

## **ФУНКЦІЯ БАЧЕННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНOSTІ І ШВИДКИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

© Яцура В., Бевз Р., 2016

Наголошено на необхідності формування стратегічного спрямування організації на основі функції “бачення”, що розвиває стратегічне мислення в умовах непередбачуваності та швидких змін зовнішнього середовища. Проаналізовано різноманітні трактування бачення як управлінської категорії та функції стратегічного управління. Обґрунтовано, що основою формування бачення майбутнього є ключова ідея стратегічної орієнтованості організації.

Доведено, що процесно-системний підхід дозволяє відкрити “чорну скриньку” бачення образу майбутнього компанії, наповнити її відповідним змістом, дослідити різноманітність взаємних зв’язків системи і її процесів, підвищити об’єктивність і достовірність бачення як функції управління.

Ключові слова: функція бачення, управлінський процес, управлінське бачення, стратегічне управління, системний підхід, лідерство.

V. Yatsura, R. Bevez  
Lviv Ivan Franko National University

## **FUNCTION VISION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN TERMS OF UNPREDICTABLE AND RAPID CHANGES IN THE ENVIRONMENT**

© Yatsura V., Bevez R., 2016

It is emphasized the need to develop the strategic direction of the organization based tool “vision” by the author that develops strategic thinking in terms of unpredictable and fast changing environment. Various interpretations of vision as category management and strategic management functions are analyzed.

The basis for the formation of vision is the key ideas of the strategic orientation of the organization are defined. It is proved that the process-system approach allows opening the “black box” image of the future vision of the company, fill it with relevant content, explore a variety of mutual relations system and its processes, increase the objectivity and reliability of vision as a function of management.

Key words: vision function, process management, management of vision, strategic management, system approach, leadership.

### **Постановка проблеми**

Довгострокове виживання і розвиток будь-яких організацій належать до компетенції стратегічного управління. Проте їх сталий розвиток в умовах швидких і непередбачуваних змін стають все більшою рідкістю в умовах переходу до постіндустріального суспільства. Домінантні концепції старої парадигми управління, які базувались на стабільності розвитку, перестали відповідати новим умовам ділового середовища.

Зміни і кризи стали нормою життя багатьох ділових організацій. Сучасні лідери визнають невідворотність змін і криз, бачачи в них джерело енергії і самооновлення. Вони виробляють у собі навички кризового управління, які допомагають організаціям перебороти будь-який шторм і покращити результати своєї діяльності. Безперервна динаміка навколишнього середовища змінила ментальність лідерів, їх спосіб осмислення, сприйняття і розуміння світу. Лідери навчилися ініціювати зміни всередині організації, щоб розвивати персонал і рухатись вперед.

Ефективні лідери зрозуміли, що в сучасних умовах зберегти стабільність – це міф. У межах нової парадигми, яка узгоджується з теорією хаосу, вважають, що ми живемо у світі випадковостей і невизначеності, і навіть незначні на перший погляд події можуть викликати для організації суттєві наслідки. Опора на жорсткість і контроль влади виявляються менш ефективними, ніж мотивація і мораль. Тому успішні лідери зацікавлені мотивувати робітників повністю реалізувати свій потенціал, створюючи атмосферу поваги і забезпечуючи умови для професійного розвитку співробітників.

Передача владних повноважень супроводжується зміною методів роботи, де співробітництво переважає над конкуренцією і конфліктами. Діяльність багатьох компаній ґрунтується на концепції менеджменту знань, яка формує культуру інформаційного обміну на основі співробітництва. Нові форми глобального бізнесу сприяють виникненню сітки незалежних компаній, які поділяють фінансові ризики, ведуть інформаційно-технологічний обмін і надають доступ до своїх ринків.

Одна із причин зміни парадигми управління пов'язана з тим, що основними цінностями сучасної економіки є інформація, а не лише фізичні активи, тобто земля, будівлі, виробниче обладнання. Наприклад, п'ятдесят років тому фізичні активи становили 73 % всіх активів не фінансових корпорацій США. Сьогодні їх частка до 53 % [1, с. 24]. Це свідчить, що головним фактором виробництва все більше стають знання, які посилюють в компаніях владу співробітників. Освітній і професійний рівень робітників у розвинених країнах значно підвищився. Успіх компаній залежить від інтелектуального рівня персоналу, який шукає можливостей для навчання і росту.

В умовах швидких і непередбачуваних змін змінилось співвідношення статичних і динамічних складників менеджменту. Підприємницькі нововведення в нових умовах стали ядром менеджменту. Основне завдання менеджменту полягає в тому, щоб зробити знання, одержані робітником чи інженером, продуктивними. Головним ресурсом розвинутої економіки є навчання. Продуктивність робітників, які володіють знаннями, вимірюється насамперед якістю їх роботи. Стратегічне управління в сучасних умовах є не лише одним із засобів створення матеріальних цінностей, а й способом мобілізації культурної спадщини кожного народу, творенням нової культури, системи цінностей і переконань, які забезпечують успіх суспільству.

Сучасний стратегічний менеджмент характеризується зміною змісту планування, всебічним дослідженням чинників успішної діяльності фірм, орієнтацією управління залежно від результатів, розробленням ефективних технологій ухвалення рішень, активною участю працівників в управлінні. Зовнішні потрясіння і глобальні зміни ситуацій, енергетичні кризи, парниковий ефект, відміна державного регулювання у багатьох галузях економіки, бурхливий і швидкий технічний прогрес, зростаюча глобальна конкуренція змінили підходи і технологію стратегічного планування і управління. Нові “правила гри” ґрунтуються на системному підході до аналізу ситуацій і зовнішнього середовища, до оцінювання сильних і слабких боків організації і визначення її потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг. Процес стратегічного менеджменту охоплює три основні види діяльності: планування, реалізацію та оцінювання результатів [2, с. 307–317].

Однак, в умовах невизначеності швидких змін зросли вимоги до якості інформації, яка має сенсові навантаження. Неякісна інформація не дає можливості менеджерам достатньо точно оцінити ймовірність отриманого результату. Вибір оптимального варіанта рішення обмежений обсягом отриманої інформації. Цінність інформації визначається її достовірністю, своєчасністю, повнотою і доречністю. Всі зазначені характеристики дуже важливі для ухвалення обґрунтованого, оптимістичного рішення. Навіть якнайкращі стратегії будуть невдалими, якщо під час розроблення не будуть належним чином оцінені.

Концепція стратегічного управління розпочинається з визначення мети як відповідного пункту стратегічних дій. Довгострокове керування організацією визначає розроблення цілей організації, стратегії, врахування найістотніших зовнішніх і внутрішніх умов, а також розроблення на їх основі відповідних планів. У сучасних умовах необхідно чіткіше і якісніше формулювати стратегічне спрямування організації на основі “бачення”, “місії” організації, що розвиває стратегічне мислення. Очевидно, вже на рівні якісної мети-місії, задля якої існує організація, необхідно забезпечувати розвиток “раціоналізації суспільної вигоди” та інтереси всіх суб’єктів господарювання.

Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства на основі узгодження дій з реалізації “бачення” його розвитку. Конференція ООН стосовно питань клімату, яка відбулася 12 грудня 2015 р. в Парижі, ухвалила рішення обмежити глобальне потепління на Землі на 2° С до 2100 року. Обґрунтування такого обмеження викладено на 42 сторінках машинописного тексту. Рішення підтримали делегації 195 країн світу. За розрахунками вчених, якщо середня температура на Землі підвищиться на 2° С, то настане “точка неповернення”, тобто почнуться незворотні зміни клімату. Це означає, що постраждають 500 млн жителів планети. Якщо температура підвищиться на 3° С, то постраждає 3 млрд. людей.

Конференція ООН пропонує щонайменше удвічі скоротити всі викиди парникових газів до 2050 р., а в другій половині ХХІ століття досягти показника вуглецевої нейтральності, після якого відбудеться досягнення нульового сальдо сумарних викидів парникових газів.

Нова світова кліматична угода зобов’язує країни відмовлятися від вугілля та іншого викопного палива і переходити повністю на відновлювальні джерела енергії вже до 2050 року [3, с. 2].

Отже, зазначена Угода формує бачення розвитку всього людства в ХХІ столітті. Конференція визначила соціальні пріоритети людства, виходячи із забруднення природних умов, навколишнього середовища. Спостереження за природними явищами та їх аналіз дає можливості максимально повторити біологічний рух у природі. Аналіз визначив алгоритми аналогового мислення і оформлення їх у практичні рекомендації, які забезпечують розвиток природи як єдину цілісність з людиною. Планетарне бачення навчає людей жити у гармонії з ритмом дихання природи, жити з нею у злагоді, активно будувати свою реальність, досягаючи успіху.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

У сучасній управлінській практиці категорія “бачення” чітко не визначена. Проф. З. Є. Шершньова зазначає, що “бачення – погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин” [4, с. 211]. Якщо ж керівники не мають чіткого бачення, що організація збирається робити і чим стати, то їхні дії блокуватимуть шляхи розвитку.

Дж. Кехо уявляє бачення як “візуалізацію”, як “подання в думці, програвання бачення себе в ситуації, яка ще не відбулась. Людина уявляє себе таким, що робить або має те, до чого прагне, і отримує бажане” [5]. Р. Салмон, менеджер і дослідник-аналітик, зазначає, що бачення майбутнього окреслює мету, обґрунтовуючи загальні цілі існування, напрямки розвитку, завдання і місію компанії, віддаючи належне базовим цінностям, враховуючи аспект оточення та людський фактор і не повинно змінюватись під дією поточного моменту [6, с. 288]. При цьому автор вказує, що бачення повинно бути якомога чіткішим: ясне розуміння співробітниками цілей і цінностей компанії легко перетворюється на бачення, яке однаково сприймається всіма членами колективу. Пітер Сенж продовжує цю думку, що бачення має бути всезагальним, тобто люди бачуть всі речі в однаковому світі і знають одну “правду”. “Розділене бачення” тісно пов’язує людей узами спільних бажань і устремлінь. Проте “розділене бачення” необхідно постійно коригувати, щоб враховувати всі зміни і нові реалії навколишнього світу, в яких існує організація.

Отже, Р. Салмон не тільки з’єднує в єдине ціле мету, місію, напрямки розвитку, базові цінності організації у баченні майбутнього. Воно повинно враховувати всі зміни, які відбуваються в економіці, соціальній, політичній, культурній сферах.

Існує ще більш розгорнута характеристика бачення майбутнього. С. Фількейнштейн, Ч. Харві, Т. Логон уявляють бачення у вигляді колеса, яке складається з чотирьох сегментів:

- внутрішньої організації об'єкта (структура, система, процеси);
- культури (цінності, стилі управління, відносини між працівниками);
- взаємовідносини між зацікавленими групами (регуляторами, постачальниками, конкурентами);
- ринку (споживачів, місця розташування виробленої продукції) [7].

Автори наголошують, що бачення має бути динамічним як існуюча реальність, чітким і всеохопним, оскільки вказує на те, що організація рухається весь час вперед для задоволення своїх споживачів, розширюючи спектр надаваних послуг. При цьому, визначаються основні принципи побудови бачення: свобода, унікальність, незалежність, потужність, темпераментність, що дозволяє індивідуалізувати його серед інших у зазначеній сфері діяльності.

### **Постановка цілі**

Формування бачення організації і особливо їх сповідування є одним із найскладніших завдань менеджменту, а конкретна структура чи ієрархія цілей відрізняється індивідуальністю і для кожної організації повинна враховувати її особливості. Складність формування бачення посилюється в умовах оперативного управління під пресингом дефіциту часу на ухвалення рішень на тлі турбулентного оточення, що і є метою дослідження цієї роботи.

### **Виклад основного матеріалу**

Основою формування бачення майбутнього є ключова ідея стратегічної орієнтованості організації. Вона є бажаний образ організації, комплексне осмислення подій і стратегічної ситуації в майбутньому [7, с. 336]. Однак, слід зазначити, що бачення може стати прообразом реальності за умови моніторингу майбутнього у трьох базових сферах: технологічних змін, соціальній і ринкових змін. Дослідження в кожній з них забезпечує інформаційну підтримку системи управління на кожному етапі стратегічного планування. Нарешті, науково обгрунтоване бачення на основі усереднення індивідуальних ідеалів працівників стає підґрунтям та базою створення еталону цінностей організації майбутнього.

На основі зазначеного підходу профільний комітет Верховної Ради України пропонує розробити до 2020 р. “Концепцію бачення низьковуглецевого розвитку української економіки на основі новітніх світових стандартів та створенні виробництва на енергозберігаючих технологіях, розвитку відтворювальної енергетики за рахунок іноземних інвестицій”. Очевидним є те, що досягнення сталого економічного зростання та низьковуглецевого розвитку вимагає економічної диверсифікації. Заходи щодо низьковуглецевого розвитку, за розрахунками директора компанії “DIW-Econ” (Німеччина) Ларса Хендріка за рахунок програми іноземного інвестування і економічної модернізації дозволять до 2050 р. забезпечити зростання ВВП країни на 36 % [8].

Отже, в умовах нової управлінської парадигми бачення залучено у безперервний процес, в межах якого кожна організація намагається зорієнтуватися у нових реаліях на всіх етапах стратегічного управління.

Цей процес може бути найуспішнішим тільки тоді, коли існує організована системи отримання знання.

Варто зазначити, що управлінська категорія бачення розвивається, структурується її чіткість, зміст і значення. Словник української мови розглядає бачення у різних аспектах. Це дія за значенням бачити, добре розуміти, усвідомлювати. Іван Франко вчив, що від письменників треба вчитись не лише писати, але головна річ – бачити! Словник дає тлумачення як добре розуміти, усвідомлювати. Звідси можемо зробити висновок, що бачення – це художній метод відчуження, відтворення явищ дійсності, що базується на теорії відображення [9, с. 114, 115].

Розвиток “управлінського бачення” ґрунтується на новій реальності, яка оточує сучасні організації. Корпоративний світ сьогодні перебуває у вирі стрімких змін. Достатньо згадати основні з них: глобалізація, відміна державного регулювання, нові напрямки реформування економіки,

електронний бізнес, віртуальні команди, нові форми організації лідерства, навчальні організації, інноваційне лідерство, передавання багатьох функцій субконтракторам. Менеджери організацій світу відчувають на собі вплив всіх цих та інших чинників, примушуючи їх адаптуватись до нових умов роботи. До уваги треба брати політичну і економічну нестабільність, розвинуту корумпованість, війни і терористичні акти.

Стрімкі зміни розхитують норми, які адекватно структурують свідомість і суспільство, порушують права людини і демократії, що сприяє створенню найбільш зручних для кожного стандартів ведення бізнесу. Виклик полягає у перегляді критичного аналізу [10]. Сьогодні всі організації треба розглядати як незакінчений проект, що розвивається. Нові бачення і стратегії повинні будуватись на ідеї підтримки мобільності як окремих компаній, так і економіки загалом. Тому мобілізація енергії людського потенціалу повинна бути скерована на належне використання нашого творчого ресурсу.

Маємо розуміти, що в умовах стрімких змін у навколишньому світі різко зросли вимоги до визначення якості мети, яка формує образ, а не обриси майбутнього. Цей образ повинен бути одним з головних.

Свідома діяльність людини та її поведінка повинні не лише передбачати загальний розвиток фірми, а також шляхи досягнення бажаних і небажаних результатів за допомогою відповідних засобів.

Зауважимо, що для України особливо важливо зосередитись на повсякденній боротьбі зі корупцією у всіх сферах життя. Наприклад, у квітні 2016 р. Кабінет Міністрів України передав у Верховну Раду України інноваційний законопроект № 4484 про спрощену реєстрацію ліків з країн, що мають високі регуляторні норми. Однак, після правок Міністерства охорони здоров'я, спрощення процедури передбачається лише для ліків, аналогів яких немає в Україні, а кількість дозволів від іноземних виробників збільшується.

Громадські організації виступили проти таких змін і подали свій варіант законопроекту про спрощену реєстрацію ліків. Про важливість ухвалення варіанта закону без правок МОЗ України свідчать такі дані. Так, до прикладу, фонд “Запорука” купує на чорному ринку препарат “Космеген” для лікування онкохворих дітей за 210 євро, а в лікарнях Італії ці ліки коштують 4 євро. Вже за два роки ініціатива з дерегуляції блокується. Пацієнт має вибирати ліки високої якості за низької їхньої вартості.

Наведемо інший приклад. Сьогодні йдеться про реформування сервісних центрів при Міністерстві внутрішніх справ. Справжня реформа полягає в тому, що такі центри не повинні залишатися у складі МВС. Вони мають бути передані у центри “єдиного вікна”, що існують при ОДА. Бо подальше їхнє існування при МВС є нічим іншим, як способом збереження корупції [11, с. 2].

Мета – давнє індійське слово “арта” трактується як мотив, бажання, напрямок, спосіб. В управлінні під метою розуміють випереджувальну ідею, яка є можливою для здійснення. Практично роль мети полягає в орієнтації організації на інтеграцію різнобічних дій як окремої людини, так і всього колективу в упорядковану систему управлінського процесу.

Мета – це вихідна позиція, що визначається системою взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління. Вона започатковує управлінський вплив для визначення змісту стратегії, виявляє проблеми, встановлює розрив між бажаним і досягнутим, тобто визначає поле проблем, які треба розв'язати. Наступний крок визначення загального попереднього варіанта рішення формує “поле рішень”, які треба виконати. І нарешті мета забезпечує вироблення стрижня організаційно-практичної діяльності організації, оскільки допомагає згуртувати колектив і мотивувати його на досягнення результату. Визначення мети є не що інше, як логіко-аналітичний і емоційний процес, який спирається на наукові засади щодо вибору бажаних характеристик майбутнього розвитку підприємства.

Основним засобом конкретизації мети і наповнення її змістом є бачення. Воно є найважливішим орієнтиром системи стратегічного управління. Лідери завжди працюють над баченням розвитку своєї організації. Інакше кажучи, бачення – уявлення стратегій розвитку, породжене чи

відображене у свідомості керівника. За своєю суттю воно формує ідеал функціонування і розвитку ділової організації, яка заслуговує довіри, проте ще не реалізована.

При виборі і обґрунтуванні шляхів розвитку бізнесу дуже багато залежить від суб'єктивної "Я – концепції" керівника, його інтуїції, мудрості, розсудливості, проникливості і досвіду. Бачення виражає не тільки мрії, але й амбіційні бажання, які вимагають докладання зусиль і вмінь.

Стрімкі зміни і кризи та посилення невизначеності стали сьогодні нормою життя багатьох організацій. Нове бачення неминучості змін і криз відкрило у них джерело енергії і самооновлення. Безперервна динаміка навколишнього середовища потребує нової якості бачення змін образу організації, щоб розвивати колектив і забезпечувати поступ своєї організації. Р. Салмон зазначає, що для цього потрібна чітка стиковка думки, бажання і дій. Бачення майбутнього – це не тільки приваблива картинка, яка заслуговує довіри, вона ще має бути обов'язково втілена [6, с. 283]. Адже довіру створює не уявна привабливість, а реальна реалізація наміченого плану, образу майбутнього, коли кожний працівник прагнутиме втілити його в життя.

Сьогодні конкурентоспроможності не можна досягти лише за рахунок продуктивності. Дуже важливими для компанії є інновації та психологічна впевненість людей у можливості досягнення бажаної продуктивності. Ці фактори залежать передусім від поведінкових моделей, ініціативи, творчого підходу і допомоги уяви. Це означає, що сформувавши бачення досягнення задуманого можна лише за рахунок організаційного і людського факторів. Лише люди забезпечують потрібне поєднання трьох основоположних елементів системи так званого "грецького трикутника" (logos, epethumia, erga).

"Logos" означає думання, міркування, упередження. "Epethumia" – це прагнення і старання за всіма проявами, мобілізація та підготовка ґрунту. "Erga" відображає реалізацію задуманого бачення. Нова парадигма менеджменту інтерпретує "грецький трикутник" як перспективне мислення, стратегічна воля і колективна мобілізація. Це означає, що бачення має орієнтуватися на якісні зміни матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії, їх зв'язки з культурним, людським і природним середовищем. Системний підхід стимулює формування якісного бачення, яке враховує об'єктивні дані функціонування фірми та суб'єктивні уявлення, які можуть бути помилковими. Тому лідери повинні формулювати бачення як майбутній образ фірми з врахуванням розвитку матеріальних активів і нематеріальних ресурсів, забезпечуючи відповідний психологічний рівень, зміну існуючих культурних стереотипів тощо. Надзвичайно шкідливими для України є необґрунтовані, популістичні і брехливі бачення розвитку, які проповідують провладна верхівка та депутатський корпус для збереження і продовження своєї влади. Тому довіра до всіх гілок влади повинна формуватись з нижнього рівня. Фірми і корпорації повинні відображати прагнення і бажання людей. Бачення зв'язує окрему людину із суспільством, реалізує ідею суспільного консенсусу і закріплює сприйняття змін у суспільстві. Загальне якісне бачення цілей організації має бути скероване на забезпечення переконання кожного працівника визнати і сприйняти запропоновані цілі та філософію, яка є орієнтиром для подальшого розвитку.

Консалтингова фірма "Met A" розшифровує і розширює вершини "грецького трикутника". Вона визначає загальну стратегію формування сприятливої, доброзичливої атмосфери, мотивації, приверженості та ентузіазму, які розвивають творчу атмосферу і командний дух. Стратегія передбачає виділення за значимістю та формування якісного бачення і стратегії досягнення таких категорій: правовий аспект (контракти, ліцензії, патенти, авторські права, конфіденційність); імідж і комунікації (репутація, імідж бренду, популярність, лояльність споживачів, мережі, бази даних); ноу-хау, "вкладене" в ланцюжок приросту вартості потенціалу (ноу-хау персоналу, постачальників, дистриб'юторів, рівень творчого потенціалу у співробітників до компанії і менеджменту); культурний фактор (здатність до навчання і трансформації, прихильність якості і відповідальне обслуговування до споживачів). Крім цього, було оцінено питому вагу кожного нематеріального ресурсу і тривалість досягнення відповідної частки. Найбільше значення мають фактори, які вимагають більше часу для досягнення потрібного рівня. Список очолює репутація компанії (не менше 10 років), друге місце займає імідж бренду (6 років), третє – підготовка персоналу (4,5 року), четверте – культурне середовище (час досягнення критичної маси 2 роки), п'яте – розвиток мережі

(3,5 року) і установка обладнання, шосте місце займає підготовка баз даних (для заміни потрібно 2 роки). Цей фактор випередив за значимістю фактор ноу-хау постачальника (для його встановлення потрібно не менше 3 років), ноу-хау дистриб'ютора (1,5 року) [1].

Р. Салмон доповнює цю схему аналізом минулого і теперішнього стану фірми, щоб розробити бачення майбутнього. Автор зосереджує увагу на іміджі, задоволеності потреб і компетентності команд. Для обґрунтування образу майбутнього пропонує створити обсерваторії технологічних, соціальних, дослідження ринків [6, с. 286, 287].

Якщо виходити із концепції організації як відкритої соціотехнічної системи, то бачення є найважливішим системотвірним чинником, що визначає поведінку організації на тривалий період та виходить за межі стратегічного плану. Воно формує розширене чітке уявлення про майбутнє організації щонайменше з таких напрямів, як зміст політики організації; розподіл повноважень і влади організації; особливостей філософії організації, формування єдиного еталону цінностей тощо. Тому бачення виступає обов'язковою умовою ефективного лідерства. Лідер повинен вміти надихнути працівників на реалізацію стратегічних цілей, мотивувати їх за рахунок розвитку уяви про перспективи; забезпечення її стабільності і надійності. Важливу роль відіграють психологічні установки, які впливають на лідера. Йдеться про позитивні і негативні оцінки людей, подій або речей. Особливе значення мають установки лідера, його “Я-концепції” відносно самого себе, тобто свою самооцінку і позитивні та негативні відчуття до себе. Лідери з позитивною “Я-концепцією” є ефективніші. Лідери з негативною самооцінкою доволі часто створюють робочу атмосферу, яка обмежує ріст і розвиток персоналу. Такі лідери можуть зашкодити не тільки розвитку організації, але й власній кар’єрі.

Стиль лідера визначається його загальними установками, його думками і відчуттями з приводу мотивації, росту і розвитку, а також сприйняттям людей як чесних і нечесних. Очевидно, що взаємовідносини між лідером і підлеглим в багатьох ситуаціях можуть бути різними. Аналіз цих взаємовідносин повинен враховувати весь спектр їх напрямів і змісту проєктувально-цільової, організаційно-управлінської, виконавчої, комунікативної, прогностичної, стимулювально-регулювальної і контрольної-оцінювальної діяльності. Для цього доцільно використовувати процесно-системний підхід, який забезпечує аналіз взаємозв'язків етапів управління, функцій менеджменту, а також впливу чинників зовнішнього середовища на кожний елемент процесної системи. Кожний лідер повинен аналізувати установки відносно себе та здійснювати у процесі професійної діяльності управління самим собою. Процес самоменеджменту передбачає функції самопланування, самоорганізації, самоконтролю, самомотивації і ухвалення рішень. Отже, “Я-концепція” керівника стає системотвірною не лише відносно образу майбутньої організації, але й всіх суб’єкто-об’єктних і суб’єкто-суб’єктних взаємовідносин між керівником і підлеглим. Проте ці взаємовідносини не повною мірою залежать від волі керівника, а визначаються технологіями менеджменту та змістом елементів структури професійної діяльності функцій самоменеджменту. Питання виробничого, фінансового, маркетингового і кадрового самоменеджменту керівник вирішує комплексно, у взаємодії. Тому успіх і ефективність управлінської діяльності безпосередньо залежить від якості реалізації функцій самоменеджменту, основу яких становлять елементи професійної діяльності в різних іпостасях: “Я – професійне”, “Я – духовне”, “Я – інтелектуальне”, “Я – в майбутньому”, “Я – психологічне”, “Я – сьогодні”, “Я – реальне”.

Зазначене свідчить, що процесно-системний підхід дає змогу відкрити “чорну скриньку” бачення образу майбутнього компанії, наповнити її відповідним змістом, якнайповніше дослідити різноманітність взаємних зв'язків системи і її процесів, підвищити об’єктивність і достовірність бачення.

### **Висновки**

У нових умовах бачення є системотвірним чинником, що визначає поведінку організації на тривалий період, формує розширене чітке уявлення про майбутнє організації, щонайменше з таких напрямків, як зміст її політики, розподіл повноважень і влади, особливості філософії організації, формування еталону цінностей, творчого потенціалу співробітників, культури, моралі та інших

чинників здатності до навчання, трансформації, прихильності до якості і відповідального обслуговування споживачів тощо.

Таке бачення майбутнього є ідеологічною основою для розроблення стратегії і реалізації місії кожною організацією.

### **Напрямки подальших досліджень**

Передбачається зосередити увагу на обґрунтуванні підходу до бачення майбутнього організації з врахуванням становлення України як цивілізованої, незалежної демократичної держави, в якій гуманність, повага і справедливість будуть основоположними принципами діяльності. Передбачається аналізувати формування цінностей організації, її місії у різних галузях економіки з точки зору поєднання основоположних елементів системи “перспективне мислення – стратегічна воля – колективна мобілізація реалізації”

1. Дафт Р. Я. Уроки лідерства / Р. Я. Дафт. – М. : Ексмо, 2006. – С. 24. 2. Робінс Стівен П. Менеджмент / П. Робінс Стівен, М. Коутлер. – М. : Видавничий дім “Вільямс”, 2002. – С. 307–317. 3. Газета “Експрес” 2016 р. – № 1. – С. 2–3. 4. Шериньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шериньова. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 211 с. 5. Кехо Д. Подсознание может все! / Д. Кехо; пер. с англ. – Минск : Поппури, 2007. – 276 с. 6. Салмон Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон. – СПб. : Питер, 2004. – 288 с. 7. Филькейнштейн С. Стратегия прорва / С. Филькейнштейн, Ч. Харва, М. Лотон; пер. с англ. О. В. Репецкой. – К. : Companion Groups. – 336 с. 8. Газета “День”, 2016 рік, № 9–10, 22–23 січня. – С. 10. 9. Словник української мови. – К. : Наукова думка, 1971. – Т. 1. – С. 114–115. 10. Richard Hall *The strategy analysis of intangible resources* / R. Hall // *Strategic Management journal*. – 1992. – Vol. 13. – P. 135–144. 11. Газета “День”, № – 28 травня 2016 р. – С. 2.