

Научная статья

УДК 334.021.1

ПРИМЕНЕНИЕ АПОФАТИЧЕСКОГО ПОДХОДА В ЦЕЛЕПОЛАГАНИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Данил Валерьевич Башмаков

МИРЭА — Российский технологический университет, Москва, Россия, dv.bashmakov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8663-4757>

Аннотация. Целью данной статьи является описание апофатического подхода в целеполагании и разработка методических положений и рекомендаций по его реализации применительно к организационной деятельности. Данный подход исходит из определения цели как результата, используемого в качестве стандарта для оценки текущей деятельности организации. При этом в силу социальной природы организации формирование такого стандарта обусловлено личными ценностными установками и мотивацией участников, отражающих общий культурный контекст общества, его традиции. Автором определены отличительные свойства апофатического мышления, установлена их роль в креативных методиках. Для применения творческого потенциала апофатического подхода в целеполагании был разработан организационный механизм по его реализации применительно к деятельности организации. В результате его действия формируется цель как образ, исключающий с позиций норм и правил общественной морали неприемлемое поведение организации в отношении ее заинтересованных сторон. Для раскрытия содержания такого образа предложен инструмент визуализации, отражающий логику мыслительного процесса. В заключение представлены отличия и преимущества апофатического метода в целеполагании, среди них его связь с представлениями о вечности, приоритет недопустимости над желательностью будущих ситуаций, сосредоточение внимания на характеристиках взаимодействия с заинтересованными сторонами и усиление в нем институциональной компоненты.

Ключевые слова: анализ заинтересованных сторон, предупреждение конфликтов, творческое мышление, ситуации неприемлемости, управление результативностью

Для цитирования: Башмаков Д. В. Применение апофатического подхода в целеполагании развития бизнес-систем организации // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 3 (473). С. 170–180.

Original article

APPLICATION OF THE APOPHATIC APPROACH IN GOAL-SETTING OF THE ORGANIZATION

Danil V. Bashmakov

MIREA — Russian technological university, Moscow, Russia, dv.bashmakov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8663-4757>

Abstract. The purpose of this article is to describe the apophatic approach in goal-setting and to develop methodological provisions and recommendations for its implementation in relation to organizational activities. This approach is based on the definition of a goal as a result used as a standard for assessing the current activities of the organization. At the same time, due to the social nature of the organization, the formation of such a standard is due to the personal values and motivation of the participants, reflecting the general cultural context of society, its traditions. The author defines the distinctive features of apophatic thinking and their role in creative methods. To apply the creative potential of the apophatic approach in goal-setting, the author has developed an organizational mechanism for its implementation in relation to the activities of the organization. As a result of its action, a goal is formed as an image that excludes unacceptable behavior of the organization in relation to its stakeholders from the standpoint of the norms and rules of public morality. To reveal the content of such an image, the author proposed a visualization tool that reflects the logic of the thought process. In conclusion, the article presents the differences and advantages of the apophatic method in goal-setting, among them its connection with ideas about eternity, the priority of

inadmissibility over the desirability of future situations, focusing on the characteristics of interaction with stakeholders and strengthening the institutional component in it.

Keywords: stakeholder analysis, conflict prevention, creative thinking, unacceptable situations, performance management

For citation: Bashmakov DV. Application of the Apophatic Approach in Goal-Setting of the Development of the Organization's Business Systems. *Bulletin of the Chelyabinsk State University*. 2023;(3(473):170-180. (In Russ.).

Введение

Целеполагание является основополагающим элементом организации и вместе с этим сложным многоаспектным феноменом, воспринимаемым или как процесс в составе планирования и управления, или как ситуация выбора из альтернатив будущих состояний, или как производная от суммы интенциональных характеристик тех лиц, которые участвуют в совместной деятельности [1].

Согласно [2], в отличие от отдельного проекта или бизнес-процесса, где основной целью является увеличение прибыли, на уровне организации в целом содержанием целеполагания является определение требуемых бизнес-компетенций, например рыночные успехи и масштабы деятельности, процессная и проектная зрелость, соответствие экологическим и пр. стандартам. С учетом интереса ко второму аспекту и теории целеполагания Локка [3], а также концепции управления результативностью Майкла Армстронга и Анжели Бэрон [4], можно дать более общее определение цели как результата, способного служить в роли стандарта, с которым сравнивается текущая деятельность субъекта [5].

Именно Локк инициировал теоретические исследования в области целеполагания, которые проводились им в рамках дисциплины организационного поведения, поэтому данный процесс изучался преимущественно на индивидуальном и командном уровнях. В частности, было отмечено, что цель может быть развернута в последовательности изменений от текущего статус-кво и требовать определенных усилий в преодолении трудностей, препятствий разного рода. Локк обнаружил, что люди, которые ставили перед собой конкретные и трудные цели, работали лучше, чем те, кто ставил перед собой общие, простые цели [6]. В связи с этим цель в отличие от задачи или задания по определению должна иметь амбициозный характер, включать в себе мотивационную составляющую, связанную с личными устремлениями тех, кто пытается ее достичь. Такие содержательные цели способствуют личностному росту и профессиональному развитию участников организации и тем повышают ее про-

изводительность и рентабельность [7; 8; 9]. То, в какой мере участникам удается достигнуть целей, служит оценкой результативности предпринятых ими действий.

Возникновению мотивационной составляющей способствует не только содержательная часть целеполагания, но и способ его реализации. Целеполагание — организационно-коммуникативный процесс, который гарантирует, что каждый участник организационной деятельности знает свою роль и понимает результаты, которых он должен достичь, чтобы максимизировать свой вклад в общее дело. При этом актуальным является подход, когда менеджеры и сотрудники совместно ставят цели, поскольку в этом случае сотрудники становятся более вовлеченными [8]. Эта актуальность обусловлена в том числе тенденциями изменения содержания работы — если в прошлом труд дифференцировался на конкретные измеримые задачи, выполняемые квалифицированным работником, то в настоящее время труд имеет, скорее, творческий характер и требует большей автономии работников относительно принятия решений о том, как они будут выполнять работу, что в свою очередь предполагает расширение их обязанностей и полномочий и непрерывного обучения [8; 10].

Тем не менее, несмотря на пользу выводов, полученных в результате исследований командного поведения, их применение не в полной мере релевантно на уровне организации в целом, где целеполагание предполагает более широкий набор альтернатив, имеющих к тому же стратегический характер, а также более широкий круг тех лиц, кто способен влиять на фактическое достижение целей. В этом случае целеполагание может включать в себя обсуждение целей с представителями этого влияния и оценку того насколько они понимают и принимают эти цели, т. е. формирование «осознанной заинтересованности в деятельности». Такое целеполагание называется открытым [11], в противоположность ему скрытое целеполагание не имеет вовсе намерения доводить цели до широкого круга лиц, выступающих субъектами влияния, при этом открытое

целеполагание признается более эффективным, чем его скрытый вид. Такой подход соответствует школе власти в стратегическом менеджменте по классификации Г. Минцберга [12], особенно идеям Г. Эстли о сотрудничестве в разработке стратегии [13]. По своему содержанию данный подход близок к политическим исследованиям, поскольку разработка целей и стратегии их достижения рассматривается как процесс переговоров и достижения консенсуса между конфликтующими индивидами, группами или коалициями. Уровень осознанной заинтересованности как самих участников совместной деятельности, так и различных групп влияния, в этом случае можно использовать в качестве меры эффективного целеполагания организации.

Целью данного исследования является разработка организационного механизма реализации процесса целеполагания организации, реализуемого в условиях открытости для разных групп субъектов влияния и обеспечения их осознанной заинтересованности в результатах ее деятельности. Достижение заявленной цели основано на том предположении, что образ будущего для организации является обобщением многообразных требований, предъявляемых к ней ее участниками и заинтересованными в ней сторонами. Целеполагание будет рассмотрено не столько с рациональной точки зрения как построение целесредственных связей, сколько с позиции апофатического определения будущей организации, выяснения вопроса о том, чем она не должна быть и каких требований к ней нельзя игнорировать. Очевидно, такой подход должен повысить качество целеполагания путем обрамления мотивов участников организационной деятельности и предупредить возможные конфликты между ними и с другими заинтересованными сторонами.

Материалы и методы исследования

Описание апофатического метода в применении к целеполаганию организации

Если целеполагание представить как выбор будущего состояния на основе манифестации совокупных стремлений разных субъектов к его достижению, то не менее значимым становится и способ выражения мыслей и идей в отношении характеристик достигаемого результата. В противоположность общераспространенному варианту утверждения волеизъявлений и построения целесредственных связей в данной работе предлагается вариант апофатического определения.

Апофатический метод сформировался в относительно далекой от менеджмента сфере человеческого мышления, а именно в богословии. Данный метод применялся для объяснения способов познания Бога, исходя из принципа отрицания, т. е. Его непознаваемости, поскольку в действительности нет ничего, с чем можно было бы сравнить Бога. Поэтому апофатическое богословие характеризует Бога в негативных понятиях, например, в Божественной литургии святителя Иоанна Златоуста Бог «невидим, неведом, непостижим». Апофатическое богословие признается господствующим в христианской мысли Востока и свое наиболее яркое выражение получило в исихастской традиции [14]. Альтернативой ему в христианстве является катафатический способ, допускавший возможность познания Бога по плодам Его творения и результатам вмешательства в происходящее в сотворенном Им мире, и широкое применение такого подхода в католическом богословии способствовало развитию рационального образа мышления в западноевропейском обществе. При апофатическом способе мысль должна отталкиваться от противного, от того, чем объект не является и/или чем он не должен быть, с чем данный объект нельзя сопоставлять в принципе.

Вторая особенность данного метода — это озарение, сиюминутное возникновение образа будущего состояния, объекта, отсутствие рассуждений, поступательного движения от предпосылок к выводам [15]. Однако озарение в апофатическом богословии не является безусловным, оно есть следствие «глубокого» восприятия, основанного на молчаливом познании и воздержании от собственного волеизъявления.

Третье средство в методе — это личная аналогия отношений, иными словами, уподобление себя с теми, кто имеет какое-либо отношение к будущему состоянию, объекту, что позволяет воспринимать ситуацию, прочувствовав ее, познавать не только разумом, но и сердцем, которое способно в переизбытке чувств создавать внезапные образы, свойственные озарению. Через личные переживания отношений других участников к будущему посредством образов его неприемлемости определяется то состояние, которое равно положительно оцениваемо всеми в перспективе.

Поскольку субъект проявляется в своем творчестве и его результатах, выбор им методов явно характеризует содержание его культуры, тех ценностей, которых он придерживается. При этом бизнес-практика является частью, причем

в аксиологическом плане почти неотделимой от жизненной практики каждого из ее участников, которые в своем стремлении к понятному им конструктивному устройению бытия тем не менее могут оказываться в конфликте ценностей и их динамичной трансформации. Такая культурная тектоника с ее изломами в отдельных решениях, организационных процедурах, бизнес-стратегиях становится еще одним источником нестабильности в обществе. Если культурные основания бизнес-практики в католичестве — солидарность и благотворительность, а в протестантизме — трудовая аскеза и успешное приложение талантов, то в православии — крайний апофатизм может вести к катастрофическому отрешению от любой хозяйственной деятельности и полному отрыву бизнеса от общества, к образованию отдельного класса людей, игнорирующих ценности, требования, общие положения православной культуры [16].

В то же время апофатическое мышление обладает мощным креативным потенциалом, закладывающим основы синергичного типа интеллекта, способного стать «трамплином» для новой цивилизационной динамики [16]. Все три выделенные выше его особенности востребованы в разных методиках разработки творческих решений. Принцип отрицания, или от обратного, имеет место в теории латерального мышления и методике шести шляп Эдварда де Боно [17; 18], методе Диснея, предложенном Робертом Дилтсом [19], в теории решения изобретательских задач Генриха Сауловича Альтшуллера [20], а также в методике форсайта Даниэля Бурруса [21]. Озарение как способ образного мышления также применяется в методике форсайта Бурруса, но впервые начал разрабатываться в рамках теории продуктивного мышления Макса Вертгеймера [22] и других представителей и последователей гештальтпсихологии [23; 24]. Наконец, метод личной аналогии отношений задействован в синектике Уильяма Гордона [25].

Применяя апофатический подход к процессу целеполагания организации, предлагается руководствоваться следующими положениями:

— определение заинтересованных сторон и изучение их отношения к ней позволяет лучше понять ситуацию и более тщательно разработать ее содержание;

— для стимулирования творческой активности в выработке альтернативных перспектив организации отношения заинтересованных в ней субъектов рекомендуется описывать с помощью логических связей отрицания и критериев в виде

ценностных суждений релевантных национальной культуре;

— обсуждения в кругу экспертов и заинтересованных лиц позволяют определить ситуации неприемлемости, которые можно использовать в качестве рамочных ограничений стремления к образу будущего;

— цели должны быть заявлены в стратегических и программных документах организации, чтобы обеспечить должную координацию участников в их реализации.

Результаты и обсуждение

Организационный механизм апофатического целеполагания организации

Следуя указанным выше методическим положениям, на рисунке 1 представлена схема организационного механизма апофатического целеполагания организации.

Разработка начинается с описания исходной ситуации на основе идентификации заинтересованных сторон и их отношения к текущему положению дел и возможным вариантам его изменения. С точки зрения процессного концепта идентификация в минимальном составе включает собственников (учредителей, акционеров) организации, ее сотрудников или исполнителей, потребителей или заказчиков, а также поставщиков ресурсов для нее. Дальнейшая конкретизация состава заинтересованных сторон только повышает качество целеполагания.

Основная деятельность организации служит предметом оценки заинтересованных в ней субъектов. С позиций собственников и сотрудников цели определяются тем, как организация функционирует; с позиций потребителей выражаются требования к тому, что получается в результате ее выполнения; а с позиций поставщиков уточняются условия для получения результатов. Различие позиций субъектов в отношении одного предмета требует не только создания организационных условий обсуждения, но и выстраивания единой логики его проведения. Согласно [26], участники целеполагания должны решить, насколько цели организации отражают ее идентичность, то есть то, чем она является, и насколько она соответствует тому образу, который возникает при ее восприятии внешними заинтересованными сторонами, например потребителями и поставщиками. Вследствие того, что на организационную идентичность сильно влияют ценности всех заинтересованных в ее деятельности субъектов, возникает потребность

в коллективном ценностно ориентированном обсуждении деятельности организации, в рамках которого предлагается ее возможные результаты и условия описывать в категориях отрицания. Например, для кредитной организации описание ее деятельности может включать такие признаки

отрицания, как: «не банкротящее клиентов», «не банкротящее кредитную организацию», «не задерживающее выплату процентов», «не нарушающее правил и нормативов Банка России», «не вводящее в заблуждение по условиям контрактов» и т. д.



Рис. 1. Организационный механизм апофатического целеполагания организации

Источник: составлено автором

Fig. 1. Organizational mechanism of apophatic goal-setting of the organization

Source: compiled by the author

Такой способ описания организации продуцирует творческое мышление и способствует вариативности решений по ее развитию. Например, в логике разработки такого признака кредитной организации, как «не вводящее в заблуждение по условиям контрактов» присутствуют следующие вопросы, связанные с его оценкой и измерением: как часто клиенты читают кредитные договора от начала до конца, все ли пункты договора ясны клиенту, насколько понятны клиенту разъяснения специалиста кредитной организации по спрашиваемому пункту договора и др. В другом

примере: для реализации признака «не нарушающее правил и нормативов Банка России» следует обеспечить в качестве условий деятельности кредитной организации соответствие макропруденциальным лимитам и обязательным нормативам ликвидности, достаточности капитала и др., соблюдение своевременности предоставления полной и верной отчетной информации, предупреждение нелегального использования денежных средств и т. д.

В определенной мере данный подход напоминает метод «360 градусов», поскольку также

предполагает оценку по разным категориям разными субъектами, включая и внешние заинтересованные стороны, только предмет оценки деятельности в этом случае не на уровне отдельного сотрудника, а на уровне организации в целом. Общее сходство можно увидеть и в том, что большинство компаний используют метод «360 градусов», прежде всего, для своего развития, а также для ориентации менеджмента на основные ценности организации [4].

Различие ценностных оценок направляет развитие организации на реализацию нескольких отрицательных признаков, а не просто на достижение какой-либо одной цели. В соответствии с классификацией Ланкоски и Смита [27] связи между такими целями имеют исключительно комплементарный характер, т. е. все выявленные признаки рассматриваются как конечные цели в равной степени. Они не могут иметь ни инструментальный, ни иерархический, ни ограниченный тип отношений. Это связано с тем, что каждый отрицательный признак интерпретируется в ситуации неприемлемости и продуцирует действия по ее недопущению. Например, ситуацией неприемлемости для признака «не вводящее в заблуждение по условиям контрактов» является разочарование клиентов от несоответствия их действий, последствий и ожиданий, что обычно проявляется в их оспаривании условий договора и желании их изменить, а также в стрессовом состоянии сотрудников, которые вынуждены обслуживать недовольных клиентов. Разумеется, ни одна из ситуаций неприемлемости не может иметь больший или меньший приоритет или служить лишь средством предотвращения другой. Слагаемый образ будущей организации требует такой формы отношений между заинтересованными субъектами, которая бы не допускала ни одну из определенных неприемлемостей. Очевидно, только такую логику ведения бизнеса оправдывает апофатическое целеполагание.

Важной особенностью апофатического целеполагания (также отличающего его от метода «360 градусов») является экспертное обсуждение ситуаций неприемлемости в соответствии с критериями ценностных суждений, релевантных культуре цивилизации, что позволит избежать субъективизма, свойственного опросам непосредственных участников ситуаций. Логика дискуссий в этом случае определяется традицией, например, осуждающей грех как поведение, нарушающее значимые в обществе нормы и правила морали. Примеры такого поведения разно-

образны в зависимости от ситуации, среди них намеренная ложь как умышленное искажение реального положения дел, лишение кого-либо из участников платежеспособности, уклонение от выполнения обязанностей как проявление безделья и безразличия, агрессия, провоцирующая конфликты, алчность в распределении ресурсов, злоупотребление властью и т. д.

В роли экспертов могут выступать лидеры групповых мнений заинтересованных сторон или их авторитетные представители, способные наиболее точным образом выразить их ожидания. Логика обсуждений тем не менее не сводится к высказыванию интересов отдельных групп, но направлена на оценку действий относительно интерпретации требований других заинтересованных сторон. Модератором дискуссий выступает профессиональный консультант в вопросах деловой этики, однако совместно с представителем высшего руководства организации (куратором рабочей группы) решающий конкретную задачу целеполагания. Обсуждения могут иметь периодический характер с конкретной повесткой дня и незначительной ротацией. Планирование обсуждений в обязанностях куратора группы. Результаты работы — формулирование и уточнение целей организации для их внесения в ее стратегические и программные документы.

В качестве инструмента визуализации можно предложить круг отрицания неприемлемых ситуаций, представленный на рисунке 2.

Круг делится на сектора, их радиальные линии выходят за пределы дуги, отражая тем самым бесконечную область возможных действий. Каждый сектор — это сфера деятельности, обусловленная требованиями заинтересованных лиц. Окружность — граница приемлемости поведения, поэтому на внешней стороне дуги сектора формулируется ситуация неприемлемости, а внутри самого сектора определяются действия и решения, необходимые для ее предотвращения. Цель организации и представляет собой обобщение разработанного содержания круга.

Заключение

Одно из главных достоинств апофатического метода — это преодоление суеты, перегрузки срочных задач в категориях матрицы Эйзенхауэра [28]. Конечно, сами срочные задачи никуда не пропадают, но вот важные задачи оказываются на «пульсе» работы, поскольку апофатическое целеполагание преодолевает время и концентрируется на проблемах, более свойственных вечности.

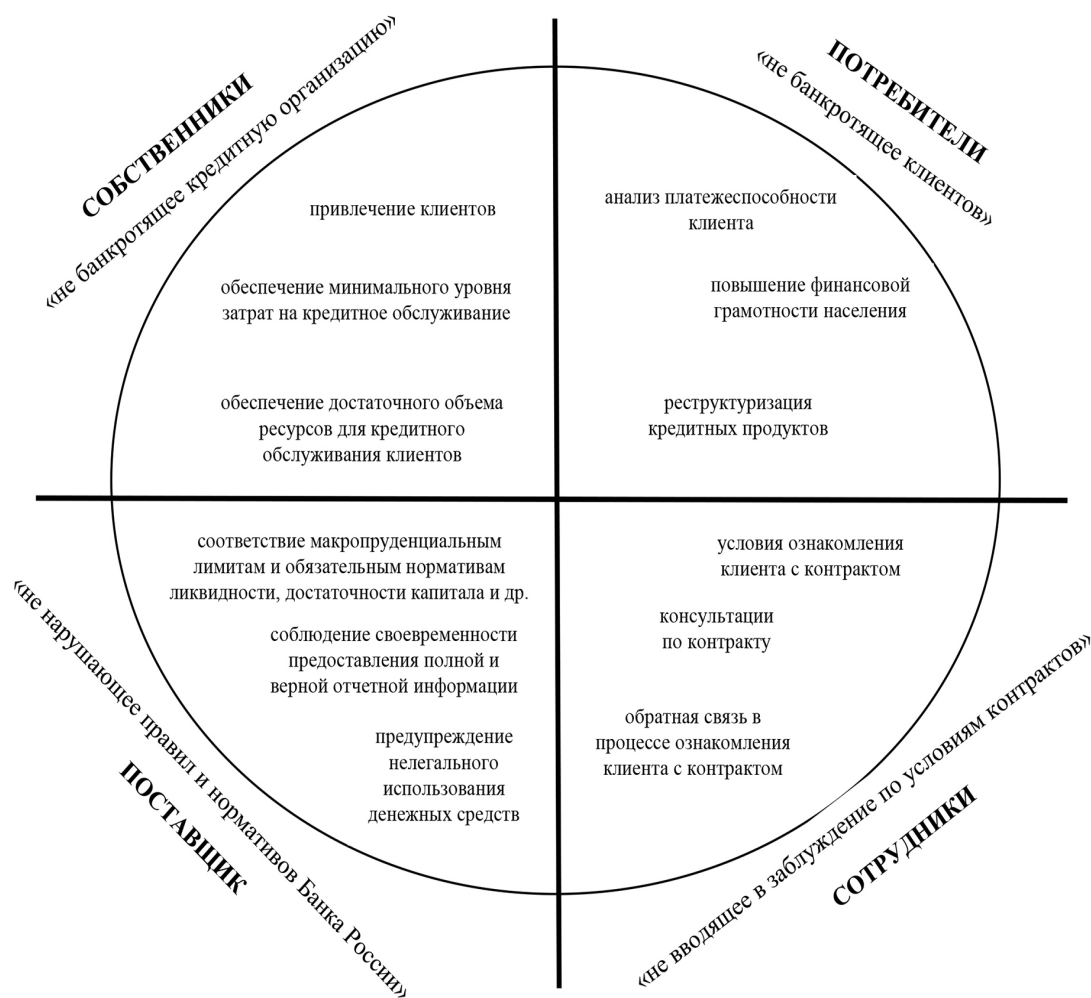


Рис.2. Круг отрицания неприемлемых ситуаций в целеполагании организации

Источник: составлено автором

Fig.2. The circle of denial of unacceptable situations in the goal-setting of the organization

Source: compiled by the author

Дэвид Льюис в книге «Управление стрессом» для определения важности целей предлагает использовать метод написания некролога, в котором осознание итогов желаемой жизни позволит отразить ключевые ценности — чего хотели бы добиться в жизни, как хотели бы ее прожить, какие отношения с людьми построить, какой след оставить. Еще в античную эпоху (300 лет до н. э.) философы-стоики различали просто цели (*skoros*, цель как задача или объект для наблюдения) и конечные цели (*telos*, цель-предназначение), апофатический метод позволяет вскрыть содержание именно последнего вида целей. Если просто цели — это нечто внешнее по отношению к субъекту (мишень), то конечная цель всегда носит «внутренний характер», для ее постановки главное не столько в достижении цели (попасть в мишень), сколько в «прицеливании», т. е. в движении к ее достижению [29]. Аналогичную

мысль можно встретить и в работах историка А. Дж. Тойнби, который, в свою очередь, ссылается на библейские тексты: «для того чтобы достигнуть какой-то определенной цели, следует стремиться не к самой этой цели, но к чему-то еще более возвышенному, находящемуся за пределами данной цели. В этом смысл притчи Ветхого завета о выборе Соломона (3 Цар. 3:5-15), а также смысл слов Нового завета об утраченной и обретенной жизни (Мф. 10:39; Мф. 16:25; Мк. 8:35; Лк. 9:24; Лк. 17:33; Ин. 12:25)» [30, С. 515–516]. Апофатическое целеполагание, основанное на представлениях о вечности, дает возможность связать «характер» деятельности с конкретными ориентирами текущих действий, при этом повышая значимость нормативной составляющей, т. е. оценки последствий выбора целей [31].

В связи с этим нельзя не упомянуть об актуальной сегодня тенденции популяризации

применения ESG-стандартов в бизнес-деятельности организаций, призванных обеспечить реализацию целей устойчивого развития. Однако если в концепции устойчивого развития исходным положением целеполагания является достижение удовлетворения жизненных потребностей нынешнего поколения без лишения такой возможности будущих поколений, то в апофатическом целеполагании точка зрения за пределами жизни, в ситуации некролога, что в большей степени соответствует религиозным концепциям Страшного суда. В то же время объединяет оба подхода актуализация логики, способная ограничить индивидуалистские стремления, проистекающие из субъективных частных интересов и выгод, иными словами, наличие приоритета недопустимости над желательностью будущих ситуаций.

В технологии целеполагания с позиций апофатического подхода условия недопустимости доминируют над условиями возможности или желательности целей при их выборе [32]. Условие недопустимого для кого-либо результата выступает «красной линией», отменяющей всякую вероятность его реализации. Именно для такого «обрамления» проблемной ситуации необходимо выявление экзогенных установок в отношении организации, поскольку они очерчивают круг потенциальных результатов ради сохранения «вечной» перспективы в качестве основной ее эндогенной установки.

В условиях цифровизации применение традиционных методов целеполагания на основе обеспечения высокой производительности как способа конкурентоспособности организации все более утрачивает свою актуальность. Причина этому стремящееся к нулю количество дефектов и потерь в реализации бизнес-процессов, опосредованных цифровыми технологиями, и повышение уровня турбулентности вслед-

ствие пространственно-временной компрессии, вызванной развитием ИТ, когда общество имеет возможность к безграничной осведомленности о событиях в мире. Привычные представления о цели организации как о ее жизнеспособности и перспективах долгосрочного развития, принося конкретную пользу обществу, все в большей степени зависят от конфликтов, инцидентов, отказов в участии, несогласования решений, иными словами, от неприемлемости возможных в результате деятельности организации конкретных ситуаций для определенных заинтересованных в них сторон. В этом аспекте апофатический подход будет усиливать институциональную составляющую процесса целеполагания, направленную:

- на обеспечение согласованности объективно взаимосвязанных действий и учет взаимной обусловленности решений, принимаемых при планировании деятельности заинтересованных в ней субъектов;

- развитие института ответственности за качество подготовки и исполнения управленческих решений;

- обеспечение прозрачности процедур целеполагания и преодоление инертности некоторых субъектов деятельности;

- формирование сообщества общественной экспертизы, повышение компетентности управления и эффективности коммуникации между заинтересованными в деятельности организации сторонами [33].

Подводя общий итог, апофатическое целеполагание организации обладает рядом преимуществ, обусловленных изменениями в технологии и организационных условиях его реализации, вследствие усиления институциональной составляющей на основе заявленного приоритета «вечной» перспективы.

Список источников

1. Cardoso E. C. S., Almeida J. P. A., Guizzardi R. S. S. Analysing the relations between strategic and operational aspects of an enterprise: towards an ontology-based approach // *International Journal of Organisational Design and Engineering*. 2012. Vol. 2, No. 3. P. 271–294. doi: 10.1504/IJODE.2012.049696.
2. Liu B., Xue B., Meng J., Chen X., Sun T. How project management practices lead to infrastructure sustainable success: An empirical study based on the goal-setting theory // *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2020. Vol. 27, No. 10. P. 2797–2833. doi: 10.1108/ecam-08-2019-0463.
3. Locke E. A., Latham G. P. Self-Regulation through Goal Setting // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1991. Vol. 50, Issue 2. P. 212–247. doi: 10.1016/0749-5978(91)90021-K.
4. Армстронг М., Бэрн А. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии. М. : Альпина Паблишер, 2011. 250 с.
5. Locke E. A., Latham G. P. Building a theory by induction: the example of goal setting theory // *Organizational Psychology Review*. 2020. Vol. 10 (3-4). P. 223–239. doi: 10.1177/2041386620921931.

6. Locke E. A. Toward a theory of task motivation and incentives // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968. Vol. 3, Issue 2. P. 157–189. doi: 10.1016/0030-5073(68)90004-4.
7. Kerr S., Landauer S. Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth: General Electric and Goldman Sachs // *the Academy of Management Executive*. 2004. Vol. 18, No. 4. P. 134–138. doi: 10.5465/ame.2004.15268739.
8. Maheshwari D. R. S., Vohra V. Managing performance: Role of goal setting in creating work meaningfulness // *the Business and Management Review*. 2018. Vol. 9. No. 4. P. 261–275.
9. Колобов А. В. Амбициозное, динамическое целеполагание как инструмент повышения конкурентоспособности металлургической компании // *Экономика в промышленности*. 2019. Т. 12, № 2. С. 205–212. doi: 10.17073/2072-1633-2019-2-205-212.
10. Thomas K. W. *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2000. 143 p.
11. Callander J. S. *Business Goal Setting (BGS) bridging strategy and organisational behaviour; as part of strategy development, what elements of business goal setting contribute to employee intellectual buy-in? a multiple case-based study: doctoral thesis*. University of Southampton, 2020. 324 p.
12. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб. : Питер, 2000. 336 с.
13. Astley W. G. Toward an Appreciation of Collective Strategy // *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9, No 3. P. 526–535. doi: 10.2307/258292.
14. Наумов Д. А. Исихастская мистическая традиция в восточнохристианской богословской мысли // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2004. Т. 10, № 1. С. 55–63.
15. Пенионжек Е. В. Особенности интеллектуального осмысления ценности времени в учениях средневековых мистиков // *Российский экономический вестник*. 2020. Т. 3, № 6. С. 258–264.
16. Неклесса А. И. *Культиваторы будущего // Актуальные проблемы экономики и права*. 2016. Т. 10, № 2. С. 22–37. doi: 10.21202/1993-047X.10.2016.2.22-37.
17. де Боно Э. *Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач*. М. : Альпина Паблишер, 2019. 176 с.
18. де Боно Э. *Шесть шляп мышления*. СПб. : Питер Паблишинг, 1997. 256 с.
19. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью. СПб. : Питер, 2003. 416 с.
20. Альтшуллер Г. С. *Найти идею: Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач*. М. : Альпина Паблишер, 2010. 402 с.
21. Буррус Д., Манн Дж. Д. *Озарение. Как выйти за границы привычного и увидеть в переменах новые возможности для бизнеса*. М. : Эксмо, 2014. 368 с.
22. Вертгеймер М. *Продуктивное мышление*. М. : Прогресс, 1987. 336 с.
23. Цой В. В., Тарасова О. П. Гештальт-принципы в развитии креативности будущих дизайнеров // *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2022. № 2 (234). С. 103–109. doi: 10.25198/1814-6457-234-103.
24. Логинов Н. И., Спиридонов В. Ф. Современные исследования инсайта: что мы узнали об инсайте после гештальтпсихологов // *Вопросы психологии*. 2019. № 4. С. 146–154.
25. Gordon W. J. J. *Synectics: the Development of Creative Capacity*. London : Collier-MacMillan, 1961. 180 p.
26. Manninen K., Huiskonen J. Sustainability goal setting with a value-focused thinking approach // *Sustainable Business Models. Innovation, Implementation and Success / Edit. A. Aagaard*. Palgrave Macmillan, 2018. P. 89–118. doi: 10.1007/978-3-319-93275-0_4.
27. Lankoski L., Smith N. Alternative Objective Functions for Firms // *Organization & Environment*. 2017. Vol. 31, No 3. P. 242–262. doi: 10.1177/1086026617722883.
28. Кови С. Р. *Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности*. М. : Альпина Паблишер, 2012. 374 с.
29. Мерзликина Г. С. Экономическая эффективность «умного производства»: от целевых установок к регламентации // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2021. № 3. С. 17–27. doi: 10.24143/20735537-2021-3-17-27.
30. Тойнби А. Дж. *Постижение истории*. М. : Прогресс, 1990. 730 с.

31. Бикметов Е. Ю., Лукьянов А. В. Нормативная составляющая целеполагания и целедостижения в социальном проектировании // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 1. С. 59–68. doi: 10.15593/2224-9354/2021.1.5.

32. Писарева О. М. Ценностный подход и основания стратегического целеполагания в условиях цифровой трансформации экономики и управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. Т. 11, № 4. С. 338–357. doi: 10.18184/2079-4665.2020.11.4.338-357.

33. Агафонов В. А., Ерзнкян Б. А. Системные принципы совершенствования стратегического управления: институциональный аспект // Экономическая наука современной России. 2021. № 2 (93). С. 57–71. doi: 10.33293/1609-1442-2021-2(93)-57-71.

References

1. Cardoso ECS, Almeida JPA., Guizzardi RSS. Analysing the relations between strategic and operational aspects of an enterprise: towards an ontology-based approach. *International Journal of Organisational Design and Engineering*. 2012;2(3):271-294. doi: 10.1504/IJODE.2012.049696.

2. Liu B, Xue B, Meng J, Chen X, Sun T. How project management practices lead to infrastructure sustainable success: An empirical study based on the goal-setting theory. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2020;27(10):2797–2833. doi: 10.1108/ecam-08-2019-0463.

3. Locke EA, Latham GP. Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1991;50(2):212-247. doi: 10.1016/0749-5978(91)90021-K.

4. Armstrong M, Baron A. *Managing Performance: Performance management in action*. Moscow: Alpina Publisher; 2011. 250 p. (In Russ.).

5. Locke EA, Latham GP. Building a theory by induction: the example of goal setting theory. *Organizational Psychology Review*. 2020;10(3-4):223-239. doi: 10.1177/2041386620921931.

6. Locke EA. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968;3(2):157-189. doi: 10.1016/0030-5073(68)90004-4.

7. Kerr S, Landauer S. Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth: General Electric and Goldman Sachs. *The Academy of Management Executive*. 2004;18(4):134-138. doi: 10.5465/ame.2004.15268739.

8. Maheshwari DRS, Vohra V. Managing performance: Role of goal setting in creating work meaningfulness. *The Business and Management Review*. 2018;9(4):261-275.

9. Kolobov AV. Ambitious, dynamic goal-setting as a tool to improve the competitiveness of the metallurgical company. *Ekonomika Promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*. 2019;12(2):205-212. doi: 10.17073/2072-1633-2019-2-205-212. (In Russ.).

10. Thomas KW. *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers; 2000. 143 p.

11. Callander JS. *Business Goal Setting (BGS) bridging strategy and organisational behaviour; as part of strategy development, what elements of business goal setting contribute to employee intellectual buy-in? a multiple case-based study, doctoral thesis*. University of Southampton; 2020. 324 p.

12. Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. St. Petersburg: Piter Publishing House; 2000. 336 p. (In Russ.).

13. Astley W. Toward an Appreciation of Collective Strategy. *Academy of Management Review*. 1984;9(3):526-535. doi: 10.2307/258292.

14. Naumov DA. Hesychast mystical tradition in Eastern Christian theological thought. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2004;10(1):55-63. (In Russ.).

15. Penionzhok EV. Features of Intellectual Understanding of the Value of Time in the Teachings of Medieval Mystics. *Rossiyskiy ekonomicheskiy vestnik = Russian Economic Bulletin*. 2020;3(6):258-264. (In Russ.).

16. Neklessa AI. Cultivators of the future. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava = Actual Problems of Economics and Law*. 2016;10(2):22-37. (In Russ.).

17. de Bono E. *Lateral Thinking — An Introduction*. Moscow: Alpina Publisher; 2019. 176 p. (In Russ.).

18. de Bono E. *Six Thinking Hats*. St. Petersburg: Piter Publishing House; 1997. 256 p. (In Russ.).

19. Dilts RB. *Skills for the Future: Managing Creativity and Innovation*. St. Petersburg, Piter Publishing House; 2003. 416 p. (In Russ.).

20. Altshuller GS. To find an Idea: Introduction to the Theory of Solving Inventive Problems. Moscow: Alpina Publisher; 2010. 402 p. (In Russ.).
21. Burrus D, Mann JD. Flash Foresight: How to See the Invisible and do the Impossible. Moscow: Eksmo; 2014. 368 p. (In Russ.).
22. Wertheimer M. Productive Thinking. Moscow: Progress Publishers; 1987. 336 p. (In Russ.).
23. Tsoy VV, Tarasova OP. Gestalt Principles in the Development of Future Designers Creativity. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta = Vestnik of the Orenburg State University*. 2022;2(234):103-109. (In Russ.).
24. Loginov NI, Spiridonov VF. Modern Research of Insight: What Have We Learned about the Insight after Gestaltpsychologie. *Voprosy psihologii = Voprosy Psychologii*. 2019;(4):146–154 (In Russ.).
25. Gordon WJJ. Synectics: The Development of Creative Capacity. London: Collier-MacMillan; 1961. 180 p.
26. Manninen K, Huiskonen J, Aagaard A. (ed.) Sustainability goal setting with a value-focused thinking approach. In: Sustainable Business Models. Innovation, Implementation and Success. Palgrave Macmillan; 2018. P. 89–118. doi: 10.1007/978-3-319-93275-0_4.
27. Lankoski L, Smith N. Alternative Objective Functions for Firms. *Organization & Environment*. 2017;31(3):242-262. doi: 10.1177/1086026617722883.
28. Covey SR. The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic. Moscow: Alpina Publisher; 2012. 374 p. (In Russ.).
29. Merzlikina GS. Economic efficiency of smart production: from targets to regulations. *Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2021;(3):17-27. doi: 10.24143/2073-5537-2021-3-17-27. (In Russ.).
30. Toynbee AJ. A study of history. Moscow: Progress Publishers; 1990. 730 p. (In Russ.).
31. Bikmetov EYu, Lukyanov AV. Normative Component of Goal Setting and Goal Achievement in Social Design. *Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Social'no-ekonomicheskie nauki = PNRPU Sociology and Economics Bulletin*. 2021;(1):59-68. doi: 10.15593/2224-9354/2021.1.5. (In Russ.).
32. Pisareva OM. Axiological Approach and Foundations of Strategic Goal-setting in the Context of the Digital Transformation of the Economy and Management. *MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2020;11(4):338-357. doi: 10.18184/2079-4665.2020.11.4.338-357. (In Russ.).
33. Agafonov VA, Yerznkyan BH. Systematic Principles for Improving Strategic Management: Institutional Aspect. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii = Economics of Contemporary Russia*. 2021;(2(93):57-71. doi: 10.33293/1609-1442-2021-2(93)-57-71. (In Russ.).

Информация об авторе

Д. В. Башмаков — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры современных технологий управления Института технологий управления.

Information about the author

D. V. Bashmakov — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Modern Management Technologies of the Institute of Management Technologies.

Статья поступила в редакцию 11.12.2022;
одобрена после рецензирования 28.03.2023;
принята к публикации 31.03.2023.

The article was submitted 11.12.2022;
approved after reviewing 28.03.2023;
accepted for publication 31.03.2023.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.