



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.201>
УДК 005.7

*О. Б. Чернега,
д. е. н., професор, професор кафедри економік та бізнесу,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8504-6299>*
*Ю. Г. Бочарова,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки та бізнесу,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4829-8948>*
*Т. В. Кожухова,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки та бізнесу,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-9890>*

ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ ТА ДИЗАЙНУ

*O. Chernega,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and
Business, Kryvyi Rih National University*
*Yu. Bocharova,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of
Economics and Business, Kryvyi Rih National University*
*T. Kozhukhova,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department
of Economics and Business, Kryvyi Rih National University*

PRINCIPLES AND METHODS OF ORGANIZATIONAL ENGINEERING AND DESIGN

У статті здійснено теоретико-методологічне обґрунтування принципів та методів сучасного організаційного проектування та дизайну. Визначено, що сучасна наука про організаційний дизайн перебуває на етапі активного розвитку та кодифікації знань через наявність розриву між теоретичними концепціями та реальною практикою менеджменту. На основі аналізу еволюції управлінської думки обґрунтовано необхідність зміни управлінської парадигми: відходу від застарілих інженерно-механістичних моделей на користь гнучкого дизайн-дискурсу XXI століття та сприйняття оргпроектування як безперервного процесуального ланцюга експериментів у реальному часі.

Системно узагальнено та детально розкрито зміст 13 фундаментальних принципів сучасного організаційного дизайну, серед яких виокремлено принципи стратегічної спрямованості, системної ефективності, використання лаконічних проєктних правил (PMI, PMBOK 7), оптимального діапазону керованості, адаптації та гнучкості, балансу централізації, гештальту дизайну, порушення рівноваги для самоорганізації, а також людиноцентричні принципи креативності й емпатії. Особливу увагу приділено обґрунтуванню принципу уникнення непередбачуваних дисфункціональних наслідків контролю (за К. Мерчантом та В. Ван дер Стідом) задля запобігання «бюрократичному паралічу» та інверсії засобів і цілей.

Під час вивчення прикладного інструментарію ґрунтовно досліджено методи організаційного дизайну, які забезпечують практичне втілення зазначених принципів. У роботі охарактеризовано базовий традиційний інструментарій, зокрема метод аналогій, експертно-аналітичний метод, метод структурування цілей та організаційне моделювання. У процесі дослідження системних алгоритмів чітко визначено кроки й алгоритми прийняття рішень щодо дизайну (від розробки цільової функції фірми до безпосереднього документування проєкту). Обґрунтовано обмеженість сценарного підходу та виокремлено методи дослідження в організаційній

науці для подолання розриву між теорією й практикою: контрольовані й природні експерименти, польові дослідження, аналіз конкретних випадків та математичне симуляційне моделювання.

У результаті оцінки методологічної бази визначено, що особливе значення має метод дизайн-мислення, який виступає ідеальним процесом структурування креативності, інтегруючи різноманітні елементи в одне ціле (через «дизайнерське мислення», орієнтоване на глибоке розуміння досвіду користувачів, ітеративність та швидке прототипування). Аргументовано доведено, що ефективна інтеграція найважливіших принципів організаційного дизайну, а також упровадження сучасних методів аналізу є ключовими факторами успішної побудови сучасних адаптивних операційних моделей підприємства.

The article provides a theoretical and methodological substantiation of the principles and methods of modern organizational design. It has been determined that the contemporary science of organizational design is currently at a stage of active development and codification of knowledge due to the existing gap between theoretical concepts and actual management practice. Based on the analysis of the evolution of managerial thought, the necessity of changing the management paradigm has been substantiated: moving away from outdated engineering-mechanistic models toward the flexible design discourse of the 21st century and perceiving organizational design as a continuous procedural chain of real-time experiments.

The study systematizes and comprehensively reveals the content of 13 fundamental principles of modern organizational design, including the principles of strategic orientation, systemic efficiency, the use of concise design rules (PMI, PMBOK 7), optimal span of control, adaptation and flexibility, balance of centralization, design gestalt, disruption of equilibrium for self-organization, as well as human-centered principles of creativity and empathy. Particular attention is paid to substantiating the principle of avoiding unforeseen dysfunctional

consequences of control (according to K. Merchant and W. Van der Stede) in order to prevent “bureaucratic paralysis” and the inversion of means and ends. In examining the applied toolkit, the study thoroughly investigates organizational design methods that ensure the practical implementation of these principles. The paper characterizes the basic traditional toolkit, including the analogy method, the expert-analytical method, the goal-structuring method, and organizational modeling. In the process of studying systemic algorithms, the steps and decision-making algorithms regarding design are clearly identified (from the development of the firm’s target function to the direct documentation of the project). The limitations of the scenario-based approach are substantiated, and research methods in organizational science aimed at bridging the gap between theory and practice are highlighted, including controlled and natural experiments, field studies, case study analysis, and mathematical simulation modeling.

As a result of evaluating the methodological framework, it has been determined that the design thinking method is of particular importance, acting as an ideal process for structuring creativity by integrating heterogeneous elements into a unified whole (through “designerly thinking” focused on a deep understanding of user experience, iteration, and rapid prototyping). It is convincingly argued that the effective integration of the most important principles of organizational design, as well as the implementation of modern analytical methods, are key factors in the successful development of modern adaptive operating models of enterprises.

Ключові слова: *організація, управління, організаційний дизайн, проєкт, проєктування, принципи, методи, моделювання, дизайн-мислення, системна ефективність, контроль, інжиніринг.*

Keywords: *organization, management, organizational design, project, designing, principles, methods, modeling, design thinking, systemic efficiency, control, Engineering*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап еволюції теорії менеджменту демонструє, що наука про організаційний дизайн перебуває на дуже ранній стадії свого розвитку. Як наслідок, у науковому дискурсі відкритими залишаються фундаментальні питання, що стосуються принципів, алгоритмів та безпосередніх методів організаційного дизайну.

Актуальність розв'язання окресленої наукової проблеми суттєво посилюється під тиском динамічного зовнішнього середовища, яке висуває нові вимоги до операційної стійкості бізнесу. Менеджери та сучасні організації повсяк час стикаються із такими глобальними викликами, як жорстка конкуренція, глобалізація, суворий етичний контроль, зростання різноманітності та об'єктивна необхідність миттєвого реагування на зміни. В умовах невизначеності й гострого дефіциту ресурсів організаційний дизайн набуває логічної перспективи лише тоді, коли він адаптований до реалій оточуючого середовища й допомагає підприємствам вижити та досягти ефективності.

Зв'язок із практичними завданнями менеджменту полягає у необхідності розробки людиноцентричних, гнучких інструментів, які дозволяють поєднати в єдиний ансамбль розробників, клієнтів та суспільство в цілому, уникаючи при цьому «бюрократичного паралічу», викривлення поведінки персоналу чи інверсії засобів і цілей. Потреба у відході від статичних інженерно-механістичних моделей на користь процесу організаційного дизайну у реальному часі зумовлює завдання детального теоретичного обґрунтування специфічних принципів та методів проєктування, що і визначає структуру даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування та трансформації організаційних структур традиційно перебувають у центрі уваги провідних фахівців з менеджменту та теорії організацій. Фундаментальні класичні засади залежності організаційної архітектури від обраного вектору розвитку підприємства закладено у працях А. Чандлера,

який сформулював концептуальний принцип «структура слідує за стратегією» [1]. Особливості адаптації контурів організацій до деструктивного впливу факторів макросередовища, таких як глобалізація, цифровізація та жорстка конкуренція, ґрунтовно досліджено у роботах Р. Дафта [2]. Історичні витoki організаційного проєктування та його еволюційний перехід від жорсткого інженерно-механістичного дискурсу до гнучкого сучасного дизайн-дискурсу ХХІ століття детально висвітлено у наукових працях К. Фрідмана [3].

У контексті розробки прикладного інструментарію проєктування вагоме значення мають дослідження Дж. Галбрейта, який запропонував відому «Зоряну модель» для системного відображення взаємозв'язку між ключовими елементами внутрішнього середовища фірми [4]. Водночас специфіку прийняття організаційних рішень, вибору теорій дизайну, оптимізацію цільових функцій фірми та врахування багаторівневих проєктних обмежень досліджено у працях Дж. Стрікверди [5]. Проблематику оцінювання системної ефективності за умов високої невизначеності ринку, а також обмеженість класичного сценарного підходу обґрунтовано в наукових публікаціях фахівців у сфері організаційного дизайну [6].

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені методологічним підходам до процесу організаційних змін. Так, А. Мейєр здійснив критичний аналіз усталеної раціональної моделі дій, довівши необхідність її заміни безперервним процесом експериментування в реальному часі [7]. Епістемологічні засади дослідження систем, що ще не існують, прагматичну спрямованість проєктування, а також можливості використання методів моделювання й контрольованих експериментів для подолання розриву між теорією і практикою обґрунтовано у роботах А. Г. Л. Ромма [8].

Особливості формування людиноцентричної архітектури, структурування креативності та інтеграції елементів різної природи через призму методології дизайн-мислення досліджено у працях науковців, які вивчають креативні процеси вирішення стратегічних дилем [9, 10, 11].

Дослідженням людиноцентричних технологій у подоланні кризових станів та емпатії при тестуванні ідей присвячені роботи у сфері сучасного менеджменту [12]. Важливим інструментом оптимізації процесів виступає концепція гнучких обмежень та простих проєктних правил, представлена у дослідженнях з оргпроектування [13, 14].

Попри значну кількість публікацій, питання визначення ключових принципів та поєднання методів сучасного організаційного дизайну в єдину адаптивну систему в умовах перманентних змін середовища залишається недостатньо висвітленим, що й обумовило вибір теми статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні принципів та методів сучасного організаційного дизайну з урахуванням нових викликів та вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, що перманентно змінюються.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку теорії менеджменту демонструє, що «наука про організаційний дизайн усе ще перебуває на дуже ранній стадії свого розвитку: існує безліч різних, навіть суперечливих теорій організаційного дизайну та розвитку; лабораторій для організаційних експериментів здебільшого немає; замало знань про управління організацією систематично кодифіковано — занадто багато залишається анекдотичним та залежним від контексту» [3]. Через це відкритими залишається багато питань, а саме «принципи, алгоритми та методи організаційного дизайну» [3]. Водночас К. Фрідман зазначає, що сам по собі цей процес має глибоке історичне коріння: «хоча організаційний дизайн як специфічний термін в менеджменті сягає 1960-х років, історія організаційного дизайну набагато давніша... Перші праці з теорії організації вбудовані в документи, які ми вважаємо філософією, релігією чи політологією. Нова традиція організаційного дизайну як дизайн-дискурсу суттєво контрастує з інженерним дискурсом, що застосовується до організації як до машини. Цей новий дискурс розгортається у XXI столітті, де

дизайн є важливою, але допоміжною дисципліною корпоративного управління» [3].

Необхідність системної розробки нових принципів, методів та моделей організаційного дизайну посилюється тиском динамічного зовнішнього середовища. В роботах Р. Дафта підкреслюється, що «деякі з конкретних викликів, з якими стикаються менеджери та організації, включають глобалізацію, жорстку конкуренцію..7зростання різноманітності... Організації намагаються вижити та досягти ефективності у світі, що характеризується невизначеністю та дефіцитом» [2].

При цьому в процесі організаційного проектування важливо враховувати інтереси всіх учасників системи: «значна частина організаційного дизайну — це радикальний процес; процес може включати як попередніх дизайнерів, так і тих, хто зараз проживає в цьому артефакті або проживатиме в майбутньому. Процес проектування пов'язує різні типи функціональності, включаючи, скажімо, розробників, клієнтів та суспільство в цілому. Формальний організаційний дизайн раніше розглядав лише частину цих питань, зосереджуючись майже виключно на внутрішній раціональності, робочих процесах та ефективності: підкреслюючи організаційну економічність та нехтуючи супутніми наслідками та впливами (які, однак, глибоко впливають на здатність організації)» [8].

Сучасний етап розвитку управлінського інструментарію, визначення усталених принципів організаційного дизайну відзначається інтеграцією креативних та людиноцентрованих методологій. Дослідники констатують, що «зовсім недавно з'являється третє покоління дизайн-мислення. Ця категорія дизайн-підходів дедалі більше ґрунтується на чітко сформульованих філософських та теоретичних позиціях, що характеризуються коеволюційним, ціннісним та етичним системним підходом» [8]. Еволюція згаданого інструменту виявилася настільки динамічною, що класичне «дизайн-мислення» переросло з площини абстрактного «мислення» у площину конкретних організаційних механізмів.

Процес організаційного проєктування передбачає використання специфічних принципів, які можливо «виявити за допомогою поведінкового моделювання в лабораторії та відкрити, діючи у віртуальних тривимірних середовищах» [7], а також на підставі практичного досвіду та теоретичних напрацювань.

Серед головних принципів сучасного організаційного дизайну потрібно визначити такі:

1. Принцип стратегічної спрямованості. Організаційний дизайн є головним і найбільш дієвим інструментом реалізації стратегії. Кожен елемент організаційної структури має бути виправданий стратегічною ціллю, підкріплений завданнями сучасного етапу розвитку. Ключова теза за Чандлером: «Структура слідує за стратегією» [1].

2. Принцип досягнення системної ефективності. Головним критерієм оцінки та побудови структури є її загальна продуктивність та раціональність використання ресурсів. Особливе значення відіграє «...системна ефективність, тобто коли якомога більший набір результатів створюється з якомога меншим набором вхідних даних протягом життєвого циклу чи часу існування організації» [5].

3. Принцип використання проєктних правил. Замість перевантаження системи товстими збірками інструкцій, гнучка організація має керуватися лаконічними базовими орієнтирами. Доведено, що «набір добре підібраних простих (проєктних) правил може формувати широкий спектр стійких та продуктивних процесів... тобто, замість розробки детальних рецептів для нібито постійних рішень, ефективний дизайн вказує на кілька простих правил та ключові процеси, які легко змінювати та переналаштовувати» [3].

Згідно з даними Інституту Управління Проєктами (Project Management Institute, PMI) [16, 17], організації, що активно впроваджують проєктне управління та досягають високого рівня проєктної зрілості, демонструють значно вищу ефективність: зокрема, вони на 15% частіше досягають намічених бізнес-цілей (73% проти 58% у традиційних організаціях) та

майже вдвічі менше втрачають бюджетних коштів через неефективність (6,8% проти 11,4%). На сучасному етапі розвитку теорії та практики організаційного управління 93% керівників визнають необхідність постійного переосмислення операційних моделей, оскільки традиційні системи управління більше не відповідають швидкості та складності сучасного середовища.

У цьому контексті проєктний підхід та проєктні принципи організації діяльності стають основними інструментами для здійснення успішних організаційних трансформацій та сталого створення цінності [17]. Інтеграція принципів PMBOK 7 в організаційний дизайн дозволяє трансформувати його з механістичної моделі в адаптивну систему. Ключовими проєктними правилами при цьому стають системне мислення (для подолання розривів між підрозділами), орієнтація на цінність (як головний критерій ефективності структури) та адаптивність (для швидкої перебудови операційних моделей) [18]. Такий підхід забезпечує не лише високу проєктну зрілість, а й здатність організації ефективно функціонувати в умовах високої складності.

4. Принцип оптимального діапазону керованості. Цей принцип визначає, скількома підлеглими може ефективно керувати один менеджер. Занадто вузький діапазон (2–3 людини) створює зайву бюрократію та багато рівнів ієрархії. Занадто широкий (понад 15–20) — веде до втрати контролю та неспроможності керівника якісно реалізовувати функціональні дії. Сучасні компанії прагнуть до «пласких» структур, де діапазон керованості розширюється за рахунок високої автономії співробітників.

5. Принцип адаптації (урахування обмежень). Будь-яка ідеальна теоретична модель повинна оперативного коригуватися під впливом реальних життєвих обставин, «організаційні утворення підлягають безлічі збоїв, випадковостей, інтерпретаційних відхилень та випадкових подій — як і будь-яке реальне починання, що стосується людей. Такі зволікання фундаментально ставлять під загрозу будь-яку теоретичну архітектуру, засновану на передбачуваній (але вигаданій) стабільності» [3].

6. Принцип гнучкості. Сучасне операційне середовище вимагає від організаційного дизайну принципово нової якості адаптивності: «майбутнє галузі організаційного дизайну буде пов'язане з її здатністю розширювати (а) своє бачення організацій, щоб включити складні підприємства, (б) набір критеріїв, які вона використовує для оцінки придатності варіантів дизайну для врахування гнучкості, та (в) набір можливих варіантів дизайну, щоб включити ті, що краще підходять для складних викликів у динамічному та невизначеному операційному середовищі» [6].

7. Принцип балансу централізації та децентралізації. Централізація забезпечує контроль та економію на масштабах (наприклад, єдиний логістичний центр). Децентралізація забезпечує швидкість та адаптивність (наприклад, права менеджерів змінювати тижневе навантаження та робочі графіки).

8. Принцип уникнення непередбачуваних дисфункціональних наслідків зусиль з організації та контролю. У процесі побудови систем контролю вкрай важливо не демотивувати структуру надмірною бюрократизацією. Головним завданням оргпроекування в цьому контексті є «уникнення непередбачуваних дисфункціональних наслідків зусиль з організації та контролю» [3].

Фундаментальною системою координації та контролю в архітектурі організаційного дизайну є управлінський облік, який виступає не лише механізмом фіксації витрат, але й визначає «правила гри» всередині структури. Проте ефективність організаційного проектування залежить від дотримання балансу: надмірна інтенсифікація контрольних функцій часто призводить до зворотного ефекту — «бюрократичного паралічу» та стратегічного викривлення поведінки персоналу. Системи управлінського контролю мають гармонізувати зусилля працівників із цілями організації, а не створювати додаткові перешкоди.

Під час проектування структури важливо враховувати не лише вартість впровадження системи, а й її “приховану ціну”. Як зазначають Кеннет

Мерчант та Вім Ван дер Стід, «менеджери повинні враховувати... непрямі витрати, які можуть бути у багато разів більшими за прямі витрати. Деякі з цих непрямих витрат виникають через негативні побічні ефекти, властиві використанню певних типів контролю» [15]. Одну з форм зміщення поведінки, пов'язаного з контролем дій, часто називають «інверсією засобів і цілей, що означає, що працівники звертають увагу на те, що вони роблять (засоби), втрачаючи з поля зору те, чого вони повинні досягти (цілі)» [15].

Найбільш небезпечним наслідком викривленого контролю є так звана «майстерність гри». Кеннет Мерчант та Вім Ван дер Стід використовують цей термін для позначення дій співробітників, спрямованих на штучне покращення показників ефективності, що не створює жодної реальної цінності для організації. Маніпулювання даними через фальсифікацію не надає жодної реальної економічної переваги організації, а іноді навіть завдає шкоди [15]. Ключове завдання менеджера — збалансувати контроль так, щоб запобігти дисфункціональній поведінці персоналу.

9. Принцип гештальту дизайну. Проєктування внутрішнього середовища компанії та створення її зовнішніх продуктів є неподільним процесом. «Проєктування продуктів та проєктування організацій не можуть і не повинні бути розділені: натомість вони обидва впливають зі спільного набору можливостей... «гештальту дизайну», який розуміється як «віртуальна» здатність, яка поєднує ідеї, цінності, ресурси, інструменти та людей в ансамблі, здатні створювати та проєктувати визначні артефакти». Як наслідок, «гештальт дизайну формує частину критичного рефлексивного усвідомлення менеджерами перебування в ситуації тут і зараз, коли вони намагаються втілити щось видатне у світ, дотримуючись певного бачення» [6].

10. Принцип порушення рівноваги. Для стимулювання внутрішнього розвитку та самоорганізації систему необхідно періодично виводити із застиглого комфортного стану, «оскільки саме там можуть відбуватися процеси самоорганізації. Проєкти повинні запускати нові дії для досягнення нових цілей» [7].

11. Принцип креативності. У процесах стратегічного планування творчий підхід грає вирішальну роль у подоланні внутрішніх суперечностей. «У процесах організаційної стратегії креативності приділяється дедалі більша увага... наукові дослідження підтверджують припущення, що вона є благом для стратегів» [10]. Трансформація усіх базових елементів традиційного управління проєктами повинна інтерпретуватися як «використання креативних процесів у вирішенні організаційних дилем, зокрема елемента управління проєктами» [10].

12. Принцип емпатії. Створення дієвої та людиноцентричної структури потребує глибокого розуміння досвіду її безпосередніх учасників. «Організаційні проєкти повинні виходити з «дизайнерського мислення», спираючись на принципи, що викликають емпатію у користувачів, визначають пов'язані світи та тестують нові ідеї за допомогою швидкого прототипування» [7].

13. Принцип людиноцентричної інтеграції. Сучасний організаційний дизайн вимагає інтеграції різноманітних елементів (знань, людей, процесів) у єдину цілісну систему. Суть дизайну полягає в тому, щоб подолати пастки застиглих процедур та вивести компанію на новий рівень конкурентоспроможності, орієнтуючись на реальний досвід взаємодії всередині системи [11].

У сучасній управлінській науці формування архітектури підприємства спирається на розгалужений аналітичний інструментарій, а «для визначення та зображення елементів, які необхідно враховувати в процесі організаційного проєктування, було використано широкий спектр методів і моделей» [15].

Традиційно виділяють такі базові методи організаційного проєктування: метод аналогій, експертно-аналітичний метод, метод структурування цілей (побудова "дерева цілей") та організаційне моделювання. Усі методи вимагають детально розроблених алгоритмів вирішення поставлених завдань. Наприклад, Дж. Стрікверда визначає необхідність «елементів та кроків»,

серед яких «розробка цільової функції фірми, особливо стосовно фінансових та нефінансових цілей та обмежень; визначення параметрів проектування (структура, параметри ефективності, права прийняття рішень)... визначення теорій дизайну, які пов'язують вибір дизайну з результатами; визначення критеріїв проектування... документування проекту» [5].

У науковому дискурсі чітко розмежовуються усталені та новітні підходи до реалізації згаданих процедур. Розглядаючи усталене бачення, дослідники зазначають: «Більшість усталених підходів до проектування організацій ґрунтується на раціональній моделі дій» [7]. Концептуальним обмеженням тут виступає переконання, що «Тільки шляхом проектування частинами можна оцінити результати та пов'язати їх з втручаннями в проектування» [7], через що «раціональна модель дій підтримує розподіл праці, при якій науковці повинні розуміти організацію, консультанти повинні інтерпретувати розуміння науковців, а практики повинні вживати заходів на основі розуміння» [7].

У цьому контексті, як стверджує А. Г. Л. Ромм, «Ідея проектування передбачає дослідження систем, які ще не існують — або повністю нових систем, або нових станів в існуючих системах» [8]. «Таким чином, головним питанням стає: «Чи спрацює це?», а не «Чи це обґрунтовано чи істинно?» [8]. Проектна методологія суттєво відрізняється від класичного емпіризму: «проектування базується на прагматизмі як основному епістемологічному понятті. Більше того, дослідження проектування спирається на «причинність проектування» для отримання знань, які є одночасно практичними та відкритими для перевірки» [8]. Поняття дизайну може сприяти подоланню «так званої розірваності між теорією та практикою» [8].

Для розв'язання цієї проблеми «часто використовуються такі методи дослідження в організаційній науці: контрольований експеримент, польове дослідження, математичне моделювання та включене прикладне дослідження» [8]. Для складніших систем «математичне симуляційне моделювання передбачає вивчення складних причинно-наслідкових зв'язків з

теорією за допомогою математичної моделі, щоб дозволити досліднику розвинути глибоке розуміння складних взаємодій між багатьма змінними з часом» [8].

Необхідність оновлення інструментарію підтверджують провідні фахівці у сфері організаційного дизайну, зазначаючи, що «щоб розвиватися як галузь, організаційний дизайн повинен (а) розробляти теорії...(б) використовувати нові методи дослідження, такі як експерименти, моделювання та мережеві методи, та (в) розробляти дизайн до створення прототипів нових дизайнів у періоди їх впровадження» [12].

«Провідним критерієм для проектування організації є системна ефективність, тобто якомога вища — якомога більший набір результатів створюється з якомога меншим набором вхідних даних протягом життєвого циклу чи існування організації» [6]. За своєю суттю «дизайн-мислення складається не лише з абдуктивного мислення, суть дизайну полягає в тому, щоб інтегрувати різні елементи різної природи в одне ціле» [11]. Впровадження цієї методології є критично важливим, оскільки «дизайн-мислення є ідеальним процесом для розробки та структурування креативності, оскільки воно поєднує в собі ітеративний, орієнтований на користувача та залучаючий характер» [9].

Додатковим інструментом виступає концепція гнучких обмежень, яка доводить, що «набір добре підібраних простих (проектних) правил може формувати широкий спектр стійких та продуктивних процесів...» [13]. На завершення варто підкреслити діяльнісний характер методів: «деякі аспекти дизайну виявляються лише на шляху дії» [8]. Потрібно чітко усвідомлювати, що «організаційні утворення підлягають безлічі збоїв, випадковостей, інтерпретаційних відхилень та випадкових подій — як і будь-яке реальне починання, що стосується людей» [8].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. На основі здійсненого теоретико-методологічного обґрунтування засад сучасного організаційного проектування та дизайну встановлено, що теорія

організаційного дизайну перебуває на етапі активного розвитку та кодифікації. Сучасне середовище, що характеризується нерівномірною глобалізацією та посиленням конкуренції вимагає переходу від застарілих інженерно-механістичних моделей до гнучкого дизайн-дискурсу XXI століття. Системно узагальнено та розкрито принципи сучасного організаційного дизайну. Досліджено методи організаційного дизайну, які забезпечують практичне втілення зазначених принципів. Охарактеризовано базовий традиційний інструментарій (метод аналогій, експертно-аналітичний метод, метод структурування цілей та організаційне моделювання). Обґрунтовано обмеженість сценарного підходу та виокремлено методи дослідження в організаційній науці для подолання розриву між теорією й практикою: контрольовані й природні експерименти, польові дослідження, аналіз конкретних випадків та математичне симуляційне моделювання. Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на виявлення нових принципів дизайну за допомогою поведінкового моделювання та також розробка інтегрованих теорій, що об'єднують індивідуальну та групову поведінку в організаційних контекстах, упровадження сучасних мережових методів аналізу.

Література

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, 1962. 463 p.
2. Daft R. L. *Organization Theory & Design*. Cengage Learning, 2020. 680 p.
3. Friedman K. Theory construction in design research: criteria, approaches, and methods. *Design Studies*. 2003. Vol. 24, No. 6. P. 507–522.
4. Galbraith J. R. *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. 180 p.
5. Strikwerda J. *Organization Design in the 21st Century: From Structure Follows Strategy to Process Follows Proposition*. Nolan Norton Institute, 2012. 145 p.

6. Marchese S., Gastaldi L., Corso M. Thriving in turbulent environments through adaptive forms of organizing. *Management Decision*. 2025. Vol. 6, No. 6. P. 2038–2060.
7. Meyer A. D. The Rational Model of Action and Its Alternatives in Organizational Design. Academic Press, 2006. 312 p.
8. Romme A. G. L. Making a difference: Organization as design. *Organization Science*. 2003. Vol. 14, No. 5. P. 558–573.
9. Brown T. Design thinking. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 6. P. 84–92.
10. Jerab D., Mabrouk T. How to Design an Effective Organizational Structure & the 21 Century Trends. *International Journal of Business and Management*. 2017. Vol. 12, No. 3. P. 1–26.
11. Yoo Y., Boland R. J., Lyytinen K., Majchrzak A. Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*. 2012. Vol. 23, No. 5. P. 1398–1408.
12. Hutter K., Brendgens F.-M., Gauster S. P., Matzler K. Scaling organizational agility: key insights from an incumbent firm's agile transformation. *Management Decision*. 2025. Vol. 6, No. 6. P. 1882–1913.
13. Galbraith J. R. Matrix organization designs: How to choose them and how to make them effective. *Business Horizons*. 1971. Vol. 14, No. 1. P. 29–40.
14. Galbraith J. R. Organization Design. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977. 426 p.
15. Merchant K. A., Van der Stede W. A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education, 2017. 842 p.
16. Project Management Institute. Pulse of the Profession: Ahead of the Curve: Inside the Trends Transforming Project Management. Newtown Square, PA: PMI, 2020. 32 p.

17. Project Management Institute. *The Pulse of the Profession: Beyond Agility: How to Navigate Complexity and Change*. Newtown Square, PA: PMI, 2021. 28 p.
18. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 250 p.
19. Liker J. K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill, 2004. 330 p.

References

1. Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, USA.
2. Daft, R. L. (2020), *Organization Theory & Design*, Cengage Learning, Boston, USA.
3. Friedman, K. (2003), “Theory construction in design research: criteria, approaches, and methods”, *Design Studies*, vol. 24(6), pp. 507–522.
4. Galbraith, J. R. (1995), *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, Hoboken, USA.
5. Strikwerda, J. (2012), *Organization Design in the 21st Century: From Structure Follows Strategy to Process Follows Proposition*, Nolan Norton Institute, Zeist, Netherlands.
6. Marchese, S., Gastaldi, L., & Corso, M. (2025), “Thriving in turbulent environments through adaptive forms of organizing”, *Management Decision*, vol. 6(6), pp. 2038–2060.
7. Meyer, A. D. (2006), *The Rational Model of Action and Its Alternatives in Organizational Design*, Academic Press, Cambridge, USA.
8. Romme, A. G. L. (2003), “Making a difference: Organization as design”, *Organization Science*, vol. 14(5), pp. 558–573.
9. Brown, T. (2008), “Design thinking”, *Harvard Business Review*, vol. 86(6), pp. 84–92.

10. Jerab, D., & Mabrouk, T. (2017), “How to Design an Effective Organizational Structure & the 21 Century Trends”, *International Journal of Business and Management*, vol. 12(3), pp. 1–26.
11. Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012), “Organizing for innovation in the digitized world”, *Organization Science*, vol. 23(5), pp. 1398–1408.
12. Hutter, K., Brendgens, F.-M., Gauster, S. P., & Matzler, K. (2025), “Scaling organizational agility: key insights from an incumbent firm’s agile transformation”, *Management Decision*, vol. 6(6), pp. 1882–1913.
13. Galbraith, J. R. (1971), “Matrix organization designs: How to choose them and how to make them effective”, *Business Horizons*, vol. 14(1), pp. 29–40.
14. Galbraith, J. R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley, Boston, USA.
15. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Pearson Education, London, UK.
16. Project Management Institute. (2020), *Pulse of the Profession: Ahead of the Curve: Inside the Trends Transforming Project Management*, PMI, Newtown Square, United States.
17. Project Management Institute. (2021), *The Pulse of the Profession: Beyond Agility: How to Navigate Complexity and Change*, PMI, Newtown Square, United States.
18. Project Management Institute. (2021), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition*, Project Management Institute, Newtown Square, United States.
19. Liker, J. K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, NY, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 15.05.26

Прорецензовано / Revised: 22.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26