

УДК 005.53:334.716(045)

Т.Т. Жовковська

## АНАЛІЗ СУТНОСТІ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ В РЕФЛЕКСИВНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті доведено, що корегування та формування цілей стає можливим завдяки тому, що особа, яка приймає рішення, забезпечена постійно результатами ретроспективного аналізу (що було до того як), інформацією про реальний стан об'єкта, а також здатна сформувати власне уявлення про цільове та очікуване в результаті роботи за накресленою схемою. Визначено, що цілепокладання в рефлексивному управлінні розвитком підприємства забезпечує безперервний зв'язок між формалізованими моделями ситуації і реальним станом справ на підприємстві.

It is proved in the article that the goal-setting in reflexive management of the development of the enterprise provides a continuous connection between the formalized models of the situation and the real state of affairs in the enterprise. Adjustment and formation of goals becomes possible due to the fact that the person making the decision is constantly provided with the results of a retrospective analysis (which was before), information about the actual state of the object, and is able to form his own idea of the target and expected result of work according to a schematic diagram.

It is determined that knowledge is used to develop more realistic from the standpoint of the subjects of the management of goals, logical and rational strategies for their achievement. However, the reverse side of accumulated knowledge is administrative inertia, backwardness of economic policy, resistance to innovation.

Ключові слова: ціле покладання, рефлексивне управління, розвиток, промислове підприємство, цілі, логіка, раціональні стратегії

Keywords: whole reliance, reflective management, development, industrial enterprise, goals, logic, rational strategies

**Постановка проблеми.** Не існує жодної теорії або метафори, які утворюють універсальну точку зору на розвиток підприємства.

Необхідність в застосуванні рефлексивного управління виникає, коли немає можливості прямого управління, тобто відносини між економічними агентами не є відносинами прямого підпорядкування. Особливості рефлексивного управління визначають його важливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств.

У зв'язку з цим актуальною проблемою сьогодні є розробка ефективних науково-методичних підходів до цілепокладання в рефлексивному управлінні розвитком промислових підприємств у цілому і машинобудівних зокрема.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Ключовою ідеєю організації, від якої залежить і її устрій, і її розвиток, і система її взаємодій, є мета: «організація має свою «мету» і відповідно до цієї мети влаштована» [1, с.112 – 113].

Здатність системи, взаємодіяти між елементами (структурних складових) сприяє або не сприяє досягненню цілей організації. Таку системи до отримання нової

якості на підставі узагальнення інформативних часток кожного елемента називають емерджентністю.

Якщо навіть за умов адаптації структури системи управління до нових умов цілі залишаються недосяжними, виникає необхідність змінити цілі та визначити нові завдання для їх досягнення [8].

До пояснення, як розгортається діяльність організації, що впливає на досягнення нею цілей, а що виникає в її структурі, формі і методах роботи в залежності від початкової цілі, долучився і ситуаційний підхід, ідея якого тут полягає в тому, що форми, методи, системи, стилі управління залежать від наявної ситуації, а тому суттєво відрізняються в різних організаціях, корегуючи їх цільові настанови. Управління процесом підготовки та прийняття рішень є прояв дії механізму підготовки і прийняття рішень в конкретній управлінській ситуації. Нормативна філософська рефлексія дозволяє здійснювати цей процес свідомо.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз сутності цілепокладання в рефлексивному управлінні розвитком промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Теорія організаційних метафор Герета Моргана, який запропонував свої моделі організаційної поведінки, враховуючи не тільки наявну ситуацію, але й неявні відбитки реальності та метафори, які відображають початкові цілі організації. За допомогою останніх він образно представив можливі моделі організацій як машину, організм, мозок, культуру, політичну систему, душевну в'язницю, потік та трансформацію. Далі від детально описав ключові стратегії, можливі організаційні зміни та обмеження, які ця метафорична характеристика накладає на організацію [5, с. 115]. Ця теорія в її практичному використанні дозволяє зрозуміти, що кожна модель організації та організаційної поведінки має: а) свої обмеження (вони самі встановлюються, коли організація набере достатньої сили та активності); б) свої плюси та мінуси (що означає, що для однієї й тієї ж організаційної моделі можна використовувати різні інструменти та методи.

На думку А. Устенка, «цільова підсистема управління є першою з підсистем при побудові ефективної системи управління» [9].

Для ефективного управління окрім висококваліфікованих робітників, новітніх інформаційних технологій, результативних управлінських заходів необхідний «стрижень», який дозволив би об'єднати всі ці елементи системи управління в цілеспрямовано функціонуючий організм [9].

В теорії управління цілепокладання також обґрунтовується як основний етап управлінського циклу, навіть більше — саме поняття управління в більшості наукових праць визначається як процес цілеспрямованого впливу системи управління на свій об'єкт для досягнення його ефективного функціонування і розвитку.

Якісно сформульована мета організації (системи) має відтворювати не тільки її задачі (поточні та перспективні), але й орієнтуватися на підтримання її цілісності, оптимального функціонування та розвитку. Рефлексивний процес формування цілі здійснюється шляхом вибору необхідного з можливого, шляхом уявного розподілу наявних ресурсів за потребами, потребам та інтересам суб'єкта. Природно, цей вибір вимагає від суб'єкта встановлення певної totoжності між ними, що досягається за допомогою практичної, утилітарної оцінки.

Управління підприємством, за думкою О.О.Гетьман та В.М. Шаповал являє собою «цілеспрямовану діяльність, яка представляє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації роботи людей (трудових колективів) для досягнення поставлених завдань або визначеної мети (підвищення результативності виробництва, зростання прибутку тощо) [10].

Від того, наскільки повно та змістовно в цілях організації виражені потреби та інтереси всіх суб'єктів господарювання, які входять в орбіту діяльності організації (системи) (маємо на увазі споживачів, підрядників, партнерів, власників і т.і.), можна зробити висновок про якість процесу ціле покладання.

Основою цілепокладання має бути первинний аналіз обстановки в організації, моніторинг змін внутрішнього та зовнішнього середовища, аплікація теоретичних знань на фактичний стан підприємства і побудова прогнозів та можливих альтернатив розвитку організації. Тільки так цілепокладання може стати дієвим і конкретним інструментом впливу на суб'єктів господарювання, їх поведінку, прийняття рішень, ставлення до виконання своїх зобов'язань, зміну інтересів, цінностей, переконань, розуміння бізнес – процесів тощо.

Отже, якщо, засновуючись на системі цілей, організація створює функціональну структуру та удосконалює й реорганізовує її задля їх досягнення, то процес цілепокладання можна вважати головною умовою ефективного розвитку організації (системи).

Реалізація системи цілей в реальному часі в процесі діяльності організації викликає до життя різні позиції, засоби та точки зору суб'єктів управління, спричинені різним баченням ситуації. Вони мають вплив на стратегічні та тактичні управлінські рішення, які або скорочують, або ускладнюють шлях організації до поставлених цілей. Розмірковуючи так, ми переміщуємося в область рефлексії та рефлексивного управління, яке прийнято розуміти як постійне вирішення потоку проблем, породжених мінливим зовнішнім та внутрішнім середовищем і є результатом ітерації когнітивної та впливаючої функції свідомості. Когнітивна функція означає залежність від наявної ситуації, впливаюча – позицію над ситуацією, в результаті чого ситуацію можна змінити за допомогою суб'єктивного впливу [7, с. 7].

Розглянемо далі більш детально деякі функції суб'єкта управління, які впливають чи можуть вплинути на процес цілепокладання в організації. Вони пов'язані, як ми вже зазначали вище, з когнітивними та впливаючими функціями свідомості.

У практиці управління використовуються обидві форми рефлексії, оскільки аналіз керівником існуючих проблем відбувається і на основі знань про попередній стан справ організації, і на основі інтерпретації можливостей і способів (стратегій) розвитку підприємства, що дозволяють перейти з поточного стану в необхідний (або допустимий) за певний проміжок часу.

Традиційні управлінські підходи ніяку альтернативну професійну опору керівнику не дають. І від автономії організаційна ситуація на підприємстві тільки погіршиться, тому реально вона може проголошуватися в теоріях (це в якійсь мірі є), але на практиці не здійснюється.

Останнє якраз і дозволяє припустити, що важливим інструментом управлінської рефлексії виступає цілепокладання, за допомогою якого не тільки визначається

бажаний стан організації, але й визначаються можливі шляхи та способи його досягнення.

Окрім того, сам аналіз попереднього стану організації та відстеження динаміки її розвитку разом із суб'єктивною інтерпретацією її поточного стану та оцінками перспектив розвитку є джерелом рефлексії щодо управління розвитком організації.

Відсутність інструментів рефлексивного управління, або недостатнє їх використання зумовлюють дію багатьох деструктивних факторів в системі управління організацією, що заважають її поступу та досягненню цілей. Такими факторами можуть, наприклад, бути: порушення організаційної структури, негативне сприйняття нововведень персоналом, руйнування раціональної моделі управління та інші. Наслідками дії цих факторів можуть бути незрозумілі управлінські помилки, нездатність адекватно оцінювати загрози й проблемні ситуації, ризики, слабкий рівень контролю.

С. Кара-Мурза показує, якими є наслідки руйнування когнітивної структури управління організації: відбувається блокування рефлексії, — пише він, — що виражається у нездатності керівництва організації адекватно сприймати та оцінювати поточну ситуацію, нездатності ставити оперативні цілі та координувати дії працівників між собою і з зовнішнім оточенням [4].

Як показано ще В. Лефевром у [12], центральним механізмом управлінської рефлексії є співставлення наявної в організації ситуації та теоретичної програми менеджера. Остання, втілюючись у реальне життя, піддається корегуванню через певні перешкоди та ризики, через поступки та втрати, на які організація свідомо зважується з тим, щоб врешті-решт перейти в якісно новий стан або суттєво поліпшити наявний.

Ризики можна прогнозувати так само, як і бажаний результат діяльності організації. У вступі до посібника з ризик-менеджменту Д. Бірд та С. Коттерн зауважують, що за своєю природою ризики характеризуються прогнозною імовірністю настання певних подій, що супроводжуються втратами і відхиленнями в умовах і показниках завдань функціонування і цілей розвитку підприємства в рамках конкретних умов [11, с. 2]. Але оцінювати можливість їх настання на шляху розвитку організації (системи) можна, обов'язково враховуючи властивості тієї обстановки, яка очікується в результаті планованих в організації змін.

Інформаційне забезпечення для планування і розвитку підприємства також несе певні ризики, які викликані т.зв «інтерференцією рефлексії — від тих, хто збирає інформацію і відповідний рівень умінь її обробляти, узагальнювати та презентувати, до имх, хто передає і подає для остаточного рішення керівництву або інвестору. Ці ризики інформаційного забезпечення вкупі з додатковими тимчасовими ризиками розробки, узгодження та завершення детально описані в [12, с. 54 — 60; 13, с.4 — 14].

Автори вказаних робіт показують, що ризики й ставлення до них вищого керівництва та власників підприємства формують готовність до вибору  $g$  — і цілі розвитку:

$$R_g = r_g^1 + (1 - r_g^1) \cdot (1 - r_g^2) \cdot M(r_g, q_g) \quad (1)$$

де  $r_g^1$  — характеризує поточну перевагу  $g$ -ї цілі для вищої управлінської ланки, виходячи з їх розуміння «найкращої траєкторії» розвитку й формулювання поточних

умов (обстановки) зовнішнього середовища підприємства, що несуть у собі певні ризики;

$r_g^2$  – характеризує перевагу  $g$ -ї цілі на основі попереднього досвіду вищої управлінської ланки в процесі визначення мети й виконання цільових установок;

$M(r_g, q_g)$  – прогностична функція, яка відображає оцінку результату ситуації, що склалася в результаті вибору і реалізації прогностична функція, яка відображає оцінку результату ситуації, що склалася в результаті вибору і реалізації  $g$ -ї цілі. При цьому відображає готовність внутрішніх суб'єктів господарювання (та його партнерів) прийняти  $q$ -у мету  $g$ -ї цілі. При цьому відображає готовність внутрішніх суб'єктів господарювання (та його партнерів) прийняти  $q$ -у мету.

Автори показують, що для того, щоб виміряти кількісно цю готовність, далі необхідно перейти до їх вірогіднісної інтерпретації. Тоді, визначають вони,  $R_g$  – імовірність, з якою вища управлінська ланка схильна до вибору  $g$ -ї цілі. [2].

Слід виходити з того, що осмисленню та раціональному усвідомленню будь-яких процесів на підприємстві передують їх чуттєве та інтуїтивне сприйняття, яку автори [6] називають «дискретним потоком елементів сприйняття і ознак об'єктів управління. Саме з цього потоку, стверджують вони, потім синтезуються причинно-наслідкові зв'язки, окреслюються контури управлінських ситуацій та формулюються певні настанови та складові майбутньої моделі чи стратегії розвитку.

Критерії ефективності, характеристики і показники розвитку, принципи та підходи до визначення цілей – ось ключові елементи, які осмислюються особою, що приймає рішення, в контексті можливого досягнення лідерських позицій підприємства у своїй галузі, секторі промисловості, економіці країни в цілому.

Разом із тим зауважимо, що тільки наслідування лідерів не є єдиною запорукою успіху, оскільки важливо враховувати і поточні фактори зовнішнього середовища (вони завжди є мінливими), організаційну культуру та систему обмежень та можливостей самої системи управління підприємства. Неоднаковим є і ставлення споживачів до виробників однієї галузі. Усі ці зауваги дають підстави для твердження, що споживча цінність продукції промислового підприємства є багато в чому суб'єктивною, яка не піддається чіткій формалізації.

Далі слід розглянути й організаційні відносини на самому підприємстві, які також можуть впливати на визначення його ключових цілей і напрямів розвитку. Якщо йти від конкретного до загального, то слід почати з конкретних агентів змін (маємо на увазі конкретних працівників), чия позиція на підприємстві може бути як конструктивною, тобто сприяти його подальшому розвитку, так і повністю або частково деструктивною (консервативною), спрямованою на закріплення існуючого стану речей і сталих організаційних відносин.

Вертикальні та горизонтальні зв'язки всередині організації, відносини централізму чи автономії, субординації чи координації, відповідальності, змагальності тощо також впливають на управлінський процес у цілому і на всі його етапи, оскільки в їх основі завжди лежить зіткнення інтересів підприємства і економічних суб'єктів зовнішнього

середовища, власників і менеджменту, менеджменту і працівників, різниця у сприйнятті цілей, розуміння ситуації, перспектив її розвитку, прихильність до різних управлінських технологій.

Із процесом цілепокладання нерозривно пов'язане і стимулювання, від якого прямо залежить ефективність управлінських процесів. Стимули в даному випадку слід розуміти як зовнішні та внутрішні, позитивні та негативні, матеріальні, духовні, свідомі та несвідомі, раціональні та ірраціональні.

Умовою ефективності активного об'єкта управління в економічних системах є досягнення необхідного ступеня узгодження цілей з ним, розробка прийнятних для сприйняття, а в кращому випадку мотивуючих, «образів» управлінських впливів на його діяльність з метою підвищення ефективності економічної системи в цілому. Тому в рефлексивних моделях управління розвитком підприємства система цілепокладання можете поєднувати параметри цільових і небажаних станів підприємства в цілому і його окремих структурних компонент з позицій як керуючої системи (правління і вищої управлінської ланки), так і активних об'єктів управління (суб'єктів господарювання) [6].

Етап цілепокладання, виступає центральним моментом в управлінському циклі розвитку підприємства і базується він на результатах оцінки ефективності розвитку.

Передбачається, що зміни відбуваються постійно під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, проте «ситуація» як така розпочинається тільки з моменту усвідомлення менеджерами цих змін, після чого ініціюється завдання ідентифікації нової ситуації, її формалізації і розробки описової моделі («образу») з якісними і кількісними характеристиками.

У реагуванні на поточні події і слабкі сигнали про можливості та загрози розвитку підприємства управлінський апарат керується моделлю попередньої ситуації, затвердженої раніше системою цілей і програмою їх реалізації.

Заплановані результати від реалізації кроків з розвитку підприємства часто можна знайти в його цільових програмах. Якщо з якихось причин реалізація того чи іншого пункту плану не відбувається, це вказує на наявність певних відхилень від запланованого результату або від очкуваного запланованого ефекту. Далі можна говорити про розбіжності між реальними умовами діяльності підприємства і моделлю, що буда закладена в цільову програму. Змінити умови діяльності шляхом перегляду, корегування та прийняття нових стратегій управління розвитком можна

**Висновки.** Через певний час рефлексія проявляється і через розуміння того, як «потрібно було» робити, і це вказує на те, що прийняті рішення по-новому осмислюються з точки зору адекватності, релевантності та раціональності, або враховуючи, що було до того, як рішення набрало сили, або яким є прогноз розвитку ситуації після прийнятого рішення. Зараз ці знання використовуються для вироблення більш реальних з позиції суб'єктів управління цілей, логічних і раціональних стратегій їх досягнення. Проте зворотною стороною накопичених знань є управлінська інертність, відсталість економічної політики, опір нововведенням. Внутрішні мотиви, конфлікти цілей, інтересів і розуміння зовнішнього середовища і місця в ній підприємства, невизначеність і протиріччя в суб'єктивних уявленнях про «ідеальний» розвиток здатні значно відхилити постановку нових або переглянутих цілей від «правильної і необхідної» або найбільш наближеної до такої.

Таким чином, цілепокладання в рефлексивному управлінні розвитком підприємства забезпечує безперервний зв'язок між формалізованими моделями ситуації і реальним станом справ на підприємстві. Корегування та формування цілей стає можливим завдяки тому, що особа, яка приймає рішення, забезпечена постійно результатами ретроспективного аналізу (що було до того як), інформацією про реальний стан об'єкта, а також здатна сформулювати власне уявлення про цільове та очікуване в результаті роботи за накресленою схемою.

1. *Богданов А.А.* Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2 – х кн.: кн.1 / А.А. Богданов, Л.И. Абалкин и др. – М.: Экономика, 1989. – 304 с.;
2. *Кара – Мурза С.* Подрыв рационального мышления и рефлексивное управление / С. Кара – Мурза // Рефлексивные процессы и управление. – 2003. – №2, т. 3. – С. 16 – 34;
3. *Лепский В.Е.* Проблемы субъектов российского развития / В. Е. Лепский // Рефлексивные процессы и управление. – 2006. – №6, т.2. – С.5 – 20;
4. *Луценко Е.В. Лойко В.И.* Семантические информационные модели управления агропромышленным комплексом / Е.В. Луценко, В. И. Лойко. – монография. – Краснодар: КубГАУ. 2005. – 480 с.;
5. *Морган Г.* Образы организации / Г. Морган. – 2008. – 504 с.;
6. Основы социального управления: учеб. пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. / под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высш. шк., 2001. – 271 с.;
7. *Перегудов Ф.И.* Введение в системный анализ / Ф.И.Перегудов, Ф.П. Тарасенко. – М.: Высш. шк., 1989. – 360 с.;
8. *Галгаш Р.А.* Формирование нормативной модели реструктуризации предприятия / Р. А. Галгаш // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. –2003. –№3 (61). –С. 30–39;
9. *Устенко А.О.* Цільова підсистема системи управління / А. О. Устенко // Бізнес Інформ. –2014. –№6. –С. 360–364;
10. *Гетьман О.О.* Економіка підприємства : навч. посіб. / О.О.Гетьман, В.М. Шаповал.—[2-ге вид.]. —К.: Центр учбової літератури, 2010. —488 с.;
11. *Byrd D.M., Cothorn C.R.* Introduction to risk analysis. A systematic approach to science – based decision making. – USA, Lanham: Government Institutes, The Scarecrow Press, 2000. – 443 p.;
12. *Lefebvre V.A.* The Fundamental Structures of Human Reflexion. / V.A. Lefebvre // Journal of Social and Biological Structures. –1987. – №10. – P.129 – 175;
13. Различные формы рефлексии [Электронный ресурс] // Market–journal.com. – Режим доступа <http://www.market-journal.com/voprosiupravleniya/63.html>.

УДК 005.3:[334.7 16:621](043.3)

*О.С. Русінова*

## ДИВЕРГЕНТНО-КОНВЕРГЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті запропоновано дивергентно-конвергентний підхід до управління забезпеченням розвитку промислового підприємства в залежності від глибини реалізації проектів розвитку, що викликають якісні та кількісні зміни в існуючій або новоствореній системі забезпечення. Запропонований підхід сприяє пошуку та розробці напрямків підвищення ефективності впровадження проектів розвитку підприємства та процесів забезпечення на кожній стадії життєвого циклу.