

# Моделювання в економіці та управління проектами

УДК 658:004

DOI: 10.30748/zhups.2018.56.22

Т.Ю. Андрющенко

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, Харків*

## РЕФЛЕКСИВНЕ КЕРУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ ПОЛІГРАФІЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*В статті подано аналіз концепції рефлексивного б'єт керування партнерськими відносинами в системах підтримки прийняття рішень поліграфічного підприємства (друкарні) з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Відмічено, що партнерські відносини підприємства зі своїми стейкхолдерами відіграють важливу роль при прийнятті рішень на підприємствах, в тому числі і на поліграфічних. Вказано, що в залежності від того, які суб'єкти розглядаються як стейкхолдери, можливо розглядати різні моделі управління, що визначають форму управління об'єктом. При враховуванні інтересів стейкхолдерів рефлексивне управління являється найбільше вдалою моделлю керування з точки зору врахування інтересів стейкхолдерів. В статті розглянуто функції рефлексії в процесі прийняття рішень. Для підтримки прийняття управлінських рішень використовуються різноманітні комп'ютерні програмні засоби класу СППР. Процес прийняття підприємством рішень, які б враховували інтереси стейкхолдерів – це складне завдання, яке не можна успішно вирішити без застосування економіко-математичних методів і моделей, реалізованих у комп'ютерних системах. В статті акцентується увага на тому, що системи підтримки прийняття рішень з рефлексивним керуванням відносинами з стейкхолдерами повинні мати дворівневу ієрархічну структуру і складатися з підсистеми координаційної та рефлексивної інформації та системи тактичної та оперативної інформації.*

**Ключові слова:** прийняття рішень, концепції рефлексивного керування партнерськими відносинами, системи підтримки прийняття рішень.

### Вступ

**Постановка проблеми та її актуальність.** Партнерські відносини підприємства зі своїми стейкхолдерами відіграють важливу роль при прийнятті рішень на підприємствах, в тому числі і на поліграфічних. Для підтримки прийняття управлінських рішень використовуються різноманітні комп'ютерні програмні засоби класу СППР.

Процес прийняття підприємством рішень, які б враховували інтереси стейкхолдерів – це складне завдання, яке не можна успішно вирішити без застосування економіко-математичних методів і моделей, реалізованих у комп'ютерних системах.

Використання концепції рефлексивного керування партнерськими відносинами в системах підтримки прийняття рішень з врахуванням інтересів їх стейкхолдерів і зумовила мету даної статті.

**Метою статті** є аналіз концепції рефлексивного керування партнерськими відносинами в системах підтримки прийняття рішень поліграфічного підприємства (друкарні) з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування партнерських відносин присвячені праці, як іноземних так і вітчизняних науковців. Проведений аналіз останніх досліджень

виявив, що більшість науковців розглядають партнерські відносини лише серед постачальників. Б.Г. Літвак [1], Гембл П [2] та інші провідні вчені займалися проблематикою партнерських відносин.

Провідні іноземні науковці, такі як Р. Райт [3], Ф. Уебстер [4], А. Старостіна [5], О. Юлдашева [6], М. Мотіна [7] розглядають партнерські відносини між підприємствами та клієнтами.

Аналізом концепції рефлексивного керування партнерськими відносинами займалися як закордонні, так і вітчизняні вчені. Методи рефлексивного аналізу та моделі прийняття рішень сформовані, здебільшого В.А. Лефевром [8], також Т.А. Таран та В.А. Шемаєв [9] в своїй роботі розглядають системні підходи в рефлексивному керуванні.

### Виклад основного матеріалу

#### Концепція рефлексивного керування

Перш ніж відбувається побудова партнерських відносин постає необхідність визначення з суб'єктами прийняття рішень.

Я.М. Гордон [10] визначає коло суб'єктів прийняття рішень з яким вибудовуються партнерські відносини: рада директорів; керівництво; співробітники; профспілки; банкіри; постачальники обладнання; постачальники сировини та матеріалів; посе-

редники; покупці; засоби масової інформації; політичні кола та органи державного регулювання.

Головний напрям взаємовідносинах підприємства є відносини з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Взаємовідносини з внутрішнім середовищем передбачають встановлення відносин з персоналом підприємства, організаційними підрозділами і акціонерами. Взаємовідносини із зовнішнім середовищем передбачають відносини з посередниками, кінцевими споживачами, клієнтами, впливовими інституціями, з постачальниками і надавачами послуг [11].

О.А. Телетов виділяє партнерські стосунки двох груп: зовнішні та внутрішні. Зовнішні партнерські стосунки будуються між виробником, постачальником, посередником та споживачем, а внутрішні – між власником, менеджером та фахівцем [12].

Отже, проаналізувавши роботи доходимо висновку, що визначає коло суб'єктів з яким можна формувати партнерські відносини, це – рада директорів; керівництво; співробітники; профспілки; банкіри; постачальники обладнання; постачальники сировини та матеріалів; посередники; покупці; засоби масової інформації; політичні кола та органи державного регулювання.

В залежності від того, які суб'єкти розглядаються як стейкхолдери, можливо розглядати різні моделі управління, що визначають форму управління об'єктом. До моделей стратегічного управління можна віднести [13]:

- стратегічне планування;
- довгострокове планування;
- холістичне управління;
- лідерство;
- політичну модель (постійний пошук компромісу між інтересами стейкхолдерів);
- екологічну модель («встроювання» в мінливе зовнішнє оточення; фактично, саме зовнішнє оточення стає стейкхолдером бізнесу);
- інтегрований маркетинг;
- рефлексивне управління;
- бенчмаркінг;
- «блакитні океани»;
- модель логічного нарощення (модель поступового нарощення досвіду);
- та інші моделі.

При вираховуванні інтересів стейкхолдерів рефлексивне управління являється найбільше вдалою моделлю керування з точки зору врахування інтересів стейкхолдерів.

Отже, рефлексивне управління – це управління поведінкою та емоційними станами керівника, коли керуючою системою нав'язується певна стратегія, під впливом якої керована система готує управлінські рішення. Процес рефлексивного управління характеризує рефлексивна самоорганізація суб'єктів [4].

Рефлексивне управління одночасно реалізує дві функції: пасивна (когнітивна), при якій особи, що приймають рішення, намагаються усвідомити, проаналізувати ситуацію та створити цілісну картину для досягнення результату; активна, при якій особи, що приймають рішення, намагаються вплинути на реальну ситуацію та підлаштувати її під мету організації [11].

Розглянемо функції рефлексії в процесі прийняття рішень, які представлено схематично (рис. 1):

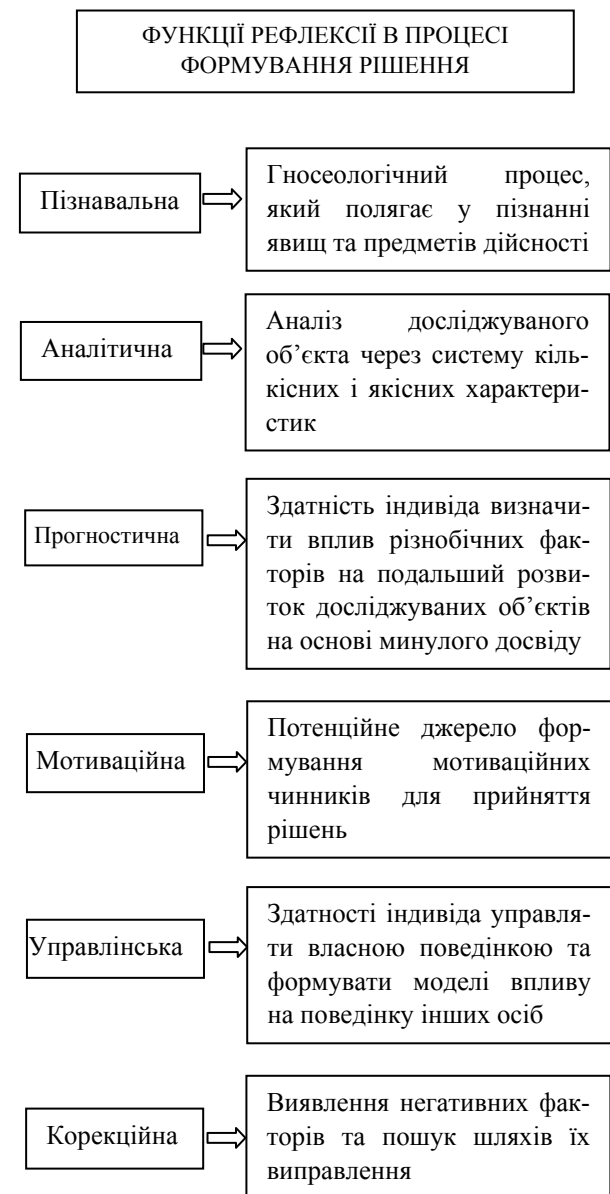


Рис. 1. Функціональна структура рефлексії в процесі прийняття управлінських рішень]

Рефлексивне керування процесом прийняття рішень партнерськими взаєминами передбачає дослідження процесу керування та вплив на партнера, а потім надання оцінки ефективності від впливу. Рефлексивне керування необхідно застосовувати в ситуаціях, коли виникає досить висока необхідність усвідомленого впливу на партнерів: на бачення си-

туації зі сторони партнерів, на дії партнері, на сам процес прийняття рішень партнерами.

Рефлексивне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, являє собою спосіб передачі партнеру спеціально підготовленої інформації, яка дозволить схилити партнера до прийняття рішення, яке є бажаним для підприємства.

Теорія рефлексивного управління була введена В.А. Лефевром, який говорить, що рефлексивне управління – є вплив на партнера з метою схилити прийняти рішення, яке є бажаним для підприємства. В.А. Лефевром, визначає, що мета рефлексивного управління полягає у використанні можливостей суб'єкта «свідомо конструювати образи себе та інших».

Інший науковець А.А. Денисов, відмічає, що рефлексивне управління має на меті здійснювати вплив на вибір людини за умови, що неможливо зруйнувати її здатність усвідомлення і здійснення цього вибору. Крім того, рефлексивне управління є ефективним, оскільки дозволяє управляти поведінкою вибору в набагато ширшому спектрі ситуацій, адже далеко не у всякому разі можна зруйнувати спроможність вибору. Наприклад, цього не можна зробити у разі гри на біржі [13].

А.О. Длігач в своїй роботі вводить поняття системно-рефлексивного управління, як форми управління з системною (регулярною) рефлексією, постійно діючої системи управління «широким об'єктом», до якого залучаються оточуючі (суб'єкти конфронтаційного управління), чії інтереси, наміри, дії передбачаються та керуються.

Таким чином, рефлексивний маркетинг полягає в реалізації інтересів сторін шляхом прояснення, актуалізації або формування інтересів сторін, що призводить до самореалізації інтересів. Рефлексивний маркетинг сприяє підвищенню ефективності узгодження інтересів, тобто ринкових механізмів [14]. Системи підтримки прийняття рішень з рефлексивним керуванням відносинами з стейкхолдерами повинні мати дворівневу ієрархічну структуру і складатися з підсистеми координаційної та рефлексивної інформації та системи тактичної та оперативної інформації.

В своїй роботі Р. Н. Лепа розкриває сутність ієрархічної структури [11]: 1 рівень – підсистема координаційної та рефлексивної інформації, використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, в тому числі від консультантів, експертів і фірм, які професійно займаються збором, обробкою і продажем спеціалізованої інформації;

2 рівень – підсистема тактичної та оперативної інформації, використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

Важливим напрямком практичної реалізації рефлексивного підходу є використання економіко-математичного моделювання рефлексивних процесів в економіці. Так, рефлексивна модель економічної системи, крім опису природних характеристик системи, повинна відображати і область поведінки суб'єктів системи, зовнішніх систем, а також їх здатність усвідомлення самих себе і інших суб'єктів, включаючи і тих, які роблять спроби керувати ними.

Рефлексивні моделі дозволяють розширити наукове уявлення про суб'єктах економічних систем, що підвищує адекватність моделювання. Це пов'язано в першу чергу з тим, що на відміну від традиційних, природно-наукових моделей, моделі рефлексивні не обмежуються відображенням матеріальної реальності економічної системи, в них також закладена система багатогранних відображень суб'єктами цієї системи [15].

## Висновки і перспективи подальших досліджень

Кризовий стан сучасної економіки вимагає від суспільства та в першу чергу від підприємств того, що повинні з'явитися нові цінності та нові механізми взаємодії між підприємствами та його стейкхолдерами. Наряду з такими критеріями, як величина прибутку, ефективність від впровадження того чи іншого методу, час, який потрібен на впровадження з'являються нові критерії, більш орієнтовані на соціальну сферу наприклад, такий критерій, як задоволеності від прийнятого рішення.

Взаємовідносини знаходяться поза сферою традиційного управлінського контролю, вони спираються на соціальну систему. Завдання виявлення подібного роду соціальних і індивідуальних критеріїв прийняття рішень, проведення їх рефлексивного аналізу і розробки відповідного економіко-математичного інструментарію, є найважливішими в моделюванні процесів економічного взаємодії підприємства та його розвитку [15].

Тому побудова систем підтримки прийняття рішень з урахуванням інтересів зацікавлених сторін або стейкхолдерів з урахуванням рефлексивного керування цими відносинами на теперішній час є досить актуальною.

## Список літератури

1. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебн. / Б.Г. Литвак. – М.: ДЕЛЮ, 2000. – 161 с.
2. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок; пер. с англ. В. Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
3. Райт Р. B2B-маркетинг: покроковий посібн. / пер. з англ., за наук. ред. Г.О. Виноградової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007 – 624 с.

4. Основы промышленного маркетинга / Фредерик Уэбстер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 416 с.
5. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: підручн. / А.О. Старостіна, А.О. Длігач, В.А. Кравченко; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с.
6. Юлдашева О. Маркетинг отношений с промышленными покупателями / О. Юлдашева. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.news.elteh.ru/arh/2005/35>.
7. Мотина М.П. Выставочная деятельность и способы формирования коммуникативной сети промышленного предприятия. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Орел, 2006. – 20 с.
8. Лефевр В.А. Рефлексивные процессы и управление / В.А. Лефевр // Экономика. – 2007. – № 1. – С. 102-116.
9. Таран Т.А. Системні дослідження та інформаційні технології / Т.А. Таран, В.А. Шемаев. – 2005. - № 3. - С. 114-131.
10. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон: пер. с англ.; под ред. О.А. Третьяк. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.
11. Рефлексивные процессы и управление в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: моногр. / Р.Н. Лепа, С.Н. Шкарлет и др.; под ред. Р.Н. Лепы / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк: АПЕКС, 2013. – 272 с.
12. Телетов О.С. Концептуальні засади застосування партнерського маркетингу на промисловому підприємстві / О.С. Телетов // Вісник СумДУ. Серія Економіка № 1, 2008. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://www.visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2008>.
13. Денисов А.А. Нетократия и рефлексия / А.А. Денисов // Рефлексивные процессы и управление. – 2007. – № 1, том 7. – С. 33-50.
14. Длігач А.О. Системно-рефлексивний маркетинг у стратегічному управлінні / А.О. Длігач. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=388>.
15. Перспективи використання рефлексивного підходу в економіці. / Р.М. Лепа, А.А. Мадих // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2011. – № 1 (1). – С. 17-20. [Електронний ресурс] – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.html>.

## References

1. Litvak, B.G. (2000), “*Razrabotka upravlencheskogo resheniya: uchebnyk*” [Development of management solutions], DELO, Moscow, 161 p.
2. Gembl, P.M. Stoun, N. and Vudkok, N. (2002), “*Vudkok Marketing vzaimootnosheniy s potrebitelyami*” [Marketing of relationships with consumers], FAIR-PRESS, Moscow, 512 p.
3. Rayt, R. (2007), “*V2V-marketynh: pokrokovyy posibnyk*” [B2B marketing: Step by step guide], Balans Biznes buks, Dnipropetrovsk, 624 p.
4. Frederyk Uéбster (2005), “*Osnovy promyslovoho marketynhu*” [Basics of Industrial Marketing], Yzdatelskyy Dom Hrebennykova, Moscow, 416 p.
5. Starostina, A.O., Dlihach, A.O. and Kravchenko, V.A. (2005), “*Promyslovyy marketynh: Teoriya, svitovyy dosvid, ukrayinska praktyka*” [Industrial Marketing: Theory, World Experience, Ukrainian Practice], Znannya, Kiev, 764 p.
6. Yuldasheva, O. (2018), “*Marketynh otnosheniy s promyshlennymi pokupatelyami*” [Marketing of relations with industrial buyers] [www.news.elteh.ru/arh/2005/35](http://www.news.elteh.ru/arh/2005/35) (accessed 06 February 2018).
7. Motina, M.P (2006), “*Vystavochnaya deyatel'nost' i sposoby formirovaniya kommunikativnoy seti promyshlennogo predpriyatiya: dissertatsiya*” [Exhibition activity and ways of formation of a communicative network of an industrial enterprise: dissertation], Orel, 210 p.
8. Lefevr, V.A. (2007), “*Refleksivnyye protsessy i upravleniye*” [Reflection processes and management], *Economika*, No. 1, pp. 102-116.
9. Taran, T.A. and Shemaev, V.A. (2005), “*Sistemni doslidzhennya ta informatsiyni tekhnolohiyi*” [Systematic Researches and Information Technologies], *Inforatsiyni tekhnolohiyi*, No. 3, pp. 114-131.
10. Hordon, Y.A. (2001), “*Marketynh partnerskykh otnosheniy*” [Marketing Partnerships], SPb, Pyter, 384 p.
11. Lepa, R.N. and Shkarlet, S.N. (2013), “*Refleksivnyye protsessy v i upravleniye v ekonomike: kontseptsii, modeli, prikladnyye aspekty*” [Reflexive processes in and management in the economy: concepts, models, applied aspects], NAN Ukrainy, In-t ekonomiki prom-sti, Donetsk: APEKS, 272 p.
12. Tyelyetov, O.S. (2008), “*Kontseptualni zasady zastosuvannya partnerskoho marketynhu na promyslovomu pidpriyemstvi*” [Conceptual Principles of Using Affiliate Marketing at an Industrial Enterprise], *Visnyk SumDU*, Seriya Ekonomika No. 1, [www.visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2008](http://www.visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2008) (accessed 06 February 2018).
13. Denisov, A.A. (2007), “*Netokratiya i refleksiya*” [Netocracy and Reflexion], *Refleksivnyye protsessy i upravleniye*, No. 1, tom 7, pp. 33-50.
14. Dlihach, A.O. (2018), “*Systemno-refleksyvnyy marketynh u stratehichnomu upravlinni*” [System-Reflexive Marketing in Strategic Management], <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=388> (accessed 06 February 2018).
15. (2011), “*Perspektyvy vykorystannya refleksyvnoho pidkhodu v ekonomitsi*” [Perspectives of using reflexive approach in economy] *Economika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal*, 2011, No. 1(1), pp. 17-20. <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.html> (accessed 06 February 2018).

**Відомості по автору:**

**Андрющенко Тетяна Юрївна**  
старший викладач  
Харківського національного економічного  
університету імені С. Кузнеця,  
Харків, Україна  
<https://orcid.org/0000-0001-8620-5717>

**Information about the author:**

**Tetyana Andryushchenko**  
Senior Instructor  
of Simon Kuznets Kharkiv  
National University of Economics,  
Kharkiv, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0001-8620-5717>

**РЕФЛЕКСИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПАРТНЕРСКИМИ ОТНОШЕНИЯМИ  
ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Т. Ю. Андрющенко

*В статье представлен анализ концепции рефлексивного управления партнерскими отношениями в системах поддержки принятия решений полиграфического предприятия (типографии) с учетом стейкхолдеров. Отмечено, что партнерские отношения предприятия со своими стейкхолдерами играют важную роль при принятии решений на предприятиях, в том числе и на полиграфических. Указано, что в зависимости от того, какие субъекты рассматриваются как стейкхолдеры, можно рассматривать различные модели управления, определяющие форму управления объектом. При расчете интересов стейкхолдеров рефлексивное управление является наиболее удачной моделью управления с точки зрения учета интересов стейкхолдеров. В статье рассмотрены функции рефлексии в процессе принятия решений. Для поддержки принятия управленческих решений используются различные компьютерные программные средства класса СППР. Процесс принятия предприятием решений, которые бы учитывали интересы стейкхолдеров - это сложная задача, нельзя успешно решить без применения экономико-математических методов и моделей, реализованных в компьютерных системах. В статье акцентируется внимание на том, что системы поддержки принятия решений по рефлексивным управлением отношениями с стейкхолдерами должны иметь двухуровневую иерархическую структуру и состоять из подсистемы координационной и рефлексивной информации и системы тактической и оперативной информации.*

**Ключевые слова:** принятие решений, концепции рефлексивного управления партнерскими отношениями, системы поддержки принятия решений.

**REFLEXIAL CONTROL BY PARTNER RELATIONS IN DECISION-MAKING  
BY POLYGRAPHIC ENTERPRISES**

T. Andryushchenko

*In the article an analysis of the concept of reflexive management of affiliate relations in decision-making support systems of the printing company (printing house) is given, taking into account the interests of stakeholders. It was noted that the partnership with the owners of the company plays an important role in making decisions at the enterprises, including on printing. It is indicated that depending on which entities are considered as stakeholders, it is possible to consider different management models that determine the form of object management. When calculating the interests of stakeholders, reflexive management is the most successful model of management in terms of taking into account the interests of stakeholders. In the article the functions of reflection in the decision making process are considered. Various computer software tools of the SPPR class are used to support management decision-making. The process of making business decisions that take into account the interests of stakeholders is a complex task that can not be successfully solved without the use of economical and mathematical methods and models implemented in computer systems. The article focuses on the fact that decision-support systems with reflexive management of relationships with stakeholders should have a two-tier hierarchical structure and consist of a subsystem of coordination and reflexive information and a system of tactical and operational information. The state of the modern economy requires society and, first of all, from the fact that new values and new mechanisms of interaction between enterprises and its stakeholders should emerge. Along with such criteria as the amount of profit, the effectiveness of the implementation of a particular method, the time that new criteria are required to implement, new criteria are more focused on the social sphere. The analysis of the state of relations between the enterprise and its stakeholders was carried out, which allowed to achieve the set goal - to conduct an analysis of the concept of reflexive management of partner relations in decision support systems.*

**Keywords:** decision making, concepts of reflexive management of partner relations, decision support systems.