єднань. При цьому функціонування ІСБ певною мірою змінює змістовне наповнення означених етапів. Отже, далі розглянемо, яким чином трансформуються дані кроки у разі прийняття рефлексивного та інтеграційного підґрунтя для розвитку підприємства. Так, суб'єктом управління розвитком (виокремлено на етапі $ОУР_1$) обов'язково буде формуватися на комплексному підґрунті та в більшості випадків формуватиметься з декількох осіб, які приймають рішення. Відповідно, вироблення керівних впливів формуватиметься на кооперативному підґрунті. Зрозумілим тут буде прагнення впливу одним суб'єктом управління на процес прийняття рішення іншим суб'єктом управління. Саме можливість такого впливу й забезпечує виокремлення контурів рефлексивного управління.

У формалізованому випадку управління розвитком підприємства складатиметься у виборі певного аттрактора розвитку (стану, до якого буде прагнути підприємство) та подальшій зміні режиму функціонування відповідно до такого аттрактора. За умови прийняття такого підходу виникає справедливе питання відносно того, яким чином формалізувати аттрактор розвитку. Зазвичай дослідники під час адаптування синергетичної термінології до практики економічної діяльності розуміння аттракторів зводять до «цілових орієнтирів і стратегічних альтернатив» [8], «бажаного стану економічної системи» [9, с. 58] чи конкретних значень відібраного набору показників [10, с. 60]. На думку автора, такий підхід є досить обмеженим. Його варто розширити, подавши аттрактор через бізнес-модель підприємства. Відповідно, різні варіанти розвитку визначатимуть різні аттрактори, а отже й різні варіанти змістовного наповнення бізнес-моделі.

Оскільки за мету статті не ставилось остаточне визначення розуміння бізнес-моделі підприємства, скористаємось пропозиціями А. Остервалдера [11] щодо визначення складових такої бізнес-моделі. Даний автор у складі бізнес-моделі виокремлює обрані сегменти споживачів, особливості наданих послуг, принципи управління лояльністю та витратами, параметри фінансових потоків, параметри взаємодії зі стейкхолдерами, правила наповнення стратегій маркетинг-міксу, ключові компетентності та ресурси тощо.

Зрозуміло, що підприємство матиме власне бачення стосовно перспективного аттрактору розвитку. В термінології рефлексивного менеджменту воно формуватиме образ такого аттрактору або образ своєї перспективної бізнес-моделі. Пропонуємо формалізовано представити такий образ як множину $\{ОБ_{ПД-ПД}\}$. Така множина трактується як образ аттрактору розвитку підприємства у сприйнятті підприємства (як інтенція підприємства). Зрозуміло, що й інтегрована структура бізнесу матиме власне бачення щодо аттракторів свого розвитку. Таке бачення задається множиною $\{ОБ_{ІСБ-ІСБ}\}$. При цьому інтегрована структура під час планування свого розвитку матиме й певне уявлення про бажану бізнес-модель підприємства ($\{ОБ_{ПД-ІСБ}\}$). Аналогічно й підприємство створює власний образ своєї присутності у складі інтегрованого об'єднання підприємств ($\{ОБ_{ІСБ-ПД}\}$).

Отже, метою системи управління розвитком постає наближення означених образів аттракторів розвитку. В результаті має виникнути консолідоване уявлення про перспективні бізнес-моделі ІСБ та входні до неї підприємства. При цьому можна запропонувати наслідування та підпорядкування бізнес-моделей за аналогією до процедури каскадування в концепції BSC. Зрозуміло, що залежно від сили інтеграційних обмежень та інституціоналізації роботи ІСБ відбуватиметься узгодження параметрів бізнес-моделі через звуження зони компромісів. Разом із тим, всі учасники даного процесу прагнутимуть вплинути на процес прийняття рішень іншими суб'єктами саме через систему рефлексивних впливів. Авторський варіант такої системи впливів із визначенням рангу рефлексії (RR) представлено на рис. 1.

Звернемо увагу, що в поданій на рис. 1 схемі ми обмежилися рангом рефлексії на рівні 2 ($RR=2$). Тут автором підтримується думка низки дослідників [3; 7], що подальше збільшення рангу рефлексії незначно впливає на

представлену модель, але значно ускладнює її сприйняття. Отже, наближення зазначених образів аттракторів розвитку підприємств може спиратися на широкий перелік прийомів рефлексивного менеджменту, починаючи від «розповсюдження інформації» та впливів на алгоритми прийняття рішень до «відволікання уваги» та зміни правил вироблення рішень.

Відтак, у статті представлено теоретико-методичне забезпечення організації рефлексивного управління розвитком підприємств у складі інтегрованих структур бізнесу. В основу зазначеного теоретико-методичного забезпечення покладено перелік об'єктів спрямування організаційних впливів. При цьому враховано відмінності таких об'єктів в умовах накладення на підприємства різного роду інтеграційних обмежень. Визначення порядку встановлення та контроль за додержанням таких обмежень реалізується в рамках настанов рефлексивного менеджменту.

Для максимального розкриття переваг рефлексивного підходу запропоновано врахування двох напрямків спрямування впливів. Першим напрямком є узгодження параметрів обраних аттракторів розвитку підприємств та їх інтегрованих об'єднань. Другим напрямком обрано процес забезпечення переведення підприємства чи інтегрованої структури бізнесу до функціонування в рамках такого аттрактора. Для практичної реалізації зазначеної пропозиції передбачено зведення представлення аттрактора у вигляді перспективної бізнес-моделі підприємства. Разом із тим, потребує проведення подальших досліджень визначення інструментарію реалізації рефлексивної взаємодії учасників інтегрованих структур бізнесу під час здійснення процесів розвитку. Окрім того, сформовану сукупність рефлексивних впливів слід диференціювати залежно від класифікаційних ознак інтеграційного утворення (від ступеня централізації управління чи прояву владних відносин у середині ІСБ).

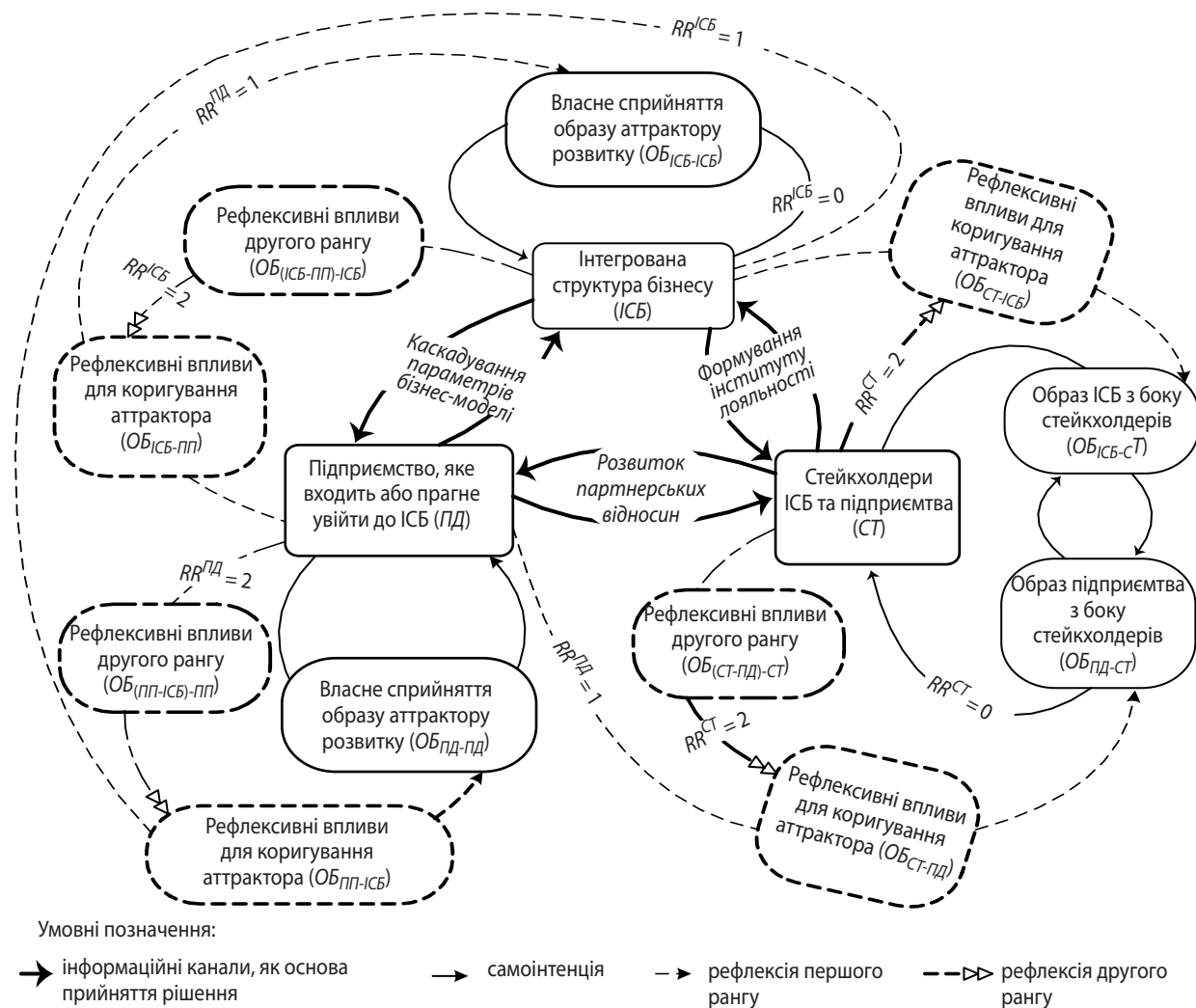


Рис. 1. Система рефлексивного обґрунтування аттракторів розвитку ІСБ



Література: 1. Мазаракі А. А. Санаторно-курортні та оздоровчі підприємства: структурні параметри розвитку / А. А. Мазаракі, Н. І. Ведмідь // Економіка розвитку. – 2013. – № 3 (67). – С. 51–55. 2. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с. 3. Круглов М. І. Стратегическое управление компанией / М. І. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с. 4. Іванов Ю. Б. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління : монографія / Ю. Б. Іванов, А. А. Пилипенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 400 с. 5. Ілляшенко Н. С. Формування теоретичних засад випереджального розвитку на рівні країни та підприємства / Н. С. Ілляшенко // Економічний часопис-XXI. – 2014. – № 5–6. – С. 78–81. 6. Чмутова І. М. Адаптація системи фінансового менеджменту банку до циклічності його розвитку / І. М. Чмутова // Економіка розвитку. – 2014. – № 4 (72). – С. 54–60. 7. Мальчик М. В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий : монография / М. В. Мальчик. – Донецк; Ровно : ЧП Лапсюк В. А., 2010. – 216 с. 8. Шестакова Е. В. Синергетический подход к исследованию социально-экономических систем / Е. В. Шестакова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_NNM_2014/Economics/10_170158.doc.htm. 9. Мальцев В. А. Рыночный аттрактор и инновационное развитие российской экономики / В. А. Мальцев // Современные наукоемкие технологии. – 2007. – № 10. – С. 58–59. 10. Чанкина И. В. Моделирование аттрактора развития промышленного предприятия / И. В. Чанкина // Бизнес Информ. – 2012. – № 4. – С. 59–63. 11. Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 288 p.

References: 1. Mazaraki A. A. *Sanatorno-kurortni ta ozdorovchi pidpriemstva: strukturni parametry rozvytku* [Health Resort and Recreational Enterprises: Structural Parameters of Development] / A. A. Mazaraki, N. I. Vedmid // *Ekonomika rozvytku*. – 2013. – No. 3 (67). – P. 51–55. 2. Raievniva O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Management of Enterprise Development: Methodology, Mechanisms, Models] / O. V. Raievniva. – Kh. : VD “INZhEK”, 2006. – 496 p. 3. Kruglov M. I. *Strategicheskoye upravleniye kompaniyey* [Strategic Management of the Company] / M. I. Kruglov. – M. : Russkaya delovaya literatura, 1998. – 768 p. 4. Ivanov Yu. B. *Intehratsiinyi rozvytok subiektiv hospodariuvannia: teoretychne obgruntuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia: monografiia* [Integration Development of Economic Subjects: Theoretical Substantiation and organisation of management : monograph] / Yu. B. Ivanov, A. A. Pylypenko. – Kh. : VD “INZhEK”, 2012. – 400 p. 5. Illiashenko N. S. *Formuvannia teoretychnykh zasad vyperedzhalnoho rozvytku na rivni krainy ta pidpriemstva* [Formation of Theoretical Principles of Outstripping Development at the Country and Enterprise Level] / N. S. Illiashenko // *Ekonomichnyi chasopys-XXI*. – 2014. – No. 5–6. – P. 78–81. 6. Chmutova I. M. *Adaptatsiia systemy finansovoho menedzhmentu banku do tsyklichnosti yoho rozvytku* [Adaptation of the Bank Financial Management to its Development Cycle] / I. M. Chmutova // *Ekonomika rozvytku*. – 2014. – No. 4 (72). – P. 54–60. 7. Malchik M. V. *Refleksivnoye upravleniye konkurentosposobnostyu promyshlennykh predpriyatiy : monografiya* [Reflective Management of Competitiveness of the Industrial Enterprises : monograph] / M. V. Malchik. – Donetsk : ChP Lapsyuk V. A., 2010. – 216 p. 8. Shestakova E. V. *Sinergeticheskii podkhod k issledovaniyu sotsialno-ekonomicheskikh sistem* [Synergetic Approach to the Study of Socio-economic Systems] / E. V. Shestakova [Electronic resource]. – Access mode : http://www.rusnauka.com/15_NNM_2014/Economics/10_170158.doc.htm. 9. Maltsev V. A. *Rynochyny attraktor i innovatsionnoye razvitiye rossiyskoy ekonomiki* [Market Attractor and Innovative Development of the Russian Economy] / V. A. Maltsev // *Sovremennyye naukoemkiye tekhnologii*. – 2007. – No. 10. – P. 58–59. 10. Chankina I. V. *Modelirovaniye attraktora razvitiya promyshlennogo predpriyatiya* [Modeling Attractor Development of Industrial Enterprise] / I. V. Chankina // *Biznes Inform*. – 2012. – No. 4. – P. 59–63. 11. Osterwalder A. *Business Model Generation* / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 288 p.

Інформація про автора

Пилипенко Андрій Анатолійович – докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри бухгалтерського обліку Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (пр. Леніна, 9-А, м. Харків, Україна, 61001, e-mail: aapil@ukr.net).

Информация об авторе

Пилипенко Андрей Анатольевич – докт. екон. наук, проф., заведующий кафедрой бухгалтерского учета Харьковского национального экономического университета имени С. Кузнеця (пр. Ленина, 9-А, г. Харьков, Украина, 61001, e-mail: aapil@ukr.net).

Information about the author

A. Pylypenko – Doctor of Science in Economics, Professor, Head of the Department of Accounting of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenina Ave., Kharkiv, Ukraine, 61001, e-mail: aapil@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.
26.03.2015 р.*