

УДК 658:001.8

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.203-212>**Суріна Г.Ю.**кандидат філософських наук
Миколаївський національний аграрний університет**Surina Hanna**PhD of Philosophy Sc.
Mykolaiv National Agrarian University
<https://orcid.org/0000-0001-9180-1054>**Мірошкіна Н.В.**кандидат філософських наук
Миколаївський національний аграрний університет**Miroshkina Nataliia**PhD of Philosophy Sc.
Mykolaiv National Agrarian University
<https://orcid.org/0000-0002-1255-0160>**Легін О.В.**

Миколаївський національний аграрний університет

Lehin OlehMykolaiv National Agrarian University
<https://orcid.org/0009-0009-6967-3557>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЛЬНИХ ТЕОРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасність характеризується динамізмом процесів в усіх сферах, прискоренням темпів розвитку і змін, інтеграцією сфер життя, які до цього були порівняно відокремленими. В умовах нестабільності, невизначеності, складності й неоднозначності організаціям треба виявляти гнучкість і швидко адаптувати управлінську культуру до нових умов. Вказані виклики є ознакою постмодерного світу, а більшість застосовуваних на сьогодні в Україні методологій менеджменту відповідають реаліям модерного світу, тому можуть виявлятися неефективними й застарілими в умовах постмодерну. Отже для нашої країни актуальним є засвоєння принципів інтегрального менеджменту, які вже кілька десятиліть розповсюджуються у розвинутих західних країнах, але недостатньо відомі в умовах розвитку вітчизняного бізнес-середовища. Стаття присвячена дослідженню основних напрямів і принципів функціонування інтегрального менеджменту в працях, головним чином, зарубіжних дослідників. Висвітлено основні концептуальні підходи теорій інтегрального менеджменту, як то: системний (холістичний) підхід; урахування множинності перспектив; адаптивність і гнучкість; баланс між ефективністю і стійкістю. Ці підходи розглянуті авторами на прикладах інтегральної методології Кена Вільбера, основних позицій Agile-менеджменту, провідних положень інтегрального підходу у концепціях сталого розвитку (ESG) і корпоративної соціальної відповідальності (CSR). У роботі також наведені приклади успішних світових компаній, досліджені у книзі Ф. Лалу «Компанії майбутнього», які працюють на засадах інтегрального менеджменту.

Ключові слова: інтегральний менеджмент; системний підхід; множинність перспектив; Agile-менеджмент; сталий розвиток; корпоративна соціальна відповідальність.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF INTEGRAL MANAGEMENT THEORIES

The transition of business from modern strategies to postmodern ones is problematic for Ukraine, since postmodernism is the prevailing state of culture, including management, in developed countries of the world. Ukrainian businessmen need to realize that the integration of many aspects of modern existence is a leading trend for the future, therefore postmodern Ukrainian management should gradually become integral, adopting successful foreign experience in this direction and applying it in domestic areas. The principles of integral management have been spreading in developed Western countries for several decades, but remain insufficiently studied in the domestic business environment. This article is devoted to considering the main directions and principles of functioning of integral management, studied in the works of mainly foreign researchers. It outlines the key conceptual approaches of integral management theories, such as a systemic (holistic) approach, taking into account multiple perspectives, adaptability and flexibility, and a balance between efficiency and sustainability.

The purpose of the article is to provide a general overview, comparison, and generalization of the main conceptual

provisions of integrated management theories, which are quite common in Western countries, but are not yet sufficiently known and applied in Ukraine.

The article formulates the main concepts of integral management theories, such as: a systemic (holistic) approach, taking into account the plurality of perspectives; adaptability and flexibility; balance between efficiency and sustainability. These concepts are considered using examples of Ken Wilber's integral theory; the main positions of agile management; the leading provisions of the integral approach in the concepts of sustainable development (ESG) and corporate social responsibility (CSR).

In Ukraine, it is promising to develop the advantages of integral management theories, which are manifested in a more complete understanding of the complexity of organizations; taking into account the diversity of factors influencing development; flexibility and adaptability to change; sustainability and long-term orientations.

Keywords: *integral management; systemic approach; multiple perspectives; agile management; sustainable development; corporate social responsibility.*

JEL classification: *M 10, M 14.*

Постановка проблеми. У світовому бізнес-середовищі та системах управління надзвичайно прискорилися темпи змін. Сучасні організації стикаються з багатоаспектними проблемами, включаючи глобалізацію, цифровізацію, екологічні та соціальні виклики, що потребують швидкої адаптації і гнучкості управлінських методів. У сучасну добу VUCA (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність) організаціям треба бути більш комплексними і адаптованими, враховувати внутрішні й зовнішні фактори, реагуючи на виклики. Актуальним постає системно-стратегічний погляд на управління, що є особливо важливим в умовах складності й взаємопов'язаності бізнес-процесів, допомагає керівникам бачити організацію як цілісну систему, де зміни в одній галузі взаємовпливають на процеси в інших. Інтегральні теорії менеджменту дозволяють розглядати ці комплексні виклики з різних позицій, об'єднуючи економічні, соціальні, екологічні й технологічні аспекти.

Велика увага наразі приділяється людському ресурсу, корпоративній культурі й лідерству, що є особливо важливим в умовах зростання ролі креативності, інновацій, емоційного інтелекту в управлінні. Оскільки в умовах цифровізації необхідно впроваджувати нові технології, як штучний інтелект, big data, блокчейн, не випускаючи при цьому з уваги людський, соціальний та екологічний аспекти, саме міждисциплінарність інтегральних методів управління, що об'єднує сфери багатьох дисциплін — економіки, психології, соціології, екології, технологій — допоможе ефективно керувати бізнес-процесами в стратегічній перспективі. Ці аспекти досліджені зокрема в теоріях мотивації (Маслоу, Герцберг), теоріях емоційного інтелекту (Д. Гоулман) тощо.

Нарешті, нагальна потреба впровадження принципів сталого розвитку (ESG — Environmental, Social, Governance), що стає ключовою вимогою до сучасних компаній, стає завданням пошуку інтегрального балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю й екологічною стійкістю.

Всі означені проблеми є викликами постмодерного світу. Більшість же методів менеджменту і управління, які досі застосовуються сучасними компаніями, було створено і розроблялося в часи панування модерну,

тому багато з них вже є недостатньо ефективними і застарілими. Для модерного бізнес-підходу характерний механістичний світогляд, заснований на принципах сцієнтизму, матеріалізму, відсутності етики. Мислення бізнесмена в таких умовах є більш тактичним, ніж стратегічним, з короткостроковими цілями, метою яких постає виключно отримання прибутку.

Постмодерний бізнес-підхід має враховувати інклюзивність, тобто залученість у бізнес-процеси світоглядних індивідуальних, екологічних і соціальних аспектів, взаємодію працівників компанії, емпатію, командну роботу, рівновагу між вертикальною ієрархією управління та горизонтальною взаємодією робітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Філософське підґрунтя теорій інтегрального менеджменту впливає з праць Кена Вільбера [1, 2], який на сьогодні є самим відомим західним філософом, що розробив теорію інтегрального підходу до самих різних явищ дійсності.

З підходом Вільбера корегуються розробки холистичного підходу, зроблені представником Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, видатним вітчизняним філософом Іваном Цехмістро [3]. Ним було створено наукову школу холистичної філософії науки, що базується на ідеї відносності абстрактного поняття множини в точних науках. Розвиток положень цієї теорії призводить до перспективних результатів не лише в точних, а й в гуманітарних галузях знань, переосмислення проблем духовності, місця людини в світі, співвідношення людини і світу.

Концепції стадій людського розвитку, зокрема теорія спіральної динаміки, які знаходяться на стику психології та соціальної філософії, є однією з суттєвих складових теорій інтегрального менеджменту. Вони розроблені у працях таких дослідників як Жан Гебсер [4], Жан Піаже [5], Клер Грейвз [6], Дон Бек, Крістофер Кован [7], Сюзанна Кук-Гройтер [8], Джеймс Фаулдер [9], Керол Гілліган [10], Роберт Керган [11], Лоренц Кольберг [12], Джейн Левінджер [13] та ін.

Організаційна теорія, лідерство, внутрішнє життя компаній висвічуються в працях таких авторів як Деріл Паулсон [14], Річард Баррет [15], Пітер Блок [16], Маргарет Бенефіл [17], Ісаак Гец [18], Брайан Карни [19], Джеймс Коллінз [20], Пітер Друкер [21],

Гері Хемел [22], Ді Хок [23], Роб Лебов [24], Девід Логан [25] та ін.

Аналіз компаній, які вже працюють, застосовуючи на практиці принципи інтегрального менеджменту, зроблений в працях Фредеріка Лалу [26], Жана Франсуа Зобріста [27], Йоса де Блока [28] та ін.

Серед вітчизняних дослідників найбільше уваги інтегральному менеджменту приділено в працях Е.А. Кузнецова [29] з Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова.

Для України, внаслідок особливостей історичного розвитку, проблематичним залишається перехід різних форм бізнесу від модерних стратегій до постмодерних, зокрема в управлінні та адмініструванні, тому актуальним постає засвоєння теорій інтегрального менеджменту, достатньо відомих і розповсюджених у західних країнах, але поки що недостатньо зрозумілих, усвідомлених й уведених в практику на теренах України, тому ця проблема потребує подальшого поглибленого дослідження шляхом аналізу, зіставлення й порівняння стратегій, досвідів різних компаній, синтезу і філософського концептуального узагальнення.

Метою статті є загальний огляд, порівняння і узагальнення основних концептуальних положень теорій інтегрального менеджменту, які є достатньо поширеними в західних країнах, але поки що недостатньо відомі й застосовувані в Україні.

Для досягнення мети поставлені завдання:

- Дослідження основних концептів теорій інтегрального менеджменту, таких як: системний (холістичний) підхід, урахування множинності перспектив; адаптивність і гнучкість; баланс між ефективністю і стійкістю.
- Загальна характеристика методології інтегральної теорії Кена Вілбера.
- Дослідження основних позицій Agile-менеджменту.
- Розгляд провідних положень інтегрального підходу у концепціях сталого розвитку (ESG) і корпоративної соціальної відповідальності (CSR).
- Аналіз прикладів сучасних компаній, які працюють за принципами інтегрального менеджменту.

Виклад основних результатів дослідження. Інтегральні теорії менеджменту є підходами, які прагнуть об'єднати різні аспекти управління, враховуючи максимально можливу множину факторів, що впливають на організацію. Ці теорії розглядають організацію як складну систему, у якій важливо зважати не лише на економічні, а й на соціальні, культурні, психологічні й екологічні аспекти. Основна мета інтегральних теорій менеджменту — створити більш цілісне й адаптивне розуміння управління, яке дозволяє ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі на всіх рівнях.

Інтегральні теорії менеджменту засновані на таких провідних концептуальних положеннях, як:

1. Холістичний (цілісний) підхід.
2. Урахування множинності перспектив.

3. Адаптивність і гнучкість.

4. Баланс між ефективністю і стійкістю.

Розглянемо послідовно означені положення.

1. З позицій *холістичного підходу* організація розглядається як система, де всі елементи взаємопов'язані. Управління має враховувати не лише окремі частини, але й їх взаємозв'язки, взаємодію, зворотні зв'язки. Холізм притаманний теорії систем Людвіга фон Бергаланфі та системному підходу в менеджменті, який допомагає менеджерам краще розуміти як зміни в одній складовій організації можуть вплинути на інші частини та організацію в цілому. Також одним з ключових авторів системного підходу є Пітер Сенге, автор концепції «Організація, що навчається» [30], де системне мислення грає ключову роль. Важливою також є концепція «системного мислення» в управлінні Рассела Акоффа [31].

Системний підхід у менеджменті залишається важливим інструментом для розуміння складності організацій і управління ними в умовах змін і невизначеностей. Він допомагає менеджерам бачити «загальну картину» й приймати рішення, що враховують довгострокові наслідки.

Отже системний підхід у менеджменті будується на принципах цілісності, взаємозв'язку та взаємозалежності процесів, підрозділів, співробітників тощо. Управління враховує ці зв'язки для досягнення спільних цілей. Важливим є принцип ієрархічності підсистем в системі. Обов'язковими є зворотні зв'язки як ключові елементи системного підходу, завдяки яким відбувається адаптація до внутрішніх і зовнішніх змін. Важливою є відкритість системи, її взаємодія із зовнішнім середовищем (ринки, конкуренти, законодавство, технології тощо). Також важлива цілеспрямованість системи, оскільки вона існує для досягнення певної ієрархії цілей.

Системний підхід може успішно застосовуватися в:

- Управлінні проектами, коли проект розглядається як система, де всі етапи (планування, виконання, контроль) взаємопов'язані.
 - Проєктуванні організаційної структури, коли системний підхід допомагає враховувати взаємодію між підрозділами й відділами.
 - Процесах управління якістю: наприклад, метод Total Quality Management (TQM) заснований на системному мисленні, де якість розглядається як результат взаємодії усіх процесів.
 - Стратегічному управлінні, де системний підхід допомагає аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище, що є важливим для розробки бізнес-стратегій.
- Таким чином, переваги системного підходу проявляються у комплексному розумінні організації; урахуванні взаємозв'язків; адаптивності; поліпшенні координації; довгостроковій орієнтації.

Важкість застосування системного підходу виявляється у складності урахування всіх взаємозв'язків підсистем та елементів системи; певній абстрактності й

невизначеності для практичного застосування; обмеженості у динамічних умовах, оскільки потрібен час для аналізу й адаптації.

2. Концепт *урахування множинності перспектив* найбільш активно реалізується наразі у теоріях Кена Вілбера, які об'єднують індивідуальні, колективні, внутрішні і зовнішні аспекти економічних, соціальних, екологічних, етичних і духовних аспектів життя.

Інтегральна теорія Кена Вілбера — це всеосяжна теорія, яка прагне об'єднати різні області людського знання, досвіду і практики. Вілбер розробив цю теорію, щоби створити цілісний підхід до розуміння реальності, включаючи психологію, соціологію, філософію, духовність, менеджмент й інші галузі знання. Його теорія підходить для застосування у різних сферах, зокрема управлінні, освіті, психотерапії й особистісному розвитку. Детальний розгляд теорії Кена Вілбера виходить за межі даної статті й потребує окремого дослідження.

В загальних рисах, інтегральна теорія К. Вілбера пропонує менеджерам і лідерам цілісний підхід до

управління організаціями крізь призму чотирьох квадрантів:

- Індивідуальне внутрішнє: мотивація, цінності, лідерські якості працівників.
- Індивідуальне зовнішнє: навички, поведінка, продуктивність, ефективність.
- Колективне внутрішнє: корпоративна культура, командна динаміка.
- Колективне зовнішнє: структура організації, процеси, технології.

Інтегральний підхід допомагає лідерам розвивати себе і своїх працівників, враховуючи різні рівні свідомості та лінії розвитку (наприклад емоційний інтелект, когнітивні здібності тощо). Вілбер пропонує враховувати всі аспекти змін: індивідуальні і колективні, внутрішні і зовнішні, що допомагає створити більш стійкі та ефективні стратегії змін; аналізувати і розвивати корпоративну культуру, враховуючи як внутрішні цінності, так і зовнішні прояви; таким чином підхід Вілбера дозволяє враховувати всі аспекти діяльності організації при розробці довгострокової стратегії (рис. 1).

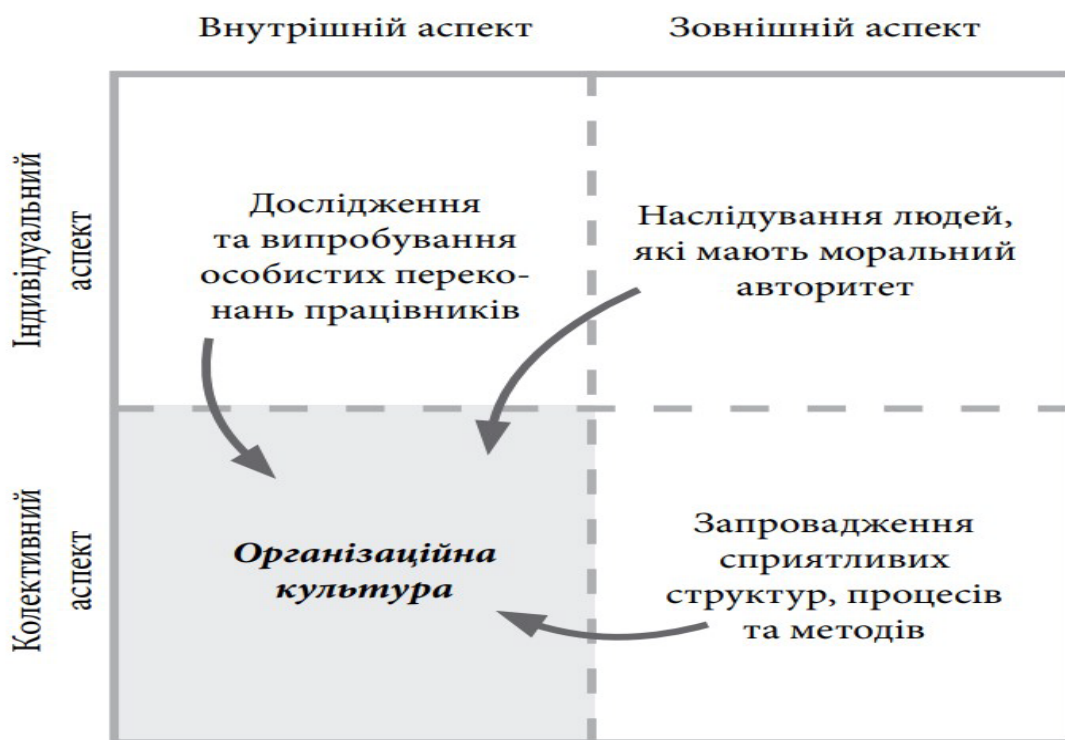


Рис. 1. Застосування моделі чотирьох квадрантів Вілбера до компаній.

Джерело [26, С. 372]

Сам Вілбер вказує, що його загальна інтегральна теорія вже достатньо широко увійшла в теорії менеджменту організацій [1]. Так, Деріл Паулсон спирається на чотири основні теорії бізнес-менеджменту, які цілком відповідають чотирьом квадрантам Вілбера: індивідуальному, психологічному, культурному і соціальному. Паулсон також надає конкретні рекомендації із застосування «всеквадрантного», «всерівневого» менеджменту [14].

До числа новаторів у сфері інтегрального бізнесу належить Джеффри Джіодж із «MJ Associates», який проводив семінари з інтегрального лідерства в десятках компаній зі списку «Fortune 500». Вілбер називає також Джона Формана з «R. W. Beck Associates», який застосовує всерівневий підхід в якості доповнення до теорії систем і складностей. Інтегральний підхід застосовують в організації «On Purpose Associates» співавтори книги «Пробудження корпоративної душі» Боб

Андерсон, Джим Стюарт, Ерік Кляйн, які сформували «Коло лідерства» («Leadership Circle»), де розвивають інтегральний підхід до трансформації лідерства [32]. До цього ж списку можна віднести Лео Берка, директора і декана Університетського коледжу лідерства і транскультурних досліджень компанії «Motorola». Цей коледж курує підготовку 20000 менеджерів по всьому світу. Також в цьому ряду знаходяться Іен Митрофф, Рон Кассіопа, Саймон Албрехт, Дон Бек, Джим Лер, Тоні Шварц. Останній був автором щомісячної колонки «Life/Work», яку він вів для компанії «Fast Company». Всі перелічені особи приєдналися до Інституту інтегрального бізнесу, разом з Діпаком Чопрой, Джо Фірмажом («Project Voyager»), Бобом Річардсом («Clarus»), Семом Беркольцом (видавництво «Shambhala»), Фредом Кофманом, Білом Торбертом, Уорреном Беннісом та багатьма іншими [33].

Отже, інтегральна теорія Вілера забезпечує цілісність бачення, гнучкість, глибину існування і розвитку організації. При цьому негативними аспектами теорії можна вважати складність урахування всіх аспектів, певну абстрактність (деякі аспекти надзвичайно важко виміряти), нестачу емпіричних даних, особливо пов'язаних із духовністю і духовним розвитком працівників (в цих аспектах треба розробляти нові критерії застосування емпіричних методів). При цьому інтегральна теорія Вілбера, викладена ним у відомих працях «Інтегральна психологія» (Integral Psychology), «Коротка історія всього» (A Brief History of Everything), «Теорія всього» (A Theory of Everything), продовжує надихати дослідників, практиків, лідерів, що прагнуть до більш глибокого й цілісного розуміння світу.

3. Концепт *адаптивності і гнучкості* проголошує підхід, згідно з яким організації здатні

адаптуватися до змін зовнішнього середовища у технологічних інноваціях, змінах на ринку чи у соціальних трансформаціях. Цей принцип на сьогодні реалізується у теоріях складності (complexity theory) й Agile-менеджменті. Розглянемо позиції останнього. Agile-менеджмент — це підхід до управління проектами і продуктами, заснований на засадах гнучкості, ітеративності й адаптивності. Він сформувався з Agile-філософії, яка була сформульована в Agile Manifesto (Маніфесті гнучких методологій розробки програмного забезпечення) у 2001 році [34]. Основна ціль Agile-менеджменту — швидке й ефективне реагування на зміни, а також фокус на задоволенні потреб клієнтів.

Основними позиціями Agile-менеджменту є такі положення:

- Люди та їх взаємодія важливіші за процеси та інструменти, тобто акцентуються командна робота, комунікація й співпраця.
- Продукт, що діє, важливіший вичерпної документації, тобто головним завданням вважається надання цінності комунікації з клієнтами, не витрачаючи часу на надлишкове документування.
- Співпраця із замовником важливіша погодження умов контракту, тобто заохочується постійна взаємодія з клієнтом для уточнення вимог і отримання зворотного зв'язку.
- Готовність до змін важливіша дотримання першопорядкового плану, тобто Agile-менеджмент виходить з того, що зміни є нормою, і команда має бути завжди готова до адаптації.

Ключовими практиками Agile-менеджменту є:

- Ітерації (спринти), коли робота ділиться на короткі цикли (1-4 тижня), в кінці кожного циклу надається робочий продукт або його частину (рис. 2).

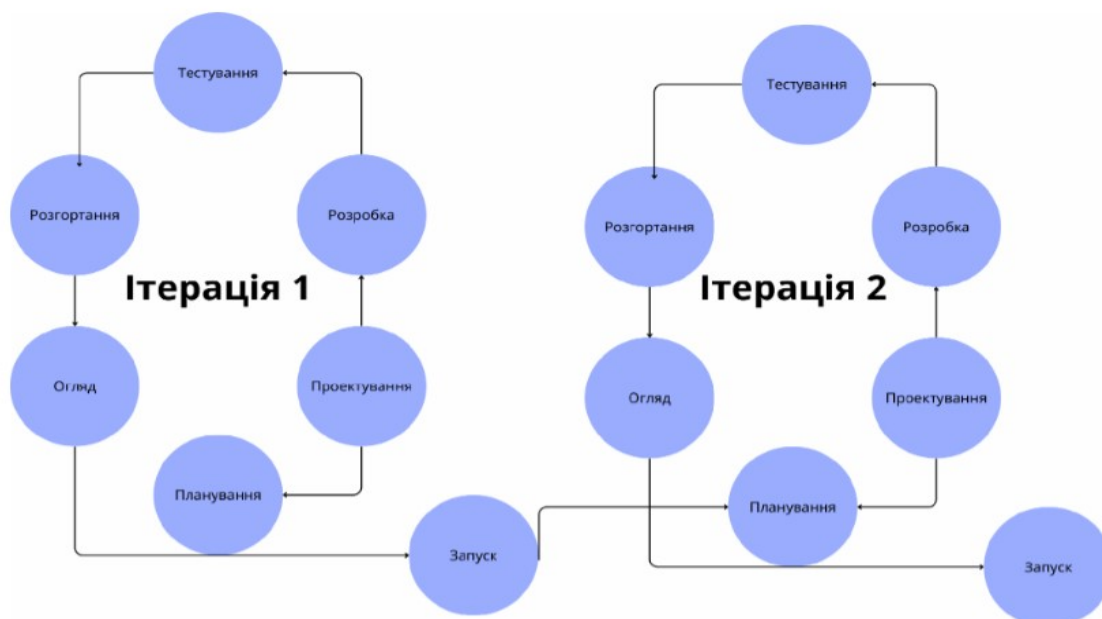


Рис. 2. Цикл розробки продукту в Agile-менеджменті.

Джерело: побудовано авторами за даними [35].

- Щотижневі стендапи, тобто короткі зустрічі команди для обговорення прогресу, планів і проблем.
- Зворотній зв'язок — відбувається постійна взаємодія з клієнтами й стейкхолдерами для уточнення вимог і поліпшення продукту.
- Самоорганізація команди, тобто команда сама приймає рішення про те, як виконувати задачі, що підвищує відповідальність і мотивацію.
- Візуалізація прогресу, для чого використовуються дошки (наприклад, Kanban) для відстеження задач та їх статусу.

Перевагами Agile-менеджменту постають швидка адаптація до змін; постійне покращення продукту на основі зворотного зв'язку; підвищення прозорості й залученості команди; зниження ризиків за рахунок коротких ітерацій.

При цьому складність застосування Agile-менеджменту виявляється у тому, що він потребує високої дисципліни, відповідальності й залученості команди; він може бути складним для застосування у великих організаціях із жорсткими процесами; він не підходить для проєктів із фіксованими вимогами і термінами.

За даними DataCaptive, 83% компаній, що використовують Agile, є невеликими і мають прибуток менше 50 млн дол. США. Тим часом лише 3% великих компаній із прибутками більше 1000 млн дол. США використовують Agile для ведення бізнесу. Компанії середнього розміру складають 10% користувачів Agile на світовому ринку технологій [36].

Проте Agile-менеджмент широко використовується не лише в IT, але й в таких галузях, як маркетинг, освіта, виробництво і управління персоналом. Його гнучкість і фокус на цінностях робить його перспективним інструментом для сучасних організацій. DataCaptive також зазначає, що Agile-проєкти мають показник успішності 64%, а зростання доходу після впровадження Agile відчули, в середньому, 60% компаній [36].

4. Концепт *балансу між ефективністю і стійкістю* виявляється у тому, що інтегральні теорії підкреслюють важливість не лише короткострокового прибутку, але й довгострокової стійкості/сталості організації, включаючи соціальну відповідальність й екологічний вплив. Даний принцип реалізується у концепціях сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — концепція, в межах якої компанії добровільно інтегрують соціальні й екологічні аспекти у свою бізнес-діяльність і взаємодію із зацікавленими сторонами. КСВ передбачає, що компанії не тільки прагнуть до отримання прибутку, але й враховують вплив своєї діяльності на суспільство, довкілля й економіку.

Головні напрями КСВ:

1. Соціальна відповідальність: турбота про

добробут працівників (умови праці, розвиток, здоров'я); підтримка місцевих товариств (освітні програми, благодійність); дотримання прав людини в ланцюгу контактів.

2. Екологічна відповідальність: зниження негативного впливу на довкілля; впровадження стійких практик (енергозбереження, переробка відходів в межах циркулярної економіки); підтримка екологічних ініціатив.

3. Економічна відповідальність: прозорість ведення бізнесу; дотримання етичних норм і боротьба з корупцією; створення довгострокової цінності для акціонерів і суспільства.

4. Управління і етика: дотримання законів і нормативів; прозорість і підзвітність у прийнятті рішень; впровадження етичних стандартів ведення бізнесу.

Перевагами КСВ для бізнесу постають зростання репутації і бренду; підвищення лояльності клієнтів і працівників; зниження ризиків, пов'язаних з екологічними і соціальними проблемами; залучення інвестицій, орієнтованих на сталий розвиток. Такі переваги характерні для компаній, що впроваджують програми зі скорочення вуглецевого сліду; корпорацій, що підтримують освітні ініціативи в регіонах своєї присутності; бізнесів, які турбуються про справедливі умови труда для робітників по ланцюгу взаємодії. КСВ стає все більш важливим елементом стратегії компанії, особливо в умовах підвищення уваги суспільства до питань сталого розвитку й відповідальності бізнесу.

Фредерік Лалу дослідив у відомій книзі «Компанії майбутнього» організації, які вже працюють на принципово нових інтегральних принципах управлінської культури [26]. Він детально описав такі компанії, як Valve (компанія з Сієтла, що розробляє програмне забезпечення для ігор), Sun Hydraulics (світовий виробник гідравлічних вставних клапанів та трубогонів з Флориди), FAVI (сімейний мідноливарний завод у Франції), Buurtzorg (голландська компанія патронажних сестер) та інші. Незважаючи на різні галузі, виробничі чи сфери послуг, в яких працюють дані організації, спільними для них є принципи управління на засадах самоорганізації, які вважаються еволюційно перспективними на майбутнє.

Ф. Лалу узагальнив ці принципи управління у вигляді таблиці 1, яку наводимо зі скороченнями, обираючи найбільш показові маркери:

Останнє поняття в таблиці 1 — Holacrasy — це система управління організацією, в якій повноваження і відповідальність за прийняття рішень розподіляються по всій холярхії команд, що самоорганізуються, замість управлінської ієрархії. Принцип холакратії вже впроваджений у комерційних і некомерційних організаціях США, Великобританії, Франції, Німеччини, Нової Зеландії, Австралії та інших країн [37, 38].

Таблиця 1

Порівняння принципів управління у традиційних та інтегральних бізнес-системах

	Традиційні бізнес методи (помаранчеві в системі спіральної динаміки)	Інтегральні бізнес-методи (бірюзові в системі спіральної динаміки)
Структура організації		
Організаційна структура	Ієрархічна команда	Самоврядна команда
Координація	Фіксовані наради на кожному рівні	Немає фіксованих нарад, лише за нагальної потреби
Проекти	Складний механізм (менеджери проекту, діаграма Ганта, плани, бюджети тощо)	Немає менеджерів, самостійна розробка проекту виконавцем, немає складних розрахунків бюджету, органічна пріоретизація
Головний офіс	Велика кількість працівників центрального апарату по відділам (закупівель, контролю, безпеки тощо)	Всі функції виконують самі команди або добровольчі цільові групи; невелика кількість консультантів в головному офісі
Процеси управління персоналом		
Набір співробітників	Відділ управління персоналом	Співбесіди проводять самі працівники, зосереджуючись на тому, щоб кандидат відповідав меті організації
Назви посад та посадові інструкції	У кожній посаді є назва та інструкція	Назви посад відсутні. У кожного є чіткі обов'язки, які можна змінювати
Гнучкість графіка й зобов'язання щодо робочого часу	Фіксований графік	Висока міра гнучкості у використанні робочого часу, відповідно взятим на себе зобов'язанням
Оплата праці	Рішення ухвалює верхівка ієрархії; індивідуальні матеріальні стимули; суттєві відмінності у розмірах зарплат за меритократичними принципами	Працівник сам визначає свою зарплату, орієнтуючись на базових зарплатах своїх колег; рівний розподіл прибутку без бонусів; менші розбіжності у зарплатах
Призначення на посади та просування по службі	Інтенсивна боротьба за просування; бар'єри між підрозділами	Немає просувань, є рівноправний обмін домовленостями; кожен переймається проблемами за межами своїх повноважень
Звільнення	Бос має повноваження звільнити підлегло; звільнення — юридичний і фінансовий процес	Звільнення — останній крок у посередницькому механізмі розв'язання конфліктів, на практиці відбувається дуже рідко
Повсякденне життя		
Офісні простори	Стандартизовані, безликі професійні споруди; поширені маркери статусу	Самостійно оформлені місця, відкриті для дітей, тварин, природи; ніяких маркерів статусу
Ухвалення рішень	У верхній частині піраміди; будь-яке рішення може бути визнане недійсним тим, хто стоїть вище в ієрархії	Повністю децентралізоване на основі процесу консультації або на основі механізму Holacracy

Джерело [26, с. 506-512].

Висновки. Загальними рисами інтегрального менеджменту можна вважати:

- ✓ Перехід управлінського складу й всіх робітників організації на холістичне (цілісне) світосприйняття.
- ✓ Інтеграцію різних аспектів управління (економічних, соціальних, екологічних, духовно-культурних).
- ✓ Перевагу горизонтальної управлінської комунікації над вертикальною ієрархічною (або їх врівноваженість).
- ✓ Цілеорієнтована командна робота з високим рівнем усвідомленої відповідальності кожного.
- ✓ Акценти на гнучкості й адаптивності управління.

Всі інтегральні теорії менеджменту приділяють велику увагу розвитку людського капіталу, оскільки люди розглядаються як ключовий ресурс організації, тому важливо враховувати їх потреби, мотивацію, особистісний розвиток і залученість. Інтегральні теорії враховують також сучасні технологічні інновації в управлінні, включаючи цифровий менеджмент, штучний інтелект, концепцію Industry 4.0.

Отже, переваги інтегральних теорій менеджменту виявляються у більш повному розумінні складності організації; урахуванні різноманіття факторів, що впливають на розвиток; гнучкості й адаптивності до змін; стійкості/сталості й довгострокових орієнтаціях.

Труднощами у застосуванні інтегральних теорій

менеджменту постають складність їх реалізації із-за необхідності урахування багатоманітності різнорідних факторів; потреба у дуже високій кваліфікації й етичній вихованості менеджерів і співробітників; складність вимірювання ефективності інтегральних підходів.

Інтегральні теорії менеджменту продовжують розвиватися, особливо в умовах поширення глобалізації, цифровізації і комплексності бізнес-середовища. Вони пропонують нові шляхи для створення стійких та ефективних організацій, здатних успішно функціонувати у змінному світі. Інтегральні теорії менеджменту

мають широкі перспективи розвитку саме завдяки їх здатності адаптуватися до складних і швидкоплинних умов сучасного світу. Вони надають керівникам інструменти для управління в умовах невизначеності, сприяють сталому розвитку й допомагають створювати організації, що успішно функціонують у довгостроковій перспективі.

Нагальною перспективою для подальших досліджень може стати розвідка, подібна до праці Ф. Лалу «Компанії майбутнього», але стосовно українських компаній, що застосовують в управлінні інтегральний менеджмент, або його елементи.

Список використаних джерел:

1. Wilber Ken. (1996). *A Brief History of Everything*. Boston: Shambhala Publications, 548 p.
2. Wilber Ken. (2000). *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Boston: Shambhala Publications, 303 p.
3. Цехмістро І.З. (2001). *Голістична філософія науки*. навч. посіб. Харків: Вид-во «Акта», 336 с.
4. Gebser Jean. (1985). *The Ever-present Origin*. Ohio University Press, 614 p.
5. Piaget Jean, & Bärbel Inhelder. (1969). *The Psychology of the Child*. New York: Basic Books, 192 p.
6. Graves Clare, W. (2005). *The Never Ending Quest*. Santa Barbara: ECLET, 570 p.
7. Beck, Don Edward, & Christopher C. Cowan (2006). *Spiral Dynamics*. Oxford: Blackwell Publishing, 2006. 514 p.
8. Cook-Greuter Susanne R. (1985). *Ego Development: Nine Levels of Increasing Embrace*. S. Cook-Greuter, 36 p.
9. Fowler James W. (1981). *Stages of Faith: The Psychology of Human Development and the Quest for Meaning*. San Francisco: Harper & Row, 352 p.
10. Gilligan Carol (1993). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge: Harvard University Press, 216 p.
11. Kegan Robert. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge: Harvard University Press, 416 p.
12. Kohlberg Lawrence. (1981). *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*. San Francisco: Harper & Row, 441 p.
13. Loevinger Jane. (1976). *Ego Development: Conceptions and Theories*. San Francisco: Jossey-Bass, 32 p.
14. Paulson D. (2002). *Competitive business, caring business: An integral business perspective for the 21st century*. Cosimo, Inc., 160 p.
15. Barrett Richard. (1998). *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. Boston: Butterworth-Heinemann, 226 p.
16. Block Peter. (1993). *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 54 p.
17. Benefiel Margaret. (2005). *Soul at Work: Spiritual Leadership in Organizations*. New York: Seabury, 159 p.
18. Isaac Getz (ed.). (2002). *Créativité organisationnelle; texts by Teresa Amabile, James Averill, Todd Lubart, Robert Sternberg, and others*. Paris, Vuibert, 160 p.
19. Carney Brian M., & Isaac Getz. (2009). *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*. New York: Crown Business, 336 p.
20. Collins James C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*. New York: HarperBusiness, 300 p.
21. Drucker Peter F. (2001). *The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker*. New York: HarperBusiness, 368 p.
22. Hamel Gary. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 288 p.
23. Hock Dee. (2005). *One from Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 307 p.
24. Lebow Rob, & Randy Spitzer. (2002). *Accountability: Freedom and Responsibility without Control*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 258 p.
25. Logan David, John King, & Halee Fischer-Wright. (2008). *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*. New York: Collins, 303 p.
26. Лалу Фредерік. (2017). *Компанії майбутнього*. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 544 с.
27. Zobrist Jean-François. (2008). *La belle histoire de FAVI: L'entreprise qui croit que l'Homme est bon*. Tome 1, Nos Belles Histoires. Paris: Humanisme et Organisations, 210 p.
28. De Blok Jos, & Aart Pool. (2010). *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*. Den Haag: Boom Lemma

Uitgevers, 128 p.

29. Кузнецов Е.А. (2018). Концептуальні основи інтегрального менеджменту в системі професіоналізації управлінської діяльності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, № 17(3(40)). С. 9–19. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.3\(40\).148334](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.3(40).148334).

30. Senge Peter. (1994). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency, 423 p.

31. Ackoff Russell L. Why few organizations adopt systems thinking. URL: https://ackoffcenter.blogs.com/ackoff_center_weblog/files/Why_few_aopt_ST.pdf.

32. Leadership Development Solutions - Leadership Circle. URL: <https://leadershipcircle.com>.

33. Integral+Life URL: <https://integrallife.com>.

34. History: The Agile Manifesto. URL: <https://agilemanifesto.org/history.html>.

35. Agile and Performance Testing – A Winning Combination. URL: <https://is.gd/YB9d9J>.

36. Companies that Use Agile. URL: <https://www.datacaptive.com/technology-users-email-list/companies-that-use-agile/>.

37. Röhl Martin. (2015). Organisations running on Holacracy. Structureprocess.com. URL: Who is using Holacracy? | Structure & Process.

38. An Interview with Brian Robertson on Holacracy (2006). URL: <https://v.gd/rYU6mZ>.

References:

1. Wilber Ken. (1996). *A Brief History of Everything*. Boston: Shambhala Publications, 548 p.
2. Wilber Ken. (2000). *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Boston: Shambhala Publications, 303 p.
3. Tsekhmistro, I. (2001). *Holistychna filosofii nauky [Holistic philosophy of science] : scientific manual*. Kharkiv. Vyd-vo «Akt». 336 p. [in Ukrainian].
4. Gebser Jean. (1985). *The Ever-present Origin*. Ohio University Press, 614 p.
5. Piaget Jean, & Bärbel Inhelder. (1969). *The Psychology of the Child*. New York: Basic Books, 192 p.
6. Graves Clare, W. (2005). *The Never Ending Quest*. Santa Barbara: ECLET, 570 p.
7. Beck, Don Edward, & Christopher C. Cowan (2006). *Spiral Dynamics*. Oxford: Blackwell Publishing, 2006. 514 p.
8. Cook-Greuter Susanne R. (1985). *Ego Development: Nine Levels of Increasing Embrace*. S. Cook-Greuter, 36 p.
9. Fowler James W. (1981). *Stages of Faith: The Psychology of Human Development and the Quest for Meaning*. San Francisco: Harper & Row, 352 p.
10. Gilligan Carol (1993). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge: Harvard University Press, 216 p.
11. Kegan Robert. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge: Harvard University Press, 416 p.
12. Kohlberg Lawrence. (1981). *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*. San Francisco: Harper & Row, 441 p.
13. Loevinger Jane. (1976). *Ego Development: Conceptions and Theories*. San Francisco: Jossey-Bass, 32 p.
14. Paulson D. (2002). *Competitive business, caring business: An integral business perspective for the 21st century*. Cosimo, Inc., 160 p.
15. Barrett Richard. (1998). *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. Boston: Butterworth-Heinemann, 226 p.
16. Block Peter. (1993). *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 54 p.
17. Benefiel Margaret. (2005). *Soul at Work: Spiritual Leadership in Organizations*. New York: Seabury, 159 p.
18. Isaac Getz (ed.). (2002). *Créativité organisationnelle; texts by Teresa Amabile, James Averill, Todd Lubart, Robert Sternberg, and others*. Paris, Vuibert, 160 p.
19. Carney Brian M., & Isaac Getz. (2009). *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*. New York: Crown Business, 336 p.
20. Collins James C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*. New York: HarperBusiness, 300 p.
21. Drucker Peter F. (2001). *The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker*. New York: HarperBusiness, 368 p.
22. Hamel Gary. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 288 p.
23. Hock Dee. (2005). *One from Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 307 p.
24. Lebow Rob, & Randy Spitzer. (2002). *Accountability: Freedom and Responsibility without Control*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 258 p.

25. Logan David, John King, & Halee Fischer-Wright. (2008). *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*. New York: Collins, 303 p.
26. Lalu, Frederik. (2017). *Kompanii maibutnoho* [Companies of the future]. Kharkiv, 544 p. [in Ukrainian].
27. Zobrist Jean-François. (2008). *La belle histoire de FAVI: L'entreprise qui croit que l'Homme est bon*. Tome 1, Nos Belles Histoires. Paris: Humanisme et Organisations, 210 p.
28. De Blok Jos, & Aart Pool. (2010). *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 128 p.
29. Kuznietsov, E. (2018). *Kontseptualni osnovy intehralnoho menedzhmentu v systemi profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti* [Conceptual foundations of integrated management in the system of professionalization of managerial activities]. *Market economy: modern theory and practice of management*, No. 17(3(40)). Pp. 9-19. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.3\(40\).148334](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.3(40).148334). [in Ukrainian].
30. Senge Peter. (1994). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency, 423 p.
31. Ackoff Russell L. *Why few organizations adopt systems thinking*. Retrieved from: https://ackoffcenter.blogs.com/ackoff_center_weblog/files/Why_few_aopt_ST.pdf.
32. *Leadership Development Solutions - Leadership Circle*. Retrieved from: <https://leadershipcircle.com>.
33. *Integral+Life* Retrieved from: <https://integrallife.com>.
34. *History: The Agile Manifesto*. Retrieved from: <https://agilemanifesto.org/history.html>.
35. *Agile and Performance Testing – A Winning Combination*. Retrieved from: <https://is.gd/YB9d9J>.
36. *Companies that Use Agile*. Retrieved from: <https://www.datacaptive.com/technology-users-email-list/companies-that-use-agile/>.
37. Röll Martin. (2015). *Organisations running on Holacracy*. *Structureprocess.com*. Retrieved from: *Who is using Holacracy? | Structure & Process*.
38. *An Interview with Brian Robertson on Holacracy (2006)*. Retrieved from: <https://v.gd/rYU6mZ>.