

УДК 658.5.011

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.27

JEL Classification: B5; D74; M12

ПОЗИТИВНИЙ ХАОС ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО БОРОТЬБИ З НЕГАТИВНОЮ ПОВЕРХНЕВІСТЮ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

ГЕТЬМАН О. О., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736.

***Анотація.** У сучасному світі менеджмент перестав бути лише набором інструментів для управління людьми чи процесами. Він став культурним явищем, що формує корпоративну етику, лідерські моделі та навіть особисті життєві стратегії. Проте зі зростанням популярності цієї сфери виникає тривожна тенденція – поверхневість у розумінні та застосуванні менеджменту. Це явище шкодить не тільки бізнесу, а й суспільству загалом, оскільки створює ілюзію компетентності там, де потрібні глибокі знання, стратегічний підхід і довгострокове бачення. У статті підкреслено, що там, де править позитивний хаос, зникає негативна поверхневість – натомість розквітає культура справжніх змін. Крім того, у публікації окреслено переваги позитивного хаосу: інноваційність, адаптивність, підвищення мотивації працівників, адже організація, що дозволяє собі контрольований безлад, часто виявляється більш стійкою в мінливому оточенні. З підсумку цього дослідження випливає важливий висновок: децентралізація та селективний підхід не тільки не руйнують організаційну структуру, але й, навпаки, сприяють появі позитивного хаосу. Саме цей хаос стає каталізатором внутрішньої енергії та розвитку організації. Зазначається, що виникнення позитивного хаосу заохочує до глибшого розмірковування: пристосування до нових реалій, проведення необхідного аналізу, обмін думками, переоцінка власної стратегії, активізація спілкування; насамкінець хаос виявляє приховані проблеми, на які часто заплющують очі. Зазначається, що позитивний хаос не скасовує організаційний порядок, а вдосконалює його, додаючи гнучкості та глибини; він руйнує штучні перепони, висвітлює справжню сутність проблем та сприяє конструктивному діалогу. Зроблено висновок, що там, де домінує позитивний хаос, зникає шкідлива поверхневість – натомість формується культура справжнього росту. Квінтесенцією роботи є розроблення комплексного підходу до ліквідації недоліків у менеджменті підприємства будь-якої форми власності та галузі функціонування, а саме, негативної поверхневості, шляхом утворення адхократичної конфігурації або її похідної, застосування селективності та впровадження горизонтальної та вертикальної децентралізації власне селективного типу. Зроблено висновок, що позитивний хаос руйнує штучні бар'єри та допомагає знищенню негативної поверхневості.*

***Ключові слова:** стратегічний підхід, поверхневість, конфігурація, селективність, децентралізація, розвиток, позитивний хаос.*

Постановка проблеми. Сучасний ринок перенасичений «швидкими» курсами, мотиваційними тренінгами та «інфлюенсерами від

управління», що пропонують, на мій погляд, прості рецепти успіху. Ми навіть часто чуємо: «будь лідером», «мисли стратегічно», «делегуй ефективно»! Звучить переконливо, але часто саме такі вирази не мають під собою глибокого змісту. Такий підхід зводить складні управлінські завдання до набору модних термінів і поверхневих дій. Як наслідок, керівники починають приймати рішення, не маючи системного розуміння процесів або особливостей колективу, який очолюють.

Поверхневість в організаційному контексті означає відсутність глибокого розуміння, залучення у довгострокову перспективу. Вона часто характеризується зосередженням на поверхневих особливостях, негайних результатах чи механічному дотриманні процесів без усвідомлення основних принципів. Дослідження показують, що це явище проявляється у таких аспектах організаційної та іншої діяльності.

1. У навчанні та отриманні знань поверхневість проявляється, коли люди, особливо новачки, концентруються на «поверхневих особливостях» ситуацій, не розпізнаючи і не розуміючи «загальні принципи».

2. Поверхневість також існує через неадекватну організацію отримання знань, коли ідеї поверхнево пов'язані зі зберіганням інформації, що «має безпосередньо стосується до поточних завдань» та перешкоджає розвитку «глибоких знань», які включають осмислення та майстерність.

2. У комунікації «поверхневість» визначається як робота з аудиторією, яка взаємодіє з «більш поверхневим» доповідачем, що веде нараду, семінар або заняття. Такий тип залучення часто набуває форми швидких опитувань і голосувань.

3. У груповій динаміці та різноманітності концепція може поширюватись на поверхневе розмаїття, яке, в свою чергу, може впливати на прийняття групових рішень.

4. У практиках управління людськими ресурсами поверхневість може бути зрозуміла як обмежена «широта» та недостатня «глибина». Корпоративні кодекси поведінки можуть бути значно поверхневими та механістичними, щоб відповідати реальному світу. Крім цього, вони, як правило, покладають відповідальність на окремих осіб, а не на саму організацію загалом.

Таким чином, аналіз різних проявів поверхневості показує, що це не поодинокі явище, а скоріше всеосяжний недолік, що проявляється у різних організаційних функціях, на різних рівнях, саме тому й потребує глибоких досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науковий внесок у боротьбу з негативною поверхневістю у менеджменті був зроблений відомими українськими і закордонними науковцями, але, як правило, вченими розглядалась в якості шляхів розв'язання цієї проблеми лише децентралізація повноважень, своєчасне навчання та управління конфліктами.

Так, Сюй Т. [1] вважає доцільним розглядати боротьбу з поверхневістю в контексті вибору між централізованим або децентралізованим підходами при дослідженні покращення економічної ефективності діяльності підприємства. Фаузан М., Ардханарісвай Р., Емільсон Дельфіно Сілва, Вайтсман Е., Мукерджі Д. [2-5], інші науковці вважають децентралізацію з вибірковою широкою автономією у системі управління, зокрема децентралізоване лідерство, панацеєю від поверхневості у менеджменті організацій будь-яких форм власності.

Особливу увагу, на мій погляд, треба звернути на роботу Мінцберга Г. [6], який неодноразово вказував, що експерти в різних галузях – це фахівці, які володіють значно глибшими знаннями у все більш вузькій сфері, і, як результат, володіють великою кількістю інформації, яка практично не підлягає застосуванню. Вказане вченим й говорить про поверхневість, але науковець не пропонує загальних методів подолання поверхневості в управлінні.

Слід також приділити увагу науковим працям І. Адізеса [7–9], в яких зазначається факт наявності негативної поверхневості у контексті стилів топ-менеджменту підприємства. Зокрема, звертаючись до праці І. Адізеса «Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією» [7], акцентую увагу, що науковець не відповідає на дуже цікаве питання, хоча, при цьому, звертається до інших вчених з метою спільного вирішення питання, а саме: «Коли інтегративний менеджмент обмежує розвиток адміністративного менеджменту, мова йде про позитивну несумісність».

Але, щоб інтегративний менеджмент самостійно розвивався в організації, адміністративний, у свою чергу, повинен досягти пев-

ного обмеженого рівня. Проте для адміністративного менеджменту такого рівня навіть не існує. Питання залишається відкритим».

Те, що наведено у статті, дозволяє частково дати відповідь на запитання вченого. По суті, інтегративний менеджмент базується, передусім, на застосуванні інструментів взаємодії, притаманних адхократичним структурам, їх гібридним варіантам та іншим адаптивним форматам.

У цих конфігураціях головними координаційними засобами слугують взаємне узгодження та стандартизація результатів, а принцип організації підрозділів – ринковий, бо такий менеджмент віддає перевагу безперервному робочому потоку і навмисно зменшує увагу до залежностей від масштабу, адміністративний менеджмент діє протилежним чином, тому й обмеженого рівня для нього в організації не існує.

Невирішені складові загальної проблеми. Розглядаючи вищенаведене, можна дійти до висновку, що наразі не існує завершеної теорії, яка б пропонувала підходи до боротьби з негативною поверхневостю у менеджменті підприємства. Отже, незважаючи на те, що вже сьогодні існує значна кількість публікацій, присвячених розв'язанню зазначеного питання, теоретичне та методологічне підґрунтя, на жаль, ще не завершене і вимагає подальших досліджень.

Формулювання цілі статті. Таким чином, метою статті є формування комплексного підходу до мінімізації негативною поверхневості у менеджменті підприємства будь-якої форми власності та галузі функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключова характеристика поверхневості, як відомо, полягає у відсутності відповідності з основними організаційними принципами, довгостроковими пріоритетами або всебічним розумінням, при цьому перевага надається негайним, поверхневим аспектам.

Постійне використання дослідниками контрастних термінів, таких як «поверхневий рівень» проти «глибинний рівень» і «поверхневий» проти «свідомий», вказує на існування фундаментальної концептуальної основи.

Ця дихотомія не просто описова, а й імпліцитно вказує на те, що шлях до подолання поверхневості включає цілеспрямований перехід до «глибинних» підходів.

Поверхневість – це не просто неефективність, а фундаментальна перешкода для організаційної результативності, інновацій та довгострокової стабільності. Вона може призвести до значних ризиків – від фінансової нерівноваги до зниження колективно-етичних стандартів підприємства.

Щоденні виклики в прийнятті рішень можуть включати «поверхневі проблеми» з «високим організаційним впливом», що підкреслює необхідність виходу за рамки спрощених підходів. Поверхневі відносини всередині організацій, позбавлені глибини, сприяють стагнації і можуть призводити до почуття самотності окремих працівників, перешкоджаючи ефективній соціалізації та співробітництву.

Зрештою, відсутність глибокого розуміння може виявлятися як погане стратегічне планування та впровадження, що призводить до «відсутності напрямку», «неефективного розподілу ресурсів», «поганого прийняття рішень» та «упущених можливостей».

Поверхневість у менеджменті також часто проявляється в імітації інновацій.

Так, компанії впроваджують Agile або OKR, не розуміючи їхньої суті, лише тому, що це популярно. У результаті з'являється псевдоуправління – коли зовнішня конфігурація нібито відповідає передовим стандартам, а насправді вона прикриває неефективність, плутанину і відсутність стратегії як такої.

Ще один прояв поверхневості – неправильне розуміння ролі лідера. Часто лідерство зводиться до харизми чи вміння переконувати, забуваючи про відповідальність, етичність і системну роботу з взаємодоповнюючою командою. Такий «поверхневий лідер» може швидко завоювати довіру, але так само швидко втратить її, коли зіткнеться з реальними організаційними викликами.

Стосовно поверхневості у менеджменті в контексті причин цього явища, то можна назвати несвоєчасні зміни чинного законодавства, на жаль, брак якісної освіти, вплив соціальних мереж, де успіх часто асоціюється як результат везіння, а не праці, аналізу та досвіду.

Поверхневість, при цьому, стає соціально прийнятною, а глибина – незручною і надто складною (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади поверхневості у менеджменті

Галузь управління	Ключовий прояв	Характерні риси
Прийняття рішень	Залежність від евристик	Швидкі дії, спрощені правила; фокус на поверхневих проблемах; низька якість обробки інформації
Стратегічне планування	Короткостроковість	Пріоритет швидкого прибутку; висока ставка дисконтування; волатильність та ризик
Організаційна комунікація	Поверхнєве залучення	Швидкі опитування, обмежене введення даних; зайвий контроль з боку лідера; відсутність самовираження
Управління людськими ресурсами	Переважно адміністративне сприйняття	Недооцінка стратегічного внеску; невідповідність метрик; реактивний режим роботи
Знання та відносини	Пастка поверхневих знань	Запам'ятовування лише поточної інформації, відсутність глибоких зв'язків; стагнація відносин
Етична поведінка	Механістичні кодекси поведінки	Формальне дотримання правил; перекладання відповідальності на індивідів; ігнорування «передчуття»

Боротьба з негативною поверхневістю як явищем можлива тільки через критичне мислення, професіоналізацію та повернення до фундаментальних цінностей менеджменту – розуміння поведінки працівників, відповідальність за рішення і стратегічне бачення. Варто пам'ятати, що справжнє управління – це не про миттєві ефекти, а про довготривалий вплив. Але «поверхневість» це поняття досить складне та потребує, на мій погляд, додаткових роз'яснень. Тому акцентую увагу на таких недостатньо зручних для сприйняття аспектах.

Менеджери намагаються завжди працювати на результат. Вони переймаються тим, що можуть і що реально потрібно зробити. На жаль, вони, як правило, толерантні до факторів, що відволікають, тому що не хочуть переривати потік інформації, яка до них надходить.

Відомо, що експерти – це ті, хто знає набагато більше в дедалі більш вузькій галузі і в результаті знає багато, але ні про що. Топ-менеджери знають менше у дедалі ширшій галузі й у результаті не знають саме нічого. Таким чином, потрібно сміливо прийняти той факт, що безпосередньо менеджеру притаманна така деформація як поверхневність. Щоб стати професіоналом у галузі менеджменту, необхідно стати професіоналом у «поверхні» в позитивному значенні, а саме, якісно здійснювати загальне керівництво організацією шляхом децентралізації повноважень відповідно до типу конфігурації існуючої структури з урахуванням селективності.

Надалі розберемо цю дилему більш детально.

1. Менеджер покладається на інформацію, яка збирається за допомогою формальних методів, проте набагато більше покладаються на інформацію, зібрану у вигляді особистого спілкування.

2. Менеджмент – це не тільки ієрархічні відносини, а й латеральні, особисті зв'язки з колегами та партнерами. Таким чином, менеджер (топ- і середньої лінії) є «вузькою шийкою» між вищим керівництвом, клієнтами, постачальниками, партнерами, незалежними групами, колегами інших паралелей, з одного боку, і підлеглими, з іншого.

3. Менеджери самі створюють собі зобов'язання і використовують у своїх інтересах інших.

4. Нові засоби комунікації, які підтримують існуючі зв'язки та допомагають створювати нові, спонукають менеджера розширювати зовнішнє спілкування за рахунок комунікації всередині компанії. Саме тому інтернет зміцнює контакти, але послаблює спільноти всередині організації та у зовнішньому середовищі.

Для того щоб позбутися негативної поверхневості і стати професіоналом у галузі менеджменту (професіоналом у «поверхні» в позитивному значенні) необхідно враховувати все, що викладено вище, та за допомогою таких параметрів дизайну структур як селективність та децентралізація застосовувати інноваційні підходи в управлінні адаптивними конфігураціями. Цей шлях найпростіший та найефективніший, враховуючи те, що при зміні вказаних параметрів дизайну мінімізується (табл. 1) негативний вплив проявів поверхневості.

Зазначене стає актуальним у зв'язку з таким. Між тими, хто керує, та тими, хто працює зі споживачами, як правило, прірва!

Будь-якій великій організації потрібен шар менеджерів середньої лінії, яка здатна пов'язувати топ-менеджмент із операційним ядром. Якщо ієрархічні верстви стають занадто товстими, як часто буває в механістичних організаціях, проблема зв'язку може створити в організації стратегічні проблеми: верстви менеджменту стають занадто абстрактними, на кожному з них недостатньо інформації або повноважень, необхідних для адекватних зв'язків з іншими.

У сучасному світі, де змінюється не лише ринок, а й сама сутність організацій, часто постає питання: як зберегти ефективність, гнучкість і адаптивність управлінських структур? Відповіддю на цей виклик може бути саме комбінація двох підходів – селективності та децентралізації. У поєднанні вони не лише протистоять поверхневості, а й відкривають шлях до нової парадигми управління, де організація – це не ієрархічна бюрократія, а існуюча жива система.

Селективність у цьому контексті означає вміння відділяти важливе від другорядного: фокусуватися на ключових компетенціях, цілях і рішеннях замість того, щоб намагатися охопити все й одразу. Це не обмеження, а так званий стратегічний фільтр, що дозволяє організації не розпорошувати ресурси. Лідери, які мислять селективно, краще розуміють свої сильні сторони, концентрують зусилля на пріоритетах і не піддаються модним, але не дуже ефективним ініціативам.

Децентралізація, у свою чергу, дає організаціям свободу. Вона руйнує стару механістичну ієрархію, де все вирішується «згори», і передає відповідальність на рівень, де приймається фактичне рішення. У цьому полягає її сила: замість одного центру – мережа точок впливу, які швидше реагують на зміни, краще знають існуючі на певному рівні умови і мають відповідну мотивацію. У контексті динамічного середовища децентралізація – не просто опція, а сучасна необхідність.

Разом селективність і децентралізація створюють організаційну модель, що наближається до ідеалу – вона не перевантажена, не бюрократизована і при цьому здатна до саморегуляції. Це антипод централізованих структур, де всі рішення затверджуються нагорі, характеризуються безсистемною хаотичною децентралізацією та де втрачається цілісність системи. Завдяки селективному підходу, децентралізація не перетворюється на анархію, а стає координованою свободою!

Звісно, така модель вимагає довіри, високого рівня освіти та культури управління, чіткого розуміння спільної мети. Вона не народжується миттєво, оскільки її треба будувати поступово, вкладаючись у розвиток колективу, виробничих та інших процесів, цінностей організації. Проте в довгостроковій перспективі саме ця структура здатна вижити, функціонувати і перемогти там, де швидкість і адаптивність вирішують більше, ніж масштабність та формальна дисципліна.

При цьому селективність, горизонтальна та вертикальна децентралізація, взаємне узгодження як головний координаційний механізм, ринковий спосіб групування відділів, управлінь та організації в цілому, акцент на навчанні та індоктринації, відносно низька спеціалізація робочих процесів і формалізації, дають можливість адаптивним структурам якісно існувати в різних типах зовнішнього середовища діяльності організації.

Таким чином, селективність та децентралізація не є просто черговими модними трендами. Це – глибокі принципи, які дають відповідь на запит часу. У поєднанні вони справді можуть стати не універсальними ліками від негативної поверхневості, а стратегічним рецептом для тих, хто хоче будувати сильну, гнучку організацію. При цьому слід вказати на те, що саме таке поєднання неможливе без існування керованого (позитивного) хаосу в організації, оскільки селективність, як відомо, притаманна адхократичним формам та їх гібридним похідним. Саме тому треба загострити питання щодо керованого (позитивного) хаосу в організації, враховуючи той факт, що порядку у значенні, до якого всі звикли, в таких організаціях небагато.

Необхідно відзначити, що адхократія та її похідні є одними з найбільш складних структур з усіх відомих [10]. Це – структура з високим рівнем гнучкості та мінімальною формалізацією поведінки; з обмеженою спеціалізацією, основою на відповідній підготовці працівників; з тенденцією до об'єднання фахівців у функціональні групи, одночасно залучаючи їх до невеликих проєктних команд; із застосуванням інструментів взаємодії для досягнення взаємної узгодженості, що є основним механізмом координації як усередині команд, так і між ними; з вибірковою децентралізацією всередині команд, що розташовані на різних ділянках організації, і включають різні пропорції лінійних менеджерів, фахівців та допоміжного

персоналу [11].

Інноваційна діяльність в таких організаціях передбачає відхід від застарілих схем, тому інноваційна структура не може покладатися на будь-які форми стандартизації. Вона повинна уникати обмежень бюрократичних структур, зокрема «капканів» жорсткого поділу праці, надмірної диференціації організаційних одиниць, складної формалізації процесів та надмірної орієнтації на системи планування і контролю. Найважливіше – зберігати гнучкість.

Тому розрахунок позитивного хаосу в таких організаціях є досить цікавою і нетрадиційною темою, оскільки хаос зазвичай асоціюється з чимось негативним, зокрема з дестабілізацією. Проте у контексті сталого організаційного розвитку «позитивний хаос» може бути корисним інструментом для сприяння інноваціям, покращенню творчості та адаптації до будь-яких змін.

Під позитивним хаосом в організації можна розуміти таку ситуацію, коли певний рівень «безладу» чи «непередбачуваності», зокрема для керівництва компанії, не тільки не заважає розвитку організації, але й активно сприяє йому [1]. Зазвичай, ми думаємо про хаос як про щось деструктивне. Однак у швидко змінюваному всесвіті бізнесу, де інновації стають ключовими конкурентними перевагами, деякі елементи хаосу можуть мати позитивний ефект. Як же це працює і як можна розрахувати такий хаос для максимальної ефективності?

У цьому процесі часто виникає так званий «хаос» – розмаїття підходів, швидкі зміни, відсутність чітких інструкцій. Проте не кожен хаос є деструктивним. У певних умовах він перетворюється на позитивний хаос – стан, у якому виникають нові ідеї, інновації та гнучкі рішення [2].

Можна також сказати, що позитивний хаос – це баланс між контролем і невизначеністю, що дозволяє організації адаптуватися до змін, стимулює творчий підхід і прискорює інноваційні процеси. Позитивний хаос, у свою чергу, це не відсутність структури, а радше її гнучке переосмислення. У ньому є місце для різноманітних поглядів, спонтанних ідей, сумнівів і змін напрямків розвитку. Це організаційне внутрішнє середовище, у якому працівники не бояться ставити під сумнів архаїчні норми, тому що розуміють: за цим стоїть пошук істини, а не деструктивні аспекти. Це не безлад, а певна міра дисфункціональності, яка дає співробітникам можли-

вість експериментувати, пробувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення. Він може включати:

- 1) трансформаційні зміни в організаційних процесах;
- 2) достатньо вільні правила взаємодії між працівниками;
- 3) творчий підхід до розв'язання завдань;
- 4) гнучкість в управлінні.

Розрахунок позитивного хаосу передбачає аналіз та моніторинг певних показників, які допоможуть визначити, на якому рівні цей хаос є продуктивним для організації. Варто звернути увагу на таку систему критеріїв:

1. Рівень інноваційності. Потрібно здійснити оцінку того, наскільки організація здатна генерувати нові ідеї, продукти чи рішення завдяки «хаотичним» процесам. Вказане можна виміряти через кількість нових ініціатив або запроваджених змін, оформлених належним чином, за певний період.

2. Адаптивність. Пропонується розглядати необхідність застосування спостереження за тим, наскільки швидко організація може адаптуватися до змін – в умовах економічних, соціальних чи технологічних трансформацій. Позитивний хаос може створювати простір для таких змін, що підвищує здатність компанії реагувати на зовнішні виклики. Такий критерій може бути розрахований за методом експертної оцінки.

3. Рівень творчості та взаємодії. Позитивний хаос стимулює колективну роботу, де люди з різних підрозділів чи спеціальностей можуть працювати разом і створювати нові підходи. Важливо визначити наскільки тісно співпрацюють співробітники з різних структурних підрозділів (розрахунок кількості спільних проєктів або, наприклад, актів впровадження спільних розроблень).

4. Показники продуктивності. Хоча хаос може бути нестабільним, він також може підвищувати продуктивність, оскільки дає можливість швидше знаходити оптимальні рішення. Оцінка продуктивності може включати терміни виконання завдань, рівень задоволення клієнтів, кількість здійснених проєктів тощо.

5. Відсоток помилок та навчання на них. Важливо враховувати, що хаос неминуче приносить помилки, але в рамках позитивного хаосу ці помилки стають джерелом навчання та вдосконалення процесів. Якщо організація швидко реагує на помилки і використо-

вує їх для розвитку, то саме показник швидкість виправлення помилок може бути показником ефективності позитивного хаосу.

Як управляти позитивним хаосом? Управління позитивним хаосом не означає відсутність контролю, а скоріше є балансом між гнучкістю і структурованістю. Важливо створити середовище, в якому хаос не стане деструктивним, а буде інструментом для розвитку. Перелічимо кілька стратегічних напрямів для цього:

1. Створення культури експериментів. Заохочення працівників до тестування нових ідей і прийняття невеликих ризиків. Важливо, щоб організація створювала внутрішнє середовище, де помилки сприймаються як крок до покращення.

2. Гнучка структура. Дозволяти відділам та співробітникам діяти автономно в межах певних повноважень, що допомагає прискорювати процеси і створювати простір для інновацій.

3. Інвестиції в технології. Впровадження нових технологій може забезпечити швидку адаптацію та відносно легке управління змінами.

Отже, переваги позитивного хаосу очевидні: інноваційність, гнучкість, підвищення мотивації персоналу. Організація, що дозволяє собі керований хаос, часто виявляється більш життєздатною в нестабільному зовнішньому середовищі.

Вище зазначалося, що негативна поверхневність часто виникає в організаціях, де надто суворо дотримуються формальностей і шаблонів. Замість реальної комунікації – формальні зустрічі; замість живої критики – м'які, але пусті слова; замість пошуку рішень – бюрократія. Такі умови блокують інновації та призводять до застою.

Позитивний хаос в організації не є чимось випадковим або хаотичним. Це вивірений процес, який поєднує елементи селективності, адаптивності, інноваційності та творчості, що дозволяє організації процвітати в умовах швидких змін. Розрахунок позитивного хаосу передбачає визначення тих показників, які сприяють ефективності зазначених в організації процесів для того, щоб «безлад» став каталізатором розвитку, а не перешкодою.

Як і в будь-якому іншому випадку, важливо знайти золоту середину між стабільністю та хаосом, що допоможе досягти максимальних результатів. При цьому децентралізація та селективність не лише не шкодять організаційній структурі, а навпаки, створюють

умови для виникнення позитивного хаосу, який стає джерелом внутрішньої енергії та розвитку.

Організації, що не бояться втратити повний контроль, отримують шанс стати гнучкішими, креативнішими й ефективнішими у динамічному світі. Вказане відображено у комплексному підході до мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства (рис. 1).

Отже, акцентуємо увагу, що позитивним хаос в організації дійсно настає внаслідок вдалої децентралізації та селективності, оскільки децентралізація – це передача повноважень на нижчі рівні управління або окремим командам. Вона дозволяє швидше приймати рішення, краще адаптуватися до змін і залучати ініціативних працівників. Однак така модель не передбачає жорсткого контролю, що й створює середовище з великою кількістю змінних.

Це, на перший погляд, хаотично. Але саме в цьому середовищі починає процвітати креативність і зростає внутрішня відповідальність. Як уже зазначалось, селективність – це здатність організації вибірково впроваджувати нові підходи, ідеї або практики, зберігаючи водночас певну цілісність і стратегічний фокус. У децентралізованій структурі селективність відіграє роль «фільтра», який дозволяє перетворити хаос на цінні результати. Це, по суті, здатність казати «так» кращому і «ні» випадковому.

Прикладом позитивного хаосу на теперішній час може розглядатися робота компаній з плоскою структурою, таких як Spotify чи Valve.

Команди зазначених вище організацій, доповнюючи одна одну, мають автономію, але водночас дотримуються певних загальних принципів. У результаті – швидке тестування ідей, гнучка зміна напрямку роботи, мінімум бюрократії.

Висновки. У сучасному динамічному середовищі традиційні моделі управління втрачають ефективність. На зміну їм приходять гнучкіші та адаптивніші підходи, одним із яких є концепція «позитивного хаосу» задля мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства.

Поява позитивного хаосу стимулює глибше мислення: щоб адаптуватися до нових умов, потрібно аналізувати, обговорювати, переглядати власні підходи, поживляти комунікацію. Нарешті,

хаос виводить на поверхню приховані проблеми, які часто ігноруються в умовах поверхневої злагоди.



Рис. 1. Основні етапи комплексного підходу до мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства

Позитивний хаос – це не безлад і не відсутність контролю, це – свідоме створення умов, у яких працівники можуть експериментувати, ініціювати зміни та виходити за межі усталених рамок. Зазначений стратегічний підхід дозволяє організаціям краще адаптуватися до змін, швидше реагувати на виклики і стимулює інноваційність.

Ключовим завданням керівника в умовах позитивного хаосу є не контроль кожного процесу, а створення середовища довіри, відкритості та підтримки самостійності.

Отже, позитивний хаос – це стратегічна перевага для організацій, які прагнуть розвиватися в умовах невизначеності. Позитивний хаос не заперечує організаційний порядок, а вдосконалює його, додаючи гнучкості та глибини. Він руйнує штучні бар'єри, виявляє справжню суть проблем і сприяє змістовному діалогу. Там, де панує позитивний хаос, зникає негативна поверхневність – натомість народжується культура справжнього розвитку.

Література

1. Xu T. The selective centralization in decentralization: China's environmental vertical management reform with a case study in Hebei province. *International Journal of Water Resources Development*. 2021. № 38(4). Pp. 634-657.
2. Fauzan M., Ardhanariswai R. Asymmetric decentralization with selective broad autonomy in the state administration system. *Corporate Law & Governance Review*. 2023. № 5(2). Pp. 8-18.
3. Emilson Delfino Silva. Selective Decentralized Leadership. *University of Alberta School of Business Research Paper*. 2013. № 2013-1317.
4. Witesman E. Centralization and Decentralization: Compatible Governance Concepts and Practices. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2020.
5. Mookherjee D. Decentralization, Hierarchies, and Incentives: A Mechanism Design Perspective. *Journal of Economic Literature*. 2006. № 44(2). Pp. 367-390.
6. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнуги. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
7. Адісес І.К. Управління змінами / перекл. з англ. Т. Семигіної. Київ: BookChef, 2018. 299 с.
8. Адісес І.К. Як подолати кризу управління. Діагностика та лікування проблем керівництва / перекл. з англ. В. Стельмаха. Харків: Фабула, 2019. 272 с.
9. Адісес І.К. Гонитва за Розквітом. Максимізуйте успіх компанії за методологією Адісеса / перекл. з англ. Н. Борис. Дніпро: Monolith Bizz, 2019. 288 с.

10. Барабанов І.В., Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 204 с.
11. Гетьман О.О. Сучасна концепція стратегічного управління. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*: зб. наук. праць. Харків: ХНУБА, 2022. С. 4–14.

References

1. Xu T. (2021). The selective centralization in decentralization: China's environmental vertical management reform with a case study in Hebei province. *International Journal of Water Resources Development*, 38(4), 634–657. [in English]
2. Fauzan M., Ardhanariswai R. (2023). Asymmetric decentralization with selective broad autonomy in the state administration system. *Corporate Law & Governance Review*, 5(2), 8–18. [in English]
3. Emilson Delfino Silva. (2013). Selective Decentralized Leadership. *University of Alberta School of Business Research Paper*, 2013-1317. [in English]
4. Witesman E. (2020). Centralization and Decentralization: Compatible Governance Concepts and Practices. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. [in English]
5. Mookherjee D. (2006). Decentralization, Hierarchies, and Incentives: A Mechanism Design Perspective. *Journal of Economic Literature*, 44(2), 367–390. [in English]
6. Mintzberg H. (2018). Anatomiiia menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniieiu [Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations]. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian]
7. Adizes I. K. (2018). Upravlinnia zminyamy [Mastering Change]. Kyiv: BookChef. [in Ukrainian]
8. Adizes I. K. (2019). Yak podolaty kryzu upravlinnia. Diahnostyka ta likuvannia problem kerivnytstva [How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems]. Kharkiv, Ukraine: Fabula [in Ukrainian].
9. Adizes I. K. (2019). Honytva za Rozkvitom. Maksymizuite uspikh kompanii za metodolohiieiu Adizesa [The Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program]. Dnipro, Ukraine: Monolith Bizz. [in Ukrainian]
10. Barabanov I. V., Andrieieva T. Ye., Hetman O. O. (2019). Suchasnyi konflikt-menedzhment [Modern Conflict Management]. Kharkiv : FOP Panov A. M. [in Ukrainian]
11. Hetman O. O. (2022). Suchasna kontseptsiiia stratehichnoho upravlinnia [Modern Concept of Strategic Management]. *Management Activities: Experience, Trends, Prospects – Upravlinska diialnist: dosvid, tendentsii, perspektyvy* : collection of scientific articles. Kharkiv : KhNUCEA. 4-14. [in Ukrainian]

POSITIVE CHAOS AS A STRATEGIC APPROACH TO COMBATING NEGATIVE SUPERFACE IN BUSINESS MANAGEMENT

HETMAN O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736.

***Abstract.** In the modern world, management has ceased to be just a set of tools for managing people or processes. It has become a cultural phenomenon that shapes corporate ethics, leadership models, and even personal life strategies. However, with the growing popularity of this area, an alarming trend is emerging - superficiality in the understanding and application of management. This phenomenon harms not only business, but also society as a whole, as it creates the illusion of competence where deep knowledge, a systematic approach, and a long-term vision are needed. The article emphasizes that where positive chaos reigns, harmful superficiality disappears - instead, a culture of true progress flourishes. In addition, the publication outlines the advantages of positive chaos: innovation, adaptability, increased employee motivation, because an organization that allows itself controlled chaos often turns out to be more stable in a changing environment. The results of this study lead to an important conclusion: decentralization and a selective approach not only do not destroy the organizational structure, but, on the contrary, contribute to the emergence of "positive chaos." It is this chaos that becomes the catalyst for internal energy and development of the organization. The article notes that the emergence of positive chaos encourages deeper reflection: adaptation to new realities, conducting the necessary analysis, exchanging ideas, reassessing one's own strategy, and intensifying communication; finally, chaos reveals hidden problems that are often overlooked in conditions of apparent harmony. It is noted that positive chaos does not abolish organizational order, but improves it, adding flexibility and depth; it destroys artificial barriers, highlights the true essence of problems, and promotes constructive dialogue. The conclusion is made that where positive chaos dominates, harmful superficiality disappears – instead, a culture of true growth is formed. The quintessence of the work is the development of a comprehensive approach to eliminating shortcomings in the management of the enterprise, namely, negative superficiality, by creating an adhocratic configuration or its derivative, using selectivity and implementing horizontal and vertical decentralization of the selective type. It is concluded that positive chaos destroys artificial barriers and helps to eliminate negative superficiality.*

Key words: strategic approach, superficiality, configuration, selectivity, decentralization, development, positive chaos.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.