

Уточнена класифікація витрат підприємства передбачає виділення шести додаткових ознак з точки зору управління: за можливістю управління, щодо відображення в обліку і звітності, за принципом прийнятих зобов'язань, за місцем формування, залежно від прийнятого управлінського рішення і за фактором стабільності.

**Висновок.** З наведених класифікацій видно, що як на вітчизняних підприємствах, так і в зарубіжних компаніях при управлінні витратами використовуються наступні базові варіанти класифікації витрат: прямі - непрямі, основні - накладні та постійні - змінні. Проте варто зазначити, що досі підрозділ витрат по відношенню до обсягу виробництва на постійні - змінні використовувалося для управління витратами лише деякими вітчизняними господарюючими суб'єктами. На закордонних підприємствах, навпаки, при безлічі факторів, що впливають на собівартість, найбільший інтерес представляє саме дана залежність, що пояснюється сукупністю методик управління витратами, що застосовуються в закордонних компаніях [4].

#### Джерела та література:

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: навч. посіб. / П. Й. Атамас. – Д. –К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 440 с.
2. Білоусова І. А. Проблеми розвитку управлінського обліку в Україні / І. А. Білоусова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2001. – № 2. – С. 39–51.
3. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир : ЖІПІ, 2000. – 448 с.
4. Голов С. Ф. Сертифікація членів ФПБАУ (1-й рівень) / С. Ф. Голов, І. Зубрицька, Л. Козякова. Ч.2 :Управлінський облік.– К. : ФПБАУ, 1999. – 132 с.
5. Голов С. Ф. Управленческий бухгалтерский учет / С. Ф. Голов. – К. : Скарби, 1998. – 384 с.
6. Марочкін А. М. Бухгалтерський облік за національними стандартами / А. М. Марочкін. – Х., 2002. – 296 с.
7. Нападівська Л. В. Управлінський облік : моногр. / Л. В. Нападівська. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. – 450 с.
8. Никандрова Л. К. Бухгалтерський (управленческий) учет (конспект лекцій) / Л. К. Никандрова. – М. : МГУ, 2000. – 55 с.
9. Охріменко І. В. Витрати та собівартість сільськогосподарської продукції в регулюванні економічних відносин сільськогосподарських підприємств : моногр. / І. В. Охріменко. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2009. – 360 с.
10. Пушкар М. С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів) : моногр. / М. С. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2006. – 334 с.
11. Саблук П. Т. Від постановки до вирішення... Вибрані статті з питань аграрної економіки / П. Т. Саблук [У 2-х кн. кн. 1]. – К. : ННЦ ІАЕ, 2009. – 636 с.
12. Саблук П. Т. Глобалізація і продовольство : моногр. / Саблук П. Т., Білорус О. Г., Власов В. І. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2008. – 632 с.
13. Самсонов В. С. Автоматизированные системы управления : учеб. для учащихся энергетических спец. техникумов / В. С. Самсонов. – М. : Высшая школа, 1985. – 144 с.
14. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік. Оподаткування і звітність : підруч. / Н. М. Ткаченко. – 2-ге вид. допов. і перероб. – К. : Алерта, 2007.

**Высочина М.В., Сейдаметова А.А.**

**УДК 65.012**

## **СУЩНОСТЬ И МЕСТО РЕФЛЕКСИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

***Анотация.** Управленческое решение является результатом мыслительной работы и неразрывно связано с рефлексией. Основное содержание исследования составляет анализ сущности понятия рефлексия с точки зрения различных сфер её изучения и определение места рефлексии в управленческой деятельности. В статье сформулированы специфические особенности управленческой деятельности и управленческого решения как результата (продукта) этой деятельности. Уточнено определение рефлексии. Определено место рефлексии в процессе принятия управленческих решений.*

***Ключевые слова:** управленческая деятельность, управленческое решение, рефлексия.*

***Анотація.** Управлінське рішення є результатом розумової роботи й нерозривно пов'язане з рефлексією. Основний зміст дослідження становить аналіз сутності поняття рефлексія з точки зору різних сфер її вивчення та визначення місця рефлексії в управлінській діяльності. У статті сформульовані специфічні особливості управлінської діяльності та управлінського рішення як результату (продукту) цієї діяльності. Уточнено визначення поняття «рефлексія». Визначено місце рефлексії в процесі ухвалення управлінських рішень.*

***Ключові слова:** управлінська діяльність, управлінське рішення, рефлексія.*

***Summary.** This work has an interdisciplinary nature, written at the junction of sciences such as philosophy, psychology, sociology, pedagogy and management. The main content of the study is the analysis of the essence of the concept of reflection in terms of various fields of study and its definition of a place of reflection in a managerial work. It should be noted that the issue is not enough studied today and needs more study.*

*Reflection has three main functions (research, critic and valuate) and has a particular impact on the effectiveness of managerial work. Manager should own the means of mental work (concepts and categories) to be able to compare the theoretical concepts with observations of actual practice activities, identify differences*

*based on the identified discrepancies to make responsible decisions. It is impossible to develop the ability to anticipate people's reactions to the upcoming events without an analysis of his own actions, as well as the analysis of people's reactions to these actions. This ability becomes the driving force for the development of effective, more correct and precise work strategy and development of the company, plays an important role in the formation of stable, cohesive team through the use of a specific approach to each employee.*

*The article defines the specific features of managerial work and administrative decision as a result of (product) of this work. A new definition of reflection is proposed. The place of reflection in decision-making is identified.*

**Keywords:** administrative activities, reflection.

**Постановка проблемы.** Управленческая деятельность очень специфична по своей сути. Она предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Сложность предпринимательства, как социально-экономической системы, неопределенность и частая смена условий деятельности, динамичность процессов, которые происходят во внешней среде, выдвигают высокие требования к управлению предприятием. Уровень преодоления требований внешней среды отражает эффективность управленческой деятельности, а именно эффективность в принятии решений и их реализации.

Поскольку управленческое решение является результатом управленческой деятельности, причем результатом мыслительной работы, а это означает, что многие процессы скрыты от внешнего наблюдателя, происходят в «голове», то оно неразрывно связано с таким понятием как рефлексия. При этом следует отметить, что вопрос относительно места рефлексии в управленческой деятельности на сегодняшний день исследован недостаточно и нуждается в дальнейшем изучении, что и осуществляется в рамках данного исследования.

**Цель исследования** – определение места рефлексии в управленческой деятельности.

**Результаты исследования.** Для достижения поставленной цели исследования, прежде всего, следует сформулировать специфические особенности управленческой деятельности и управленческого решения как результата (продукта) этой деятельности.

Управленческая деятельность является одной из важнейших и самых сложных сфер социальной деятельности, задача которой состоит в поддержании связей между работниками предприятия, в регулировании их целенаправленной деятельности и общественных отношений.

Управленческая деятельность – это совокупность действий, направленных на организацию совместной деятельности людей путём реализации определенных управленческих функций (планирование, организация, мотивация, координация, контроль и др.) для достижения общей цели.

Характер социально-значимой деятельности требует гарантированности успешной реализации управленческой функции. Управленец должен владеть средствами мыслительной работы (понятиями и категориями), уметь сопоставлять теоретические представления с наблюдениями за реальной практикой деятельности, выявлять расхождения, на основе выявленных расхождений принимать ответственные решения.

Продуктом труда руководителей, реализующим взаимосвязанные функции управления и содержащим постановку целей (задач), обоснование средств, способов и сроков их достижения, является управленческое решение, которое обладает следующими специфическими особенностями:

1. управленческое решение носит нематериальный характер и не удовлетворяет конечные потребности людей, общества, экономики;
2. управленческое решение носит информационный характер;
3. управленческие решения неоднородны и разнообразны по своей природе;
4. управленческое решение носит творческий характер;
5. управленческое решение содержит риск;
6. в управленческом решении присутствует субъективность;
7. оценить эффективность управленческого решения возможно только после его реализации;
8. управленческие решения разрабатываются только при наличии проблемной ситуации;
9. управленческое решение отражает индивидуальность его разработчика и систему его ценностей;
10. управленческое решение имеет ярко выраженный временной аспект;
11. исход решения содержит значительную степень неопределенности, связанную с неточной информацией, ограничениями во времени и стоимости, а также когнитивными ограничениями, налагаемыми на менеджера, который принимает данное решение.

Поскольку управленческое решение является результатом мыслительной работы, т.е. многие процессы происходят в сознании управленца, то оно неразрывно связано с таким понятием как рефлексия.

Понятие рефлексии оформилось из прототипов в философии, благодаря полемике Дж. Локка и Г.В. Лейбница, и первоначально означало процесс размышления индивида о происходящем в его собственном сознании. Представление о рефлексии является одним из важнейших в обосновании философского анализа знания, и активно разрабатывалось в немецкой классической философии И. Кантом, И.Г. Фихте, Г.В.Ф. Гегелем, который определял рефлексию в рамках общей картины функционирования и развития духа [1].

В современной философии рефлексия понимается как сущность, сердцевина человеческого сознания (П.В. Баранов, М.М. Бахтин, Л.С. Выготский, Н.И. Гуткина, В.П. Зинченко, Н.В. Пушкин, В.М. Розин, С.Л. Рубинштейн, И.Н. Семенов, В.И. Слободчиков, С.Ю. Степанов).

В психолого-педагогических исследованиях рефлексия трактуется преимущественно в интеллектуальном плане как компонент теоретического мышления (Н.Г. Алексеев, О.С. Анисимов, П.П. Блонский, А.В. Брушлинский, П. Дорнер, А.З. Зак, А.В. Захарова, И.С. Ладенко, А.Н. Леонтьев,

С.Л. Рубинштейн, С.Ю. Степанов, О.К. Тихомиров), как единица умственного действия (В.В. Давыдов) и эвристического решения (Ю.Н. Кулюткин), уровня мыслительного процесса (И.Н. Семёнов), рефлексия рассматривается также как осознание средств, способов или оснований и трудностей мыслительной деятельности (М.И. Найдёнов).

Рефлексия понимается как существенный компонент познания (Л.М. Волынская, Л.В. Кондратьев) и самопознания (В.А. Лекторский, А.П. Огурцов, Р. Харре).

Рефлексия привлекается в качестве объяснительного принципа для раскрытия психологического содержания различных феноменов и фактов, получаемых в экспериментальных исследованиях конкретных предметов психологического изучения: памяти (А.Н. Лактионов, М.М. Муканов), личности (К.А. Абульханова-Славская, Б.Г. Ананьев, Н.И. Гуткина, В.К. Зарецкий, Г.И. Катрич, В.М. Розин, И.Н. Семёнов, С.Ю. Степанов) [2].

В деятельностном аспекте рефлексия трактуется как [3]:

1. осознание субъектом средств и оснований деятельности, их изменение (В.В. Давыдов, Н.В. Самоукина);
2. акт (процесс) установления отношения между деятельностями или их структурными образованиями – действиями, средствами и т.п. (Н.Г. Алексеев, В.И. Слободчиков);
3. выход во внешнюю позицию одного субъекта деятельности по отношению к деятельности другого субъекта (О.С. Анисимов, А.А. Тюков, Г.П. Щедровицкий);
4. спонтанное включение рефлексивного уровня рассуждения в процессе деятельности, осуществляемой по известным образцам, но не приводящей к желаемому результату (Б.И. Хасан);
5. действие, направленное на выяснение оснований собственного способа решения задачи с целью его обобщения (теоретизации) (А.З. Зак, А.Н. Леонтьев).

Относительно к нашему объекту исследования наиболее подходящим является следующее определение рефлексии: рефлексия – это способность быстро и своевременно реагировать на происходящие изменения на основе своих организационных возможностей и опыта прошлых лет; это умственная активность, концентрирующаяся на определенном содержании сознания. Активность сознания руководителя имеет двойственную направленность: и на процесс организации деятельности подчиненных, и на ее результат.

Рефлексия оказывает особое влияние на результативность управленческой деятельности. Имея три основные функции [4]: познавательную, критическую и нормативную, рефлексия и сохраняет прошлый опыт, и создает его на основе результатов критики.

Анализ собственных поступков, а также анализ реакции людей на эти действия развивает способность предвидеть реакцию людей на предстоящие события. Все это в целом становится движущей силой для разработки эффективной, более правильной и точной стратегии работы и развития предприятия, играет важную роль в формировании устойчивого, сплоченного коллектива путем применения определённого подхода к каждому сотруднику. А также свидетельствует о профессиональной и личностной зрелости менеджера.

Поводом для запуска рефлексивных процессов выступает затруднение [5], остановка в процессе деятельности, а результатом рефлексии становится способ преодоления затруднения, как возможность продолжения деятельности в развитом, усовершенствованном состоянии (рис. 1.).



#### Управленческая деятельность

Рис. 1. Место рефлексии в управленческой деятельности

При этом оформляются три исходные составляющие структуры рефлексии: исследовательская, критическая и нормирования (рис. 2.)



Рис. 2. Рефлексия в процессе принятия управленческих решений

Исследовательская рефлексия отвечает за реконструкцию ситуации; критическая (проблематизирующая) рефлексия выявляет причину затруднения; рефлексия нормирования (вырабатывающая решение) создает новый способ действия. Как видно из рис. 2 каждая структура рефлексии в большей или в меньшей мере проявляет себя на различных этапах процесса принятия управленческих решений.

Способности руководителя к рефлексии наиболее полно проявляются в следующих видах профессиональной деятельности [6]:

- в оценке производственной ситуации, в том числе поведения других людей;
- определении, постановке, выборе цели;
- анализе производственных проблем, принятии решений;
- определении отношений и действий в межличностном или групповом взаимодействии, а также выборе стратегии и тактики организационного поведения в целом;
- оценке и объяснении своего служебного положения.

С каждым последующим возникновением затруднений скорость прохождения трех стадий (исследовательской, критической, нормирования) рефлексивных процессов увеличивается, тем самым накапливая опыт и вырабатывая интуицию, управленческие решения принимаются, так скажем, рефлексивно. Но для повышения эффективности управленческой деятельности важна не только скорость принимаемых решений, но и качество, правильность, точность, последствия.

В настоящее время преимущества в конкурентной борьбе приобретает та организация, в которой система управления будет эффективно справляться со всеми затруднениями, возникающими в процессах взаимодействия, коммуникации и организации управленческой деятельности, а это предопределяется развитием и реализацией рефлексивной функции в управлении.

**Выводы.** Рефлексия является одним из механизмов повышения эффективности деятельности руководителя: принимаемых им решений, поведения в группе, работы в организации в целом, а также собственного развития. Результаты рефлексии позволяют точнее оценивать свое поведение и принимать более правильные решения. Чем большее содержание деятельности личности охватывается рефлексией, тем выше эффект ее развития. В целом способность к рефлексии характеризует профессиональную зрелость менеджера.

#### Источники и литература:

1. Шорина А. В. Роль рефлексивных умений в принятии организационных решений / А. В. Шорина // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 903–906
2. Пинегина Н. М. Рефлексивная культура психолога: учебное пособие / Н. М. Пинегина. – Воронеж, 2005. – 80 с.
3. Ноженкина О. С. Роль рефлексии в преодолении профессиональной деформации личности педагога / О. С. Ноженкина. – Смоленск, 2012. – 222 с.
4. Анисимов О. С. Новое управленческое мышление : сущность и пути формирования / О. С. Анисимов. – М. : МГУ, 1991. – 245 с.
5. Щедровицкий Г. П. Идея рефлексии в самых общих чертах / Г. П. Щедровицкий // Модели рефлексии. Новосибирск, 1995. – С. 327–329
6. Исаев А. П. Развитие способностей к управленческой рефлексии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2008/06/25/uchimsja\\_refleksii.html](http://www.elitarium.ru/2008/06/25/uchimsja_refleksii.html)