

УДК: 35.077

DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-301-312>

Напльоков Юрій Васильович,

магістр стратегічних наук, магістр військових наук та військового мистецтва, старший викладач кафедри підготовки миротворчого персоналу, Національний університет оборони України ім. Івана Черняхівського, полковник, аспірант кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова, 03049, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 28, тел.: 098 2421353, e-mail: designyvn@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0343-8337

Наплёков Юрий Васильевич,

магістр стратегических наук, магістр военных наук и военного искусства, старший преподаватель кафедры подготовки миротворческого персонала, Национальный университет обороны Украины им. Ивана Черняховского, полковник, аспирант кафедры менеджмента и администрирования Харьковского национального университета городского хозяйства им. А. Н. Бекетова, 03049, г. Киев, Воздухофлотский проспект, 28, тел.: 0982421353, e-mail: designyvn@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0343-8337

Naplyokov Yuriy Vasilievich,

Master of Strategic Sciences, Master of Military Art and Science, senior lecturer of the department of training of peacekeeping personnel, National Defense University of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky, Colonel, postgraduate student of the Department of Management and Administration of Kharkov National University of Municipal Economy named after O. M. Beketov, 03049, Kyiv, Povitroflotsky prospect, 28, tel.: 098 2421353, e-mail: designyvn@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0343-8337

АРХЕТИПНЕ ПІДҐРУНТЯ КУЛЬТУРИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Анотація. Управління такими системами, як країни, регіони та організації є складним процесом, що вимагає комплексного підходу до прийняття рішень (ПР). Динамічне середовище ускладнює ПР через велику кількість даних, затримку в ПР, людські особливості, непередбачуваність ефектів другого і третього порядку та інші причини. Для вирішення проблеми

управління у цьому середовищі необхідно застосовувати спеціальний підхід до ПР.

Цей підхід повинен допомогти візуалізувати, аналізувати і розуміти систему, середовище та їх взаємні впливи. Різні філософії мислення можуть створити так звані культури ПР, які є помітними, ефективними і фундаментальними. Природа культури ПР може мати архетипову основу, оскільки вона формується століттями і залишається відносно стабільною у часі.

Культура ПР забезпечує комплексний підхід щодо вирішення проблем на основі певної неусвідомленої візуалізації бажаного майбутнього і глибокого розуміння проблеми у цьому середовищі.

Для державного управління можна використовувати культури ПР, щоб зрозуміти різні частини системи і правильно вирішити складні проблеми. Культура ПР може враховувати всі елементи системи, середовище, їх взаємний вплив і динаміку змін. Застосування культури ПР може поліпшити чутливість та “емоційний інтелект” системи. Архетипне підґрунтя культури ПР забезпечує універсальний, збалансований підхід до розуміння і вирішення проблем та сприяє ефективному управлінню.

Труднощі аналізу великих даних у сучасній обстановці ускладнюють процес прийняття рішення (ППР) і спонукає до помилок. Культура ПР як архетип охоплює всі можливі наслідки в аналізі, оскільки це вже впроваджено в структуру ПР. Така якість може забезпечити ефективне управління в мінливому і динамічному середовищі та сприяти кращому розумінню конкурентів. Крім того, це може сприяти визначенню рівня делегування повноважень між державною владою та громадянським суспільством для кращого ППР у даних умовах.

Ключові слова: прийняття рішень, культура, мислення, архетип, державне управління, система, середовище, рівновага, ефективність.

АРХЕТИПИЧЕСКАЯ ОСНОВА КУЛЬТУРЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация. Управление такими системами, как страны, регионы и организации является сложным процессом, который требует комплексного подхода к принятию решений (ПР). Динамическая среда усложняет ПР из-за большого количества данных, задержки в ПР, человеческих особенностей, непредсказуемости эффектов второго и третьего порядка и других причин. Для решения проблемы управления в этой среде требуется применение особого подхода в ПР.

Этот подход должен помочь визуализировать, проанализировать и понять систему, среду и их взаимное влияние. Различные философии мышления могут создавать так называемые культуры ПР, которые различимы, эффективны и фундаментальны. Природа культуры ПР может иметь архетипическую основу, потому что она формировалась веками и остается относительно стабильной во времени.

Культура ПР обеспечивает комплексный подход к решению проблем, основанных на определенной неосознанной визуализации желаемого будущего и глубоком понимании проблемы в данной среде.

Для государственного управления можно использовать культуры ПР, чтобы понять различные составные системы и правильно решать сложные проблемы. Культура ПР может учитывать все элементы системы, среду, их взаимное влияние и динамику изменений. Применение культуры ПР может улучшить чувствительность и “эмоциональный интеллект” системы. Архетипическая основа культуры ПР обеспечивает универсальный, сбалансированный подход к пониманию и решению проблем и способствует эффективному управлению.

Трудности анализа больших данных в современной среде усложняют процесс принятия решений (ППР) и приводят к совершению ошибок. Культура ПР как архетип охватывает все возможные эффекты анализа, потому что это уже внедрено в структуру ПР. Это качество может обеспечить эффективное управление в изменчивой и динамичной среде и способствовать лучшему пониманию конкурентов. Кроме того, это может способствовать определению уровня делегирования полномочий между государственной властью и гражданским обществом для улучшения ППР в данных условиях.

Ключевые слова: принятие решений, культура, мышление, архетип, государственное управление, система, среда, равновесие, эффективность.

AN ARCHETYPAL FOUNDATION OF THE CULTURE OF MAKING MANAGERIAL DECISION

Abstract. Governing of different systems such as countries, regions, and organizations is a complex process that requires a comprehensive approach to decision-making (DM). A dynamic environment complicates DM because of big data, delay in DM, human features, unpredictability of second and third order effects, and other reasons. To deal with the problem of governing in this environment requires applying of a special DM approach.

This approach has to help to visualize, analyze and understand the system, the environment, and their mutual influences. Different philosophies of thinking can create so called DM cultures that are distinguishable, effective, and fundamental. A nature of a DM culture can have an archetypal foundation because it has been formed for centuries and remain relatively stable in time. A DM culture provides comprehensive approach to problem-solving based on a certain unconscious visualization of the desired future and deep understanding of the problem in the given environment.

For public governing it is possible to use DM cultures in order to understand different parts of the system and solve complex problems properly. A DM culture can take in account all elements of the system, the environment, their mutual influence and dynamic of change. Applying of a DM culture can improve sensitivity and “Emotional Intelligence” of the system. Archetypal foundation of a DM culture provides universal, balanced approach to understand and solve problems

and facilitates effective governing. Difficulties to analyze a big data in contemporary environment complicate the decision making process (DMP) and forces making mistakes. The DM culture, as an archetype, encompasses all possible effects in analysis because it is already rooted in the DM framework. This quality can provide effective governing in the changeable and dynamic environment and facilitate better understanding of the competitors. Also, it can facilitate determining a level of delegation of power between the state authority and the civil society for better DMP in given conditions.

Keywords: decision-making, culture, thinking, archetype, public governing, system, environment, equilibrium, effectiveness.

Постановка проблеми. Процес державного управління проходить через процес прийняття рішень (ППР), що включає аналіз зі збором даних, розробку інформації та знань, встановлення розуміння. Вся ця діяльність потребує належного мислення. Існують різні філософії мислення, які серйозно впливають на ПР, направляють нас на те, як бачити, аналізувати і вирішувати проблему. Ці філософії вводять поняття культури ПР, яка може мати архетипне підґрунтя. Це поняття може бути критичним для успішного державного управління. Правильне застосування культури ПР може допомогти виявити і вирішити проблему в контексті всебічного розуміння системи і складного, і динамічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. ПР представлено як логічний процес вирішення проблем. Різні дослідники підкреслюють важливість впливу національної культури, індивідуальних та колективних характеристик на ПР та судження. Культура визначає сприйняття ризику і надає певні риси “орієнтування на схильність” [1] або “колективне

програмування розуму” [2]. Культурні відмінності в судженнях і виборі залежать від цінностей людей [3]. Міжкультурні відмінності також впливають на ПР. Існують різні стратегії ПР [4] з розрізненням між аналітичними стратегіями та інтуїтивними або цілісними стратегіями [5]. Таким чином, різні автори описують вплив національної культури на ПР, але вони не вводять поняття культури ПР як комплексний підхід до ППР у певному середовищі.

Також інші автори розглядають культуру ПР як певний тип етичної поведінки, що пов’язана зі стилем керівництва та організаційними особливостями. Однак культура ПР — це архетипний комплексний підхід до аналізу проблеми, що ґрунтується на розумінні системи та середовища в їх зв’язках і взаємному впливі зараз і в майбутньому.

Мета статті — представити поняття культури ПР на архетипному підґрунті як практичний підхід до управління системою в складному і динамічному середовищі.

Виклад основного матеріалу. Автор пропонує використовувати поняття “культура ПР” як філософію

мислення в певному середовищі. Це не національна або організаційна культура, це культура, яка допомагає бачити нас, систему, середовище та проблему загалом і приймати рішення на основі аналізу з урахуванням майбутніх можливих наслідків наших рішень. Культура ПР охоплює особливості осіб, які приймають рішення, середовище, можливу протилежну сторону і ймовірні майбутні впливи другого і третього порядку. Вибір відповідної культури ПР може сприяти прийняттю правильного рішення. Знання та застосування різних культур ПР може допомогти краще зрозуміти ситуацію та встановити спільну мову між конкурентними сторонами.

Є різні філософські школи мислення або культури ПР, які існують протягом століть та тисячоліть без серйозних змін. Структура системи має фізичні та психічні частини. Культура ПР представляє ментальну частину, яка ґрунтується на людських переконаннях, цінностях, уявленнях та досвіді. Деякі геополітичні середовища створюють різні культури ПР. Наприклад, філософи і стратеги Китаю, Індії, Західної Європи і Японії – Сун Цзи [6], Каутіля [7], Клаузевиц [8], Міямото Мусаші [9] написали чудові стратегії ПР – філософії. Вони ввели унікальні культури ПР як різні підходи до вирішення проблем. Наприклад, Сун Цзи пропонує адаптацію як природний шлях до вирішення проблем і очікування без прямого контакту з противником (зосередитися на майбутньому і можливих ефектах), Каутіля – обман і гру з варіантами (гнучкість і зміна сьогодні, прямо зараз), Клаузевиц –

формування середовища (прямий підхід) і Мусаші – живучість і швидкість реакції (синергетичний ефект: бути в потрібний час у потрібному місці).

Ці трактування можуть підтвердити, що культури ПР відрізняються, оскільки вірування, цінності, принципи, спосіб мислення та емоції сформувалися протягом століть на основі особливостей клімату, географічних умов, геополітичного розташування, співпраці із сусідніми народами і релігіями. Вони дуже стійкі у порівнянні з нашими звичками. Проте такі зміни, як нові технології, комунікація та глобалізація можуть призвести до перегляду їх як частину адаптації системи до середовища. Це складний і психологічно болючий процес.

Пояснення психіки людини як системи обробки зовнішньої та внутрішньої інформації може довести архетипне підґрунтя культури ПР. Людська психіка має індивідуальні та колективні форми, які поділяються на свідоме й несвідоме. Колективне несвідоме ділиться на інстинкти й архетипи [11]. Можна припустити, що культура ПР є колективним несвідомим архетипом. Вона може бути сформована на основі внутрішнього і зовнішнього залучення людини для аналізу системи та середовища в їх зв'язку.

Є два природних типи людей – екстраверти та інтроверти [12]. Можна припустити, що команда, яка приймає рішення, може мати як екстравертів, так й інтровертів для глибокого аналізу системи та середовища. З одного боку, можна зрозуміти систему під впливом середовища че-

рез фільтр системи, а з іншого — надзвичайно важливо побачити середовище та систему з “пагорба” (“стояти на балконі”), оцінювати та візуалізувати середовище та майбутнє. Тому застосування набору різноманітних зовнішніх і внутрішніх інструментів у мисленні, відчутті, інтуїтивному і чутливому людських доменах може утворити певну культуру ПР, яка є найбільш придатною у даному середовищі. Застосування різних культур ПР може бути корисним, оскільки вони можуть відображати належну комбінацію екстраверсії та інтроверсії.

К. Юнг виокремив кілька типів сприйняття інформації: логічний і емоційний, сенсорний (акцент на органи сприйняття) та інтуїтивний (акцент на уяві) [12]. Інакше кажучи, сприйняття демонструє, як ми взаємодіємо зі світом навколо нас і куди ми направляємо енергію. Архетип може представляти певний збалансований підхід до розвитку групи людей через запропонований набір несвідомого мислення, почуття, інтуїтивного та чутливого розуміння внутрішнього і зовнішнього світу для того, щоб вижити.

Також архетипову основу людської свідомості можна пояснити нерозривністю у свідомості емоційно-когнітивних процесів, які лише в їх єдності відображають реальний світ у розумовому світі суб'єкта: “емоційні процеси ... ніяк не можуть протиставлятися процесам пізнавальним як зовнішні, один одного виключають протилежності” [13, с. 386]. Крім того людина “переживає те, що з ним відбувається чи ставиться до того, що його оточує” [13,

с. 513]. Колективні емоції та спільні колективні емоції могли б відображати культуру ПР.

Також когнітивна психологія зробила досить складні моделі для опису прийняття людських рішень на основі вибору “однієї альтернативи, яка має як високу суб'єктивну цінність, так і високу ймовірність успіху” [14, с. 3]. Однак різні рішення не підходять для таких простих моделей. Сьогодні рішення приймаються в умовах складності, прагненні досягти кількох цілей, динаміки, непрозорості (ситуація ПР не є очевидною) [14, с. 4].

У цих умовах застосування відповідної культури ПР до ППР може привести до правильних рішень. Архетипне підґрунтя культури ПР може пояснити причину використання певної культури ПР у певному середовищі. Однак застосування однієї культури ПР може бути неефективним у певних умовах, а також аналіз протилежних сил вимагає розуміння їх мислення та підходу до ПР. Отже, йдеться про процес розуміння обох сторін (власної та протилежної). Знання проблеми і розуміння двох сторін дають можливість вирішити проблему легше, тому що проблема буде очевидною і зрозумілою. Це може сприяти розробці способу вирішення проблеми за допомогою посиленого спілкування.

Важливо знати філософію мислення й аналіз підходів власної і протилежної сторін. Кожен може бачити проблему з різних точок зору на основі сприйняття, розуміння бажаного кінцевого стану та критерію успіху. Архетипне підґрунтя культури ПР може допомогти уявити можливу

реакцію певної сторони конфлікту і пояснити, як поводитися з цією стороною з власної позиції.

ПР включає аналіз, який базується на процесі складання припущень, які повинні бути підтвержені фактами, дедукцією та висновками (рис. 1). Існують дві системи: інтуїція (автоматичне рішення) і міркування (як покроковий аналіз) [5, с. 698], які конкурують у ППР.

Застосування культури ПР як комплексного підходу може допомогти вирішити дилему цих двох систем аналізу, мінімізувати помилки в ППР і задовольнити дві основні умови для забезпечення ефективного державного управління: 1) цілі, шляхи і засоби з ризиком повинні бути збалансовані; 2) система повинна бути в рівновазі із середовищем. Щоб уникнути помилок у ПР та застосувати належну культуру ПР у даному середовищі, ті, хто приймає рішення, повинні застосовувати критичне, творче та системне мислення.

Застосування певної культури ПР у відповідному середовищі мо-

же зменшити помилки в ППР, що відбуваються через: 1) нерозуміння середовища, системи, їх інтересів і можливого взаємного впливу; 2) неправильні аналіз та судження через відсутність критичного, творчого та системного мислення; людські упередження і пастки; 3) неналежне керівництво, яке не забезпечує відповідної організаційної культури та відкритості системи; 4) неправильне тлумачення філософії адаптації та її перетинів з національною культурою, людськими сприйняттями та досвідом; 5) нерозуміння необхідності перегляду ментальних моделей, характеру ризику (неправильна оцінка ризику) і страху перед змінами; 6) нерозуміння культури ПР, низька здатність правильно аналізувати, візуалізувати реакції власних і протилежних сторін [10, с. 15].

Першочерговим завданням ПР є підтримання рівноваги між системою та середовищем або створення нового і досягнення мети як реалізації амбіцій системи в результаті людського розвитку. Існує два способи зробити

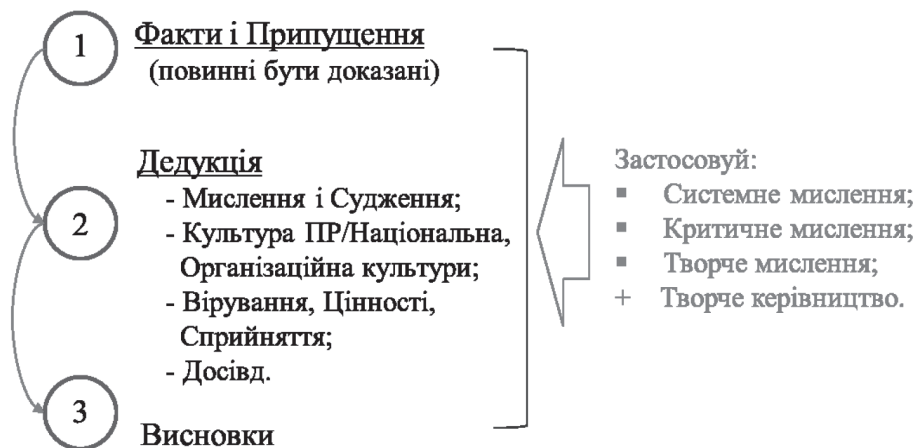


Рис. 1. Процес аналізу
Джерело: створено автором.

це: сформувати середовище системою та адаптувати систему до навколишнього середовища. Культури ПР базуються на цих двох підходах для вирішення проблеми. Адаптація може бути первинним підходом у ПР на основі відповідної культури ПР. Але й це залежить від ситуації і балансу цілей, шляхів і засобів у межах можливого допустимого ризику.

Розвиток системи є безперервним процесом вирішення проблем з певною структурою системи. Зміна середовища може змінити структуру системи (фізичної і ментальної частин), що сприятиме оновленню культури ПР. Але культура ПР підтримує середовище і систему в їх зв'язку. Зміна може відбутися, але всередині цієї умовної поверхні, яка повинна бути врівноважена з іншими поверхнями. Це система в системі, це пов'язане поєднання подій та елементів на основі певного енергетичного потенціалу, який може бути відносно постійним. Архетип представляє цей потенціал

і описує його. Навіть після перебудови система повертається назад на попередню позицію, але на якісно новий рівень розвитку. Це може статися поки система не перетне точку біфуркації. Після цього система змінює структуру та її функціональність, підтримуючи інший архетип.

Щоб зрозуміти ментальне, соціальне і фізичне розташування у форматі 3D-зору, людина повинна побудувати модель свого співіснування з іншими, щоб вижити, виходячи з його природних здібностей. Застосування таких архетипових основ особистості, як екстраверсія, інтроверсія, мислення, почуття, інтуїція та чутливість може визначити підхід до проведення критичного та творчого мислення (рис. 2) для прийняття рішення.

Таким чином, культура ПР – це певний індивідуальний (для будь-якої системи – людина, група, регіон, нація) підхід для вивчення середовища, системи, протилежної сторони в

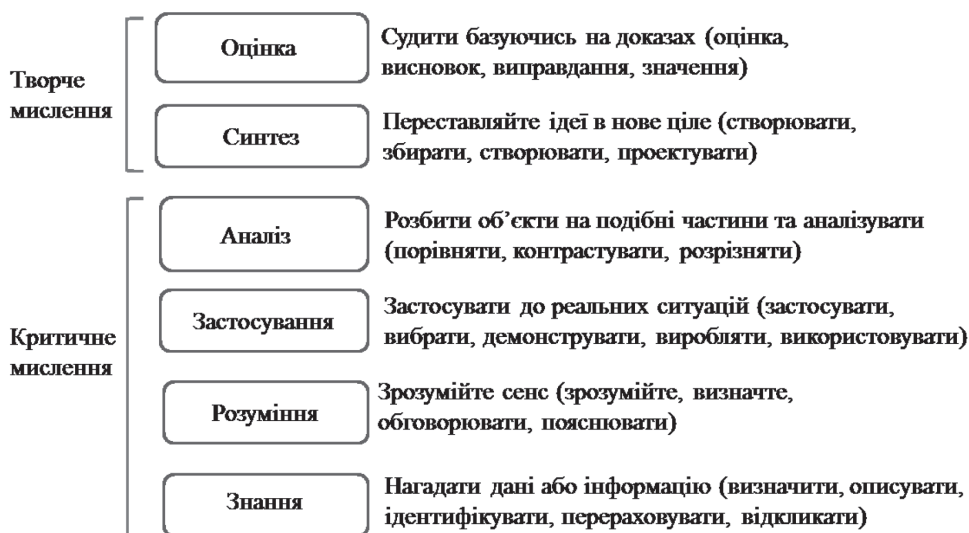


Рис. 2. Таксономія навчання Блума

Джерело: Таксономія освітніх цілей [15, р. 18].

контексті таксономії навчання Блума (див. рис. 2).

Індивідуальний підхід означає, що культура ПР може визначити, в якій мірі краще застосовувати певний тип мислення і як краще бачити проблему і спосіб її вирішення. Культура ПР пропонує цю пропорцію на основі досвіду як найкращої комбінації для певної ситуації. Це більше, ніж просто чистий аналіз, це філософія мислення, яка може забезпечити розуміння майбутніх можливих ефектів другого і третього порядків.

Культури ПР можуть допомогти зберегти систему від можливого руйнування на основі ідеї, що системні архетипи формують набір інструментів, що описують візерунки поведінки систем. Системними архетипами є: обмеження зростання (або обмеженнями до успіху); переміщення тягаря; дрейфуючі або розмиваючі цілі; ескалація; успіх успішним; трагедія спільнот; виправлення, які неправильні; зростання та недофінансування; випадкові противники; принцип привабливості [16].

Можна припустити, що різні умови змушують застосовувати різні підходи для того, щоб сприяти стабільному розвитку системи. Культура ПР може бути різною навіть для регіонів однієї країни. Тому вона формує певну сукупність підходів щодо прийняття рішень, що дає змогу вижити у даній ситуації. Таким чином, важливо розуміти необхідність застосування потрібної культури ПР у певних умовах для кращого ПР.

Культура ПР може бути сукупністю підходів та інструментів, заснованих на багаторічному досвіді, які можуть бути найбільш придатними

для ППР у даному середовищі. Комбінація різних культур ПР може бути також важливою для того, щоб бути цілеспрямованими і адаптованими одночасно для досягнення бажаної мети. Незважаючи на різні цінності та цілі, можна правильно застосувати культури ПР та отримати позитивний результат у вирішенні проблем мінімальними засобами та найпростішими способами в існуючих умовах.

Збіг коливань системи та середовища можна розглядати як найвищий рівень реакції між собою. Цей процес виробляє так званий резонанс. Це означає взаємне почуття та розуміння між системою та середовищем, що повністю ґрунтується на відкритому та неперервному зворотному зв'язку та комунікації.

Застосування культури ПР може допомогти встановити необхідне розуміння між системою та середовищем. Культура ПР є доцільною, коли генерує резонанс у ППР. Наприклад, резонанс може бути між державною владою (ДВ) та громадянським суспільством (ГС) для прийняття правильного рішення та вирішення проблеми. Це може бути певна комбінація екстраверсії та інтроверсії людських особливостей для оцінки ситуації. Це свого роду використання людської природи в даних умовах найкращим чином — використовувати правильне поєднання конвергентних (критичного мислення) і дивергентних (творчого мислення) процесів у мисленні, зовнішньої візуалізації або чутливого внутрішнього відчуття для аналізу проблеми. Культура ПР відображає взаємозв'язки між ДВ та ГС і пропонує правильний шлях до вирішення проблем.

Встановлення резонансу в мисленні може бути ключем до застоювання певної культури ПР. Це є критично важливим для державного управління, оскільки культура ПР може визначати рівень демократії, делегування повноважень між ДВ та ГС та бажання ГС прийняти цю владу. Наприклад, у певних умовах (внутрішніх і зовнішніх) державне управління може мати модель, яка є найбільш придатною для вирішення проблеми, що базується на архетипних принципах культури ПР, що може бути лише поліпшена, але не змінена через технологічний розвиток, інновації та глобалізацію.

Резонанс у державному управлінні можна розглядати як найвищий рівень взаєморозуміння, довіри та довіри між ДВ та ГС. Це також може сприяти досягненню синергетичного ефекту. Встановити цю умову означає ефективно керувати системою і забезпечувати баланс системи через встановлення рівноваги між системою і середовищем. Цей процес має бути відображений у циклі процесу розробки системи, що включає ППР, реалізацію рішень та перехід системи на новий рівень розвитку.

Культури ПР можуть бути пов'язані з такими архетипами суспільного життя, як "Демократія," що визначають частку делегування державної влади між ДВ та ГС. Застосування культури ПР може забезпечити належне керівництво системою. Вона може базуватися на аналізі поведінки людини, постійному зворотному зв'язку та прогнозуванні людських очікувань. Завдання ДВ полягає у тому, щоб керувати ГС шляхом спостереження за поведінкою людини.

Державне управління має розвивати знання та розуміння цієї поведінки і мати можливість змінювати власні цілі, щоб підтримувати належні відносини між ДВ та ГС і продовжувати розвивати систему.

Процес лідерства — це гра між ДВ і ГС. Переможцем є той, хто може контролювати "людський рух", хто йде разом з іншими, щоб задовольнити своє майбутнє, щоб отримати і зберегти власні інтереси. Це означає — мати більш високий рівень "емоційного інтелекту", ніж інші. Такий підхід може бути філософією державного управління, оскільки він дає змогу досягти мети, використовуючи мотивований рух людини на основі синергетичного ефекту. У керівництві це може забезпечити єдність і натхнення ДВ та ГС для спільного просування. Влада може використовувати тільки атрактори для корекції руху людини. Це розумне керівництво, коли ДВ просто контролює потік людського розуму і продовжує рухатися відповідно до змін середовища та зворотного зв'язку від ГС. Такий стиль участі ДВ у керівництві може бути придатним для створення навчальної організації [17, с. 3–4] на основі відповідної культури ПР.

Застосування різних культур ПР може поліпшити державне управління, оскільки вони створюють комплексний підхід до вирішення проблеми в даних умовах. Практично культури ПР можуть допомогти вирішувати проблеми найкращим чином у належних умовах. Завдання керівництва полягає в тому, щоб визначити, коли, де і як застосовувати певну культуру ПР.

Крім того, відповідна культура ПР може встановити взаєморозуміння між сторонами конфлікту. Навіть одна система може мати різні частини через геополітичне розташування та культурні особливості. Це дає можливість вирішити проблему за допомогою “м’якої сили”. У складних і динамічних умовах застосування різних культур ПР може вирішити проблему для обох сторін системи і одночасно забезпечити національні інтереси.

Висновки. Отже, культура ДВ як філософія мислення має архетипне підґрунтя. Вона може бути застосована для відповідних умов, заснованих на рівновазі між цілями, шляхами і засобами у межах можливого допустимого ризику. Застосування певної культури ПР у складному та динамічному середовищі може поліпшити державне управління, яке базується на ППР, оскільки забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем. Знання культур ПР може допомогти краще зрозуміти протилежну сторону і запропонувати спосіб взаємної адаптації. Таким чином, культури ПР мають практичне значення для прийняття управлінських рішень. Крім того архетипна природа культур ПР дає змогу прогнозувати можливу реакцію і спосіб мислення протилежної сторони для того, щоб приймати рішення і планувати належним чином для досягнення бажаної мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Dake K.* (1991). Orienting dispositions in the perception of risk: An analysis of Contemporary worldviews and cultural biases. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22, p. 61–82.
2. *Hofstede G.* (1984). *Culture's Consequences*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
3. *Triandis C. Harry.* (2006). Cultural Intelligence in Organizations. “Group and Organizational Management,” Vol. 31, p. 20–26. https://www.researchgate.net/publication/247738378_Cultural_Intelligence_in_Organizations
4. *Yates J. F. & Lee J. W.* (1996). Chinese decision making. In M. H. Bond (Ed.), *Handbook of Chinese Psychology*, Hong Kong: Oxford University Press.
5. *Kahneman Daniel* (2003). A Perspective on Judgment and Choice. Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*. Vol. 58. № 9, p. 697–720.
6. *Sun Tzu.* *The Art of War*. Translated by Lionel Giles in 1910. Published in 2000. Allandale Online Publishing: Leicester LE2 1WS, England.
7. *Kautilya.* *Arthashastra*. Translated by R. Shamasastri in 1915. Bangalore: Government Press. https://www.google.com.ua/search?ei=yOugXMqRDqnorgTIspL4DQ&q=the+arthashastra+of+kautilya&oq=the+Arthas%D0%B1stra+of+&gs_l=psy-ab.1.1.0i19l2.131455.131455..134851...0.0..0.111.111.0j1.....0....2j1..gws-wiz.evaHPA8JbRk
8. *Clausewitz Carl Von.* *On war*, ed. Michael Howard and Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1989).
9. *Musashi Miyamoto.* *A book of five rings*. Trans. Victor Harris (New York: The Overlook Press, 1974).
10. *Naplyokov Yuriy* (2017). *NATO Operational Planning process*. Kyiv: NDU.
11. *Jung Carl G.* (1969) *Aion: Researches into the phenomenology of the Self*. Vol. 9.2 of the *Collected works of C. Jung*. Trans. R.F.C. Hull. Princeton: Princeton University Press.

12. *Jung Carl G.* (1971). *Psychological Types*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
13. *Рубинштейн С. Л.* (2002). *Основы общей психологии* (1940). СПб.: Питер.
14. *Strohschneider S.* (2002). Cultural Factors in Complex Decision Making. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4 (1). [hps://doi.org/10.9707/2307-0919.1030](https://doi.org/10.9707/2307-0919.1030)
15. *Bloom Benjamin S.* (1956). *Taxonomy of educational objectives*. Longmans: Edwards Bros. Michigan.
16. *Braun William* (2002). "The system Archetypes." Retrieved from: <https://www.google.com.ua/#q=The+System+Archetypes+by+william+braun&spf=1>
2000. Allandale Online Publishing: Leicester LE2 1WS, England.
7. *Kautilya. Arthashastra*. Translated by R. Shamasastry in 1915. Bangalore: Government Press. https://www.google.com.ua/search?ei=yOugXMqRDqnorgTIspL4DQ&q=the+arthashastra+of+kautilya&oq=the+Arthas%D0%B1stra+of+&gs_l=psy-ab.1.1.0i19l2.131455.131455..134851...0.0..111.111.0j1.....0....2j1..gws-wiz.evaHPA8JbRk
8. *Clausewitz Carl Von*. *On war*, ed. Michael Howard and Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1989).
9. *Musashi Miyamoto*. *A book of five rings*. Trans. Victor Harris (New York: The Overlook Press, 1974).
10. *Naplyokov Yuriy* (2017). *NATO Operational Planning process*. Kyiv: NDU.
11. *Jung Carl G.* (1969) *Aion: Researches into the phenomenology of the Self*. Vol. 9.2 of the *Collected works of C. Jung*. Trans. R.F.C. Hull. Princeton: Princeton University Press.
12. *Jung Carl G.* (1971). *Psychological Types*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
13. *Рубинштейн С. Л.* (2002). *Основы общей психологии* (1940). Изд-во: Питер.
14. *Strohschneider S.* (2002). Cultural Factors in Complex Decision Making. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4 (1). [hps://doi.org/10.9707/2307-0919.1030](https://doi.org/10.9707/2307-0919.1030)
15. *Bloom Benjamin S.* (1956). *Taxonomy of educational objectives*. Longmans: Edwards Bros. Michigan.
16. *Braun William* (2002). "The system Archetypes." Retrieved from: <https://www.google.com.ua/#q=The+System+Archetypes+by+william+braun&spf=1>

REFERENCES

1. *Dake K.* (1991). Orienting dispositions in the perception of risk: An analysis of Contemporary worldviews and cultural biases. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22, p. 61–82.
2. *Hofstede G.* (1984). *Culture's Consequences*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
3. *Triandis C. Harry.* (2006). Cultural Intelligence in Organizations. "Group and Organizational Management," Vol. 31, p. 20–26. https://www.researchgate.net/publication/247738378_Cultural_Intelligence_in_Organizations
4. *Yates J. F. & Lee J. W.* (1996). Chinese decision making. In M. H. Bond (Ed.), *Handbook of Chinese Psychology*, Hong Kong: Oxford University Press.
5. *Kahneman Daniel* (2003). A Perspective on Judgment and Choice. *Mapping Bounded Rationality*. *American Psychologist*. Vol. 58. № 9, p. 697–720.
6. *Sun Tzu*. *The Art of War*. Translated by Lionel Giles in 1910. Published in