

## МАРКЕТИНГ

## MARKETING

### Рефлексия маркетинг-менеджмента предприятия

### Reflection of the marketing-management of an enterprise

УДК 658.8:338 (477)

**М. П. Калиниченко**, Донецкий  
национальный университет  
(Донецк, Донецкая Народная Республика)

**M. P. Kalynychenko**, Donetsk  
National University  
(Donetsk, Donetsk People's Republic )

*В статье рассмотрены теоретические и методологические положения рефлексивного управления и установлены ключевые направления использования рефлексии в маркетинг-менеджменте предприятия. Обоснована управленческая функция рефлексии в маркетинг-менеджменте, а также использование рефлексивного подхода в направлении гармонизации интересов с ключевыми группами заинтересованных сторон. Рефлексия в маркетинг-менеджменте направлена на достижение целей управления за счет подготовки и принятия соответствующих решений через воздействие на интересы ключевых групп заинтересованных сторон и повышение рыночной ориентации. Для некоторых подсистем системы маркетинг-менеджмента разработаны направления предоставления информации ключевым группам заинтересованных сторон для осуществления рефлексивного воздействия.*

**Ключевые слова:** рефлексия, маркетинг-менеджмент, система и подсистемы маркетинг-менеджмента, заинтересованные стороны, интересы, предприятие, воздействие.

*The article deals with theoretical and methodological positions of reflexive management and estab-*

*lishes the key directions of the use of reflection in marketing-management of the enterprise. The managerial function of reflection in management marketing is widespread, as well as the use of a reflexive approach in the direction of harmonizing interests with key stakeholder groups. The Reflection in marketing management is aimed at achieving management goals by preparing and making appropriate decisions through influencing the interests of key groups of stakeholders and increasing market orientation. For some subsystems, marketing management systems have developed directions for providing information to key stakeholder groups for implementing reflective impacts.*

**Keywords:** reflection, marketing-management, system and subsystems of marketing-management, interested parties, interests, enterprise, impact.

### Введение

По результатам исследований, ранее проведенных автором, установлены отличительные особенности содержания маркетинг-менеджмента предприятия (ММ) от маркетингового подхода к управлению и управления мар-

кетингом (маркетинговой деятельностью на различных иерархических уровнях управления). Это позволяет, во-первых, ММ рассматривать как форму менеджмента, приоритетами которой для достижения целей управления является обеспечение рыночной (не маркетинговой!) ориентации и гармонизация интересов с ключевыми группами заинтересованных сторон (ГЗС); во-вторых, понимать содержание предлагаемой концепции ММ как установление причинно-следственной связи между уровнем интеграции маркетинга в общую систему управления предприятием, уровнем удовлетворенности интересов ГЗС, взаимодействующих с предприятием по поводу ресурсного обмена, и результативностью всей управленческой и экономической деятельности.

Система ММ рассматривается в узком (как статичная основа, в которой устанавливаются прямые и обратные, отрицательные или положительные механизмы связи между элементами, удерживающие либо трансформирующие ее состояние) и в широком смысле (как совокупность подсистем: потребительский или «классический» маркетинг, маркетинг персонала, финансовый маркетинг, маркетинг закупок, маркетинг земель и т. д.). Субъект ММ реализует свои интересы и цели управления предприятием через формирование условий для реализации интересов ГЗС.

Цель исследования — на основе обобщения теоретико-методологического содержания рефлексивного управления установить и обосновать ключевые направления использования рефлексии в ММ для повышения его результативности.

Понятие рефлексии в науку ввел Р. Декарт. В работе «Разговор с Бурманом» (1648 г.) он пишет: «Когда... взрослый человек ощущает что-либо и одновременно воспринимает, что он не ощущал этого ранее, это второе восприятие я называю рефлексией (*reflexionem*) и отношу его лишь к разуму, хотя оно настолько связано с ощущением, что оба происходят одновременно и кажутся неотличимыми друг от друга» [4]. Принято считать, что концепция рефлексивного управления зародилась в СССР в начале 1960-х гг. в рамках прикладных исследований Московского методологического кружка. Автор этой идеи В. А. Лефевр в тот период занимался проблемами автоматизации принятия решений при закрытом военном

институте, а в 1967 г. вышла в свет его книга «Конфликтующие структуры», в которой под рефлексивным управлением понимается «процесс передачи оснований для принятия решения одним из персонажей другому», как «передача оснований, из которых выводится предопределенное решение» [8]. Первоначально идея рефлексивного управления развивалась в практико-прикладном психологическом направлении, а к концу 1990-х гг. исследования рефлексивного управления охватывали большой перечень общественных наук, в т. ч. экономику, менеджмент, маркетинг (в т. ч. рекламная деятельность) и т. д. Несмотря на то что внимание к рефлексивному управлению в настоящее время проявляется со стороны целого ряда отраслей науки, можно встретить позиции ученых, которые данный подход считают антинаучным.

Наши обобщения специализированной литературы позволяют установить, что до сих пор нет общепринятого определения рефлексии (традиционно рефлексия рассматривалась в онтологической, гносеологической и аксиологической плоскости, а также в единстве сознания и деятельности). Поэтому существующие подходы к рефлексивному управлению условно разграничим на конфликтный [9, 10 и др.] и партнерский [1, 6, 7 и др.]. В рамках первого подхода деятельность конфликтующих сторон рассматривается как своеобразная рефлексивная игра, поэтому рефлексивное управление осуществляется через «механизм выбора», «механизм связи», а в рамках второго подхода — «механизм передачи воздействия» или «механизм обратных связей». Так, в рамках партнерского подхода (в большей степени соответствует современной парадигме маркетинга [5]) Ю. Д. Красовский считает, что рефлексивное управление сочетает в себе пять взаимозависимых процессов: 1) *преобразование* прямых управленческих воздействий в кооперационно-партнерскую систему обратных связей, отвечающих долговременным интересам; 2) *перевосложение руководителя*, а также его сотрудников в такие роли, которые расширяют и обогащают внешние и внутренние контакты («Познай других через себя и себя через других!»); 3) *переоценка* на этой основе своих обязанностей, возможностей, желаний и стремлений («надо» — «могу» — «хочу» — «стремлюсь») в меняющихся ситуациях

партнерского взаимодействия; 4) *переструктурирование* управленческих отношений руководителя в новую организацию совместного делового партнерства по долговременным интересам и конечным результатам с делегированием полномочий «снизу вверх» и «сверху вниз»; 5) *переакцентировка* руководителя с одной системы управленческих ценностей на другую, которая закрепляет новый способ мышления и поведения в «коммуникативном пространстве» (после рефлексивного озарения: «Так больше работать нельзя! Если работать, так по-другому!») [3].

### «Рефлексия отличает человека от зверей»

В системах взаимодействия двух субъектов выделяют несколько рангов рефлексии: первый ранг — рефлексия субъекта касательно своих представлений о реальности, принципах своей деятельности; второй ранг — рефлексия субъекта касательно представлений о других субъектах и т. д. Как утверждает В. А. Лефевр, в рефлексивных играх преимущество получает тот субъект, ранг рефлексии которого на один уровень выше, чем у оппонента [8]. Адаптация его позиции к концепции ММ представлена на рис. 1. Ранг рефлексии будем связывать с когнитивными и рефлексивными способностями субъекта ММ (чем они больше

как по отношению к самому субъекту или объектам, тем выше ранг).

Наши теоретические обобщения показывают, что под рефлексивным управлением чаще всего понимают управленческую деятельность, которая осуществляется на основе рефлексии или как воздействие, направляемое назад. Итогом рефлексивного ММ, по нашему мнению, должна быть разработка, принятие и повышение качества управленческих решений для достижения поставленных целей управления за счет передачи рефлексивного воздействия на ГЗС для гармонизации интересов с ними.

### Концепция рефлексивного маркетинг-менеджмента предприятия

Рефлексия по своей сути имеет свойство определять и регулировать деятельность субъекта (в нашем случае субъектом ММ выступают ЛПР или менеджмент предприятия) сквозь призму «цель», «метод», «результат»: ММ является целенаправленной деятельностью по формированию своей позиции на рынке на основе совокупности методов и регулируется по результатам. Тогда рефлексия маркетинг-менеджмента — процесс взаимодействия его субъекта с объектом (один из объектов — ключевые ГЗС) с целью повлиять на процесс разработки и принятия ими решений путем предоставления оснований (информации).

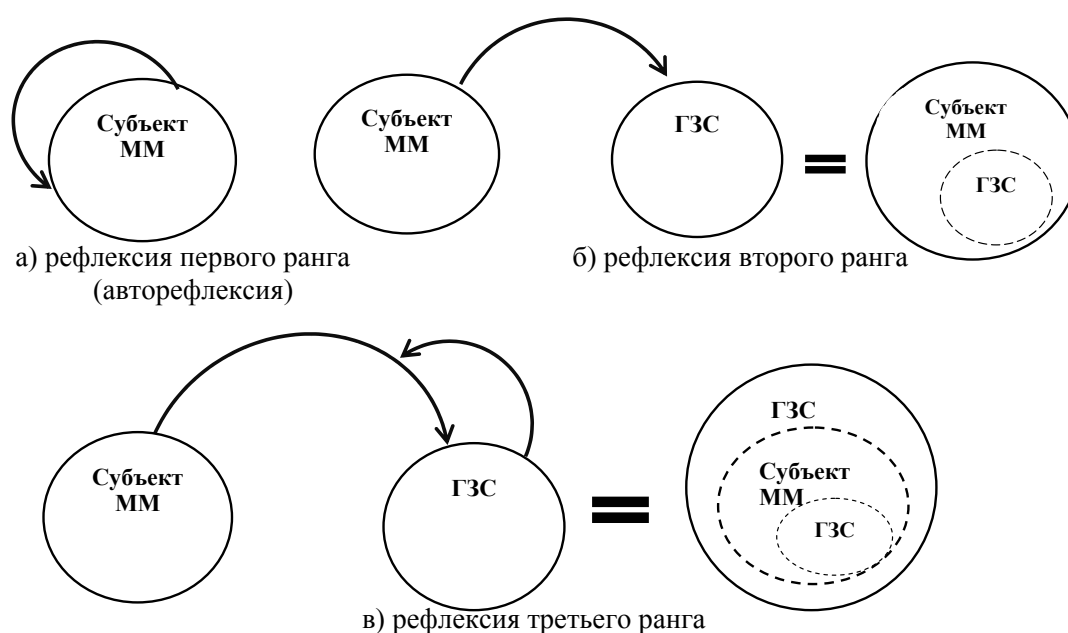


Рис. 1. Ранги рефлексии в маркетинг-менеджменте

Процесс целеполагания в ММ или целеполагания каждой ключевой ГЗС представляет собой закономерность: «мотив (стимул) — потребность — интерес — цель (активность)», рефлексивное восприятие которой требует найти ответы на ряд вопросов: а) что необходимо предпринять для достижения цели и удовлетворения интересов (потребностей) ключевых ГЗС? б) что можно предпринять при данных обстоятельствах? в) что конкретно необходимо сделать? Ответ на первый вопрос определяет интересы субъекта ММ и ключевых ГЗС; ответ на второй вопрос — условия функционирования субъекта ММ и ГЗС; ответ на третий вопрос — саму цель как желаемый (идеальный) результат субъекта ММ и ГЗС.

В общем виде проблему результата в ММ можно сформулировать следующим образом: как устранить несоответствие между тем, как есть, и тем, как должно быть для достижения целей ММ? Для решения этой проблемы рекомендуется соблюдать логическую последовательность: проблема — причина — возможные способы решения. Рефлексивное понимание этой последовательности предполагает поиск ответов на следующие вопросы: 1) в чем конкретно заключается проблема? 2) почему она возникла? 3) каким образом можно ее разрешить с учетом принципов ММ?

Использование рефлексивного подхода в ММ, по нашему мнению, — способ творческого разрешения противоречий (дисгармонии) между субъектом и объектом управления, между предприятием и ключевыми ГЗС, их интересами. Поэтому важно отметить, что в соответствии с целью исследования субъект рефлексивного ММ должен стремиться к тому, чтобы быть «тождественным» объекту. По этой причине рефлексивный ММ имеет возможность выполнять основополагающую роль в разрешении противоречий интересов между субъектом и объектом ММ<sup>1</sup>. Обеспечение «тождественности» субъекта и объекта в ММ может

<sup>1</sup> Объект ММ имеет иерархическую структуру: 1-й уровень — предприятие как открытая система; 2-й — сферы деятельности для диверсифицированного предприятия; 3-й — функциональные подразделения, отвечающие за взаимодействие с ГЗС (управление маркетингом на уровне маркетингового подразделения — «классический» маркетинг, и далее, соответственно, финансовый маркетинг, маркетинг персонала, маркетинг закупок, маркетинг земли и т. д.); 4-й — бизнес-процессы.

происходить по ряду направлений: а) включение объекта ММ (ГЗС) в деятельность субъекта ММ; б) включение субъекта ММ в функциональную область объекта ММ. Как показывает практика и наш опыт, последний аспект имеет место чаще всего, когда субъект ММ попадает в ту или иную кризисную (критическую) управленческую или рыночную ситуацию.

### Рефлексия интересов ГЗС в маркетинг-менеджменте

В рамках системного и маркетингового подходов промышленное предприятие можно рассматривать сквозь призму взаимодействия с ГЗС (как ключевыми, так и объектами социально-ответственной деятельности) и информационных потоков, связывающих его с другими субъектами рынка, в т. ч. конкурентами. Конкуренты как субъекты маркетинговой среды предприятия, движимые своими целями и интересами, через свои решения и действия имеют возможность влиять на выбор предприятием целевых рынков сбыта (потребителей) и стратегии по их освоению, а также влиять на выбор производных от них ресурсных рынков (поставщиков на рынке предметов закупки, персонала на рынке рабочей силы, инвесторов на рынке капитала и т. д.) Пусть одна из ключевых ГЗС выбирает альтернативные действия из их множества. Допустим, что интересы или предпочтения одной из ключевых ГЗС описываются функцией полезности (1), которая соотносит множество ее действий (alternatives)  $A$  с полезностью (utility) этих действий  $U$ :

$$f(x) : A \rightarrow U. \quad (1)$$

Следовательно, получаемые значения функции предоставляют возможность сравнивать между собой альтернативы. Например, если существует две альтернативы из множества допустимых действий, то лучшая из них та, которая способна привести к большему значению функции. Поэтому какая-либо из ГЗС будет стремиться максимизировать свою полезность или удовлетворенность интересов, а также осуществлять выбор из альтернатив, которые представляют собой множество максимумов целевой функции (2).

$$Uf(\bullet), A = \text{Argmax} f(x). \quad (2)$$

Значит, множество выбора ГЗС зависит от ее предпочтений  $f(\bullet)$  и от того множества  $A$ , из числа которых она осуществляет свой выбор. Множество выбора зависит от двух составляющих: от функции и допустимого множества. Поэтому субъект ММ может воздействовать на ГЗС, влияя на ее целевую функцию и на то множество, из которого она делает выбор. Предположение, что из множества альтернатив ГЗС осуществляет выбор (стремится максимизировать свою целевую функцию и удовлетворить свои интересы), будем понимать как гипотезу рационального поведения, т. е. с учетом всей имеющейся у ГЗС информации осуществляется выбор наилучшей альтернативы, при которой целевая функция достигает своего максимума.

Для влияния на ГЗС и их интересы в ММ могут быть использованы самые различные подходы, методы и инструменты. Рефлексия нашего опыта и практики работы ряда пред-

приятий с различными ГЗС (объектами рыночной ориентации: потребители, персонал, поставщики, посредники и т. д.) показывает, что существуют возможности оптимизировать затраты на взаимодействие с ними. Чтобы трансформировать краткосрочные эффекты «искусства» управления взаимодействием с ГЗС в методологическую категорию, необходимо выйти за традиционные или шаблонные рамки (например, копирование чужого опыта) и перейти от исследования и использования механизмов, свойственных для существующих подходов, к управлению этими механизмами, в т. ч. влияние на интересы (потребности, цели) ГЗС можно рассматривать как использование соответствующих инструментов для формирования некоторого объема (потока) информации, используемой ими для принятия решений (рис. 2). Рациональное поведение в рамках теории рационального выбора — допущение: предполагается, что ГЗС в

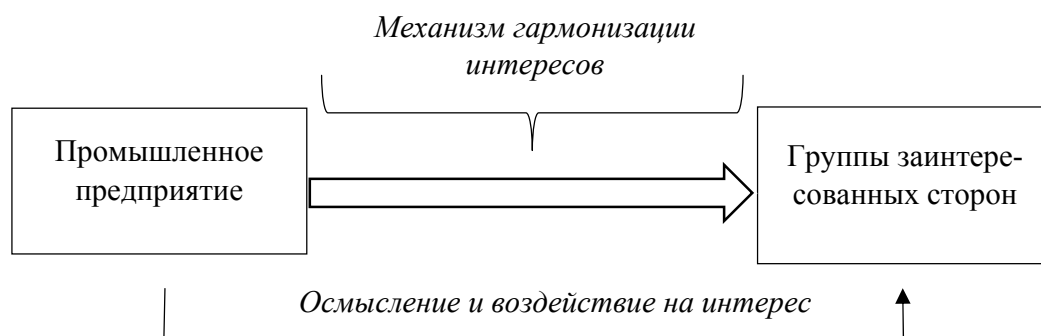


Рис. 2. Рефлексивное воздействие субъекта маркетинг-менеджмента на интересы ГЗС

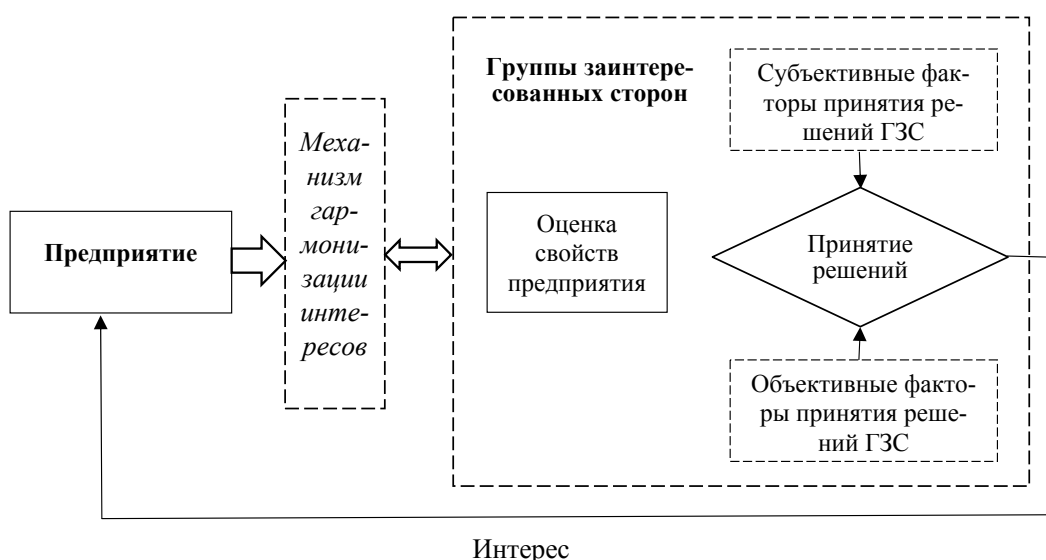


Рис. 3. Рефлексия интересов ГЗС для передачи оснований принятия решений

ходе принятия решения сравнивает и анализирует все характеристики каждой из доступных альтернатив.

В реальности ряд факторов приводит к тому, что с точки зрения классической модели рационального выбора принятые ГЗС решения в некоторых случаях имеют иррациональную основу. Несмотря на эти факторы, теория рационального выбора незыблема в том, что наилучшие решения принимаются исходя из имеющейся информации (рис. 3).

Изложенное выше позволяет моделировать поведение субъектов (объектов) ММ в условиях выбора между альтернативами, однозначная оценка которых невозможна. Информированность о ранге рефлексии ГЗС выступает одним из важнейших параметров для рефлексивного моделирования.

Применительно к ММ информационная рефлексия — это управленческая деятельность, в результате которой происходит отражение субъектом объекта ММ касательно содержания образа мышления и принятия решений ГЗС, а стратегическая рефлексия — это понимание субъектом ММ того, как воздействовать на ГЗС для принятия ими желаемого решения для субъекта управления (рис. 4).

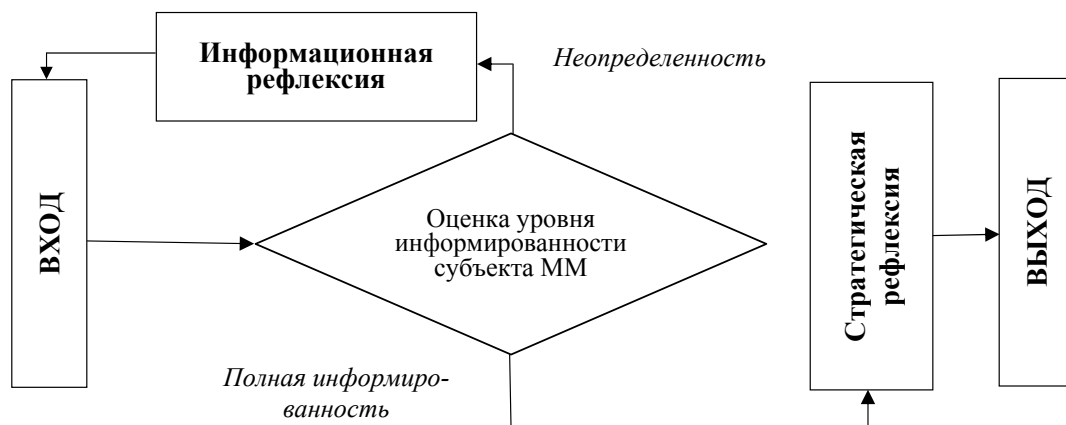


Рис. 4. Место и роль информационной и стратегической рефлексии в маркетинг-менеджменте

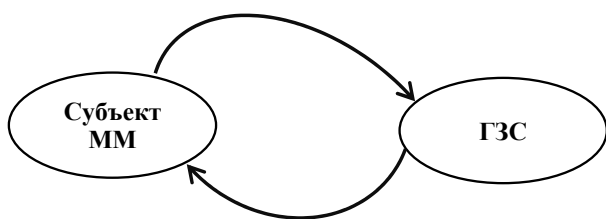


Рис. 5. Простое взаимодействие в маркетинг-менеджменте

Таким образом, на основе информированности субъекта ММ и при наличии возможности осуществлять взаимодействие с ГЗС субъект осуществляет рефлексивное управление — сознательную подготовку и передачу информации в свете предполагаемого образа мышления ГЗС с целью управления процессом принятия решений. Взаимодействие субъекта ММ и ГЗС может быть и нерефлексивным (простым) — процесс передачи информации от субъекта к объекту без учета образа мышления этого объекта и без намерения склонить объект к принятию более выгодного для субъекта решения. Простому взаимодействию между субъектом ММ и ГЗС соответствует формальная запись  $SMM \rightarrow GZS$  (рис. 5).

На рис. 6 показано рефлексивное взаимодействие. Предположим, что ГЗС в процессе принятия решений о взаимодействии рассматривает ряд альтернатив касательно как самого предприятия, так и его конкурентов не только на целевом рынке сбыта, но и на производных от него ресурсных рынках. В рамках рефлексивного взаимодействия рис. 7 отражает связи в конкурентной среде предприятия. Таким образом, рефлексия в ММ по отношению к ГЗС и конкурентам априори имеет в себе по-

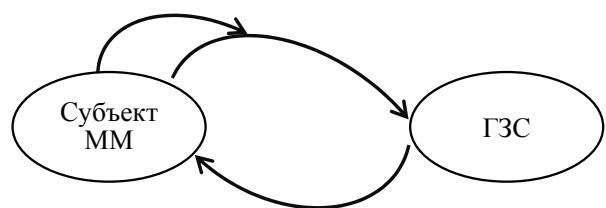


Рис. 6. Рефлексивное взаимодействие в маркетинг-менеджменте

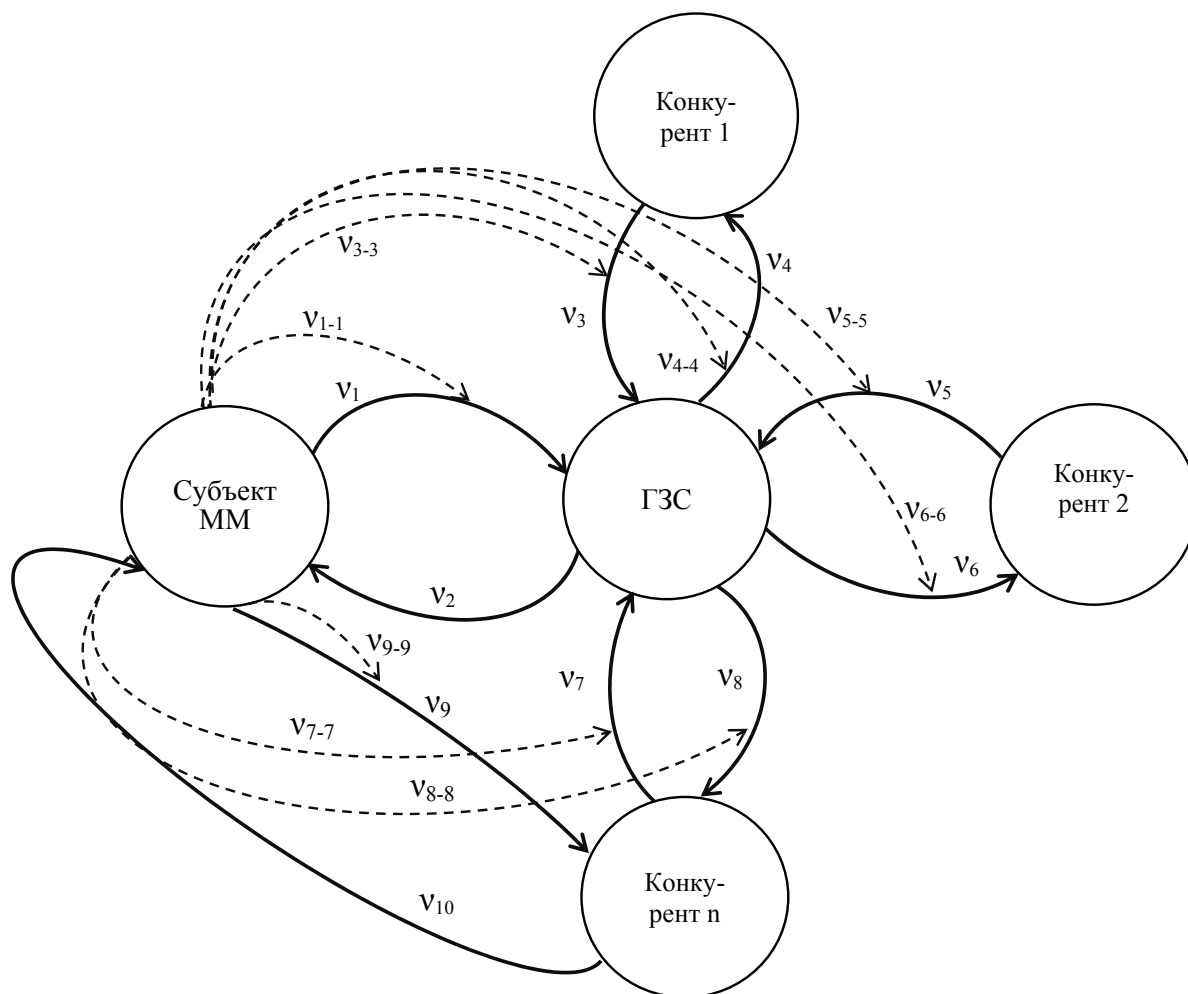


Рис. 7. Рефлексивное пространство предприятия

Таблица 1

**Структура потоков маркетингового взаимодействия в системе «субъект ММ — ГЗС — конкуренты»**

Ветвь		Структура потоков маркетингового взаимодействия
$v_1$	СММ→ГЗС	Приведение в соответствие предложения под потребности или интересы ГЗС (готовой продукции и услуг для потребителей, рабочих мест для персонала, инвестиционных проектов для инвесторов и т. д.). Сотрудничество с ГЗС для достижения общих целей и интересов. Доступность для ГЗС и поддержание с ними постоянной связи.
$v_2$	СММ←ГЗС	Рыночный мониторинг. Маркетинговые исследования целевого рынка сбыта и производных от него ресурсных рынков. Конкурентная разведка. Бенчмаркинг.
$v_{3,5,7}$	Конкуренты→ГЗС	Соответствует $v_1$ (СММ→ГЗС).
$v_{4,6,8}$	Конкуренты←ГЗС	Соответствует $v_2$ (СММ→ГЗС).
$v_9$	СММ →Конкуренты	Создание отраслевых ассоциаций, разрабатывающих единые стандарты качества в данной отрасли и этические кодексы, и контроль их соблюдения (включая добровольную сертификацию и ведение реестра недобросовестных участников рынка). Соглашения по совместному использованию технологического оборудования, совместному обслуживанию клиентов. Совместное лоббирование интересов отрасли перед органами государственной власти. Совместное ведение научных и технических разработок, призванных совершенствовать продукцию отрасли.
$v_{10}$	Конкуренты →СММ	Соответствует $v_9$ (СММ →Конкуренты).

тенциал для повышения качества принимаемых стратегических управленческих решений.

Многообразие форм взаимодействия с ГЗС как самого субъекта ММ, так и его конкурентов позволяет отразить и многообразие потоков в системе «СММ — ГЗС — конкуренты» (табл. 1). Рефлексивному взаимодействию между субъектом ММ и ГЗС соответствует формальная запись  $SMM \rightarrow (SMM \rightarrow ГЗС)$  и  $SMM \rightarrow (Конкурент \rightarrow ГЗС)$  или  $v_{1-1}$  и  $v_{3-3}$ ,  $v_{5-5}$ ,  $v_{7-7}$ , а между субъектом ММ и конкурентами соответствует формальная запись  $SMM \rightarrow (SMM \rightarrow Конкурент)$  и  $SMM \rightarrow (ГЗС \rightarrow Конкурент)$  или  $v_{9-9}$  и  $v_{4-4}$ ,  $v_{6-6}$ ,  $v_{8-8}$ .

### Прикладной аспект рефлексии маркетинг-менеджмента предприятия

Пусть ГЗС при обосновании и принятии решений проводят анализ некоторого множества альтернатив ( $A$ ) по свойствам как субъекта ММ (в т. ч. самого предприятия, его готовой продукции/услуг, рабочих мест, инвестиционных проектов и т. д.), так и его конкурентов (в т. ч. самих конкурентов, их готовой продукции/услуг, рабочих мест, инвестиционных проектов и т. д.). Это позволяет множество  $A$  разграничить на подмножества  $A_{СММ}$ ,  $A_{Конкуренты}$ ,  $A_0$ , где:

$A_{СММ}$  — свойства, по которым наблюдается преимущество за СММ;

$A_{Конкуренты}$  — свойства, по которым наблюдается преимущество за конкурентами;

$A_0$  — свойства СММ и конкурентов равнозначны.

Причисление свойств к одному из множеств  $A_{СММ}$  или  $A_{Конкуренты}$  осуществляется при явном преимуществе соответствующего свойства самого предприятия как субъекта ММ, в т. ч. его готовой продукции/услуг, рабо-

чих мест, инвестиционных проектов и т. д.), так и его конкурентов. К числу таких свойств, например, можно отнести: готовую продукцию — соответствие нормативной и нормативно-технической документации, рабочие места — капитальные и текущие затраты на создание единицы рабочего места, заработная плата; инвестиционные проекты — срок окупаемости и рентабельность проекта и т. д.

Каждое свойство из множества  $A$  имеет определённый приоритет (другими словами, удельный вес) для ГЗС при принятии ими решений. Целесообразно в виде таблицы отразить по каждому свойству его принадлежность к тому или иному множеству, что возможно на основе логической функции (функции алгебры логики) [3] от  $n$  аргументов — в дискретной математике — отображение  $A_n \rightarrow A$ , где  $A = \{0, 1\}$  — булево множество. Элементы булева множества  $\{1, 0\}$  обычно интерпретируют как логические значения «истинно» и «ложно», хотя в общем случае они рассматриваются как формальные символы. Значение свойства для принятия решения ГЗС выразим целым неотрицательным числом  $p_i$ , экономическое содержание которого может состоять, например, в цене, которую ГЗС-клиенты оплачивают за соответствующие параметры (свойства) готовой продукции; в цене, которую ГЗС-персонал оплачивает за соответствующие параметры (свойства) рабочих места<sup>1</sup>; в цене (норма доходности инвестиций), по которой ГЗС-инвесторы предоставляют право промышленному предприятию использовать их денежный капитал при соответствующих параметрах (свойствах) инвестиционного проекта и т. д. Логическая функция задаётся конечным набором значений, что позволяет представить её в виде таблицы истинности (табл. 2).

Таблица 2

Таблица истинности при сопоставлении ГЗС свойств субъекта ММ и конкурентов

Группы параметров (свойств)	Множество альтернатив ( $A_n \rightarrow A$ )			Значение параметров (свойств)
	$A_{СММ}$	$A_{Конкуренты}$	$A_0$	
Группа 1	0	0	1	$p_1$
Группа 2	1	0	0	$p_2$
Группа 3	0	1	0	$p_3$
...				
Группа n	0	0	1	$p_n$

<sup>1</sup> Цена рабочего места — это цена, которую платит наемный работник за временное использование своего рабочего места и которая представляет собой разность между доходом, создаваемым трудом, и заработной платой, получаемой работником [10].



В описанную модель принятия решений ГЗС цену будем включать через коэффициент  $Kp_i$ .

$$Kp_i = |P_{СММ} - P_{Конкурента}|, \quad (3)$$

где  $P_{СММ}$  — цена готовой продукции или рабочих мест, или инвестиционных проектов и т. д. СММ;

$P_{Конкурента}$  — цена готовой продукции (или рабочих мест, или инвестиционных проектов и т. д.) конкурента.

В модели Брэдли-Терри-Люса (BTL) и Ф. Рестла вероятность  $P(a, b)$  выбора альтернативы  $a$  при предъявлении субъекту (ГЗС) двух различных альтернатив  $a$  и  $b$ , принадлежащих некоторому множеству альтернатив с положительными полезностями, задается равенством

$$P(a, b) = \frac{v(a)}{v(a) + v(b)}, \quad (4)$$

где  $v(a)$  и  $v(b)$  — полезности альтернатив  $a$  и  $b$  соответственно [8].

В свое время соотношение (4) подвергалось критике с точки зрения его соответствия реальным процессам выбора. Чтобы устранить это обстоятельство исходя из предположения, что каждая альтернатива соотносится субъектом (в нашем случае — ЛПР или ГЗС) с множеством ее аспектов (свойств, характеристик), Ф. Рестл ввел новое понятие — аспект альтернативы. Далее Ф. Рестл предположил, что каждый аспект обладает определенной полезностью, и полезность альтернативы — сумма полезностей ее аспектов. Однако в ситуации, когда две альтернативы противостоят друг другу, для выбора существенны не их общие полезности, а суммы полезностей только тех аспектов (свойств, характеристик), которыми альтернативы отличаются друг от друга. Ф. Рестл предложил разграничивать аспекты альтерна-

тив на общие и уникальные, а при определении вероятности выбора некоторой альтернативы принимаются во внимание только ее уникальные аспекты:

$$P(a, b) = \frac{q(a)}{q(a) + q(b)}, \quad (5)$$

где —  $P(a, b)$  — вероятность выбора альтернативы  $a$  из набора  $a, b$ ;

$q(a)$  — полезность уникальных аспектов альтернативы  $a$ ;

$q(b)$  — полезность уникальных аспектов альтернативы  $b$  [8].

Касательно выбора альтернатив ГЗС в качестве уникальных альтернатив будем рассматривать параметры (свойства), которые соответствуют множествам  $A_{СМУП}$  и  $A_{Конкуренты}$ ; а в качестве общих альтернатив — параметры (свойства), соответствующие множеству  $A_0$ . С учетом этого из 5 следует, что вероятность выбора соответствующей ГЗС (клиенты — готовая продукция, персонал — рабочие места, инвесторы — инвестиционные проекты и т. д.) конкретного промышленного предприятия (СМУП) можно записать в следующем виде

$$P(СММ, Конкурент) = \frac{\sum_{i \in A} q_{iСММ}}{\sum_{i \in A} q_{iСММ} + \sum_{i \in A} q_{iКонкурент}} \quad (6)$$

где  $\sum_{i \in A} P_{iСММ}$  — полезность всех альтернатив СММ;  $\sum_{i \in A} q_{iКонкурент}$  — полезность всех альтернатив конкурента.

Так, нами было проведено интервью с рабочими основных производственных цехов ООО «НПО «Донвентиллятор»» (г. Донецк) как с одной из внутренних ГЗС подсистемы ММ — маркетинг персонала, которые поступили на работу в начале 2018 г. (10 чел.). Результаты интервью с данной ГЗС представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Сопоставление основными рабочими ООО «НПО «Донвентиллятор» как работодателя и его конкурентов**

Свойства работодателя	Множество альтернатив ( $A_n \rightarrow A$ )			Значение параметров (свойств)
	$A_{СММ}$ («Донвентиллятор»)	$A_{Конкуренты}$	$A_0$	
Зарплата основная	0 (11 200 руб.)	1 (12 500 руб.)	0	1300 руб.
Зарплата дополнительная	1 (1950 руб.)	0 (550 руб.)	0	1400 руб.
Социальный пакет	1 (1000 руб.)	0	0	1000 руб.
Транспортная доступность (стоимость проезда в месяц)	0 (150 руб.)	0 (150 руб.)	1	0

Результаты интервью с основными рабочими ООО «НПО “Донвентилятор”» также позволили установить, что вероятность выбора данного работодателя по сравнению с конкурентами составляет 0,65 (табл. 3, формула 6). Полученные результаты в отношении этой ГЗС и конкурентов на рынке рабочей силы — одно из направлений проведения рефлексии их поведения, интересов и целей и т. д.

В условиях конфликта на Донбассе ООО «НПО “Донвентилятор”» не имеет возможности однозначно оценить поведение персонала в условиях высокой неопределённости и рисков. В этой связи, придерживаясь стратегической цели выживания, «классическая» модель принятия решений могла бы быть основана на экономических (от сокращения численности до сокращения рабочих дней, часов) и социально-психологических («ложная» забота и внимание о персонале) методах. Заметим, что рефлексия со стороны персонала способна распознать ложность или «искренность» внимания и заботы о себе. Как следствие — возрастание рисков увольнения по инициативе работника или сокращение по инициативе администрации наиболее квалифицированных производственных рабочих со всеми вытекающими последствиями.

Рефлексивное маркетинговое взаимодействие начинается с рефлексии самого субъекта ММ и далее проводится по отношению к ГЗС. В рамках первого и второго рангов рефлексии субъект ММ имеет возможность более четко разграничить свои представления и представления персонала о том, как устроены события и закономерности (фактически, реально) во внутренней и внешней среде предприятия и тем, как они изначально представлялись.

Для поддержания стабильности коллектива ООО «НПО “Донвентилятор”» в целом и состава основных рабочих в частности, а также для предоставления им оснований для принятия решений рефлексивное маркетинговое воздействие рекомендуется осуществлять по следующим направлениям:

— формирование образа ситуации, в которой находится предприятие, коллектив, упреждающей внутренние кризисы;

— оперативное (периодическое) предоставление из первых уст максимально достоверной информации о сложившейся ситуации и изменениях на предприятии, целях и планах, антикризисных мерах;

— поддержание конструктивных и нивелирование демотивирующих организационных мифов в контексте поиска направлений гармонизации интересов (например, культивируемые мифы «О справедливой дифференциации оплаты труда», «Наш коллектив — семья» по факту могут иметь обратный эффект);

— упреждение негативных слухов и последствий от них;

— индивидуальная работа с индивидами или малыми группами внутри коллектива, который осуществляют рефлексивное управление.

Для осуществления рефлексивного воздействия в подсистеме маркетинга персонала с целью формирования поведения персонала можно использовать инструменты маркетинговых коммуникаций (в первую очередь, инструменты внутреннего и внешнего public relations — PR): публичные выступления руководителей перед коллективом; подготовка корпоративных изданий, новостных листков; публикация статей в СМИ и т. д.

Основное отличие рефлексивных маркетинговых (PR) обращений к персоналу от нерефлексивных в том, что в них закладывается воздействие, отношение к событиям (процессам, фактам и т. п.), выделяются ключевые стимулы и идеи, априори вызывающие желаемую ответную реакцию или поведение. При традиционном подходе к управлению маркетингом персонала сотрудники рассматриваются как пассивный или нейтральный объект, не являющийся «продуктом» деятельности субъекта ММ. Как антипод традиционному подходу при рефлексивном управлении поведение персонала представляется не как пассивное, нейтральное, а как активное, целенаправленное или противодействующее предприятию в силу собственных интересов и целей.

За взаимодействие с товарным рынком (клиентами как внешней ГЗС) отвечает подсистема «классический маркетинг» системы ММ. По аналогии для ООО «НПО “Донвентилятор”» изучалось поведение, интересы и цели клиентов по ассортиментной группе «вентиляторы пылевые» в сопоставлении с аналогичной продукцией конкурента — «Завод вентиляционных изделий “ВЕТРА”». Также были разработаны рекомендации по рефлексивному взаимодействию с постоянными клиентами в России: ОАО «НЛМК», г. Липецк; ООО

«ЭСКОРТ», г. Новочеркасск (для Ачинского и Нижнекамского НПЗ); ООО «Ростовская угольная компания», г. Ростов-на-Дону и др.

### Заключение

Субъект ММ для принятия обоснованных решений нуждается в адекватных знаниях, поэтому рефлексия как мышление о мышлении возникает как средство критического переосмысления существующих («традиционных») систем управления или деятельности, опыта, методов достижения цели, потребностей и интересов не только клиентов на целевом рынке сбыта, но и внешних, внутренних ключевых ГЗС на ресурсных рынках. В ММ достижение главной стратегической цели и реализация интереса субъекта управления происходит за счет рефлексивного понимания объекта управления, а также при формировании и осуществлении механизма передачи воздействия на ключевые ГЗС для взаимной реализации интересов путем осуществления обмена и выполнения принятых обязательств.

Использование рефлексивного подхода в ММ предполагает решения ряда задач, в т. ч. оптимизации рефлексивных воздействий

на ГЗС для гармонизации интересов с ними. С учетом того, что рефлексия и рефлексивное управление могут иметь внутреннюю и внешнюю формы, под рефлексивным управлением понимается управленческая деятельность, которая осуществляется на основе рефлексии и посредством рефлексии или как воздействие, обращающее назад. Субъект ММ и ГЗС как один из объектов ММ находятся в состоянии непрерывной рефлексии. Итогом рефлексивного ММ (в т. ч. в его подсистемах) должно быть достижение поставленных целей управления на основе продвигаемых управленческих решений.

Обоснована управленческая функция рефлексии: субъект ММ, управляя собой посредством собственной деятельности, управляет и объектом ММ — предприятием в целом, его функциональными подсистемами («классический» маркетинг, маркетинг персонала, финансовый маркетинг, маркетинг закупок и т. д.), бизнес-процессами.

Для некоторых подсистем ММ (маркетинг персонала; «классический» маркетинг) ООО «НПО «Донвентилятор» разработаны направления рефлексивного воздействия на ГЗС: персонал и клиенты.

### Список литературы

1. Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания. М. : Тандем, 2003. 192 с.
2. Гриценко С. І., Калиниченко М. П. Маркетингово-логістичний механізм формування ринку робочої сили. Донецьк : ДонНУ, 2006. 220 с.
3. Гусева А. И., Тихомирова А. Н. Дискретная математика для информатиков и экономистов. М. : НИЯУ МИФИ, 2010. 280 с.
4. Декарт Р. Сочинения : в 2 т. М. : Мысль, 1994. Т. 2. 632 с.
5. Калиниченко М. П. Парадигмальный синтез в маркетинг-менеджменте: от манипуляции с потребителями к гармонии интересов с заинтересованными сторонами // Вестник Самарского муниципального института управления. 2018. № 1. С. 7–14.
6. Красовский Ю. Д. Рефлексивно-ценностная концепция управления в новых условиях хозяйствования : дис. ... д-ра социол. наук : 22.00.05; Моск. гос. ун-т. им. М. В. Ломоносова. М., 1991. 367 с.
7. Лепа Р. Н. Модели рефлексивного управления в экономике: монография; НАН Украины, Ин-т экономики промышленности. Донецк, 2012. 380 с.
8. Лефевр В. А. Конфликтующие структуры. М. : Сов. радио, 1973. 92 с.
9. Лефевр В. А., Смолян Г. Л. Алгебра конфликта. М. : Ленанд, 2016. 72 с.
10. Смолян Г. Л. Рефлексивное управление — технология принятия манипулятивных решений // Труды Института системного анализа РАН. 2013. Т. 63. № 2. С. 54—61.

### References

1. Avilov A. V. *Refleksivnoe upravlenie. Metodologicheskie osnovaniya* [Reflexive management. Methodological grounds]. Moscow, Tandem, 2003. 192 p.

2. Gritsenko S. I., Kalynychenko M. P. *Marketynhovo-lohystychnyi mekhanizm formuvannia rynku robochoi syly* [Marketing and logistic mechanism for the formation of the labor market]. Donetsk, Donetsk National University, 2006. 220 p.
3. Guseva A. I., Tihomirova A. N. *Diskretnaya matematika dlya informatikov i ehkonomistov* [Discrete mathematics for computer scientists and economists]. Moscow, National Research Nuclear University MEPhI, 2010. 280 p.
4. Descartes R. *Sochineniya : v 2 t.* [Works: in 2 vol.]. T. 2. Moscow, Thought, 1994. 632 p.
5. Kalynychenko M. P. *Paradigmал'nyj sintez v marketing-menedzhmente: ot manipulyacii s potrebitelyami k garmonii interesov s zainteresovannymi storonami* [Paradigmatic synthesis in marketing management: from manipulation with consumers to the harmony of interests with interested parties] // *Vestnik Samarskogo municipal'nogo instituta upravleniya — Bulletin of the Samara Municipal Management Institute*, 2018. no. 1. pp. 7—14.
6. Krasovsky Yu. D. *Refleksivno-cennostnaya koncepciya upravleniya v novyh usloviyah hozyajstvovaniya*. Diss. dokt. sociol. nauk [Reflexive-value management concept in the new conditions of management. Dr. Sci (Sociology) diss.]. Moscow, Lomonosov Moscow State University, 1991. 367 p.
7. Lepa R. N. *Modeli refleksivnogo upravleniya v ehkonomike* [Models of reflexive management in economics]. Donetsk, 2012. 380 p.
8. Lefevre V. A. *Konfliktuyushchie struktury* [Conflicting structures]. Moscow, Soviet radio, 1973. 92 p.
9. Lefevre V. A., Smolyan G. L. *Algebra konflikta* [Algebra of Conflict]. Moscow, Lenand, 2016. 72 p.
10. Smolyan G. L. *Refleksivnoe upravlenie — tekhnologiya prinyatiya manipulyativnyh reshenij* [Reflexive management — the technology of making manipulative decisions] // *Trudy Instituta sistemnogo analiza RAN — Proceedings of the Institute of System Analysis of the Russian Academy of Sciences*, 2013. vol. 63. no. 2. pp. 54—61.

---

**Дяцццтцрвання:** Калининченко М. П. Рефлексия маркетингменеджмента предприятия // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 4. С. 82—93.

**For citation:** Kalynychenko M. P. Reflection of the marketing management of an enterprise // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2018. No. 4. P. 82—93.