

І. І. Черленяк,

д. держ. упр., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5549>

В. П. Федурця,

к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6243-212x>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.54

МЕТОДОЛОГІЯ ГЕНЕРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ СКЛАДНОСТІ

I. Cherlenyak,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Business-administration, Marketing and Management, Uzhhorod National University

V. Fedurtsia,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business-administration, Marketing and Management, Uzhhorod National University

METHODOLOGY FOR GENERATING MANAGEMENT DECISIONS UNDER CONDITIONS OF GLOBAL COMPLEXITY

У статті досліджено методологічні засади формування та реалізації управлінських рішень в умовах наростаючої глобальної складності, яка породжується інтенсивною цифровізацією, прискореним технологічним розвитком, глибокими соціальними трансформаціями, геополітичною фрагментацією та появою нових гібридних факторів невизначеності. Автори доводять, що зростаюча інтеграція економічних, технологічних і психологічних чинників у сучасних бізнес-екосистемах суттєво трансформує традиційну управлінську парадигму, побудовану на лінійності, передбачуваності та квазістатичному плануванні "від досягнутого". Обґрунтовано, що у сучасному світі глобальної складності управлінські рішення стають не лише інструментом реагування на виклики, але й механізмом формування інтегральної стійкості організацій.

У роботі підкреслено, що процес прийняття рішень набуває характеру динамічного когнітивно-психологічного механізму, у межах якого аналітична логіка, емоційна регуляція, колективний інтелект, рефлексивність та організаційна культура взаємно підсилюють одна одну. Запропоновано розширену концептуальну модель генерування управлінських рішень, що інтегрує системне мислення, менеджмент знань, теорію "організації, що навчається", спіральну динаміку, когнітивні евристичні та модель множинних перспектив Кена Вілбера. Автори стверджують, що ефективність сучасного менеджменту визначається здатністю проєктувати стійкі архітектури рішень, які синхронізують "простір дії" та "простір діяльності", формуючи стратегічну далекоглядність і методологічну адаптивність. Додатково наголошено, що в процесі розробки та реалізації управлінських рішень поєднання раціональних та емоційних складових управлінської поведінки є ключовою компетенцією лідерів у ситуаціях багатовимірної невизначеності. Обґрунтовано, що методологія генерування управлінських рішень в сучасному бізнесі повинна свідомо враховувати, що кероване використання менеджерами soft-факторів в нових комбінаціях з відповідно модифікованими до нових умов конкуренції hard-факторами відкриває потенціал для інновацій, створення цінності та організаційного оновлення.

The article examines the methodological foundations of forming and implementing managerial decisions under conditions of intensifying global complexity generated by accelerated digitalisation, rapid technological development, profound social transformations, geopolitical fragmentation and the emergence of new hybrid uncertainty factors. The authors argue that the growing integration of economic, technological and psychological factors within modern business ecosystems fundamentally transforms the traditional managerial paradigm based on linearity, predictability and quasi-static incremental planning. It is substantiated that in the contemporary world of global complexity managerial decisions become not only an instrument of responding to challenges, but also a mechanism for forming the integral resilience of organisations. The study emphasises that the decision-making process evolves into a dynamic cognitive-psychological mechanism in which analytical logic, emotional regulation, collective intelligence, reflexivity and organisational culture mutually reinforce one another. The article proposes an expanded conceptual model of managerial decision generation that integrates systems thinking, knowledge management, the theory of the learning organization, spiral dynamics, cognitive heuristics and Ken Wilber's model of multiple perspectives. The authors assert that modern managerial effectiveness depends on the capacity to design resilient architectures of decisions that synchronise the "space of action" and the "space of activity", fostering strategic foresight and methodological adaptability. Furthermore, it is highlighted that integrating the rational and emotional components of managerial behaviour is a key leadership competence under multidimensional uncertainty. It is justified that a contemporary methodology of decision generation must consciously acknowledge that the deliberate use of soft-factors in new combinations with hard-factors adapted to evolving competitive conditions unlocks the potential for innovation, value creation and organisational renewal.

Ключові слова: глобальна складність, управлінські рішення, інтегральний підхід, системне мислення, організаційне навчання, когнітивні механізми, простір дії.

Key words: global complexity, managerial decision-making, integral approach, systems thinking, learning organization, cognitive mechanisms, space of action.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні фірми (підприємства) функціонують у середовищі, яке характеризується динамічністю, невизначеністю та багатомірністю. Зростання феномену складності проявляється у взаємопов'язаності глобальних ринків, швидкому розвитку технологій, соціальних та психологічних трансформацій та екологічних викликів. У таких умовах традиційні моделі прийняття управлінських рішень швидко втрачають ефективність. Указані процеси зумовлюють потребу у нових підходах до управління в умовах так званої економіки знань. Економіка знань сьогодні уже не просто модне словосполучення. Поступово, це та нова реальність, у якій успішними стають насамперед ті підприємства, фірми, компанії, менеджери та бізнесмени, що реально вміють створювати, масштабувати та швидко застосовувати знання.

Українські компанії сьогодні, на етапі суперечливої глобальної конфронтації, яка відбувається паралельно з технологічною та економічною глобалізацією, стикаються з новими вимогами: бути гнучкими, інноваційними, цифровими, економними, методологічно різноманітними в сфері продукування управлінських рішень. Але наскільки сучасні вітчизняні фірми готуються або готові до цього в трьох взаємозалежних просторах: когнітивному, технологічному та психологічному — це поки що ціла область відкритих питань, на які немає однозначних простих відповідей та реко-

мендацій. Таке зростання феномену глобальної складності вимагає від управлінців переходу від лінійних, жорстко детермінованих моделей генерування управлінських рішень до гнучких, адаптивних та інноваційних практик.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В роботі [1] фундатора неокласичного менеджменту П.Друкера доводиться, що фундаментальними характеристиками нової парадигми управління в 21 ст. повинна бути орієнтація на такі три чинники бізнесу: знання; інновації; соціальна відповідальність. Вважаємо, що у цій парадигмі ефективність розглядається як синергія результативності управлінських дій та продуктивності наукових та інженерно-технічних знань. В цьому ж ключі у роботі [2] Сенге Петер обґрунтовує тезу, що в контексті викликів прийняття управлінських рішень в бізнесі "організації мають перетворитися в такі, що навчаються". Автор окреслює такі основні імперативи цих організацій: 1) навчання як процес, а не подія: знання постійно оновлюються й закріплюються у практиці; 2) здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища — адаптація та адаптивність; 3) культура відкритості: співробітники мають право на помилки, які розглядаються і керівництвом фірми, і співробітниками як можливості для навчання; 4) колективна відповідальність: успіх залежить від спільних зусиль, а не лише від індивідуальних; 5) організації, що навчаються, швидше здатні впроваджувати інновації, краще адаптуються до ринку та знижують ризики; 6) ефективна орган-

ізація — це не лише структура чи стратегія, а культура постійного навчання; 6) сила організації (фірми) полягає у поєднанні індивідуального розвитку, командної роботи та системного мислення.

Ці підходи далі розвиває відомий представник школи стратегічного управління Г. Хамел [3]. Він вважає, що операційна ефективність чи технологічні прориви швидко копіюються конкурентами, саме тому насамперед система менеджменту фірми є головним джерелом конкурентної переваги. На його думку, основний стабільний ресурс — це здатність фірм постійно генерувати нові управлінські практики. У роботі класика системного менеджменту Р. Л. Акоффа [4] пояснюється, чому системне мислення найчастіше, не зважаючи на всі його "очевидні" переваги, усе ще не є основою управління підприємствами. Автор виділяє культурні, психологічні та структурні бар'єри, які заважають керівництву фірм перейти від лінійного, редукаціоністського мислення до цілісного системного підходу. У статті М. Роойля [5] описано досвід компаній, які впровадили холакратію — систему управління без традиційної ієрархії, де влада "логічно" розподіляється між ролями та колами (рівнями квазіієрархії). В цього автора концепт "Голакратія" — це фактично структурована самоорганізація, яка поєднує свободу дій з чіткими правилами діяльності.

Методологічним та практичним аспектам досліджуваної проблеми в останні роки почали приділяти певну увагу також і вітчизняні автори. В роботі [6] розкрито проблеми недостатньої розробки методологічних підходів до оцінки ефективності стратегічних інновацій та механізмів їх інтеграції у маркетингову діяльність. В [6] доводиться також, що стратегічні інновації є ефективним інструментом для мінімізації ризиків, пов'язаних із високою конкуренцією, змінами споживчих уподобань та економічною нестабільністю.

В роботі [7] проведено порівняльний аналіз сучасних управлінських методологій (BPM, Lean, Six Sigma, Agile, Kaizen). Автори зафіксували, що поєднання BPM із Lean забезпечує системність і оптимізацію ресурсів, тоді як інтеграція з Agile дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та тестувати нові сервіси. Kaizen, у свою чергу, сприяє поступовому вдосконаленню операцій через залучення персоналу, що є важливим для формування культури безперервного розвитку.

В роботі [8] присвяченій методологічним аспектам розвитку сучасних бізнес-систем наголошено, що інтегральні теорії менеджменту логічно компонуються на таких концепціях: 1. холистичний (цілісний) підхід; 2. врахування множинності перспектив; 3. адаптивність і гнучкість; 4. баланс між ефективністю і стійкістю.

"Все-Інтегральний" підхід, що орієнтований на урахування усіх легітимних аспектів людської свідомості: когнітивних, емоційних, моральних, духовних до розвитку системи управління організаціями пропонується в роботі К. Вілбера [9]. У ній автор обґрунтовує тезу, що процес управління має враховувати багатомірність людини, а не лише її функціональні навички.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Генерування управлінських рішень у нових умовах глобальної складності повинно базуватися на систем-

ному мисленні, використанні сучасних аналітичних інструментів та колективному інтелекті. Лише так організації зможуть не лише виживати, а й розвиватися у світі, де нова складність стає новою нормою. У роботі П. Друкера [1] обґрунтована фундаментальна теза, що менеджери — це насамперед архітектори того середовища, в якому працівники фірми можуть реалізувати свої таланти. У цьому смислового руслі П. Друкер будує таку методологічну систему зав'язків цілей та завдань менеджменту фірми: 1) менеджери повинні чітко формулювати цілі, які орієнтовані на результат, а не на діяльність; 2) стратегія фірми має бути гнучкою, враховувати зміни середовища та потреби клієнтів; 3) особливу увагу слід приділяти менеджменту часу як ключовому ресурсу керівника; 4) ефективність керівника фірми визначається здатністю концентруватися на найважливіших завданнях фірми; 5) менеджер — це не лише адміністратор, а лідер, який формує культуру, цінності та візію розвитку фірми; 6) менеджер-керівник відповідає не тільки перед акціонерами, а й перед працівниками та суспільством.

На сучасному етапі складність когнітивної діяльності людини, як виду "Гомо Сапієнс", найбільш зримо можна порівняти із етапами розвитку інформаційних технологій: 1) складність алгоритмів програмування досить адекватно вимірюється у формальних категоріях (час, пам'ять, обчислювальні ресурси); 2) складність розробки нових мов програмування має вищий клас складності, ніж складність розробки комп'ютерних програм та алгоритмів, тому не може вимірюватися в тих же суто формальних категоріях, оскільки на цьому рівні зароджуються нові системні зв'язки, породжені взаємодією великих колективів людей; 3) розвиток простору складності мов програмування привів до можливості машинного навчання та зародження парадигми "штучного інтелекту" як глобального стрибка Складності.

За аналогією в цьому фокусі: 1) складність управління поточною діяльністю та поточною конкурентоспроможністю підприємства співставна із складністю алгоритмів програмування; 2) складність алгоритмів управління майбутнім підприємства має багатовимірний характер (вона включає: людський фактор, зміну технологій, зміну профілю споживання, зміну регуляторних вимог, ускладнення глобальних ринків, зміну спектрів технологічної інтеграції), тому вона співставна зі складністю впровадження нових форматів інтегрального менеджменту; 3) складність розробки нових доктрин та "мов програмування" майбутнього фірми та одночасно значної частини умов розвитку її навколишнього бізнес-простору має вищий клас складності ніж складність розробки нових форматів інтегрального менеджменту.

Значною мірою такий розвиток подій та ситуацій обумовлюється тим, що в сучасних "екосистемах бізнесу" формується додатковий каталізатор зростання "Складності". Таким "вбудованим" каталізатором в підприємстві постає всезростаюче домінування soft-факторів (ідей, концепцій та моделей, що визначають порядок використання hard-факторів — матеріальних ресурсів). Особливого значення soft-фактори сьогодні мають у тих бізнес-моделях, у яких одні й ті самі hard-фактори можна швидко переформовувати та використовувати різними способами. Тобто, комбінувати їх пев-

ним новим чином відповідно різним орієнтаціям менеджера на джерела прибутків. Такого роду бізнес-моделі розвитку фірм набагато сильніше схильні до взаємопроникнення та впливу інших систем, тому більш відкриті до швидкого наростання "Складності". Причому деколи і такого рівня складності, з якою у певних випадках навіть уже важко і навіть неможливо справитися. Додаткова проблема забезпечення конкурентних переваг нашої "титульної" фірми в довгострокових періодах — це висока сприйнятливості фірм конкурентів до запозичених (можливо навіть в цієї ж фірми) форм групування ідей та композиції факторів бізнесу.

У той же час, в умовах наростання "Складності", навіть фірми-лідери, які працюють із якісними власними soft-компонентами, можуть "заражатися" все новими і новими ідеями та концепціями як при вірусній епідемії, в результаті гублячись у цьому інформаційному потоці. Ситуація в певних "екосистемах бізнесу" ще більше посилюється тим, що ідеї вже як самостійно цінні ресурси починають конкурувати між собою як самодостатні цінності. Вперше в історії бізнес-адміністрування світ спостерігає таке виразне протистояння між окремими управлінськими та бізнес ідеями як квазі-самостійними сутностями, вартість яких визначається ринком [10].

Ця боротьба "чужих" ідей із своїми ідеями нерідко впливає навіть на глибину психологію адміністраторів бізнесу, стаючи значною проблемою, яка проявляється на організаційному рівні непослідовністю та хаотичністю важливих рішень [11]. Причому складність контексту, в якому існує організація, найчастіше так і не дозволяє навіть провідним бізнесменам та менеджерам до кінця усвідомити суперечності та виклики, що виникають внаслідок хаотизації їх візії розвитку бізнесів [12].

У цьому дослідженні ми виходимо із тріалектики формату екзистенції та есенції того образу, що "Складність" по своїй суті є природно складною. Таке наше автологічне визначення можна розкрити методом декомпозиції та класифікації ситуацій і сутностей. Не претендуючи тут на особливу наукову оригінальність, а просто міркуючи прагматично, таким шляхом декомпозиції можемо побачити, а потім і окреслити зміст таких форматів складності: складність виявлення (фіксації, детектування) події або закономірності, складність ідентифікації, складність розрахунку обсягів впливу події (чинника), складність розробки алгоритму дій, складність реалізації алгоритму дій. А далі уже виток спіралі пізнання замикається питанням складності інтерпретації результатів поточного циклу вищеописаних дій. Але і тут дослідників "зустрічає" когнітивний парадокс: тільки спокійно спостерігаючи за зорями, можна неупереджено обдумувати земні справи; і лише занурившись в суть земних справ, можна зрозуміти істинне призначення зоряного неба.

У такому фокусуванні ми поступово ближче підходимо до проблем ідентифікації складності питань сучасного менеджменту. Адже у сучасному світі глобальної складності управлінські рішення стають не лише інструментом реагування на виклики, але й механізмом формування інтегральної стійкості організацій. У цьому фокусі саме стратегічне бачення та стратегічне прогнозування, раціональні управлінські, економічні та інже-

нерні рішення мають бути двигуном генерування результативних систем управлінських рішень.

Для розкриття складності взаємозалежностей між емоційно-психічним процесом та алгоритмізованим когнітивним процесом управління бізнес-системами застосуємо такий приклад динаміки нескінченної множини зв'язаних точок екзистенції, який дає нам математичний образ "стрічка Мебіуса" [13]. В цьому наближенні актуалізовані нами події, що необхідні для управління бізнес-системою, складають на "першій" стороні психо-стрічки Мебіуса "Я-особи" менеджера певний потік когнітивних актів передбаченими технологіями розробки та прийняття раціональних управлінських рішень. А на "іншій стороні" стрічки Мебіуса "Я-особи" менеджера протікає підсвідомий каскад прийняття варіантів досить спонтанних емоційних управлінських рішень. Він відбувається як психічний процес, що поєднує емоційно-інтелектуальні операції, емоційні реакції та квазі-свідому соціальну взаємодію.

Питання такого роду діалектики "емоцій-раціо", "соціо-раціо" та "емоцій-соціо" сьогодні намагається вирішити концепція спіральної динаміки, запропонована в менеджменті [14]. Проте і вона не враховує такий динамічний аспект дуальності системи-процесу "Дія-Діяльність" як складність одночасності моменту дії та моменту вибору ключових параметрів дії. До ключових параметрів дії та діяльності ми відносимо динаміку цілей, динаміку інтересів контингенту учасників, динаміку цілей та інтересів контрагентів, розшарування простору технологічних можливостей. Разом з цим, концепція спіральної динаміки усе ж може служити певним орієнтиром для ідентифікації ключових проблем адекватного управління системою бізнесу фірм у швидко змінному глобальному бізнес-просторі. У сучасному бізнесі різні рівні спіральної динаміки розвитку фірм проявляються у тенденціях змін стилів управління, корпоративної та загальної стратегій їх розвитку. Саме це сьогодні допомагає адміністраторам бізнесів зрозуміти, чому одні організації повинні орієнтуватися на жорстку дисципліну, інші — на інновації, а треті — на екологічні та соціальні цінності.

В усіх сучасних системах бізнесу, незважаючи на різноманіття орієнтацій, прийняття управлінських рішень (УР) — це комплексний психо-енергетичний процес, який поєднує когнітивні операції, емоційні реакції та соціальну взаємодію. У сучасному менеджменті методологія прийняття рішення визначають ефективність організації. Розуміння психологічних механізмів, що стоять за процесом розробки, усвідомлення та прийняття УР, дозволяє підвищити якість вибору та знизити ризики помилок. Когнітивні механізми забезпечують увагу до найбільш важливого та обробку інформації. Керівник відбирає релевантні дані та ігнорує зайве; обмеженість уваги формує фокус та пришвидшує процес просування до обраної цілі, але це все ж може призводити до втрат важливих сигналів. Попередній досвід менеджера тут виступає як база для швидких рішень, але може упереджувати мислення у вигляді інерції чи шаблонних підходів. Ідеал раціонального вибору обмежується часом, інформацією та когнітивними ресурсами. Тому менеджери часто застосовують швидкі евристичні підсвідомі візії для спрощення задачі. Стрес,

тривога або надмірний ентузіазм змінюють оцінку ризику та переваг, прискорюють, або навпаки, блокують прийняття рішень. Внутрішні цілі, амбіції та система цінностей керівника завжди вносять певну невизначеність та впливають на пріоритети та готовність до ризику. Разом з тим наразі вважається, що у бізнес-адмініструванні насамперед раціональні управлінські рішення визначають якість стратегій бізнесу та ефективність організації [14]. З методологічної точки зору ми з цим погоджуємося лише частково.

Вважаємо, що в описаних нами вище якісно нових умовах глобальної складності політичної, соціальної та економічної дійсності однакового методологічного значення набувають і когнітивні, і психологічні, і соціальні аспекти управління організаціям. Здатність менеджерів системно їх врахувати визначають здатність керівників систем бізнесу мислити інноваційно, гнучко та творчо. За оцінками експертів глобалізація економічного простору, цифровізація систем управління компаніями та регіональними соціо-економічними комплексами, геополітична нестабільність та перманентні кризи різної природи різко створюють середовище, де звичні для керівництва фірм моделі прийняття рішень поступово, десь на 70%, втрачають ефективність [15]. Для продукування можливостей розвитку нових підходів до складності глобального середовища, в якому повинні щоденно відтворювати умови своєї самореалізації сучасні фірми, в методологічному фокусі необхідно розв'язувати наступні питання.

1. Якими інструментами та технологіями повинні володіти менеджери, щоб бути здатними виконувати "психологічно роздвоєну" роль одночасно — і архітекторів будови, і жителів-користувачів композиційних елементів та набору вигід, які надає побудована ними архітектурна споруда.

2. Які інструменти доступні менеджерам, щоб бути архітекторами простору діяльності бізнесу.

3. Які підходи, металічні установки та інструменти доступні на поточний момент менеджерам щоб бути щасливими і власниками, і жителями цієї "будівлі" простору діяльності бізнесу.

Проста формальна відповідь на це питання: основний легальний інструмент впливу менеджерів на ситуацію та процес — це управлінські рішення і технологія розробки та реалізації управлінських рішень. Однак, не відділений значними інтервалами часу процес проектування та реалізації процесів та споживання наслідків управлінських рішень, приводить до хаотизації ситуації та процесів. А хаос уже сам по собі є вагомим фактором складності ідентифікації структури та функцій систем. Тому складність управління фірмами в умовах глобалізованого комплексно-проблемного середовища уже є вищим класом складності: він відповідає класу складності розробки нових мов програмування. Це привертає нашу увагу до значимості урахування в проектуванні систем бізнесу концепції множинності перспектив К.Вілбера [9]. Саме у цій роботі автор інтегрує опис індивідуальних, колективних, внутрішніх та зовнішніх аспектів економічних, соціальних, екологічних, етичних і духовних процесів, актуальних для вирішення сучасних проблем розвитку організацій. Ми значною мірою неявно спираємося на ідеї роботи К.Вілбера [9]. Разом з тим вважаємо, що когнітивні механізми в роботі менеджера базуються також на уважності до деталей об-

робки інформації, на умінні відбирати релевантні дані та ігнорувати зайве, здатності звужувати фокус уваги, але виявляти канали втрат важливих сигналів. При цьому попередній досвід менеджера виступає як вже освоєна когнітивна база для швидких рішень. Але тут виникає діалектичне протиріччя, оскільки звична для менеджерів когнітивна база може "заморожувати" канали мислення у вигляді інерції чи шаблонних підходів. При цьому ж раціональний вибір обмежується часом, інформацією та когнітивними ресурсами; менеджери часто застосовують евристики для спрощення задачі.

Тому менеджерам, для забезпечення перспектив розвитку фірми, важливо працювати над розширенням архітектури просторів когнітивної бази. В такому випадку менеджер повинен виконувати паралельно-послідовно такі когнітивні ролі: автора сценарію — режисера-постановка — критика — режисера процесу робіт — тренера — психолога команди. Це усе повинно було б відбуватися відповідно до моделі Лефевра. У цій моделі когнітивно-психологічна рефлексія розглядається як здатність суб'єкта будувати уявлення про самого себе, свої дії та уявлення інших суб'єктів. Це не просто процес "самоусвідомлення". Цей процес розвивається як багаторівнева структура. Навіть її перша ітерація уже повинна мати чотири етапні рівні: 1) менеджер має уявлення про зовнішній світ, в якому хоче досягти успіху для себе та для своєї фірми; 2) менеджер формує уявлення про себе у цьому світі; 3) менеджер уявляє, як інший бачить його; 4) менеджер уявляє, як інші актори уявляють його уявлення про себе та свою фірму [17]. Таким чином формується продуктивна синергетико-рефлексивна модель процесів ітеративної адаптації до умов змагання фірми за свою позицію в екосистемах бізнесу [18].

В моделі Вілбера [9] "Перспективи" розподіляються у чотири квазі-самостійні за логікою свого розвитку діяльнісно-сміслові квадранти-простори (КП). В апікації до проблем управління системами бізнесу "квадранти Вілбера" мають таку структурно-функціональну композицію: КП1 — Індивідуальна внутрішня перспектива: увага до мотивацій, цінностей, здібностей, характерних когнітивних моделей керівників та співробітників; КП2 — Індивідуальна зовнішня перспектива: увага до поведінки, манер, навичок, результатів діяльності, продуктивності, компетентності керівників та співробітників фірми в формуванні доданої вартості фірми та продукції фірми; КП3 — Колективна внутрішня перспектива: культура організації, спільні смисли, неформальні норми, корпоративна культура як фактор кризостійкості; КП4 — Колективна зовнішня перспектива: перспективна для цілей майбутнього — функціональна структура фірми, перспективні в "завтрашньому дні" процеси забезпечення росту доданої вартості, нові технології, нові ринки, нова організаційна архітектура, нові бізнес-моделі.

Ми вважаємо, що для забезпечення довготривалого успіху фірми в сучасних системах "управління майбутнім" менеджерам необхідно виробити вміння рухатися по одній стороні стрічки Мебіуса і паралельно уміти інверсійно переміщатися (тобто відкривати віконце) на другу сторону стрічки Мебіуса "моделі свого Я", вчасно враховуючи виклики, що з'являються в усіх чотирь-

ох "квадрантах Вілбера". Тобто успішний "Менеджер-Лідер" повинен уміти відповідно до змісту викликів, до змісту ситуацій дій та ситуацій діяльності на обох сторонах стрічки Мебіуса майже одночасно будувати уявлення про самого себе, свої дії та уявлення інших суб'єктів. Оскільки, одночасно бути на обох сторонах стрічки Мебіуса потоку самоусвідомлення екзистенції та есенції Я-особи менеджерам важко, то їм завжди доцільно будувати певну систему редукції пріоритетів. Адже менеджер-лідер не може допускати моменти "роздвоєння особистості" при прийнятті командних рішень. І менеджер-візіонер змушений знову і знову повертатись до проблеми покращення методології генерування результативних систем управлінських рішень.

Для результативного компонування альтернатив і вибору своєчасного та доцільного управлінського рішення менеджерам для кожного поточного моменту, тактичного періоду або компонування певної альтернативи стратегічного плану необхідно враховувати просторово-часову подвійну дуальність постійної коеволюції простору дії та простору діяльності. Обидва простори є одночасно і реально, і віртуально означуваними. Перехід із віртуально можливого стану в реально "працюючий" стан залежить від гри зовнішніх та внутрішніх сил, які діють на актора процесу. Отже, необхідно включати в розгляд такі субстанції: Мета-Процес, Простір Дії, Простір Рішень, Простір Діяльності, Простір Результатів, Простір Наслідків. Така послідовно-паралельна система подій та дій (акцій), які рефлексивно взаємозв'язані між собою та формують квазі-залежні патерни цілей динаміки станів та ситуацій, приносить фірмам справжній великий успіх. Для ілюстрації тут пригадаємо, що компанія Amazon 15 років тому була маловідомою фірмою, яка починала з продажу книг. Сьогодні це відома на весь світ компанія, а одним із найприбутковіших її проєктів є сервіс Elastic Computer Cloud [19].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В методологічному ракурсі ми повинні виходити з того, що для результативної технології управління віртуальною та реальною дійсністю розвитку фірми як Актора тріадного комплексу "Економіка"- "Природні ресурси"- "Соціум", конструкт "Простір дії" повинен реально означати поле можливих, потенційних або дозволених кроків суб'єкта управління бізнесом тобто Актора. В той же час, для цього ж Актора "Простір діяльності" — це вже попередніми етапами "реалізоване", організоване та структуроване середовище. В цьому середовищі управлінські та виробничі дії Актора "мимоволі" вже набувають певного системного характеру й перетворюються на процеси та результати. "Простір дії" часто співвідносять насамперед тільки із сферою прийняття рішень: це набір альтернатив, які існують у певному середовищі. Він визначається зовнішніми умовами (правові рамки, ресурси, культура організації) та внутрішніми можливостями (компетенції, повноваження). "Простір діяльності" — це сфера поступової реалізації управлінських функцій (прогнозування можливостей, планування варіантів кроків застосування ресурсів та акторів (людей), організація, мотивація, контроль). Тут,

у просторі діяльності, кроки дії "Акторів" та "Команд", створених ними, набувають форми процесів, що можна описати, виміряти й оцінити. Досить простим для розуміння є взаємозалежності між цими просторами у випадку реагування в антикризовому менеджменті: а) простір дії — набір сценаріїв реагування (евакуація, комунікація, реструктуризація); б) простір діяльності — конкретні заходи, які реально виконуються (створення штабу, розробка плану евакуації, інструктаж персоналу). В цій ситуації простір дії співвідноситься із потенціалом, свободою вибору форм підготовки до випадку кризи, а простір діяльності — це реалізація, організація та результат. Таким чином, у теорії управління ці поняття відрізняються як можливість і реалізація: перше окреслює поле варіантів, друге — фактичну систему дій у межах управлінського процесу. Наглядно найпростіше така відповідність представляється у вигляді двовимірної моделі: вісь Х — "ступінь свободи" (простір дії) + Вісь Y — "ступінь реалізації" (простір діяльності). В реальному бізнес-житті це не двовірно-площинний простір, а багатолістий простір, який "архітектурно" повинен (або здатен) періодично заново формувати менеджер-візіонер на основі комплексної методології виявлення-ідентифікації-проекування результативних стратегій діяльності бізнесу та парадигми інтегральної психології множинності перспектив Вілбера.

Запропонована нами для пояснення проблеми "роздвоєння" каналів саморефлексії компонент когнітивного та емоційного інтелекту менеджера-керівника аналогія із математичним образом свідомості та самоусвідомлення як нескінченності площини, що реалізована стрічкою Мебіуса, є адекватною лише для певного елементу часового ряду діяльності менеджера-лідера. Більш повною є аналогія з гірляндою, скомпонованою з стрічок Мебіуса, що утворюють аналог спіралі Часу-Простору. Але це перспективне питання подальших розвідок у даному напрямі.

Література:

1. Drucker P. F. The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker. New York: HarperBusiness, 2001. 368 с.
2. Senge P. M. The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Currency, 1994. 423 с.
3. Hamel G. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 288 с.
4. Ackoff R. L. Why few organizations adopt systems thinking. Ackoff Center Weblog. URL: https://ackoffcenter.blogs.com/ackoff_center_weblog/files/Why_few_adopt_ST.pdf. (дата звернення: 10.11.2025).
5. Roll M. Organizations running on Holacracy. Structureprocess.com, 2015. URL: <https://structureprocess.com/who-is-using-holacracy> (дата звернення 8.11.2025).
6. Мосійчук І. В., Пойта І. О., Калініченко О. О. Стратегічні інновації управління як інструмент зниження ризиків у маркетинговій діяльності підприємства. Бізнес Інформ, 2025, № 1, с. 449—455. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-449-455>. (дата звернення 1.11.2025).
7. Тищенко І. В. Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств.

Київський економічний науковий журнал, 2025, № 9, с. 257—265. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34>. (дата звернення 8.11.2025).

8. Суріна Г. Ю., Мірошкіна, Н. В., Лєгін, О. В. Концептуальні основи інтегральних теорій менеджменту. Економічний простір, 2025, № 201, с. 203—211.

9. K. Wilber. Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Boston. Shambhala Publications, 2000. 320 с.

10. InVenture. ТОП-200 бізнес ідей: яка найкраща бізнес ідея у 2025 році URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/top-200-biznes-idej:-yaka-najkrasha-biznes-ideya-u-2023-roci>. (дата звернення 12.11.2025).

11. Свириденко, В. О., Гришко, В. В. Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій. Економіка та управління підприємствами, № 3 (86), С. 40—45. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12039/1/3_86_2022-40-45.pdf

12. Курей, О. Бізнес-стратегія міжнародної компанії: еволюція змісту, підходів і сучасні інтерпретації. Економіка та суспільство, №76/2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-19>

13. Мікульонюк І. О., Лукінюк М. В. (2025). Прикладне застосування стрічки Мебіуса (Огляд). Вісник НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського". Серія: Хімічна інженерія, екологія та ресурсозбереження. (2), 32-52. URL: <https://doi.org/10.20535/2617-9741.2.2025.333973>

14. ШТЕПА, О. С. Психологічні ресурси як медіатор внутрішнього та зовнішнього "Я" людини. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології", 2016, 31. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2016-31.%p>

15. D. E. Beck, C. C. Cowan (2006). Spiral Dynamics. Oxford: Blackwell Publishing, 514 p.

16. Семенчук Т. Б., Забранський М. В. Вплив цифрових технологій на трансформацію стратегічних підходів в Управлінні підприємством. Бізнес-інформ № 5. 2025. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-5_0-pages-515_520.pdf

17. Черленяк, І. І. Синергетичні моделі оптимізації системи державного управління. Ужгород: Ліра, 2010. 654 с.

18. Нижник, Н., Черленяк, І. Синергетично-рефлексивна модель соціальної самоорганізації та управління. Вісник НАДУ, 2003, № 3, 5—14.

19. Власюк Н. Історія успіху компанії AMAZON. Marketer.ua. URL: <https://marketer.ua/ua/amazon-success-story/> (дата звернення 12.11.2025).

References:

1. Drucker, P. F. (2001), The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker, HarperBusiness. New York, USA.

2. Senge, P. M. (1994), The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization, Currency, New York, USA.

3. Hamel. G. (2007), The Future of Management, Harvard Business School Press, Boston, USA.

4. Ackoff, R. L. (2006), "Why few organizations adopt systems thinking", Ackoff Center Weblog, available at: https://ackoffcenter.blogs.com/ackoff_center_-

weblog/files/Why_few_aopt_ST.pdf, (Accessed 10 November 2025).

5. Roll, M. (2015), "Organizations running on Holacracy". Structureprocess.com, available at: <https://structureprocess.com/who-is-using-holacracy>, (Accessed 8 November 2025).

6. Mosijchuk, I. V. Pojta, I. O. and Kalinichenko, O. O. (2025), "Strategic management innovations as a tool for reducing risks in the marketing activities of an enterprise", Biznes Inform, vol.1, pp. 449—455.

7. Tischenko, I. V. (2025), "Directions for forming a mechanism for managing business processes of innovative enterprises", Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal, vol. 9, pp. 257—265.

8. Surina, H. Yu. Miroshkina, N. V. and Lehin, O. V. (2025), "Conceptual foundations of integral management theories", Ekonomichnyj prostir, vol. 201, pp. 203—211.

9. Wilber, K. (2000), "Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy", Shambhala Publications, Boston, USA.

10. InVenture (2025), "TOP 200 business ideas: what is the best business idea in 2025", available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/top-200-biznes-idej:-yaka-najkrasha-biznes-ideya-u-2023-roci>, (Accessed 12 November 2025).

11. Svyrydenko, V. O. and Hryshko, V. V. (2022), "Formation of an innovative business model in the conditions of modern realities", Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy, vol. 3 (86), pp. 40—45.

12. Kurej, O. (2025), "Business strategy of an international company: evolution of content, approaches and modern interpretations", Ekonomika ta suspil'stvo, vol.76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-19>,

13. Mikul'onok, I. O. and Lukiniuk, M. V. (2025), "Applied applications of the Mobius strip (Review)", Visnyk NTUU "KPI imeni Ihoria Sikors'koho". Serii: Khimichna inzheneriia, ekolohiia ta resursozberezhennia, vol. 2, pp. 32—52. <https://doi.org/10.20535/2617-9741.2.-2025.333973>,

14. Shtepa, O. S. (2016), "Psychological resources as a mediator of a person's inner and outer "I", Zbirnyk naukovykh prats' "Problemy suchasnoi psykholohii", vol. 31. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2016-31.%p>,

15. Beck, D. E. and Cowan, C. C. (2006), Spiral Dynamics, Blackwell Publishing, Oxford, UK.

16. Semenчук, Т. В. and Zabrans'kyj, М. В. (2025), "The impact of digital technologies on the transformation of strategic approaches in enterprise management", Biznes-inform, vol.5, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-5_0-pages-515_520.pdf, (Accessed 18 November 2025).

17. Cherleniak, I. I. (2010), Synerhetychni modeli optymizatsii systemy derzhavnoho upravlinnia [Synergetic models of optimization of the public administration system], Lira, Uzhhorod, Ukraine.

18. Nyzhnyk, N. and Cherleniak, I. (2003), "Synergetic-reflexive model of social self-organization and management", Visnyk NADU, vol. 3, pp. 5—14.

19. Vlasjuk N. (2021), "AMAZON success story", available at: <https://marketer.ua/ua/amazon-success-story/>, (Accessed 12 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.