

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

13 Липня 2025

ПРИЙНЯТО:

03 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

 CC BY 4.0

УДК 005.1:005.21:005.342

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-07](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-07)BEYOND STRUCTURE: ІНТЕГРАЦІЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ

Онищенко О.А.*

к.н.держ.упр., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-3009-3856](https://orcid.org/0000-0002-3009-3856)* Email автора для листування: oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Анотація. У сучасних умовах турбулентності та цифрової трансформації традиційні підходи до організаційного дизайну, що зосереджуються на формальних структурах, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стратегічної гнучкості підприємств. Водночас положення теорії організацій пропонують глибше пояснення поведінкових та інституційних механізмів, проте залишаються фрагментарно інтегрованими у практику управління. У статті здійснено спробу синтезу цих двох площин – наукової та прикладної – через розроблення концептуальної рамки «beyond structure», що виходить за межі традиційного уявлення про організаційну схему як основний інструмент адаптації.

Автори акцентують увагу на ключових суперечностях сучасного організаційного дизайну: пошук балансу між стабільністю та адаптивністю, формою та механізмами, статичним «fit» і динамічним «fitness». Запропоновано бачення стратегічної гнучкості як здатності організації швидко переалокувати ресурси, скорочувати цикл прийняття рішень, масштабувати інновації та зберігати керованість у процесі змін. У статті ідентифіковано мікромеханізми, що опосередковують цей процес: дизайн ролей, протоколи координації, архітектура потоків інформації, розподіл прав на прийняття рішень та цифрова інфраструктура.

Практична цінність дослідження полягає у формуванні інструментарію для менеджерів, який дозволяє діагностувати «вузли жорсткості», застосовувати дизайн-принципи для підвищення гнучкості без радикальних реструктуризацій, а також інтегрувати наукові інсайти Теорії організацій у конкретні управлінські практики. Теоретична значущість полягає у розвитку міждисциплінарного підходу до організаційного дизайну, що враховує динаміку середовища, мікрооснови адаптації та цифрову архітектуру як базовий елемент сучасних організаційних систем.

Ключові слова: теорія організацій, організаційний дизайн, стратегічна гнучкість, адаптивність, цифрова трансформація, амбідекстерність.

JEL Classification: L2, L21, L22, M1, M10.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управлінську практику останніх років характеризує парадокс: чим складнішим і мінливішим стає зовнішнє середовище, тим наполегливіше організації продовжують шукати «правильну» структуру – матричну, продуктову, мережеву, платформену тощо – сподіваючись, що саме вона забезпечить стратегічну гнучкість. Водночас емпіричні спостереження свідчать: сам по собі перехід до нової формальної схеми не гарантує ані швидшого прийняття рішень, ані ефективнішої переорієнтації ресурсів, ані здатності підприємства одночасно експлуатувати поточні компетенції й досліджувати нові можливості. Виникає розрив між Теорією організацій, яка пояснює логіку поведінки організацій у складних інституційних і ринкових умовах, та практикою організаційного дизайну, що часто зводиться до перебудови органограм і перерозподілу повноважень.

Цей розрив посилюють кілька суперечностей.

1. Стабільність проти адаптивності. Класичні підходи до проектування структури історично націлені на передбачуваність і контроль, тоді як стратегічна гнучкість вимагає швидких змін конфігурації ресурсів, рішень і процесів. Спроба досягнути обох цілей одночасно породжує «структурну інерцію» або, навпаки, «структурну нестабільність», коли організація постійно «перекроює» себе, втрачаючи ефективність.

2. Форма проти механізмів. У фокусі більшості ініціатив – зміна формальної структури (ланцюги підпорядкування, кількість рівнів, поділ на юніти). Недооцінюються неформальні та напівформальні механізми дизайну: розподіл прав на прийняття рішень і дані, правила ескаляції, архітектура потоків інформації, дизайн ролей, метрики виконання, протоколи координації між командами, «контракти» між функціями. Саме ці механізми часто визначають фактичну швидкість і якість адаптації.

3. Статичний «fit» проти динамічного «fitness». Традиційне уявлення про відповідність «структура-середовище» здебільшого статичне. У турбулентних умовах потрібен динамічний підхід, де релевантною є здатність до безперервного підналаштування: швидко експериментувати, масштабувати вдале, «знімати» непотрібне без чергових багатомісячних реструктуризацій.

4. Агрегований рівень аналізу проти мікрооснов. Багато моделей роблять висновки на рівні фірми чи бізнес-одиниці, але механіка стратегічної гнучкості проявляється на мікрорівні: у рутинних практиках команд, у конфігурації міжфункціональних потоків, у тому, як приймаються та переносяться рішення між «експлуатацією» й «дослідженням».

5. Цифровізація як «додаток» проти цифровізації як «каркаса». У багатьох організаціях цифрові платформи, аналітика даних і автоматизація розглядаються як інструменти підтримки. Натомість цифрова архітектура задає нові ступені свободи організаційного дизайну (API між підрозділами, модульність процесів, прозорість метрик у реальному часі), що безпосередньо впливають на гнучкість.

Практичний наслідок цих суперечностей – систематичне недосягання очікуваних результатів від ініціатив «agile/lean/organizational redesign»: часові лаги скорочуються незначно, перерозподіл ресурсів блокується невидимими «вузлами» координації, а амбідекстерність залишається декларативною. Бізнесові лідери мають обмежені орієнтири, як інтегрувати інсайти Теорії організацій (контингентність, інституційні обмеження, ресурсна й еволюційна логіка, теорії складних адаптивних систем) у практичні рішення з дизайну організації – поза суто структурними змінами.

Отже, проблема дослідження полягає в тому, щоб розробити інтеграційну рамку, яка:

- з'єднає положення Теорії організацій із конкретними виборами організаційного дизайну (структура, ролі, процеси, метрики, дані, рішення, рутинні практики);

- опише мікромеханізми, через які ці вибори перетворюються на стратегічну гнучкість (швидке переалокуювання ресурсів, скорочення циклу рішень, зростання варіативності та якості експериментів, здатність масштабувати без втрати керованості);

- надасть керівникам практичні інструменти – діагностику «вузлів жорсткості», дизайн-принципи та набір інтервенцій, що дозволяють «йти далі за структуру» (beyond structure).

У науковому вимірі бракує узгодженої моделі, яка б одночасно враховувала:

(а) контекстні чинники (галузь, регуляторика, стадія життєвого циклу, ступінь цифрової зрілості),

(б) дизайн-рішення на кількох рівнях (від корпоративного портфеля до командних рутин),

(в) динаміку переходів між станами системи (тригери змін, темп та інерція),

(г) валідовані метрики стратегічної гнучкості, придатні для управління, а не лише для постфактум-оцінки.

Звідси випливають орієнтовні дослідницькі запитання, що конкретизують постановку проблеми:

Які саме механізми (рішення щодо прав на дані та рішення, дизайн ролей, протоколи координації, архітектура потоків інформації) опосередковують вплив виборів організаційного дизайну на стратегічну гнучкість?

Як контекстні умови (рівень невизначеності ринку, регуляторні рамки, взаємозалежність із партнерами/екосистемами, цифрова архітектура) модифікують оптимальні дизайн-принципи?

Яку конфігурацію інструментів діагностики і метрик доцільно застосовувати для виявлення «вузлів жорсткості» та відстеження прогресу гнучкості в реальному часі?

Які послідовності інтервенцій (roadmaps) дозволяють досягати помітного приросту гнучкості без виснажливих масових реструктуризацій?

Як поєднати експлуатацію та дослідження (амбідекстерність) через дизайн взаємодії між підрозділами, щоб знизити конфлікт цілей і конкуренцію за ресурси?

Таким чином, наукова й практична актуальність роботи визначається потребою перейти від «перекроювання коробочок» органіграми до системного інтегрованого дизайну, що опирається на Теорію організацій і забезпечує вимірювану стратегічну гнучкість у реальних умовах цифрової економіки, регуляторних обмежень та міжорганізаційної взаємозалежності. Розв'язання сформульованої проблеми має надати управлінцям перевірені принципи та інструменти, які скорочують шлях від організаційних змін – до стійкої конкурентної переваги.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика взаємозв'язку теорії організацій та організаційного дизайну посідає значне місце у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі. У міжнародній науковій традиції основу досліджень заклали контингентні підходи Т. Бернса і Г. Сталкера [3], а також П. Лоуренса і Дж. Лорша [10], які показали залежність ефективності організаційних структур від стабільності або динамічності середовища. Ці праці започаткували уявлення про «гнучку відповідність» між структурою і контекстом, що стало вихідною точкою для подальших концепцій стратегічної адаптивності. У цьому ж ключі розвивалася класична школа організаційного дизайну, представлена моделлю «зірки» Дж. Гелбрейта [8], яка пов'язувала стратегію, структуру, процеси, систему винагород і кадрову політику в цілісний каркас організації. У подальшому цю традицію деталізували роботи Р. Бьортон, Б. Обеля та Д. Гаконссона [4], які запропонували багатоконтингентні моделі діагностики і проектування організацій.

Важливий внесок у розуміння стратегічної гнучкості зробили дослідження М. Ташмана та Ч. О'Райлі [16], які розробили концепт організаційної амбідекстерності як здатності поєднувати експлуатацію існуючих ресурсів та експлорацію нових можливостей. Їхні роботи підтверджуються численними емпіричними спостереженнями, що показують різні механізми структурного або контекстуального розведення цих процесів. Схожі ідеї розвивалися у рамках підходу динамічних здібностей (Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен; К. Айзенгардт, Дж. Мартін), що пояснює, як організації інтегрують та переконафігурують ресурси в умовах високої мінливості. Таким чином, концепти амбідекстерності та динамічних здібностей надали теоретичне підґрунтя для пояснення стратегічної гнучкості як відтворюваної організаційної властивості.

Окремий напрям становлять дослідження архітектурної модульності. С. Болдвін і К. Кларк довели, що модульний підхід до побудови систем забезпечує організаціям можливість швидкого переоснащення та інновацій без необхідності масштабних структурних перебудов [1]. У добу цифрової трансформації ці ідеї були поглиблені роботами Й. Йу, О. Генфрідссона і К. Ліютінен, які сформулювали концепт «шарової модульної архітектури» цифрових інновацій, що радикально змінює логіку організаційного дизайну та надає можливості для формування платформених бізнес-моделей [17].

У руслі інституційної теорії (Дж. Мейєр, Б. Роуєн, П. ДіМаджіо, В. Пауелл, В. Скотт) було показано, що на формування організаційних структур впливають не лише ринкові умови чи вимоги ефективності, але й інституційні фактори – стандарти, міфи, церемоніальні практики, прагнення до легітимності. Це означає, що пошук стратегічної гнучкості обмежується тиском інституційного середовища, а відтак організаційний дизайн має враховувати подвійний критерій – відповідність як ринковим викликам, так і нормативним очікуванням.

Сучасні дослідження також акцентують увагу на мікроосновах дизайну: розподілі прав на прийняття рішень, архітектурі потоків інформації, ролях, протоколах координації та механізмах взаємодії між функціями. Зокрема, Ф. Пуранем і його співавтори розробляють мікроструктурний підхід, а Г. Окгайсен і Б. Беккі систематизують типи координаційних механізмів, які визначають фактичну швидкість і якість адаптації [14]. Доповнюють цю картину дослідження Р. Гулаті, які розглядають метаорганізаційний дизайн у контексті міжорганізаційних відносин і мережевих екосистем [9].

У вітчизняній науці проблематика організаційного дизайну та стратегічної гнучкості також отримала розвиток. Значний внесок зробили навчально-методичні праці Г. Монастирського [23], Г. Осовської та колективу авторів [24], де систематизовано базові підходи до організаційного інжинірингу та проектування структур. О. Дудкіна узагальнила наукові підходи до організаційного проектування та розробила рекомендації щодо впровадження сучасних технологій, включно з процесними та цифровими інструментами [19]. І. Приварнікова та Ю. Голей аналізували моделювання організаційних структур у контексті світових тенденцій та українського досвіду, наголошуючи на потребі створення ефективних організаційних моделей як основи розвитку [25]. Важливим є також корпус публікацій, присвячених концепту стратегічної гнучкості (зокрема в машинобудуванні та автомобілебудуванні), де розглядаються активні та пасивні підходи до гнучкості, а також послідовні та одночасні моделі адаптації. Нарешті, вітчизняні огляди розвитку менеджменту дозволяють оцінити організаційний дизайн у ширшому історичному та інституційному контексті, включаючи трансформаційні процеси та цифровізацію.

Узагальнюючи, можна зазначити, що зарубіжні дослідження пропонують багатий інструментарій і концептуальні підходи – від класичних моделей відповідності структури середовищу до сучасних ідей амбідекстерності, динамічних здібностей, модульності та цифрових платформ. Українські ж автори роблять акцент на практичному використанні цих ідей, пропонуючи адаптовані моделі організаційного дизайну в умовах національної

економіки, а також на прикладних дослідженнях стратегічної гнучкості у ключових галузях. Проте спільною проблемою як у міжнародній, так і у вітчизняній літературі залишається недостатня інтеграція рівнів аналізу: від мікромеханізмів організаційного дизайну до стратегічних результатів у вигляді підвищеної гнучкості. Саме усунення цієї прогалини й становить актуальне завдання для подальших досліджень.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні системного, порівняльного та міждисциплінарного підходів, що дозволяє інтегрувати положення теорії організацій та організаційного дизайну. Для досягнення мети статті використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу наукових джерел, а також структурно-функціональний підхід для виявлення взаємозв'язків між формальними та неформальними елементами організації. Порівняльний аналіз українських і зарубіжних наукових праць забезпечив можливість простежити різницю у фокусах досліджень: від орієнтації на структуру та функції в українській науковій традиції – до акценту на процесах, культурі й динамічних можливостях у західних працях.

Застосування зазначеної методології дало змогу побудувати інтегровану концептуальну модель, що виходить «за межі структури» та розглядає організацію як відкриту динамічну систему. Очікуваним результатом є формування нової інтерпретації стратегічної гнучкості, яка визначається не лише як здатність організації змінювати окремі структурні елементи, але і як уміння швидко трансформувати систему управління відповідно до зовнішніх викликів. У ході дослідження виявлено ключові детермінанти гнучкості, серед яких – організаційна культура, цифровізація, стиль лідерства та здатність до поєднання стабільності з інноваційністю.

Практична значимість роботи полягає у розробці рекомендацій для компаній, які прагнуть підвищити свою адаптивність у мінливому середовищі. Зокрема, запропоновано використання гібридних організаційних структур, що поєднують ієрархічні та мережеві елементи, впровадження цифрових технологій для пришвидшення процесів адаптації, а також розвиток культури інновацій та безперервного навчання. Очікується, що результати дослідження стануть основою для подальшого розвитку напрямку «дизайн адаптивних організацій», сприятимуть формуванню ефективних бізнес-моделей та знайдуть практичне застосування як у міжнародних корпораціях, так і в українських компаніях різних секторів економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає у виявленні теоретичних та практичних засад інтеграції Теорії організацій та організаційного дизайну для забезпечення стратегічної гнучкості сучасних підприємств. У ході дослідження вирішуються завдання аналізу еволюції підходів до організаційних структур, вивчення методологічних засад організаційного дизайну, оцінки впливу цифровізації та інновацій на гнучкість управлінських систем, а також формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційних моделей у вітчизняному та зарубіжному бізнес-середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційний дизайн як прикладна площина Теорії організацій набув особливого значення в умовах зростаючої турбулентності бізнес-середовища та необхідності швидкої адаптації підприємств до змін зовнішнього та внутрішнього контексту. У класичній

управлінській парадигмі (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) організаційні структури проєктувалися як стабільні, ієрархічні, формалізовані системи, що забезпечували контроль і передбачуваність. Однак у сучасних умовах, коли ключовими чинниками успіху є гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої реакції, традиційні підходи демонструють свою обмеженість.

Сьогодні, в умовах високої динамічності ринку, цифрової трансформації та зростання невизначеності традиційне уявлення про організаційну структуру як стабільну ієрархічну конфігурацію дедалі частіше піддається перегляду. Відповідно, дослідження у сфері теорії організацій та організаційного дизайну фокусуються на пошуку таких моделей, які забезпечують баланс між формальною структурованістю та стратегічною гнучкістю.

Класичні дослідження, зокрема роботи А. Чендлера [5], Т. Бернса і Г. Сталкера [3], П. Лоуренса і Дж. Лорша [10], сформуvalи підвалини для розуміння того, що структура повинна відповідати стратегії та умовам середовища. Так, Чендлер вперше чітко сформулював принцип «структура слідує за стратегією», тоді як Бернс і Сталкер описали відмінності між механістичними та органічними структурами залежно від рівня турбулентності зовнішнього середовища.

Подальші дослідження, зокрема Г. Мінцберга [11], розширили типологію організацій, виокремивши п'ять базових конфігурацій (проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна форма, адхократія), що надалі стали основою для сучасного дизайн-мислення в організаціях.

Однак сучасна бізнес-реальність вимагає виходу за межі структурного мислення. Як зазначають Надлер і Ташман [13], організаційний дизайн – це не лише архітектура організації, а й постійний процес узгодження стратегії, людей, процесів та культури (таблиця 1):

Таблиця 1

Еволюція поглядів на Теорію організацій та організаційний дизайн

Період	Парадигма / школа	Ключові автори та праці	Стислий зміст підходу	Імплікації для оргдизайну	Типові форми / інструменти	Обмеження
1	2	3	4	5	6	7
1900-1930	Класична школа / бюрократія	М. Вебер(1922) <i>Economy and Society</i> ; Ф. Тейлор (1911) <i>Scientific Management</i> ; А. Файоль (1916) <i>Administration industrielle et générale</i>	Рационалізація, стандартизація, ієрархія, чіткий розподіл праці й повноважень.	Формалізація процесів, централізація, посадові інструкції, вертикальна координація.	Бюрократія, лінійно-функціональні структури, SOP, KPI раннього типу.	Ригідність, низька інноваційність, слабка відповідь на турбулентність.
1930-1950	Школа людських відносин / кооперативна	Е. Мейо (1933) <i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i> ; Ч. Барнард (1938) <i>Functions of the Executive</i>	Соціальні потреби, неформальні групи, кооперація та комунікації як основа виконання.	Посилення горизонтальної взаємодії, увага до мотивації та лідерства.	Командна робота, програми залучення персоналу, лідерство-служіння.	Менша увага до структури та економічної ефективності.
1950-1970	Системний підхід та соціотехнічні системи	Л. фон Берталанфі (1950s), Тріст і Емері (1960s) <i>GST</i>	Організація як відкрита система; спільна оптимізація технічної й соціальної підсистем.	Дизайн праці та робочих груп із урахуванням технологій та людського фактора.	Напівавтономні бригади, дизайн робочих місць, job enrichment.	Складність впровадження; потреба у зрілій культурі.

1	2	3	4	5	6	7
1960-1970	Контингентна теорія	Дж. Вудворд (1965); Т. Бернс & Г. Сталкер (1961); П. Лоуренс & Дж. Лорш (1967)	Немає універсальної структури: ефективність залежить від технології й турбулентності середовища.	Вибір механістичних або органічних структур залежно від контексту; диференціація та інтеграція.	Органічні/механістичні дизайни, ролі інтеграторів, матричні елементи.	Може ігнорувати внутрішню динаміку влади та інституцій.
1970-1980	Дизайн-логіка / типології структур	Г. Мінцберг (1979/1983) <i>Structure in Fives</i> ; Дж. Гелбрейт (1973/2014) <i>Designing Organizations</i>	Базові конфігурації організацій; інформаційно-обробна логіка дизайну (структура слідує стратегії та інформаційним потокам).	Узгодження стратегії, структури, процесів, винагород і людей; проектування механізмів координації.	Модель «зірки» Гелбрейта; матричні та проектні структури; інтеграційні ролі.	Ризик надмірної складності; потреба у високій дисципліні виконання.
1970-1990	Транзакційні витрати та залежність від ресурсів	Р. Коуз (1937); О. Вільямсон (1975/1985); Д. Пфеффер & Дж. Саланчик (1978)	Межі фірми та структура зумовлені витратами координації й владними залежностями.	Вибір ієрархії/ринку/гібридів; керування залежностями через альянси та ради.	Аутсорсинг, альянси, централізація критичних рішень.	Звужений економічний фокус; обмежена увага до культури.
1977-1991	Інституційна теорія	Дж. Мейер & Б. Роуен (1977); П. Ді Маджіо & В. Пауелл (1983); В. Скотт (1995/2001)	Легітимність та ізоморфізм формують структури поряд з ефективністю.	Подвійні структури (ceremonial vs. technical); управління репутацією та відповідністю.	Комплаєнс, стандарти, сертифікації, ESG-політики.	Може недооцінювати агентивність і стратегію.
1990-2005	Динамічні здібності та амбідекстерність	Д. Тіс (1997); К. Айзенгардт & Дж. Мартін (2000); М. Ташман & Ч. О'Райлі (2004/2013)	Здатність інтегрувати/переконфігурувати ресурси; поєднання експлуатації та експлорації.	Створення паралельних потоків роботи; швидкі стратегічні цикли й портфель інновацій.	Ambidextrous orgs, двошвидкісні моделі, stage-gate + agile.	Напруження між підсистемами; складність масштабування.
1990-нині	Модульність, складність, архітектура	Г. Саймон (1962) <i>Architecture of Complexity</i> ; К. Болдвін & К. Кларк (2000) <i>Design Rules</i>	Модульна архітектура знижує складність і прискорює інновації та перекомпонування.	Декомпозиція продуктів/процесів/організації на модулі з чіткими інтерфейсами.	Платформи, API, модульні орг-дизайни, продуктові операційні моделі.	Ризик фрагментації та локальної оптимізації.
2005-нині	Цифрові платформи та екосистеми	Йу І., О. Генфрідссон & К. Ліютінен (2010); Дж. Паркер, М. Ван Алстайн, С. Чударі (2016); Н. Тівана (2014)	Layered modular architecture; мережеві ефекти; відкриті кордони фірми.	Дизайн платформ і екосистем; управління інтерфейсами, governance та стимулювання комплементаріїв.	Платформені опер. моделі, маркетплейси, стандартні протоколи.	Залежність від мережевих ефектів; ризики lock-in та регуляцій.
2000-нині	Координація, мікроструктури, мета-організації	Г. Окгайсен & Б. Беккі (2009); П. Пуранем (2018); Р. Гулаті (2012); М. Джейкобідес (2018)	Координація як набір механізмів; дизайн зв'язків усередині та між організаціями.	Конструювання протоколів взаємодії й прав на рішення; дизайн екосистемної ролі.	RACI, OKR, дизайн інтерфейсів між командами, партнерства.	Високі вимоги до зрілості процесів та даних.

1	2	3	4	5	6	7
2010-нині	Гнучкі та лін-підходи, продуктова модель	Дж. Вомак & Д. Джонс (1996/ланцюги цінності); Д. Рігбі, С. Сазерленд (2016) <i>HBR</i> ; М. Каган (2017/2021)	Безперервне покращення, короткі цикли зворотного зв'язку, автономні продуктивні команди.	Перехід від функцій до продуктів/цінних потоків; agile/lean у масштабі.	Agile@Scale, Kanban, OKR, VSM, DevOps.	Ризик «театрального agile» без зміни архітектури та культури.
Український контекст	Навчально-методичні та прикладні розробки	Г. Монастирський; Г. Осовська; Й. Завадський, О. Кошій; В. Яценко; О. Дудкіна; Ю. Голей Підручники та статті 2010-2020-х рр.	Адаптація світових підходів до умов трансформаційної економіки та цифровізації.	Практичні рекомендації для реструктуризації процесного та цифрового дизайну.	Орг-інжиніринг, моделювання процесів, цифрові інструменти управління.	Брак широкої емпіричної бази; потреба у валідації на кейсах.

Джерело: узагальнення виконано автором на основі класичних і сучасних джерел теорії організацій та організаційного дизайну

Теорія організацій надає потужний інструментарій для аналізу того, як функціонують організації як соціальні системи. Вона включає такі підходи, як інституціоналізм, контингентна теорія, теорія ресурсозалежності, теорія динамічних здібностей (К. Eisenhardt, D. Teece). Ці підходи дозволяють глибше осмислити не лише формальну структуру, а й поведінкові та культурні механізми, які забезпечують гнучкість і здатність до змін.

Так, теорія динамічних здібностей [7; 15] пояснює, як організації здатні інтегрувати, переалокувати та реконфігурувати свої ресурси у відповідь на зміни середовища. В контексті організаційного дизайну це означає необхідність створення такої архітектури, яка підтримує швидке навчання, децентралізоване прийняття рішень та мережеву координацію.

У межах української наукової традиції вагомий внесок у розвиток цієї проблематики зробили Л.І. Долгова [18], О. Дудкіна та І. Чикало [19], Й. С. Завадський [20], А. М. Колот [21], О. Кошій [22], Г.Л. Монастирський [23], Г. В.Осовська [24] та інші. Їхні дослідження стосуються трансформації організаційних структур в умовах глобалізації, впливу цифровізації на моделі управління та особливостей адаптації організацій в українському бізнес-середовищі.

Сучасні дослідження (Galbraith, Nadler та Tushman, Teece) підкреслюють, що стратегічна гнучкість не є лише властивістю стратегії чи менеджменту, а закладається у саму архітектуру організації [8; 13; 15]. Основними елементами організаційного дизайну, що забезпечують гнучкість, виступають:

Архітектура прийняття – делегування повноважень на нижчі рівні та створення автономних команд.

Інформаційні потоки та прозорість – побудова системи горизонтальної комунікації та цифрових платформ для обміну знаннями.

Рольова гнучкість – можливість швидкої перебудови функціональних обов'язків та крос-функціональних команд.

Організаційна культура – толерантність до експериментів, навчання та зворотного зв'язку.

Цифрова інфраструктура – використання ERP-систем, аналітики в реальному часі, платформ для колаборації.

У такому підході ключовим стає не стільки формальна структура, скільки дизайн внутрішніх механізмів координації, довіри, інноваційної активності та швидкості реакції. Саме це і закладено в концепцію «beyond structure».

Для українських підприємств, які діють в умовах високої турбулентності, війни, логістичних обмежень та цифрового розриву, інтеграція Теорії організацій з сучасним дизайн-мисленням відкриває нові можливості для підвищення адаптивності. Практичні рекомендації можуть включати:

- Проведення аудиту гнучкості (organizational agility audit) – виявлення «вузлів жорсткості».

- Розробка модульних структур – створення гнучких бізнес-одиниць, що можуть масштабуватись або автономно діяти.

- Впровадження дизайн-принципів: мінімальна бюрократія, максимальна прозорість, крос-функціональність, горизонтальна координація.

- Створення цифрових «нервових систем» – платформ для обміну даними, координації дій, управління знаннями.

Інституціоналізація «двох швидкостей» (амбідекстерність): поєднання експлуатації наявного бізнесу з паралельним розвитком інновацій.

Інтегрована концептуальна модель «Beyond Structure», яка розроблена та пропонується для впровадження у менеджмент організацій автором дослідження підкреслює, що стратегічна гнучкість виникає не тільки зі «зміни коробочок» органограми, а з координації шести взаємопов'язаних шарів системи: контекст → архітектури даних/технологій → дизайн-важелі → мікромеханізми → організаційні здібності → результати.

Ключова логіка: дизайн-важелі створюють умови для робочих мікромеханізмів (координація, швидкість рішень, навчання), які через розвиток динамічних здібностей породжують стратегічну гнучкість; зовнішній контекст і цифрова інфраструктура постійно модулюють ці зв'язки; зворотні зв'язки (метрики, фідбек) запускають цикли навчання й корекції дизайну.

Представимо компонентну схему моделі покроково (рис.1):

1. Зовнішній контекст (Environment & Stakeholders)

- Рівень невизначеності ринку, регуляторні обмеження, конкурентні сили, екосистема партнерів, кризи (наприклад, війна).

- Модулює, які дизайн-важелі будуть пріоритетними й якою має бути швидкість адаптації.

2. Інфраструктурний шар (Digital & Data Architecture)

- Платформи, API, BI/аналітика, реальні часи даних, інтегровані системи.

- Забезпечує «нервову систему» організації – швидке інформування, прозорість, можливість масштабування інновацій.

3. Дизайн-важелі (Organizational Design Levers) – шість взаємодоповнювальних блоків:

a) Формальна структура (модулі, юніти, матриці, продукти)

b) Ролі та повноваження (делегування, RACI, автономні команди)

c) Процеси та режими координації (стандарти, протоколи, інтеграційні ролі)

d) Інформаційні потоки та метрики (що вимірюється, хто має доступ)

e) Культура та навчання (tolerance to failure, continuous learning)

f) Винагороди та управління талантами (стимули для експериментів і співпраці)

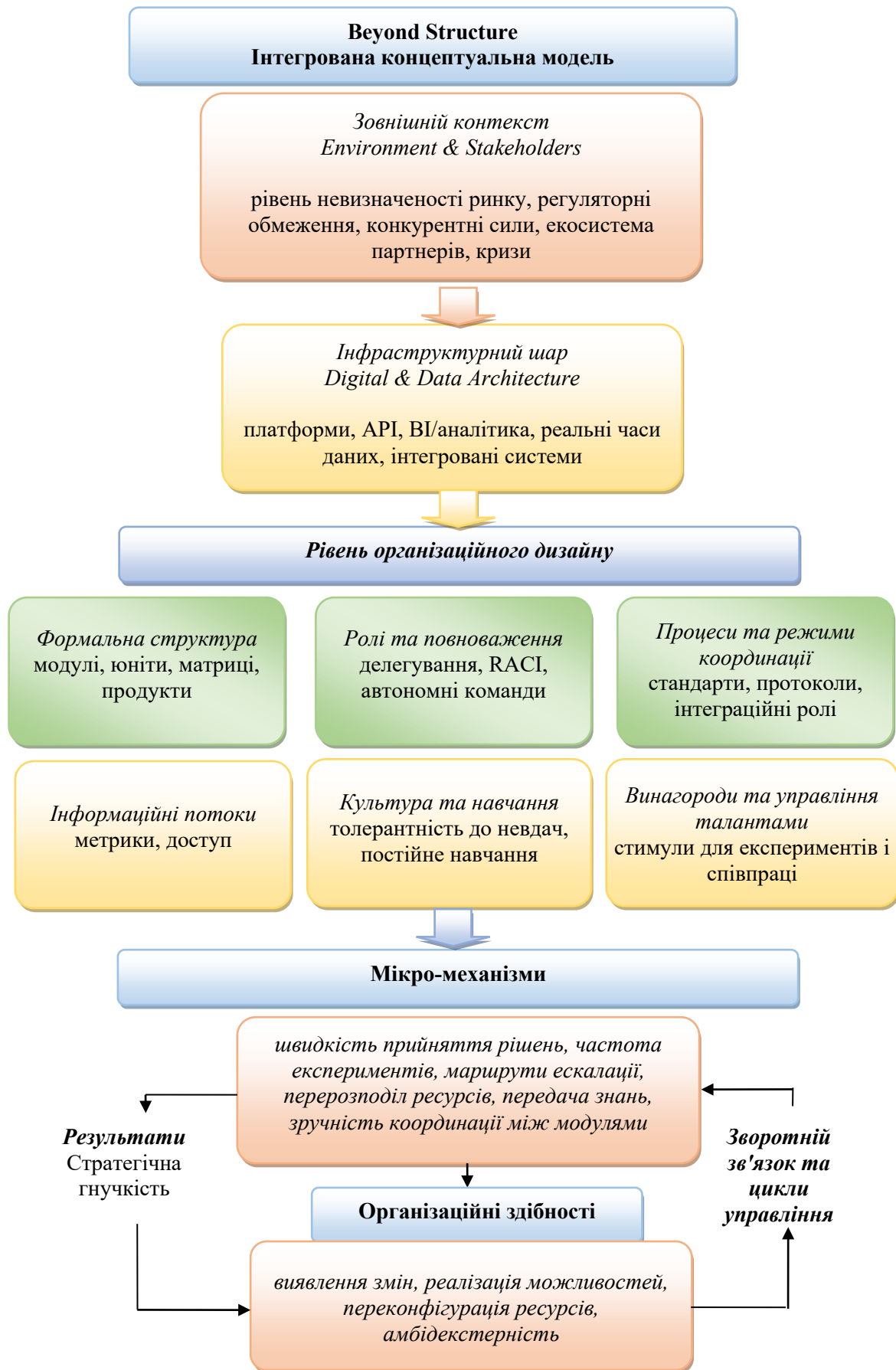


Рис. 1 Інтегрована концептуальна модель «Beyond Structure»
Джерело: розроблено автором

4. Мікромеханізми (Micro-mechanisms)

Як дизайн-важелі працюють на практиці: швидкість прийняття рішень, частота експериментів, маршрути ескалації, перерозподіл ресурсів, передача знань, зручність координації між модулями. Саме на цьому рівні «форма» перетворюється на «функцію».

5. Організаційні здібності (Organizational Capabilities)

Динамічні здібності: sensing (виявлення змін), seizing (реалізація можливостей), reconfiguring (переконфігурація ресурсів); амбідекстерність (поєднання експлуатації та експлорації). Працюють як посередники між мікромеханізмами і стратегією.

6. Результати (Outcomes)

Стратегічна гнучкість (швидкість входу на ринок, час від ідеї до масштабування), операційна стійкість, інноваційна продуктивність, фінансова ефективність, легітимація/репутація.

7. Зворотний зв'язок (Feedback & Governance Loops)

Метрики, регулярні ретроспективи, governance-механізми, що повертають інформацію до дизайн-важелів й інфраструктури для коригування.

В цілому, розроблений контекст визначає пріоритети шарів 2-5 (наприклад: у високій невизначеності пріоритет – децентралізація рішень і швидка аналітика).

Інфраструктура підвищує ефективність інформаційних потоків → прискорює мікромеханізми (швидкість рішень, масштабування експериментів).

Дизайн-важелі формують механіку: зміна ролей + протоколів → змінює маршрути ресурсів і відповідальності → змінюється поведінка команд (мікромеханізми).

Мікромеханізми культивують здібності: чим частіше організація експериментує і швидко перерозподіляє ресурси, тим вищі її динамічні можливості.

Здібності приводять до результатів, але лише разом із адекватним фідбеком і корекціями дизайн-важелів.

При цьому, інституційні та культурні бар'єри можуть послаблювати ці зв'язки; цифрова архітектура може їх посилювати.

Для того щоб організаційний дизайн можна було дослідити й практично виміряти, необхідно чітко визначити набір змінних та метрик. Контекст організації може оцінюватися через індекси галузевої невизначеності, що ґрунтуються на опитуваннях, частотою регуляторних змін протягом року та питомою вагою доходів від нових продуктів. Інфраструктура відстежується за такими параметрами, як час оновлення ключових показників (latency даних), відсоток автоматизованих процесів, а також наявність API та інтеграцій для обміну даними.

Структурні важелі оцінюються за співвідношенням між централізованими та локальними рішеннями, а також за кількістю автономних команд. У сфері ролей і повноважень доцільно вимірювати середній час ухвалення рішень на першому рівні управління та частку рішень, що приймаються нижчими рівнями ієрархії. Процеси та координацію можна фіксувати через частоту міжфункціональних зустрічей протягом тижня та відсоток проєктів, де присутній інтегратор.

Культура та навчання діагностуються за допомогою NPS інноваційного клімату, кількості внутрішніх експериментів на квартал, а також частки невдалих експериментів, із яких організація змогла задокументувати уроки. Динамічні здібності організації проявляються у швидкості реакції: часі, необхідному для зміни стратегічного напрямку (time-to-pivot), швидкості масштабування успішних експериментів (у місяцях) та співвідношенні між експлуатацією наявних ресурсів і дослідженням нових можливостей. Нарешті, результати фіксуються за показниками швидкості виходу нових продуктів на ринок (time-to-market), частки доходів від інновацій, рівня відтоку клієнтів (churn) та рентабельності інновацій.

Дорожня карта трансформації

Трансформація організаційного дизайну вибудовується як поетапний процес, розрахований на 12 місяців. На першому етапі (місяці 0-2) здійснюється діагностика: проводиться аудит гнучкості, аналізуються інформаційні потоки та визначаються ключові «вузли жорсткості». Наступний період (місяці 3-5) передбачає швидкі перемоги: впровадження у прозорий режим метрик у реальному часі, делегування повноважень у кількох командах і запуск експерименту зі стандартизованим протоколом координації.

У середньостроковій перспективі (місяці 6-9) акцент робиться на модульному дизайні. Це включає переформатування вибраних бізнес-юнітів у автономні модулі, запуск платформи для обміну знаннями та реалізацію навчальних програм для лідерів. Заключна фаза (місяці 10-12) орієнтована на масштабування успішних експериментів, реформування системи винагород і кар'єрних треків, а також на оцінку впливу нової архітектури на ключові показники ефективності. Водночас протягом усього процесу діє постійний фідбек-цикл, що передбачає щоквартальні ретроспективи та корекцію організаційного дизайну відповідно до накопиченого досвіду.

Таким чином, запропонована інтегрована концептуальна модель «Beyond Structure» показує, що стратегічна гнучкість є системною властивістю, яка emergeє з синергетичної взаємодії контексту, цифрової інфраструктури, дизайн-важелів (структура, ролі, процеси, інформація, культура, винагорода), робочих мікромеханізмів та організаційних здібностей. Практичні інтервенції повинні одночасно впливати на кілька шарів (наприклад, технологія + делегування + зміна протоколів координації), а не лише на формальну органограму.

ВИСНОВКИ

Проведений в ході дослідження аналіз дозволяє стверджувати, що вихід за межі традиційного розуміння організаційної структури відкриває нові можливості для досягнення стратегічної гнучкості. Теорія організацій надає концептуальні рамки для розуміння взаємозв'язку між середовищем, поведінкою та інституційними обмеженнями, тоді як організаційний дизайн забезпечує інструменти практичної реалізації змін у формальних і неформальних механізмах управління. Їхня інтеграція створює умови для адаптивності, що дозволяє організаціям одночасно утримувати стабільність і розвивати динамічні компетенції.

З одного боку, структурні рішення залишаються необхідними для забезпечення координації та ефективності; з іншого – вони мають бути гнучкими, відкритими до постійного перегляду та трансформацій. Ключовим фактором стає баланс між формалізацією і децентралізацією, між стандартизацією і креативністю. У цьому сенсі організація постає не як жорстка ієрархія, а як «живий організм», здатний інтегрувати знання, технології та людський потенціал у відповідь на виклики мінливого середовища.

Таким чином, стратегічна гнучкість ґрунтується не лише на структурних параметрах, а й на здатності поєднувати аналітичну силу теорії організацій із прикладними підходами організаційного дизайну. Такий синтез дозволяє будувати організації нового типу – більш стійкі, інноваційні та конкурентоспроможні у глобалізованому світі, а також відкриває перспективи для розвитку нових теоретичних моделей, що враховують взаємозалежність структури, культури та середовища, а також створює основу для подальших емпіричних досліджень у сфері стратегічного управління.

Крім того, поєднання інституційного та структурно-функціонального підходів із практиками проектування дозволяє подолати обмеження класичної структурної парадигми та зосередитись на динамічних аспектах організаційного розвитку. Стратегічна гнучкість у цьому контексті визначається як здатність організації до балансування між стабільністю та адаптивністю, що забезпечується синергією формальних механізмів координації й неформальних практик взаємодії.

Результати аналізу підтверджують, що стратегічна гнучкість організації не може забезпечуватися виключно за рахунок модифікацій її структури. Ефективність досягається лише тоді, коли структурні зміни поєднуються з гнучким дизайном процесів, культурою відкритості та інноваційною поведінкою працівників. Для керівників це означає необхідність розглядати організаційний дизайн як постійний процес, а не як одноразовий проєкт.

У практичній площині інтеграція теорії та дизайну сприяє:

- швидшій адаптації компаній до регуляторних та технологічних змін;
- підвищенню інноваційного потенціалу завдяки поєднанню децентралізації та колективного навчання;
- зміцненню конкурентних переваг через гнучке управління ресурсами й компетенціями.

Отже, організації, які виходять «за межі структури», здатні не лише ефективніше реагувати на виклики середовища, а й формувати нові ринки та створювати довгострокову цінність.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну верифікацію запропонованої концептуальної моделі інтеграції Теорії організацій та організаційного дизайну в контексті стратегічної гнучкості, зокрема в умовах поствоєнного відновлення економіки України та глобальної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baldwin C. Y., Clark K. B. Modularity in the Design of Complex Engineering Systems. *Complex Engineered Systems*. 2000. Pp. 175-205.
2. Bower J. L., Christensen C. M. Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*. 1995. Issue 73(1). Pp. 43-53.
3. Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961. 269 p.
4. Burton R., Obel B., Håkansson D. D. Organizational Design: A Step-by-Step Approach (4 ed). Cambridge: Cambridge University Press, 2020.
5. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p.
6. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
7. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Issue 21(10-11). Pp. 1105-1121.
8. Galbraith J. R. Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 352 p.
9. Gulati R., Puranam P., Tushman M. L. Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*. 2012. Issue 33(6). Pp. 571-586.
10. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Business School Press, 1967. 279 p.
11. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983. 312 p.
12. Morgan G. Images of Organization. London: Sage Publications, 1986. 424 p.
13. Nadler D. A., Tushman M. L. Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. New York: Oxford University Press, 1997. 384 p.

Onyshchenko, O. (2025). Beyond structure: integration of organization theory and organizational design for strategic flexibility. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 84-99. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-07>

14. Okhuysen G. A., Bechky B. A. Coordination in organizations: An integrative perspective. *The Academy of Management Annals*. 2009. Issue 3(1). Pp. 463-502.
15. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2009. 278 p.
16. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*. 1996. Issue 38(4). Pp. 8-30.
17. Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. The New Organizing Logics of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*. 2010. Issue 21(4). Pp. 724-735.
18. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747> (дата звернення: 10.06.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.77.
19. Дудкіна О., Чикало І. Сучасні технології організаційного проектування діяльності органу місцевого самоврядування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Випуск 26. С. 55-61. DOI: 10.35774/rarpsu2021.26.055.
20. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для вузів. Київ : УФІМБ, 1997. 544 с.
21. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
22. Кошій О. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. *Economic Forum*. 2021. Випуск 11(4). С. 70-78. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-10> (дата звернення: 08.06.2025).
23. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.
24. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. Київ : «Кондор», 2006. 664 с.
25. Приварникова І., Голей Ю. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, які працюють в Україні. *Економічний простір*. 2024. Випуск 190. С. 416-424. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73>.

REFERENCES

- Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). Modularity in the design of complex engineering systems. In *Complex engineered systems* (pp. 175-205). Springer.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
- Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961. 269 p.
- Burton, R., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2020). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach* (4 ed). Cambridge: Cambridge University Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. L. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. London: Sage Publications.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 463-502.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logics of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735.
- Dolgova, L. I. (2021). Zastosuvannia adaptivnykh orhanizatsiinykh struktur v suchasnomu pidpriemnytstvi [Application of adaptive organizational structures in modern entrepreneurship]. *Efektivna ekonomika*, (3). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747>. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77> [in Ukrainian].
- Dudkina, O., & Chykalo, I. (2021). Suchasni tekhnolohii orhanizatsiinoho proektuvannia diialnosti orhanu mistsevoho samovriaduvannia [Modern technologies of organizational design of local government activities]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 26, 55-61. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2021.26.055> [in Ukrainian].
- Zavadskyi, Y. S. (1997). *Menedzhment: pidruchnyk dlia vuziv* [Management: textbook for universities]. Kyiv: UFIMB. [in Ukrainian].
- Kolot, A. M. (2012). *Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku* [Social responsibility: theory and practice of development]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
- Koshchii, O. (2021). Optyimizatsiia orhanizatsiinykh struktur vitchyznianykh pidpriemstv [Optimization of organizational structures of domestic enterprises]. *Economic Forum*, 11(4), 70-78. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-10> [in Ukrainian].
- Monastyrskyi, H. L. (2019). *Teoriia orhanizatsii: pidruchnyk* [Theory of organization: textbook] (2nd ed., revised and updated). Ternopil: Krok. [in Ukrainian].
- Osovska, H. V., & Osovskyi, O. A. (2006). *Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk* [Fundamentals of management: textbook] (3rd ed., revised and updated). Kyiv: Kondor. [in Ukrainian].
- Privarnykova, I., & Holei, Yu. (2024). Suchasni aspekty korporatyvnoho menedzhmentu transnatsionalnykh kompaniy, yaki pratsiuut v Ukraini [Modern aspects of corporate management of transnational companies operating in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, 190, 416-424. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73> [in Ukrainian].

BEYOND STRUCTURE: INTEGRATION OF ORGANIZATION THEORY AND ORGANIZATIONAL DESIGN FOR STRATEGIC FLEXIBILITY

Oksana Onyshchenko

*Zaporizhzhia National University,
Zaporizhzhia, Ukraine*

In today's turbulent and digital transformation environment, traditional approaches to organizational design that focus on formal structures are increasingly proving insufficient to ensure strategic flexibility of enterprises. At the same time, the provisions of Organization Theory offer a

deeper explanation of behavioral and institutional mechanisms, but remain fragmentarily integrated into management practice. The article attempts to synthesize these two planes – scientific and applied – by developing a conceptual framework “beyond structure”, which goes beyond the traditional idea of the organizational chart as the main adaptation tool.

The authors focus on the key contradictions of modern organizational design: finding a balance between stability and adaptability, form and mechanisms, static “fit” and dynamic “fitness”. The vision of strategic flexibility is proposed as the ability of an organization to quickly reallocate resources, reduce the decision-making cycle, scale innovations and maintain manageability in the process of change. The article identifies micromechanisms that mediate this process: role design, coordination protocols, information flow architecture, decision-making rights distribution, and digital infrastructure.

The practical value of the study lies in the formation of a toolkit for managers that allows them to diagnose “rigidity nodes,” apply design principles to increase flexibility without radical restructuring, and integrate scientific insights from Organization Theory into specific management practices. The theoretical significance lies in the development of an interdisciplinary approach to organizational design that takes into account the dynamics of the environment, microfoundations of adaptation, and digital architecture as a basic element of modern organizational systems.

Keywords: organization theory, organizational design, strategic flexibility, adaptability, digital transformation, ambidexterity.