

УДК 658:001.8(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.199-207>**Кузнєцов Е.А.**

доктор економічних наук

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Kuznietsov Eduard

Dr. of Economic Sc.

Odessa I.I. Mechnikov National University

<https://orcid.org/0000-0001-7569-7533>**Олійник В.В.**

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Oliinyk Vadym

Odessa I.I. Mechnikov National University

<https://orcid.org/0009-0000-2954-7403>

ІНТЕГРАЛЬНІСТЬ ЯК КАТЕГОРІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ЕВОЛЮЦІЯ, БІФУРКАЦІЯ І ДИФУЗІЯ СМИСЛІВ

У статті проведено комплексне наукове дослідження інтегральності як нової фундаментальної категорії професійної системи менеджменту в умовах сучасних глобалізаційних викликів. Детально розглянуто історичну еволюцію поняття інтегральності, починаючи від модерністського періоду формування і закінчуючи етапом інтенсивного розвитку теоретичних засад менеджменту. На основі аналізу наукових джерел визначені ключові особливості впливу інтегральності на загальну динаміку розвитку та трансформацію систем управління підприємствами. У роботі представлена чітка ідентифікація та класифікація термінології інтегрального менеджменту, що дозволяє усунути розбіжності в трактуванні суміжних понять. Зокрема, виявлені та розмежовані специфічні особливості процесів інтеграції, інтегрованості та безпосередньо інтегральності сучасних управлінських систем різного рівня. Обґрунтована та показана об'єктивність розвитку тріади континуумів у структурі організаційного знання. Автор приділяє значну увагу аналізу внутрішньої структури цієї тріади, внаслідок чого виявлені особливості управлінського, менеджерського і людиноцентричного континуумів. У межах дослідження запропонована авторська концептуальна позиція щодо подальшого розвитку управлінської теорії біфуркації в умовах високої турбулентності ринкового середовища. Приведені наукові визначення кризових точок біфуркації, які суттєво впливають на стабільність компанії. Зазначені базові позиції менеджменту щодо підвищення результативності дій та прийняття стратегічних рішень під час безпосереднього проходження точок біфуркації.

Окремо визначені основи позиції розвитку менеджменту щодо новітньої концепції «дифузія смислів». Зазначена концептуальна лінія розвитку теорії менеджменту у процесі його постійної міждисциплінарної взаємодії та дифузії з іншими фундаментальними науками і практиками. Доведена специфічна особливість розвитку інтегрального менеджменту як синергетичної моделі управління майбутнього. Також запропонована концептуальна поведінка менеджменту щодо управління процесами проникаючого взаємозбагачення і дифузії смислів в організаційній культурі. Для підтвердження гіпотез критично розглянута популярна концепція «Бірюзові організації» Ф. Лалу і класична модель «ВАПО» І. Адігеса. На завершення визначена загальна концептуальна і методологічна спроможність впливу інтегральності на вектор розвитку професійної системи менеджменту.

Ключові слова: інтегральний менеджмент, професійна система менеджменту, еволюція інтегральності, управлінська теорія біфуркації, стратегічна невизначеність, ефект синергії, проникаюче взаємозбагачення, штучний інтелект, дифузія смислів, технологічна сингулярність.

INTEGRITY AS A CATEGORY OF A PROFESSIONAL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF STRATEGIC UNCERTAINTY: EVOLUTION, BIFURCATION AND DIFFUSION OF MEANING

The article presents a comprehensive scientific study of integrity as a new fundamental category of a professional management system in the context of modern globalization challenges. The historical evolution of the concept of integrity is considered in detail, starting from the modernist period of formation and ending with the stage of intensive development

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Кузнєцов Е.А., Олійник В.В., 2026

of theoretical principles of management. Based on the analysis of scientific sources, the key features of the influence of integrity on the general dynamics of development and transformation of enterprise management systems are determined. The work presents a clear identification and classification of the terminology of integral management, which allows eliminating discrepancies in the interpretation of related concepts. In particular, the specific features of the processes of integration, integration and directly integrity of modern management systems of various levels are identified and delimited. The objectivity of the development of the triad of continuums in the structure of organizational knowledge is substantiated and shown. The author pays considerable attention to the analysis of the internal structure of this triad, as a result of which the features of the managerial, managerial and human-centric continua are revealed. Within the framework of the study, the author's conceptual position on the further development of the management theory of bifurcation in conditions of high turbulence of the market environment is proposed. Scientific definitions of crisis points of bifurcation, which significantly affect the stability of companies, are given. The basic positions of management on increasing the effectiveness of actions and making strategic decisions during the direct passage of bifurcation points are indicated. Separately, the fundamental positions of the development of management on the new concept of "diffusion of meanings" are determined. The conceptual line of development of management theory in the process of its constant interdisciplinary interaction and diffusion with other fundamental sciences and practices is indicated. The specific feature of the development of integral management as a synergistic model of management of the future is proven. The conceptual behavior of management on managing the processes of penetrating mutual enrichment and diffusion of meanings in organizational culture is also proposed. To confirm the hypotheses, the popular concept of "Turquoise Organizations" by F. Lalou and the classical model of "VAPO" by I. Adizes are critically examined. Finally, the general conceptual and methodological potential of the influence of integrity on the vector of development of the professional management system is determined.

Keywords: integral management, professional management system, evolution of integrality, management theory of bifurcation, strategic uncertainty, synergy effect, pervasive mutual enrichment, artificial intelligence, diffusion of meanings, technological singularity.

JEL classification: I21, M10, M53.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку цивілізаційних процесів характеризується переходом від лінійної прогнозованості до епохи «стратегічної невизначеності», де класичні ієрархічні моделі менеджменту втрачають свою адаптивну здатність. У моменти глобальних соціально-економічних та технологічних зсувів професійні системи менеджменту опиняються в точках біфуркації, де подальше існування системи залежить не від жорсткості її внутрішніх впливів, а від глибинної цілісності її сутнісних характеристик. Професійна система менеджменту, вже в активному режимі, потребує трансформаційних змін, які мають зрушити класичні і технологічні ознаки управлінської діяльності, що були характерні для епохи модерну ХХ ст. Потрібна не стільки загальна інноваційна політика щодо розвитку професійного менеджменту, скільки фактична зміна вектору розвитку в процесах взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Цей вектор має бути спрямований на дослідження системи формування нового управлінського мислення і визначення особливостей інноваційного розвитку менеджменту в процесах біфуркації тріади континуумів: «управлінський континуум – менеджерський континуум – людиноцентричний континуум». Все це має досить логічний вигляд, хоча і прямує до стану «епохи хаосу». Так, людиноцентричний континуум задає масштаб нової епохи та логічне завершення тріади (управління – менеджмент – людина), дифузія смислів пояснює механізм взаємопроникнення технологічного і гуманітарного, нова суб'єктність менеджменту підкреслює наше бачення переходу від людини-об'єкта до людини-суб'єкта, - а професійний менеджмент вказує нам, що перехід можливий лише завдяки високій кваліфікації, новому мисленню і етиці управлінських кадрів. І як результат, – «епоха хаосу» створює актуальний контекст, в якому старі методи контролю вже не

працюють. Методологічний вакуум, що виник на стику класичного менеджменту та нових цифрових реалій, потребує детального дослідження *еволюції професійних систем*. Це дозволить розкрити механізми, за допомогою яких менеджмент не просто адаптується до хаосу, а трансформується у самоорганізовану інтегральну екосистему, здатну генерувати нові управлінські смисли в умовах постійних викликів.

У цьому контексті виникає гостра наукова необхідність переосмислення фундаментальних категорій менеджменту. Традиційне розуміння «інтеграції» як процесу об'єднання та «інтегрованості» як стану зв'язності елементів уже не вичерпує складності сучасних управлінських систем. На перший план виходить *інтегральність* – як вища категорія професійного менеджменту, що відображає його здатність зберігати ідентичність і функціональну стійкість через постійну *дифузю нових смислів*, методів та інструментарію (табл. 1). Отже, можна зауважити, що якщо інтегрованість – це архітектура будівлі, то інтегральність – це її фундамент, який тримає всю конструкцію під час землетрусу характерних біфуркацій і глибинної інноваційної динаміки.

Конструкція нового бачення розвитку професійного менеджменту сьогодні визначається посиленням наукової складової і розробкою та впровадженням механізмів результативної управлінської дії. Менеджмент, який не дає потрібного результату інноваційному суспільству просто не потрібен. Справедливість цього факту підтверджується великою кількістю системних проблем розвитку сучасного суспільства, які були породжені діяльністю непрофесійних і безвідповідальних кадрів, насамперед, у сфері управлінській діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Прямого доказу, що більшість дослідників управлінської

сфери діяльності спеціалізовано розглядають проблеми інтегральності саме в професійній системі менеджменту немає. Радше, потрібно говорити про дослідження, які виводять нас на розуміння необхідності таких підходів, виходячи з проблем сучасного стану професійної системи менеджменту. Це такі дослідники менеджменту як П. Друкер [8, с. 12-13], Г. Мінцберг [18], І. Адісес [1], Е. Демінг [6], К. Шваб [8, с. 104]. Окремо потрібно звернути увагу на дослідження К. Вілбера, який, власне, і запропонував термін «інтегральність» як можливість формування рішень на основі максимальної повноти релевантної інформації [5, с. 366-372]. Серед сучасних дослідників процесу формування інтегрального менеджменту, які звертають на дану проблематику особливу увагу і визначають її перспективу у взаємодії зі штучним інтелектом, необхідно назвати М. Кастельса - теорія мережевого суспільства з описом дифузії в цифровому середовищі [7]; Г. Хемела – ідеологія інноваційної парадигми менеджменту в XXI ст., характер розвитку управлінських інновацій в умовах технологічної сингулярності [17]; Ф. Лалу – організація майбутнього і перехід до «бірюзових» (інтегральних) систем [15]; Н. Талеб – концепція «антикрижності», розвиток систем через стрес і невизначеність [22]; Т. Блуммарт, С. Ван ден Брук – Декларація бачення майбутнього «Нова нормальність» [8, с. 97-102; 12, с. 85-88]. Ми звертаємо увагу в нашому дослідженні на такі невирішені проблеми, які визначають перспективи інноваційного розвитку інтегральності менеджменту, - це, в першу чергу, специфічні особливості еволюції формування системи інтегрального менеджменту, сучасний розвиток управлінської теорії біфуркації, інтегральна складова визначення тріади континуумів з акцентом на людиноцентричний континуум.

Зрозуміло, що ми порушуємо великий пласт проблем, які не мають абсолютно визначеної позиції і відповіді на поставлені проблеми. Враховуючи такі обставини, ми сфокусуємо свою увагу на розгляді таких питань, які сьогодні є найбільш актуальними для процесу відновлення економіки і суспільства в Україні після ворожої агресії сусідньої держави. На нашу думку, українському суспільству необхідно сконцентрувати увагу не на відновленні того потенціалу економіки який був раніше, а зосередитися на створенні нової інноваційної економіки і креативного класу, які унеможливають повернення до старої архаїчної пострадянської економіки. Наша увага буде спрямована на окремих аспектах розвитку нової професійної системи менеджменту, а саме, - на проблемах інтегральності у співзвучності з процесами біфуркації і дифузії смислів щодо адекватного розвитку управлінської діяльності. Наша думка, що інноваційний розвиток професійної системи менеджменту створить умови для народження справжньої національної управлінської еліти, яка буде мати провідне значення у майбутньому відновленні та побудові інноваційної економіки і нового суспільства. Тільки наявність управлінської еліти нового інноваційного зразка зробить країну розвинутою, щасливою і безпечною. Таким чином, головні напрямки даного

дослідження будуть спрямовані на розгляд проблем формування інтегральної якості професійної системи менеджменту та її значення для сучасного інноваційного розвитку. Визначальним фактом процесів інтегральності менеджменту виступають проблеми розвитку управлінської теорії біфуркації та дифузії смислів, що значним чином зменшують дію процесів стратегічної невизначеності і дозволяють сформувати реальну стратегію розвитку.

Мета статті. Визначити головні підходи щодо генезису та еволюції категорії «інтегральність» у теорії менеджменту – від механістичної цілісності (Ф. Тейлор, А. Файоль) до органічних систем (Ф. Лалу, А. Росс), а у процесі трансформації інтегральності – від контролю над взаємозв'язками до синергії смислів. Дослідити точки біфуркації в розвитку професійної системи менеджменту, які формують аналіз критичних моментів, де структура і методи менеджменту втрачають стійкість. Звернути увагу на процеси, коли кризові явища (технологічні, соціальні) змушують систему обирати нові вектори розвитку інтегральності, а методи менеджменту стають «розмитими» (дифузними), поєднуючи жорсткі і м'які підходи. Важливим аспектом нашого дослідження буде розгляд методології трансформації базових елементів системи менеджменту, а саме функцій, методів, структури і сполучних процесів [14; 17]. Тут важливо звернути увагу на функціональну динаміку, а саме на перехід від лінійної послідовності до інтегрованих циклів адаптації; на методи, де проходить синтез аналітичних та інтуїтивних методів в умовах невизначеності; структуру менеджменту, коли дифузія ієрархії трансформується в мережеві та екосистемні конфігурації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні

застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів управлінського аналізу. Так, порівняльно-аналітичний метод використано для зіставлення підходів до трактування інтегральності як категорії професійної системи менеджменту, а також визначення основних категорій, які характеризують процеси інтегральності менеджменту; метод системного підходу дозволив розглядати процеси інтегральності менеджменту в умовах еволюції тріади континуумів: «управлінського континуума – менеджерського континуума – людиноцентричного континуума»; метод структурно-функціонального аналізу застосовано для визначення ролі базових елементів системи менеджменту (функцій, методів, структури і сполучних процесів) для розвитку процесів інтегральності менеджменту; метод узагальнення та абстрагування використано при формуванні концептуальних положень щодо взаємозв'язку інтегральності, дифузії смислів і людиноцентричності для адекватного розвитку професійної системи менеджменту. Табличний метод застосовано для систематизації результатів дослідження.

Виклад основних результатів дослідження. Дослідження інтегральності як категорії професійної системи менеджменту необхідно розпочати з аналізу того, як змінювалося розуміння системи і коли

інтегральність стає не просто черговим етапом розвитку менеджменту, а виводить його на новий рівень існування в процесах взаємодії науки, аналітики і практики. Ми вже не один раз досліджували дані процеси, які пов'язані з формуванням системи інтегрального

менеджменту [8; 9; 13; 14]. Узагальнюючи цю проблему можна показати її в структурному вигляді, де еволюція інтегральності стає головним елементом процесу (табл. 1).

Таблиця 1

Генезис та еволюція інтегральності менеджменту

Етапи еволюції	Базове визначення
Менеджмент 1.0 (Механістичний)	Інтегрованість процесів як шестерні в годиннику
Менеджмент 2.0 (Системний)	Інтеграція як взаємодія підсистем, тобто базових елементів системи менеджменту – функцій, методів, структури і сполучних процесів.
Менеджмент 3.0 (Інтегральний)	Інтегральність як живий організм з метою створення інноваційної екосистеми менеджменту

Джерело: сформовано авторами.

На першому етапі еволюції роль менеджменту була спрямована на забезпечення жорсткої інтегрованості через стандартизацію та ієрархію. Були розроблені принципи менеджменту Ф. Тейлора і А. Файоля, реалізація яких стала головною метою розвитку менеджменту організації. Розуміння цілісності організації виступало як сума частин, коли кожний гвинтик на своєму місці і це забезпечує цілісність системи. В цьому випадку ще немає інтегральності, а є технічна стиковка функцій, методів і структурних компонентів.

Головним концептом системно-процесної стадії Менеджмент 2.0 стає інтеграція і зв'язок. Організація будується як відкрита система і роль менеджменту проявляється в координації взаємодії між підсистемами, тобто тих самих функцій, методів і структури, але з активним використанням сполучних процесів для забезпечення системності через процеси інтеграції. Цілісність організації починає залежати від якості зв'язків, а не лише міцності елементів. Менеджер стає «інтегратором» і результативність його роботи залежить від його знань і професійних навичок, в першу чергу, стосовно функціональної специфіки менеджменту. Поступово формується об'єктивна необхідність розвитку процесів професіоналізації менеджменту і системна

підготовка управлінських кадрів стає спрямованою саме на управлінський характер їх практичної діяльності, а не, наприклад, фінансово-економічний чи інженерно-технологічний. Саме на цьому етапі проявляється системна необхідність розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. Виникає потреба в специфічній менеджерській підготовці управлінських кадрів протягом усєї професійної кар'єри. Цьому етапу присвячені роботи відомих гуру менеджменту П. Друкера, Г. Мінцберга, Ф. Маліка, Г. Хемела [8, с. 50-51]. Головний посыл другого етапу еволюції інтегральності в професійній системі менеджменту спрямований на визначення специфічності управлінської праці, розвиток науки менеджменту і менеджмент-освіти, професіоналізацію менеджменту, формування теорії інтегрального менеджменту.

Перед розглядом третьої стадії еволюції інтегральності в професійній системі менеджменту, на нашу думку, потрібно визначитися щодо точності використання термінологічного ряду проблеми нашого дослідження (табл. 2). Точне визначення термінологічного апарату створює умови для правильного розуміння базових процесів щодо розгляду та актуалізації теорії інтегральності професійної системи менеджменту.

Таблиця 2

Ідентифікація термінології

Ключовий термін	Визначення
Система менеджменту	Базові елементів менеджменту, а саме функцій, методів, структури і сполучних процесів. Є потреба професійної підготовки управлінських кадрів щодо повноцінної реалізації даних елементів в процесах взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту
Інтегральність	Для розвитку професійної системи менеджменту - це стан цілісності та безперервної взаємодії всіх елементів менеджменту, коли зміна одного елемента автоматично та гармонійно коригує роботу інших для досягнення спільної стратегічної мети організації
Еволюція	Дослідження процесів, які змінювали розуміння цілісності в менеджменті - від класичних наукових шкіл менеджменту до епохи цифровізації і технологічної сингулярності
Біфуркація	Вказує на критичні точки переходу (кризи, технологічні стрибки, ефекти «колії» тощо), де система менеджменту кардинально змінює шлях розвитку і отримує поштовх для досягнення стадії інтегрального менеджменту
Дифузія смислів	Формуються процеси взаємопроникнення менеджменту з іншими науками (квантова фізика, біологія, медицина, інформаційні технології, обчислювальна кібернетика), які проникають у менеджмент і розчиняються в ньому, створюючи новий сенс розвитку
Стратегічна невизначеність	Це стан зовнішнього середовища, коли неможливо точно спрогнозувати майбутні тенденції, дії конкурентів або зміни ринку, що критично впливають на успіх компанії. Це стан, коли менеджери не мають достатньо інформації про майбутні події, тренди чи дії конкурентів для прийняття однозначних рішень. Вона виникає через складність і динамічність зовнішнього середовища

Джерело: авторська розробка.

Посткласичний етап еволюції інтегральності професійної системи менеджменту сфокусований на процес формування парадигми інтегральності та побудови організації як живого організму або екосистеми. Тут важливо для менеджменту реалізувати роль ініціатора створення середовища для самореалізації. Формується розуміння того, що в умовах хаосу зовнішні з'язки можуть руйнуватися, тому система повинна мати внутрішню «прошивку», тобто спільні сенси, цінності та культуру. Це і є перехід від інструментальної (технологічної) інтегрованості до категоріальної інтегральності. Проблеми цієї стадії розвитку менеджменту підіймають в своїх дослідженнях І. Адізес [1, частина ІV] і Ф. Лалу [15]. Так, І. Адізес пропонує, що для тривалої успішної роботи менеджмент має виконувати такі функції: виконавчу (В), адміністративну (А), підприємницьку (П) і об'єднувальну (О). А в результаті формується його концепція «В,А,П,О», яку можна «використовувати для опису і аналізу життєвих циклів організацій і що манера функціонування будь-якої організації змінюється з різними фазами її життєвого циклу. На кожній фазі певна функція управління важливіша за інші. А це означає, що ми можемо передбачати різні «переходи» у житті організацій і бути готовими до них» [1, с. 11-13]. Модель ВАПО І. Адізеса виступає як спосіб прогнозування в умовах стратегічної невизначеності, ґрунтуючись на професіоналізмі менеджменту і його готовності самостійно (з використанням даних

штучного інтелекту) забезпечувати інтегральність різних стилей управління для досягнення поставлених цілей. Ф. Лалу у своїй книзі «Компанії майбутнього» запропонував концепцію «Бірюзових компаній», необхідними умовами появи яких він назвав еволюційні Бірюзові принципи, структуру, методи і культуру. Ф. Лалу називає тільки дві неодмінні умови в таких двох сферах як *вище керівництво* і *форма власності* [15, с. 375-376]. Головні мотиви стосовно вищого керівництва пов'язані зі світоглядом і психологічним розвитком засновника або топ-менеджера, які мусять відповідати Бірюзовій стадії розвитку. Щодо форми власності, то тут існує обов'язкова вимога щодо власника компанії, який повинен також розуміти і сприймати Еволюційний Бірюзовий світогляд [15, с. 376]. Концепція «бірюзових» організацій Ф. Лалу базується на ідеї, що компанії розвиваються подібно до розвитку людської свідомості. Бірюзовий рівень – це найвищий рівень еволюції управління на сьогодні. Він характеризується такими ключовими ознаками, які відрізняються від традиційних систем менеджменту, а саме – довіра замість контролю (відсутність детальних КПП та мікроменеджменту), розподіл відповідальності (кожен почуває себе власником процесу), прозорість (будь-яка інформація відкрита для усіх колег). Концептуальні положення концепції Бірюзових організацій Ф. Лалу показані в табл. 3.

Таблиця 3

Концепція Бірюзових організацій Ф. Лалу

Пооложення	Характеристика
Еволюційна мета	Організація сприймається як живий організм зі своєю долею. Замість диктувати стратегію, лідери «слухають», куди компанія хоче рухатися сама. Прибуток — це результат, а не головна ціль
Самоуправління	Відсутність ієрархії та босів. Рішення приймаються за допомогою «процесу консультування»: кожен може прийняти будь-яке рішення, але мусить порадитися з експертами та тими, кого це стосується
Цілісність	Працівникам пропонують залишати «професійні маски» вдома і бути собою. Створюється середовище психологічної безпеки, де цінуються емоції, інтуїція та особисті цінності людини

Джерело: складено авторами на основі [15].

Сьогодні у зв'язку з позитивним акцентуванням процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0» і формуванням «Суспільства 5.0» сформувалася низка вимог до розвитку професійної системи менеджменту. Серед ключових вимог – це потреба у відповідності розвитку науки, аналітики і практики менеджменту щодо забезпечення результативного управлінського супроводу процесів технологічного розвитку, особливо в системі взаємодії технологічних і управлінських інновацій [17]. Проблема результативної якості та інноваційного розвитку існуючої системи менеджменту доводить необхідність наукового та практичного позиціонування такого напрямку теорії менеджменту як управлінська теорія біфуркації. Дана теорія розвинулася завдяки концепції, яка розглядає критичні моменти в житті організації, коли стара модель управління перестає працювати, а подальший шлях розвитку стає непередбачуваним. Це точка перелому (біфуркації), коли стан системи втрачає стабільність і коли, навіть, незначний вплив може кардинально змінити

майбутнє компанії. Малі зусилля можуть дати величезний результат як позитивного, так і негативного змісту. Важливо зазначити, що після позитивного проходження точки біфуркації повернутися до старого стану системи неможливо. Як в цьому випадку працює менеджмент, - спочатку накопичення хаосу, коли внутрішні чи зовнішні проблеми розхитують систему, а старі методи контролю більше не діють, перед менеджментом стоїть завдання вибору шляху і керівництво має обрати новий вектор розвитку (інновації, реструктуризація або ліквідація). В результаті таких процесів і дій менеджменту система виходить на вищий рівень складності або руйнується.

Проблеми управлінської теорії біфуркації та формування в процесі взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту, системи інтегрального менеджменту розглядалися нами в попередніх дослідженнях [9; 10, с. 20-24; 11, с. 135-139]. Тому ми можемо зауважити, що актуальність цих досліджень весь час зростає в силу їх важливості для діяльності професійного

менеджменту, оскільки створює умови для передбачення наближення криз, гнучкості і адаптації в умовах повної невизначеності діяльності організації. В той же час, для менеджменту відкривається вікно можливостей, адже в точці біфуркації легше впроваджувати радикальні зміни. Що є важливим, - в точці біфуркації роль лідера і в цілому менеджменту стає вирішальною, оскільки рішення, яке буде прийнято, визначить в який аттрактор (сценарій) потрапить організація. Важливо знати, що інтегральність тут виступає як «дивний аттрактор» - вона не дає системі чітких жорстких рамок, але утримує її навколо спільного смислового центру. Тут доречно згадати, що для українського менеджменту війна стала *тотальною точкою біфуркації*. Старі методи планування вже не працюють, а інтегральність (єднання волонтерського, державного та бізнес-підходів) стала новою стратегією виживання. Таким чином, потрібно зауважити, що стан біфуркації в сучасному світі стає не епізодом, а перманентним станом, що і вимагає переходу до інтегральності як до постійної та пріоритетної категорії професійної системи менеджменту.

Історичними науковими джерелами формування і розвитку сучасної професійної системи менеджменту є економіка, психологія і соціологія. Уже в цьому історичному факті з'являється ідея «дифузії смислів» в управлінському середовищі, коли дифузія розлядається не як просте *копіювання методів*, а як «*проникаюче взаємозбагачення*». В результаті історичного розвитку менеджменту проходить становлення специфічної науково-дослідної, аналітичної і практичної баз професійних знань на основі проникаючого взаємозбагачення, в першу чергу, економіки, психології і соціології. Хоча сьогодні ці питання в Україні залишаються дискусійними, оскільки досить сильні позиції в академічному середовищі пов'язані з розумінням менеджменту як галузевого управління. Теза, яку ми визначаємо давно, що менеджмент пріоритетно проявляється через функції і він індіферентний до галузевого поділу економіки, все більше стає актуальною завдяки положенням сучасної концепції «дифузії смислів» [11, с. 28-31; 14]. Термін «проникаюче взаємозбагачення» фіксує зрозумілу позицію щодо впливу на менеджмент не тільки його історичних наукових джерел, а і інших наук і практик, пов'язаних з обчислювальною математикою (операційні системи штучного інтелекту), фізикою (квантові принципи в менеджменті), біологією (природа живих організмів), інженерією (інновації в промислове виробництво), інформаційними технологіями (засоби обробки і використання інформації), правом (комплієнс-менеджмент) тощо. В той же час, потрібно особливо зауважити, професійний менеджмент перестає бути закритою кастою економічних наук, він стає відкритим інтерфейсом, куди дифундують сенси інших наук. Що маємо в результаті, наприклад, – розмивання меж між «управлінням персоналом», «маркетингом» та «ІТ-архітектурою» – вони стають єдиною інтегральною дією. Але тут потрібно розуміти, інтегральність професійної системи менеджменту – це робота управлінської команди, де ролі чітко

розподілені з врахуванням професійно-інтелектуальної спеціалізації кожного члена команди і запрошених на певні проекти групи науковців, експертів і практиків. Думати, що в результаті інтегральності народжується універсальний менеджер-фахівець, який все вміє і все знає було б великою помилкою. Така професійна всеїдність, на нашу думку, має характеризувати машини з операційною системою штучного інтелекту високих (топових) хвиль розвитку, які візьмуть на себе технологічну частину управлінської діяльності.

В той же час, проблемою виступають можливі процеси «гібридизації», що досить активно пропонуються в сучасному вимірі щодо розвитку професійного менеджменту. Тут визначається, що сучасний менеджер – це «гібрид» економіста, психолога, соціолога, дата-аналітика і, власне, це і є проявом дифузії смислів у його професійній діяльності. На нашу думку, така думка є передчасною і, навіть, помилковою. Можливо, що це станеться, коли людина не буде конкурувати з штучним інтелектом, а об'єднається і стане кіборгом [8, с. 103-104; 23]. Така перспектива не є позитивною характеристикою розвитку людської цивілізації, з якою і працює менеджмент у порівнянні з управлінням живою і неживою природою. Найбільша загроза не в дифузії і об'єднанні різних спеціальностей в одну універсальну – це є неможливим фактом людської природи, якщо ми говоримо про значення професійної якості індивіда. Основна ж проблема, яка потребує вирішення - це розробка механізмів взаємодії людини з штучним інтелектом, де буде чіткий розподіл функціональних напрямків діяльності, виходячи з особливостей природи людини і технологічних можливостей штучного інтелекту. Розробка і впровадження таких механізмів взаємодії є пріоритетним завданням для науки менеджменту.

Дослідження проблеми інтегральності як категорії професійної системи менеджменту у своєму основному форматі пов'язано з розглядом базових елементів системи менеджменту і їх інтегральною трансформацією і процесами системної взаємодії (табл. 4).

Тут важливо звернути увагу на перехідні процеси трансформації. Так, наприклад, в діяльності управлінської команди характерно буде говорити про перехід від «трансляції команд» до «генерації спільних значень», а вплив цифрових мереж призводить до того, що комунікації стають горизонтальними і всюдисущими. Якщо раніше управлінські рішення базувалися на ретроспективному аналізі (інтегрованість даних), то в умовах зростаючої інтегральності будуть використовуватися предиктивні моделі та інтуїтивне відчуття вектору розвитку (інтегральність бачення). Важливо тут зазначити, що дифузія експертних знань призводить до децентралізації управлінських рішень, що означає, що рішення приймається там, де виникає проблема (кризова точка), а не там, де знаходиться «голова» ієрархії. Особливим фактом виступає формування інтегрального лідерства у якого має бути потенціал до поєднання суперечливих смислів (наприклад, стабільність та інновації) через дифузію різних управлінських стилів.

Таблиця 4

Трансформація системи менеджменту.

Елемент системи	Класичний менеджмент	Інтегральний менеджмент	Процес трансформації
Функції	Планування, організація, мотивація, контроль	Візіонерство, самоорганізація, коучинг, фасилітація.	Від директивного управління до створення середовища розвитку
Методи	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні	Когнітивні, мережеві, ціннісно-орієнтовані	Від примусу та стимулів до внутрішньої залученості й сенсів
Структура	Вертикальна ієрархія, жорстка спеціалізація	Голакратія, бірюзові мережі, екосистеми.	Від «піраміди» до адаптивного «живого організму»
Сполучні процеси	Комунікації (згори вниз), прийняття рішень (центр)	Прозорі дані, консенсус/консент, зворотний зв'язок 360°	Від інформаційної ізоляції до повної прозорості та децентралізації

Джерело: авторська розробка.

Необхідно підкреслити, що розвиток інтегральності базових елементів системи менеджменту значним чином підсилюється процесами інтегральності саме сполучних процесів менеджменту, а саме, – механізмом прийняття управлінських рішень, комунікаціями і персонал-технологіями. Сполучні процеси – це не просто «дроти» системності менеджменту, а «поживний ґрунт», з якого росте справжній професіоналізм та інтегральність управлінської активності. Важливо зауважити, що в сучасних розвинутих системах сполучні процеси оцифровані, що створює «цифровий двійник» інтегральності, дозволяючи бачити систему в реальному часі. На нашу думку, саме через сполучні процеси професійної системи менеджменту реалізується головна ознака інтегральності – досягнення *ефекту синергії*. Існує досить велика кількість доказів, що завдяки правильній комунікації, результативності управлінських рішень і системності персонал-технологій організація видає кінцевий результат, який вищий за суму зусиль окремих менеджерів і окремих підрозділів організації.

Висновки. За результатами нашого дослідження необхідно зробити наступні висновки і висловити авторські побажання, які будуть важливі, на нашу думку, для розуміння сучасних реалій розвитку професійного менеджменту і стратегії системного впровадження нових ідей щодо інтегральності цього процесу.

1. *Переосмислення категоріального базису професійної системи менеджменту.* Доведено, що в умовах стратегічної невизначеності класичні категорії «інтеграція» та «інтегрованість» є недостатніми для опису життєздатності професійних систем. Обґрунтовано статус *інтегральності* як вищої методологічної категорії, що відображає не механічну зв'язність елементів, а внутрішню смислову та функціональну єдність менеджменту.

2. *Динаміка базових елементів системи*

менеджменту через призму біфуркації. Встановлено, що розвиток професійної системи менеджменту відбувається нелінійно. *Точки біфуркації* визначено як критичні моменти, де стара інтегрованість (бюрократична жорсткість) руйнується, створюючи простір для переходу до інтегральності. Саме інтегральність дозволяє системі зберігати стійкість, адаптуючи свій «генетичний код» до нових викликів.

3. *Ефект смислової дифузії.* Виявлено, що рушійною силою сучасної трансформації менеджменту є *дифузія смислів* – процес взаємопроникнення ідей із кібернетики, біології, соціології та ІТ-сектору. Це призводить до гібридизації управлінських методів, де цифрова трансформація виступає каталізатором, що перетворює професійний менеджмент на відкриту інтегральну екосистему.

4. *Нова роль сполучних процесів.* Доведено, що в інтегральних системах комунікації та прийняття рішень трансформуються із технічних інструментів у *субстрат професійності*. Вони забезпечують «смиловий резонанс» усередині системи, дозволяючи менеджменту функціонувати як єдиний організм, де лідерство стає модерацією значень, а не контролем дій.

5. *Перспективи подальших досліджень.* Необхідна розробка конкретних метрик оцінки інтегральності професійних систем менеджменту в умовах поствоєнного відновлення та глобальної цифрової конвергенції. Менеджмент повинен забезпечити ефективність і результативність процесу побудови в Україні інноваційного суспільства, базуючись у своєму розвитку на процеси інтегральності та високого рівня професіоналізму.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. При підготовці даної статті інструменти штучного інтелекту авторами не використовувалися.

Список використаних джерел:

1. Адісес І. Як подолати кризу управління / пер. з англ. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 272 с.
2. Аріелі І. Хуца. Чому Ізраїль став світовим центром інновацій та підприємництва / пер. з англ. Київ : Yakaboo Publishing, 2021. 280 с.
3. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Харків : Фабула, 2019. 432 с.
4. Бостром Н. Суперінтелект. Стратегії і безпеки розумних машин / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 408 с.
5. Вілбер К. Коротка історія всього / пер. з англ. Львів : Terra Incognita, 2020. 400 с.

6. Демінг Е. Вийти з кризи / пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.
7. Кастельс М. Інтернет-галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства / пер. з англ. Київ : Ваклер, 2007. 304 с.
8. Кузнєцов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту : майстер-клас : матеріали наук.-методол. семінару. Одеса : Фенікс, 2020. 114 с.
9. Кузнєцов Е. А., Олійник В. В. Концептуальні особливості та базові фактори розвитку системи інтегрального менеджменту в Україні. Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. Серія : Економіка. 2025. Т. 30, вип. 4(106). С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-106-8>
10. Кузнєцов Е. А. Методологічні аспекти адаптації професійної системи менеджменту в період розвитку процесів «Індустрія 4.0». Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. Т. 8. С. 7–34.
11. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : Олді-Плюс, 2017. 382 с.
12. Кузнєцов Е. А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0 : майстер-клас, матеріали наук.-методол. семінару. Одеса : Фенікс, 2022. 130 с.
13. Кузнєцов Е. А. Управлінські рішення: методологія інтегральної якості. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. Т. 24, вип. 2(60). С. 27–42.
14. Кузнєцов Е. А. Функції менеджменту: методологія інтегральної якості. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. Т. 24, вип. 1(59). С. 71–85. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).350186](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).350186)
15. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 543 с.
16. Лі К.-Ф., Цюфань Ч. Штучний інтелект 2041 : 10 передбачень для майбутнього / пер. з англ. Київ : Форс Україна, 2022. 464 с.
17. Менеджмент 2.0 або Амбіційний план розвитку менеджменту. URL: https://www.management.com.ua/blog/909#google_vignette (дата звернення 11.01.2026 р.).
18. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 400 с.
19. Олійник В. В. Мотиваційний контекст інноваційного розвитку управлінського капіталу в Україні. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. Т. 24, вип. 3(61). С. 128–140. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).350374](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).350374)
20. Олійник В. В. Управлінська модель професіоналізації менеджменту в Україні. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Т. 23, вип. 3(58). С. 77–91. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327138](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327138)
21. Росс А. Індустрії майбутнього / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2017. 320 с.
22. Талєб Н. Н. Антикрихіть. Про (не)вразливе в реальному житті / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2026. 400 с.
23. Харарі Ю. Н. 21 урок для 21 століття / пер. з англ. Київ : Форс Україна, 2019. 416 с.

References:

1. Adizes, I. (2019). *Iak podolaty kryzu upravlinnia* [How to manage in a crisis]. Ranok; Fabula. (Original work published 2004). [in Ukrainian].
2. Arieli, I. (2021). *Khuts'pa. Chomu Izrail stav svitovym tsentrom innovatsii ta pidpriemnytstva* [Chutzpah: Why Israel is a hub of innovation and entrepreneurship]. Yakaboo Publishing. (Original work published 2019). [in Ukrainian].
3. Appelo, J. (2019). *Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy* [Management 3.0: Leading Agile developers, developing Agile leaders]. Fabula. (Original work published 2010). [in Ukrainian].
4. Bostrom, N. (2020). *Superintelekt. Stratehii i nebezpeky rozumnykh mashyn* [Superintelligence: Paths, dangers, strategies]. Nash Format. (Original work published 2014). [in Ukrainian].
5. Wilber, K. (2020). *Korotka istoriia vsogo* [A brief history of everything]. Terra Incognita. (Original work published 1996). [in Ukrainian].
6. Deming, W. E. (2025). *Vyity z kryzy* [Out of the crisis]. Laboratoriia. (Original work published 1982). [in Ukrainian].
7. Castells, M. (2007). *Internet-halaktyka. Mirkuvannia shchodo Internetu, biznesu i suspilstva* [The Internet galaxy: Reflections on the Internet, business, and society]. Vakler. (Original work published 2001). [in Ukrainian].
8. Kuznietsov, E. A. (2020). *Kontsepty intehralnoi yakosti profesiinoi systemy menedzhmentu: maister-klas: materialy nauk.-metodol. seminaru* [Concepts of integral quality of the professional management system: Master class: materials of the scientific and methodological seminar]. Feniks. [in Ukrainian].
9. Kuznietsov, E. A., & Oliynyk, V. V. (2025). *Kontseptualni osoblyvosti ta bazovi faktory rozvytku systemy intehralnogo menedzhmentu v Ukraini* [Conceptual features and basic factors of development of the integral management system in Ukraine]. Visnyk Odeskoho natsionalnogo universytetu imeni I. I. Mechnykhova. Seriia: Ekonomika,

30(4(106)), 59–65. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-106-8> [in Ukrainian].

10. Kuznietsov, E. A. (2020). Metodolohichni aspekty adaptatsii profesiinoi systemy menedzhmentu v period rozvytku protsesiv "Industriia 4.0" [Methodological aspects of adaptation of the professional management system during the development of "Industry 4.0" processes]. In Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka: monohrafiia (Vol. 8, pp. 7–34). Oldi-Plus. [in Ukrainian].

11. Kuznietsov, E. A. (2017). Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini: monohrafiia [Methodology of professionalization of managerial activity in Ukraine: monograph]. Oldi-Plus. [in Ukrainian].

12. Kuznietsov, E. A. (2022). Profesionalizatsiia menedzhmentu: innovatsiina paradyhma v konteksti Industriia 4.0: maister-klas, materialy nauk.-metodol. seminaru [Professionalization of management: An innovative paradigm in the context of Industry 4.0: Master class, materials of the scientific and methodological seminar]. Feniks. [in Ukrainian].

13. Kuznietsov, E. A. (2025). Upravlinski rishennia: metodolohiia intehralnoi yakosti [Managerial decisions: Methodology of integral quality]. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia, 24(2(60)), 27–42. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).339885](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).339885) [in Ukrainian].

14. Kuznietsov, E. A. (2025). Funktsii menedzhmentu: metodolohiia intehralnoi yakosti [Management functions: Methodology of integral quality]. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia, 24(1(59)), 71–85. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).350186](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).350186) [in Ukrainian].

15. Laloux, F. (2017). Kompanii maibutnoho [Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness]. Klub Simeinoho Dozvillia. (Original work published 2014). [in Ukrainian].

16. Lee, K.-F., & Chen, Q. (2022). Shtuchnyi intelekt 2041 : 10 peredbachen dlia maibutnoho [AI 2041 : Ten visions for our future]. Fors Ukraina. (Original work published 2021). [in Ukrainian].

17. Menedzhment 2.0 abo Ambitsiinyi plan rozvytku menedzhmentu. [Management 2.0 or Ambitious Management Development Plan]. https://www.management.com.ua/blog/909#google_vignette [in Ukrainian].

18. Mintzberg, H. (2018). Anatomii menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniieiu [Managing]. Nash Format. (Original work published 2009). [in Ukrainian].

19. Oliynyk, V. V. (2025). Motyvatsiinyi kontekst innovatsiinoho rozvytku upravlinskoho kapitalu v Ukraini [Motivational context of innovative development of managerial capital in Ukraine]. Rynkova ekonomika : suchasna teoriia i praktyka upravlinnia, 24(3(61)), 128–140. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).350374](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).350374) [in Ukrainian].

20. Oliynyk, V. V. (2024). Upravlinska model profesionalizatsii menedzhmentu v Ukraini [Managerial model of management professionalization in Ukraine]. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia, 23(3(58)), 77–91. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327138](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327138) [in Ukrainian].

21. Ross, A. (2017). Industrii maibutnoho [The industries of the future]. Nash Format. (Original work published 2016). [in Ukrainian].

22. Taleb, N. N. (2026). Antykrykhkist. Pro (ne)vrazlyve v realnomu zhytti [Antifragile : Things that gain from disorder]. Nash Format. (Original work published 2012). [in Ukrainian].

23. Harari, Y. N. (2019). 21 urok dlia 21 stolittia [21 lessons for the 21st century]. Fors Ukraina. (Original work published 2018). [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 24.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 18.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 08.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.