

# РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

**Л.В. Курносенко**

Доцент\*

Контактний тел.: 067-274-10-12

E-mail: l\_v\_k@ukr.net

**В.П. Вакулєнко**

Аспірант\*

Контактний тел.: 067-60-15-704

E-mail: Veli\_81@mail.ru

\*Кафедра менеджменту і управління проектами  
Одеська державна академія будівництва і архітектури  
вул. Дідрихсона, 4. м. Одеса, Україна, 65029

*Розглянуто взаємозв'язок рефлексивного управління і методу форсайту в проектах стратегічного розвитку. Теоретично обґрунтовано рефлексивну природу форсайту*

*Ключові слова: рефлексія, рефлексивне управління проектами, форсайт, мислення, дія, майбутнє*

*Рассмотрена взаимосвязь рефлексивного управления и метода форсайта в проектах стратегического развития. Теоретически обоснована рефлексивная природа форсайта*

*Ключевые слова: рефлексия, рефлексивное управление проектами, форсайт, мышление, действие, будущее*

## 1. Вступ

Рефлексивне управління, на думку теоретика рефлексії В.А.Лефевра, це «процес передачі підстав для прийняття рішення одним із суб'єктів іншому» [1].

Іншою мовою, рефлексивне управління використовує не лише рефлексію суб'єкта, що управляє, але й рефлексивні здатності суб'єкта, яким управляють.

Застосування рефлексивного управління в проектах стратегічного розвитку може давати високі результати завдяки природному розширенню суб'єктом сфери рефлексії, в яку поступово починають потрапляти всі процеси, пов'язані із життєдіяльністю проекту в майбутньому.

Рефлексивне управління направлено на переосмислення всіма учасниками процесу управління усталеного досвіду власних змін, і на цій основі сприйняття нових можливостей розвитку.

## 2. Аналіз літературних джерел і постановка проблеми

Проблеми стратегічного управління висвітлені в роботах зарубіжних вчених: Ансофф І., Грігзбі Д., Ламбен Ж.-Ж., Лоранж П., Майнер Дж., Мінцберг Г., Портер М., Стрікленд А. Дж., Томпсон А.А., Хемел Г., Штейнер Дж та інших. Питання стратегічного управління досліджували вітчизняні і російські вчені Віханський О.С., Кіндрацька Г.І., Райко Д.В., Старостіна А.О., Циганкова Т.М.

Численні автори наголошують на тому, що рефлексивне мислення стає основою стратегічного управління, серед них В.А.Лефевр, Ю.Вебер, П.Ф.Друкер, Д.Сорос, Г.П.Щедровицький, А.В.Авілов, В.С.Лепський, І.Г.Грабар, С.І.Ходаківський та інші. В Україні поняття рефлексивного управління в проектах є новим

і недостатньо вивченим, відкриває широкий простір для майбутніх досліджень.

## 3. Мета і завдання дослідження

Метою даної статті є аналіз можливості використання методів і підходів рефлексивного управління в проектах стратегічного розвитку.

## 4. Результати дослідження

Численними дослідниками питання рефлексивного управління останнє трактується з одного боку як мистецтво маніпуляції людьми, а з іншого, як специфічний метод соціального контролю.

Ситуація рефлексивного управління, навіть в найбільш конфліктній моделі, це ситуація симетричної комунікації. Багато дослідників зауважує, що в більшості випадків рефлексія не є прозорим процесом, і пов'язана із неповнотою і неточністю інформації, яка в результаті рефлексивної взаємодії використовується суб'єктами. Однак, в повсякденному житті селекція і акцентуація інформації, це звичайна практика спілкування між людьми. Розуміння правил етики є необхідною умовою успішного життя. Важливим є не викривлення інформації, яка поступає від суб'єкта до суб'єкта, а дійсні наміри, чому таке викривлення відбувається.

Враховуючи відсутність теоретико-методологічної бази, методи рефлексивного управління до теперішнього часу систематично не використовуються в практиці стратегічного управління. Існує багато соціальних, політичних, економічних явищ і процесів, які можливо інтерпретувати, як такі, що використовують рефлексивне управління. Так само, як

існує безліч методів стратегічного управління, передбачення майбутнього і прогнозування, натомість, використання яких неможливе без рефлексії. Одним із методів, які широко використовуються в практиці управління, методом передбачення майбутнього, конструювання майбутніх подій, є метод форсайту.

За останній час відбулося помітне переродження форсайту із джерела отримання інформації про майбутнє, для суб'єктів, що приймають рішення, у відносно ефективний інструмент політичного аналізу, стратегічного менеджменту і планування. Сферами широкого застосування форсайту стали науково-технічна, інноваційна, регіональна і промислова. Тем не менш, цей підхід до стратегічного управління також не ґрунтується на адекватній теоретичній базі. На теперішній час концептуальну основу форсайту складають принципи і методи, запозичені із інших областей знань: системного аналізу, прогнозування, імітаційного моделювання, дослідження операцій, стратегічного планування тощо.

На відміну від рефлексії, застосування методу форсайту в управлінні стратегічним розвитком передбачає повну транспарентність цілей і процедур, залучення широкого кола учасників (стейкхолдерів), демократичність і інформаційну відкритість. Однак між цими двома підходами спільним є те, що метод форсайту неможливий без рефлексії.

Згідно концепції форсайту FOR-LEARN, яка прийнята в ЄС [2], форсайт визначається трикутником: мислення про майбутнє – обговорення майбутнього – формування майбутнього.

На нашу думку найбільш змістовним є наступне визначення форсайту: «Форсайт є систематичний, заснований на участі зацікавлених сторін, процес збору інформації про майбутнє і побудови середньо- і довгострокового бачення, націлений на оперативне прийняття рішень і організацію спільних дій» [3].

Головна проблема форсайту «зібрати» такого суб'єкта, який може бути лише колективним, «звести спільно ключових агентів змін і джерело знань, що б розвинути стратегічне бачення і випереджаючий сучасність інтелект» [3]. Використання форсайту передбачає застосування експертних оцінок, суджень, уявлень, думок, а також представництво експертів із різних сфер діяльності і управлінських рівнів для вироблення стратегічних рішень.

Використання рефлексії в процесі форсайту умовно можна розділити на «предметну», «позиційну», «ретроспективну» і «внутрішню». Сенс предметної рефлексії в осмисленні (рефлексії) кожним експертом ситуації в своїй сфері діяльності. Позиційна рефлексія передбачає самовизначення, рефлексію позиції кожного експерта усередині даної сфери діяльності. Ретроспективна рефлексія заснована на систематичному поверненні до результатів проведеного форсайту, оцінку відповідності експертних передбачень реальним подіям і коректування, або повний перегляд попередньо розробленого «образу майбутнього». Внутрішня рефлексія - це використання рефлексії в ході підготовки і проведення форсайту.

Методологія форсайту обирається виходячи із завдань форсайт-дослідження і предметної області проекту. Методи і інструменти форсайту доволі

різноманітні. Наприклад, метод Дельфі, який використовується для швидкого пошуку рішень в технологічному прогнозуванні і корпоративному стратегічному плануванні.

Метод сценаріїв – інструмент декомпозиції задачі прогнозування, який передбачає виокремлення набору варіантів розвитку (сценаріїв), в сукупності охоплюючих всі можливі варіанти розвитку. При цьому кожний окремий сценарій повинен допускати можливість точного передбачення, а загальне число сценаріїв повинно бути доступно для огляду.

Рoadмепінг (Road mapping) – інструмент передбачення, яка вийшла із надр стратегічного управління і базується на відомому методі оцінки і аналізу програм PERT. Рoadмепінг передбачає відображення кроків, які необхідно здійснити на шляху до досягнення мети в вигляді схеми (графа), або у вигляді «дорожньої карти». Ця схема описує різні альтернативні шляхи, серед яких потрібно виокремити оптимальний. Застосування roadмепінгу було застосовано компанією Motorola в середині 70-х років 20 століття.

Специфічна реалізація передбачається і «усередині» ряду методів реалізації форсайту. Наприклад, метод Дельфі передбачає два тури опитувань: в першому турі експерти висловлюють свої думки незалежно один від одного, в другому – кожного знайомлять із думками колег і надають можливість скоректувати свої відповіді і оцінки (при необхідності коректують і запитання).

Слід зауважити, що перераховані типи рефлексії не завжди реалізуються в конкретних проектах, більше того, їм не завжди приділяється належна увага і в керівництвах по форсайту. В той же час, як показує практика колективного мислення, втрата, дефіцит або відсутність рефлексивного контролю, як правило, не дозволяє досягти змістовних результатів.

Рефлексивно управляючий суб'єкт повинен вирішувати завдання, аналогічні пошуковому (від теперішнього часу до майбутнього) і нормативному (із майбутнього – до теперішнього) прогнозуванню (форсайту). Інформація про майбутнє є важливою для суб'єкту і спонукає його до відповідних дій. Образ майбутнього, що формується в ході форсайту носить рефлексивний характер, оскільки він є втіленням досягнення консенсусу між всіма зацікавленими сторонами, які брали участь у його виробленні. Однак, це не лише «образ майбутнього для всіх», в ньому знаходить своє відображення той образ, який в майбутньому прийме кожен стейкхолдер. На основі рефлексивного вироблення образу майбутнього кожний учасник зможе більш чітко оцінити міру прийнятності для себе того, або іншого варіанту майбутнього, а з іншої – решта учасників мають можливість виробити і висловити своє відношення до нього. В цьому випадку кожний може біти поставленим в ситуацію наявності колегіальної думки відносно того, що він здійснює або намагається здійснити.

Тобто можемо стверджувати, що форсайт - управлінський підхід, направлений на формування системно-стратегічного бачення на основі рефлексивного управління.

Форсайт – це прийом управління, пов'язаний із прогнозування майбутнього, технологія активного

стратегічного передбачення. В ході реалізації стратегічних проектів, після прийняття рішення щодо використання форсайту, формується експертна група із фахівців області реалізації проекту. Залучені експерти формулюють сферу використання інструментарію форсайту. Створення конкретного загального бачення області використання інструментарію форсайту, прийнятного всіма потенційними учасниками проекту, є важливим кроком до успішного використання даної технології.

Безпосередні результати форсайту представляють собою серію науково-дослідних звітів і пілотних доповідей, в яких фіксується теперішнє уявлення про майбутній стан досліджуваного явища або процесу. В цих доповідях викладається розуміння стану досліджуваного майбутнього на даний момент часу і фіксується можливі сценарії розвитку подій. Сценарна проробка і визначення значимих рішень складають суть безпосередніх результатів дослідження. Вся ця інформація повинна стати доступною для широкого кола учасників форсайту, як безпосередніх, прямих і непрямих причетних до змін в досліджуваній області.

Важливим елементом застосування форсайту є визначення горизонту форсайту – терміну, на який орієнтується фіксація результатів активного прогнозу. Горизонт форсайту підбирається індивідуально, в залежності від специфіки предметної області про-

екту, або досліджуваного явища, процесу. Виділяють два стандартні часові терміни – 20-30 років для процесів, що розвиваються повільно (глобальний рівень), і 3-5 років – для швидкозмінних процесів (локальний рівень).

## 5. Висновки

В теперішній час в сфері наукових досліджень рефлексивного управління на концептуальному рівні протистоять один одному три наукових підходи: гуманітарний, системодіяльний і натуралістичний. З позиції першого підходу роль рефлексії міститься в механізмі вибору, з позиції другого підходу – в механізмі ліквідації розривів діяльності, з позиції третього – в механізмі зворотного зв'язку. Управлінський підхід, пов'язаний із застосуванням форсайту - конкретизує другий концептуальний підхід до бачення рефлексії як механізму досягнення системою зв'язку, організації її діяльності.

Використання рефлексії в процесі форсайту надає шанс наблизити, об'єднати свободу мислення і комунікації з ефективністю організації управлінської діяльності.

Подальші наукові дослідження будуть направлені на висвітлення методології рефлексії і форсайту в управлінні проектами.

## Література

1. Лефевр, В.А. Конфликтующие структуры [Текст] / В.А.Лефевр.- М.: Институт психологии РАНЕИ.-2001.-204 с.
2. FOR-LEARN.Online Foresight Guide. <http://forlearn.jrc.europa.eu>.
3. Milies I., Harper J.C., Georghiou I., Keenan M., Popper R. The Many Faces of Foresight [Текст] / Georghiou I., Harper J.C., Keenan M., Milies I., Popper R. (eds.) The Handbook of Technology Foresight. Cheltenham, Edward Elgar, 2008.

### Abstract

*Reflexive management refers to the re-interpretation by all the members of management of their own development experience, project development, organization, and on this basis to absorb new development opportunities.*

*Considering the lack of theoretical and methodological foundation the reflexive management up to the present has not been systematically used in the practice of strategic management. There are many social, political, and economic phenomenon and processes which may be interpreted as such that use reflexive management. As far as there are many methods of strategic management, forecasting and predicting the future, however, which using is impossible without reflection. One of the methods that are commonly used in the practice of management, the method of predicting the future, the construction of future events is a method of foresight.*

*Foresight is a systematic, based on the participation of stakeholders, the process of gathering information about the future which aim is a rapid decision-making and common action.*

*According to the concept of foresight FOR-LEARN, foresight is defined by a triangle: thinking about the future - a discussion of the future - building the future. Using reflection in the process of foresight provides a chance to approach, to combine the freedom of thought and communication with effective organization of management*

**Keywords:** *reflection, reflexive project management, Forsyth, thinking, action, future*