

О. Б. Чернега,
д. е. н., професор, професор кафедри економік та бізнесу,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8504-6299>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.32

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МОДЕЛІ "THE STAR MODEL" ДЖ. ГАЛБРЕЙТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЕКТУВАННЯ СУЧАСНИХ АДАПТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

О. Chernega,
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics and Business, Kryvyi Rih National University

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF J. GALBRAITH'S "THE STAR MODEL" AS A TOOL
FOR DESIGNING MODERN ADAPTIVE ORGANIZATIONS

У статті здійснено теоретичний аналіз концепції організаційного дизайну "The Star Model" (модель "Зірка"), розробленої видатним теоретиком Джеєм Галбрейтом. Досліджено п'ять взаємопов'язаних компонентів моделі: стратегію, структуру, процеси, системи винагород та управління персоналом як єдину цілісну систему. Особливу увагу приділено генезису моделі, починаючи з ранніх праць автора 1970-х років, де було закладено фундаментальний принцип: організаційна структура є похідною від обсягу інформації, необхідної для виконання завдань. Доведено, що "The Star Model" не є статичною схемою, а виступає активною стратегією подолання невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що незважаючи на класичне походження, модель Галбрейта зберігає свою актуальність як аналітична призма для модернізації систем управління. Проаналізовано механізми взаємодії між елементами "The Star Model", визначено, що успіх організації залежить від їхнього гармонійного узгодження, зроблено висновки про доцільність використання цієї моделі для переходу до більш гнучких, мережевих форм бізнесу. Визначено, що саме інтеграція латеральних зв'язків та мережевих принципів у межах моделі дозволяє сучасним організаціям бути "співзвучними часу", забезпечуючи високу адаптивність та ефективність інформаційної обробки в умовах глобальної турбулентності ринку. Визначено, що критичне прискорення економічних процесів, зокрема скорочення циклу життя продукту та впровадження інноваційних технологій, робить ієрархічні структури неефективними, але перехід до мережевого дизайну дозволить підприємствам підтримувати необхідну швидкість прийняття рішень у майбутньому.

The article carries out a theoretical analysis of the organizational design concept "The Star Model", developed by the prominent theorist Jay Galbraith. Five interconnected components of the model are investigated: strategy, structure, processes, reward systems and personnel management as a single integral system. Special attention is paid to the genesis of the model, starting from the author's early works of the 1970s, where the fundamental principle was laid: organizational structure is a derivative of the volume of information required to perform tasks. It is proved that "The Star Model"

is not a static scheme, but acts as an active strategy for overcoming the uncertainty of the external environment. It is substantiated that despite its classical origin, Galbraith's model remains relevant as an analytical prism for the modernization of management systems. The mechanisms of interaction between the elements of "The Star Model" are analyzed, it is determined that the success of the organization depends on their harmonious alignment, and a conclusion is made about the expediency of using this model for the transition to more flexible, network forms of business. It is determined that it is the integration of lateral connections and network principles within the Model that allows modern organizations to be "in tune with the times", ensuring high adaptability and efficiency of information processing in conditions of global market turbulence.

It is determined that the critical acceleration of economic processes, in particular the reduction of the product life cycle and the introduction of innovative technologies, makes hierarchical structures ineffective, but the transition to network design will allow enterprises to maintain the necessary speed of decision-making in the future.

Ключові слова: організаційний дизайн, "The Star Model", Дж. Галбрейт, трансформація, мережеві структури, організаційна гнучкість, ієрархія, латеральні зв'язки.

Key words: Organizational design, "The Star Model", J. Galbraith, transformation, network structures, organizational agility, hierarchy, lateral connections.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності та швидкою цифровою трансформацією, що ставить під сумнів ефективність традиційних вертикальних ієрархій. Основна проблема полягає в тому, що класичні моделі організаційного дизайну, орієнтовані на стабільність, стають занадто інертними для сучасних умов. Виникає гостра потреба у розробці та впровадженні гнучких мережевих структур, проте механізми такого переходу залишаються недостатньо систематизованими. Саме цей розрив між застарілими формами управління та необхідністю швидкої адаптації зумовлює актуальність переосмислення фундаментальних концепцій дизайну через нові чинники впливу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі організаційного дизайну протягом останніх десятиріч приділяється багато уваги. Загально визнаним є теза щодо організаційна структура суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності, а в багатьох випадках забезпечує стале зростання навіть в епоху невизначеності та постійних трансформацій. Потрібно зазначити, що існує декілька головних напрямків досліджень.

По-перше, це роботи, пов'язані з аналізом загальних підходів, принципів, механізмів конструювання організаційних структур, встановленням тенденцій в цій сфері, дослідженням досвіду підприємств-лідерів національних та світової економік, визначенням ефективності результатів організаційного дизайну. Широко відомою є робота Дж. Лайкера (Jeffrey Liker), професора Мічиганського університету та провідного дослідника систем управління, який, з одного боку, описує філософію "ощадливого виробництва", на якій базується успіх корпорації Toyota, з іншого боку, стверджує, що "зادля високої продуктивності організація повинна відмовитися від механістичних бюрократичних інструкцій і запровадити органічну систему управління, яка надасть ширші повноваження працівника", тобто визначає важливість організаційної структури та внутрішніх процесів, які реалізуються в її межах для досягнення стратегічних цілей компанії [1].

Й. Стрікверда (Strikwerda, J.), професор Амстердамського університету, експерт у галузі корпоративного управління та багатовимірних організаційних структур, аналізуючи значну кількість досліджень в сфері організаційного дизайну, головним питанням та викликом визначає необхідність встановлення критеріїв будь-яких проєктів в цій сфері та необхідності опису загальної моделі організації 21 століття. Головним висновком його дослідження 2012 р. є теза, що "критично важливим в організаційному дизайні є проектування самого процесу проектування", причому "організація інформації та структурування прийняття рішень (цільова функція) мають пріоритет над проектуванням структури, відділів тощо". Таким чином автор стверджує, що в XXI столітті структура (хто кому підпорядковується) вторинна порівняно з тим, як швидко в компанії рухається інформація. Системність є пріоритетом, інформація важливіша за структуру, необхідно долати шаблони, потрібно "дослідницьке навчання" [2].

Дауд Джераб, Тарек Мабрук (Daoud Jerab, Tarek Mabrouk), дослідники в сфері бізнес-адміністрування, стратегічного менеджменту та економіки визначають "необхідність для організацій адаптуватися, впроваджувати інновації та оптимізувати свої структури, щоб процвітати в епоху, що характеризується цифровізацією,

глобалізацією, стійкістю та динамічною динамікою робочої сили" [3]. На їх погляд, такі елементи зовнішнього середовища, як динаміка галузі, відносини із зацікавленими сторонами, інновації та адаптація, корпоративна соціальна відповідальність, глобалізація і розширення ринку суттєво впливають на трансформацію моделей організаційного дизайну. Цей перелік чинників можливо назвати звичайним, тобто притаманним більшості сучасних досліджень. В той же час автори виокремлюють п'ять ключових організаційних тенденцій у 21 столітті, в які включено: глобалізацію, різноманітність ("збільшення різноманітності як на ринку, так і на робочому місці"), гнучкість ("диференційовані потреби клієнтів — саме їх задоволення є джерелом конкурентної переваги, зростання різноманітності на робочому місці"), запровадження плоских структур ("для максимального прискорення реакції організації стають плоскішими (flattening), проводять скорочення (downsizing) та стають мережевими (networking)"), мережевість ("особливо важливі в галузях з складними продуктами, де технології та потреби клієнта швидко змінюються") [3].

Українські дослідники Гавриш А. та Моголова А. стверджують, що "Шоста хвиля (2000 р. — дотепер) формує нову управлінську парадигму, що ґрунтується на диджиталізації, штучному інтелекті (AI), великих даних (Big Data) та Інтернеті речей (IoT)...Підприємства трансформуються у динамічні, мережеві системи..., а головною цінністю стає здатність до прогнозування та гіперперсоналізації. У сфері управління це сприяє активному впровадженню гнучких (Agile) методологій, що дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни ринкового середовища" [4]. Яковенко О. та Степанова К. визначають, що "організаційне проектування — це вкрай складний процес щодо створення дизайну організації, у якому мають оптимально поєднуватися всі елементи системи так, що це дає змогу реалізувати стратегію....створення оптимального дизайну організації та вдосконалення існуючої моделі на підприємстві дають можливість власникам капіталу й менеджменту оптимізувати витрати на управління, прискорити процес розроблення та ефективність упровадження управлінських рішень" [5].

По-друге, це дослідження, які базуються на новітніх парадигмах організаційної гнучкості та динамічного дизайну та розглядають здатність підприємства до миттєвої трансформації як ключову умову виживання в умовах глобальної нестабільності, обґрунтовують перехід від жорстких ієрархій до інтелектуальних мережевих структур, здатних до самоорганізації та швидкої відповіді на турбулентні виклики ринкового середовища.

Ст. Маркезе, Л. Гастальді та М. Корсо (Stefano Marchese, Luca Gastaldi, Mariano Corso), група італійських науковців із Міланського політехнічного університету, провідні фахівці з Agile-менеджменту, стверджують, що "бізнес-ландшафт дедалі більше розділений між традиційними фірмами з їхньою єрархічною структурою та централізованою владою та компаніями, які, продуктивно використовуючи цифрові технології та впроваджуючи точні організаційні моделі, здається, мають постійну здатність адаптуватися та змінювати свій еталонний ринок, створюючи непропорційно великий вплив порівняно з їхніми конкурентами" [6].

К. Хуттер, Ф. Брендгенс, С. П. Гаустер та К. Матцлер (Katja Hutter, Ferry-Michael Brendgens, Sebastian Peter Gauster, Kurt Matzler), міжнародна група дослідників з відкритих інновацій та стратегічного оновлення, визначають, що "Організаційна гнучкість не є універсальним рішенням саме тому, що вимоги до гнучкості залежать від організаційного контексту. Тому потрібна загальна структура, яка надасть менеджерам керівництво у прийнятті рішень щодо гнучкої діяльності та способів її масштабування.. застосування структури динамічних можливостей для вивчення та розуміння гнучкої трансформації виявилось дуже корисним... Щоб гнучка трансформація була стійкою, необхідно адаптувати процедури, структури та активи... існуючі фірми повинні впроваджувати мережеві структури паралельно з своїми єрархічними, в ідеалі окрему гнучку сутність, що характеризується плоскими, децентралізованими структурами з новими ролями, закріпленими у встановленій системі" [7].

В той же час український дослідник Перекицай М. слушно стверджує, що "управління мережевими структурами у постіндустріальній економіці супроводжується низкою ризиків, серед яких провідне місце займають кіберзагрози. Мережева організаційна структура є однією з найбільш сучасних моделей управління...Проте, попри низку переваг, саме мережева модель бізнесу виявляється найбільш уразливою до зовнішніх і внутрішніх ризиків" [8].

Таким чином, аналіз наукових праць останніх років свідчить про те, що еволюція організаційного дизайну неминуче веде до відмови від жорсткої функціональної ієрархії на користь більш адаптивних та мережевих систем. Якщо фундаментальні дослідження, зокрема Дж. Лайкера та Й. Стрікверди, заклали підґрунтя для розуміння важливості внутрішніх процесів та багатовимірності структур, то сучасні розвідки С. Маркезе, Л. Гастальді, М. Корсо, а також К. Матцлера та К. Хуттера акцентують увагу на критичній потребі в організаційній гнучкості та відкритих інноваціях. Проте для практичної реалізації такої трансформації необхідний комплексний інструментарій, який би дозволив збалансувати всі ключові елементи управління в умовах мінливого середовища. Саме такою цілісною концепцією є "The Star Model" (модель Зірка) Дж. Галбрейта, яка пропонує системний погляд на організаційне проектування через взаємодію п'яти критичних факторів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль статті полягає в дослідженні механізму трансформації класичних ієрархічних моделей у мережеві структури, використовуючи концепцію "The Star Model" Дж. Галбрейта як аналітичну призму для ідентифікації змін у ключових чинниках організаційного дизайну.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для дослідження трансформаційних процесів в організаційному дизайні фундаментальне значення має концепція "The Star Model" (модель "Зірка"), розроблена американським теоретиком організацій Джеймсом Галбрейтом. Саме ця модель виступає ключовим аналі-

тичним інструментом, оскільки вона дозволяє комплексно розглянути організацію не як статичну ієрархію, а як динамічну систему взаємозалежних елементів. Варто наголосити, що цей інструментарій бере свій початок у парадигмах, закладених автором ще у його першій знаковій праці "Organization Design: An Information Processing View" (1974), в якій було вперше обґрунтовано положення, яке й до сьогодні визначає логіку проектування складних систем: організаційна структура є похідною від обсягу інформації, необхідної для виконання завдання. Галбрейт довів, що дизайн — це не просто розподіл ролей, а активний вибір стратегії подолання невизначеності зовнішнього середовища [9].

Фактично у цій праці визначено перші прототипи елементів майбутньої "The Star Model":

1. Теза про пріоритет стратегії над структурою: Галбрейт закладає основу для майбутнього променя "Стратегія", стверджуючи, що форма організації залежить від обраного способу конкуренції: "...спостережувані варіації в організаційних формах є варіаціями в стратегіях організацій... Яка стратегія обрана, залежить від відносної вартості стратегій. Функція концептуальної моделі полягає в ідентифікації цих стратегій та їхньої вартості".

2. Виокремлення латеральних зв'язків як ключового інструменту: те, що пізніше стане променем "Процеси", у 1974 році Галбрейт ідентифікує як найвищий ступінь організаційного розвитку: "Створення латеральних відносин... переміщує рівень прийняття рішень вниз в організації до того місця, де існує інформація, але робить це без реорганізації навколо самодостатніх груп".

3. Формування логіки розподілу повноважень (матриця): у статті вперше документально зафіксовано перехід від ієрархії до матричної структури (майбутній промінь "Структура"): "Матрична організація... є останнім кроком... Результатом є баланс влади між менеджersькими зв'язковими ролями та звичайною лінійною організацією".

4. Інформаційні системи як вертикальні важелі: Галбрейт вказує на роль систем обробки даних: "Вартість ресурсів для обробки інформації можна мінімізувати, якщо мова формалізована".

5. Акцент на ролі лідера та компетенцій: хоча промінь "Люди" з'явиться пізніше, Галбрейт наголошує на важливості експертної влади та вмінні переконувати: "Вирівнювання влади відбувається лише в тому випадку, якщо на роль інтегратора призначається особа, яка може здійснювати експертну владу у формі переконання та неформального впливу, а не використовувати владу рангу чи авторитету".

Ця стаття є точкою відліку, оскільки Галбрейт вперше доводить, що "організацію слід планувати та проектувати одночасно з плануванням стратегії та розподілом ресурсів". Таким чином, сучасна "The Star Model" не є випадковим набором елементів, а є логічним розвитком його теорії обробки інформації, де кожен промінь зірки призначений для зменшення інформаційного перевантаження ієрархії. Крім того, Галбрейт робить ключовий висновок: структура залежить від кількості інформації, яку треба обробити. Галбрейт зазначає, що в ієрархічних структурах інформації мало, вона тече вгору, рішення приймаються зверху і течуть вниз. Це працювало в 1960-х. У мережових моделях

інформації занадто багато, ієрархія "захлимається". Тому Галбрейт пропонує посилювати латеральні зв'язки (горизонтальні процеси). Таким чином, еволюція організацій — це шлях від фокусу на вертикальній структурі (ієрархії) до фокусу на горизонтальних процесах та мережових взаємодіях, що зумовлено зростанням інформаційного навантаження.

Подальша трансформація поглядів Дж. Галбрейта знайшла відображення у його роботі "Organization Design", 1977, де автор вперше збирає елементи в цілісну систему [10]. Якщо у 1974 році автор фокусувався виключно на інформаційній пропускну здатності, то в роботі 1977 року він здійснює концептуальний перехід до розуміння дизайну як комплексного процесу вибору. Серед головних результатів того часу:

поява терміну "Design": Галбрейт наполягає саме на слові "Design", обґрунтовуючи необхідність заміни терміну "структура". Він стверджує, що організація — це об'єкт активного проектування, а не просто результат зростання компанії, тобто організація не виникає сама по собі, а є результатом вибору: "Організаційний дизайн концептуалізується як процес прийняття рішень, який спрямований на забезпечення узгодженості між стратегією організації та поведінкою її учасників через вибір відповідної структури, інформаційних процесів та систем винагороди";

розширення моделі за межі ієрархії. Саме тут до чистої "логіки інформації" додається "людський фактор". Галбрейт стверджує, що інформаційні потоки не працюють, якщо люди не мотивовані їх передавати, "Дизайн організації не обмежується лише малюванням ліній та клітинок на схемі; він включає проектування процесів, які спрямовують потоки інформації та рішень, а також систем винагороди, які мотивують індивідів до виконання організаційних ролей";

перша ітерація "The Star Model". Хоча ще відсутня п'ятикутна зірка у класичному графічному вигляді, книга розділена на блоки, які відповідають майбутнім променям. А саме з'явилися розділи: моделі організації, модель обробки інформації, створення латеральних (горизонтальних) відносин, інтеграція індивідів та організацій, системи винагород, лідерство та групи.

Робота "Organization Design" (1977) є критично важливою, бо саме в ній Галбрейт переходить до цілісної концептуальної рамки, яка згодом і стала "The Star Model". Фактично ця робота є "розгорнутою декомпозицією" майбутньої моделі. Якщо у 1974 року він бачив організацію як "процесор інформації", то у 1977 року довів, що цей "процесор" не працюватиме без складних систем мотивації (глави про винагороди) та спеціальних навичок лідерства (глави про лідерство та групи), тобто трансформація моделей організаційного дизайну полягала у поступовому переході від суто технічного погляду на інформацію (1974) до багатогранного людського та стратегічного проектування (1977 і далі) і визначення того, що "система винагород є критичним важелем дизайну, оскільки вона забезпечує механізм узгодження індивідуальних цілей із цілями організації, перетворюючи формальну структуру на живу, діючу систему".

Таким чином, у 1977 році було закладено передостанню цеглину в фундамент "The Star Model" — додано промені "Винагороди" та "Люди", що дозволило пе-

рейти від механістичної обробки інформації до цілісного управління організаційною поведінкою.

Головна книга Галбрейта була опублікована в 1995 році. Мова йде про перше видання *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process* Jay R. Galbraith, 1995 (перевидання у 2002 та 2014 роках) [11]. У виданні 1995 р. Галбрейт виділяв чотири основні сили, які змушували компанії переходити від простих ієрархій до складних дизайнів. Це були: покупець / *Buyer power* (зростання вимог клієнтів до якості та індивідуального підходу), різноманітність / *Variety* (необхідність виробляти більше видів товарів одночасно), зміни / *Change* (скорочення життєвого циклу продуктів), швидкість / *Speed* (потреба швидше реагувати на запити ринку). Аналізуючи ці сили Галбрейт стверджує, що ефективний організаційний дизайн починається зі стратегії. Цю книгу доволі часто називають посібником для лідерів, що дозволяє створити конкурентоспроможний бізнес.

Саме в 1995 році він нарешті офіційно презентував і назвав свою концепцію — "The Star Model". Згідно з Галбрейтом, організаційний дизайн — це не створення статичної схеми, а постійне вирівнювання (*alignment*) п'яти елементів:

1. Стратегія (*Strategy*): Це фундамент. Вона визначає напрямок руху, цілі та конкурентну перевагу. Вона визначає можливості. Стратегія задає критерії для вибору структури — вона вказує, які саме спроможності організації є найважливішими (наприклад, низька ціна чи постійні інновації).

2. Структура (*Structure*): Визначає розподіл влади та повноважень. Вона базується на чотирьох чинниках: спеціалізація (тип і кількість фахівців); формалізація (розподіл за функціями / продуктами); рівень централізації (де приймаються рішення); норма керованості (кількість людей у підпорядкуванні). Визначає, де приймаються рішення (влада) та як розподілені ролі.

3. Процеси (*Processes*): Це "інформаційна кров" організації. Галбрейт виділяє вертикальні процеси (планування та бюджетування) і латеральні (горизонтальні) процеси (взаємодія між відділами, робота проектних команд). "Потоки" інформації та взаємодії (вертикальні та горизонтальні).

4. Винагороди (*Rewards*): Система, яка змушує людей працювати на стратегію. Вона включає зарплати, бонуси, просування по службі та визнання. Головна мета — вирівняти інтереси окремого працівника з цілями організації.

5. Люди (*People*): Це політика управління талантами. Сюди відноситься найм, навчання та розвиток персоналу. Організація має підбирати людей під ту структуру та процеси, які вона створила. Набір навичок та компетенцій персоналу.

У виданні *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process* Jay R. Galbraith, 2002 р., в роботу було внесено, на перший погляд, незначні зміни. По-перше, додано ще дві сили, які формують організацію. До вже раніше визначених Покупець, Різноманітність, Зміни, Швидкість долучено Знання та Глобалізація. Саме цей потім стає "класичним" в більшості західних досліджень в сфері організаційного дизайну та проектування.

Потрібно зазначити, що подібні авторські правки, які відбулися лише за сім років після першого видання, фактично відображають швидкість змін в навколишньому середовищі. Ці трансформації були такими могутніми та впливовими, що їх неможливо було не враховувати. Крім того, у другому виданні було додано (виокремлено) розділи, пов'язані з необхідністю посилення уваги до споживача товарів та послуг, а саме "Організація навколо клієнта", "Структури, орієнтовані на клієнта".

Наступною важливою роботою Галбрейта, яка визначає новий етап розвитку його концепції та демонструє зміни в організаційному дизайні 21 століття, є дослідження, підготовлене у співавторстві, а саме *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, 2007 [12]. Як визначають автори, книга має надати відповідь на 5 конкретних питань бізнесу, використовуючи покроковий підхід. Головними конкретними питаннями є: проектування з урахуванням потреб клієнта, організація діяльності через кордони, забезпечення роботи матриці, вирішення дилеми централізації та децентралізації, організація для інновацій. Автори підкреслили, що "ця книга не має на меті представити нові дослідження чи теорії". В той же час зазначено, "щоб успішно конкурувати... компанії повинні мати можливість швидше реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Стратегії, що залежать від розробки численних швидкозмінних продуктів, обслуговування вимогливих клієнтів та координації між організаційними одиницями, ускладненими часовою та культурною дистанцією, неможливо досягти за допомогою простих організацій". Така настанова (вона багато разів повторюється за текстом) підкреслює підвищену увагу авторів до швидкості змін в навколишньому середовищі та розуміння невідворотності запровадження перманентних змін для досягнення та утримання конкурентних переваг.

В роботі наголошено, що "Організаційний дизайн — це цілеспрямований процес налаштування структур, процесів, систем винагород та практик роботи з людьми для створення ефективної організації, здатної досягти бізнес-стратегії. Одна з головних цілей організаційного дизайну полягає в узгодженні індивідуальних мотивацій з інтересами організації та спрощенні для окремих співробітників прийняття правильних рішень щодня... Проектування організації — це процес прийняття рішень з численними кроками та багатьма варіантами вибору. Рішення, прийняте на ранніх етапах процесу, обмежить вибір, прийнятий пізніше, перекриє шляхи дослідження та усуне альтернативи, що призведе до далекосяжного впливу на кінцеву форму організації" [12].

Значна увага приділена обґрунтуванню незмінності та дієвості "The Star Model" на підставі твердження, що "її основна передумова проста, але дієва: різні стратегії вимагають різних організацій для їх реалізації". Крім того даються відповіді на критику моделі, пов'язані з відмовою врахувати такий параметр як корпоративна культура. Авторський аргумент є беззаперечним "Хоча культура є невід'ємною частиною організації, вона не є явною частиною моделі, оскільки лідер не може безпосередньо розробляти культуру. Культура організації складається зі спільних цінностей, менталітету та норм поведінки, що сформувалися з часом як підпис" [12].

Таблиця 1. Трансформація характеристик світової економіки

	Чинник	1960-ті роки	2000–2005 роки	2024–2026 роки (дані/прогноз))
1	Світовий ВВП (номінал) [13]	~\$1.37–3.0 трлн	~\$33.9–4 трлн	~\$110–115 трлн
2	Частка торгівлі у ВВП (%), [14]	~24%	~50–55%	~58–62%
3	Дохід Fortune 500 (загальний), [15]	~\$200 млрд (1960) [4]	~\$7–8 трлн	~\$18.8 трлн (2024)
4	Кількість нових споживчих товарів (на рік)	Сотні (локальні ринки)	Десятки тисяч	250.000+ (глобально), 30.000 США [16]
5	Засіб передачі даних	Телетайп, пошта	Широкосмуговий інтернет	5G, Супутниковий інтернет (Starlink)
6	Взаємопов'язаність (Interconnectivity)	Низька (ізолювані ринки)	Висока	Гіперпов'язаність
7	Цикл життя продукту	10–15 років	3–5 років	6–18 місяців
8	Кількість ТНК, [17]	~7,000	~65,000	100,000+
9	Основний ресурс	Капітал та сировин	Інформація	Дані та Штучний інтелект

В роботі визначається необхідність врахування змін в навколишньому середовищі. Підкреслюється, що в часи стабільності узгодженість між структурою, процесами, винагородами та іншими чинниками є головним методом створення ефективності, а "у часи змін така статична узгодженість може стати обмеженням. Організація повинна мати узгодженість, але їй також потрібна гнучкість, щоб розпізнавати та реагувати на можливості та загрози. Завжди легше змінити бізнес-стратегію, ніж змінити організацію, так само як легше змінити курс заздалегідь, ніж розвернути великий корабель, який вже рушить" [12]. Автори стверджують, що в сучасному світі оргдизайн — це не "малювання структури", а процес прийняття рішень. Ці рішення є відповіддю на складність ринку. А роль "The Star Model" полягає у визначенні взаємозв'язку між усіма параметрами. Неможливо вирішити проблему через зміну структури (Structure), ігноруючи процеси (Processes) та систему винагород (Rewards). А головним є ефективне використання латеральних зв'язків та підтримка горизонтальної взаємодії (через неформальні мережі, проектні команди та цифрові платформи).

В 2014 р. вийшло останнє перевидання книги, Гелбрейт спрощує цю модель для кращої працездатності та визначає: "Це саме різноманітність або варіанти, взаємозалежність і зміни формують організації". Нове видання додало абсолютно нові розділи, яких не було в 12-му році: Масиви даних (Big Data), Соціальні технології (опис того, як соціальні мережі змушують компанії створювати команди "цифрового прискорення" для реагування в реальному часі), Тісно пов'язані системи (замість старих "слабко пов'язаних систем" з буферами та запасами пропонується дизайн, що повністю усуває бар'єри між відділами).

У виданні 2014 року більшість напрямів дослідження організаційного дизайну компаній збережено, але перегруповано під нову логіку: Стратегія → Зіркова модель → Латеральні процеси (мережі) → Нові технології. Крім того, Гелбрейт робить ще один крок і відмічає, що хоча стратегії стають складнішими, безпосередньо формують дизайн організації три фундаментальні чинники: різноманітність або варіанти (Variety), взаємозалежність (Interdependence) та зміни (Change).

Проведений аналіз еволюції поглядів Галбрейта підтверджує, що розроблена ним архітектура елементів дизайну залишається універсальним фундаментом, проте її практичне наповнення докорінно змінилося під впливом глобалізації та якісної трансформації чинників, які впливають на розвиток бізнесу (Таблиця 1). Якщо у 1974 році ключовим завданням було подолання дефіциту інформації через матричні структури, то в сучас-

них умовах акцент змістився на забезпечення максимальної швидкості та гнучкості через децентралізацію.

Наведені у Таблиці 1 дані свідчать про фундаментальний розрив між умовами, в яких формувалися організаційні моделі управління бізнесом в минулому та динамічними вимогами сучасності. Гіперпов'язаність глобальних ринків та скорочення життєвого циклу продукту з 10—15 років до лічених місяців роблять класичну вертикальну ієрархію занадто інертною. В умовах, коли кількість нових товарів обчислюється сотнями тисяч, а засоби передачі даних перейшли до супутникових технологій 5G, швидкість прийняття рішень стає критичним фактором виживання. Проведений аналіз підтверджує, що для подолання товарного та інформаційного "перевантаження" сучасні організації мають трансформуватися у мережеві структури. Саме мережевий дизайн, який відображений класичною "Star Model" через розвинені латеральні зв'язки, дозволяє компаніям функціонувати як гнучкими екосистемами. Такий підхід забезпечує необхідну децентралізацію та автономність підрозділів, що є єдиною адекватною відповіддю на глобальну турбулентність та прискорення економічних процесів 2024—2026 років. Таким чином, модель Галбрейта, залишаючись класичною, повністю відповідає сучасним вимогам і є базовою для інноваційного організаційного дизайну.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження було проаналізовано трансформацію моделей організаційного дизайну, що дозволило сформулювати наступні висновки. Доведено, що "The Star Model" Дж. Галбрейта, попри свій фундаментальний статус, залишається актуальним аналітичним інструментом, оскільки її компоненти (стратегія, структура, процеси, нагороди та люди) охоплюють всі критичні аспекти життєдіяльності сучасної організації. Встановлено, що якщо в основі роботи Галбрейта 1974 року лежала теза про структуру як засіб обробки інформації для подолання невизначеності, то сучасна мережева трансформація розглядає структуру як платформу для миттєвого обміну знаннями та горизонтальної самоорганізації. З'ясовано, що перехід до мережевих структур вимагає перегляду кожного елемента "The Star Model": стратегія стає більш адаптивною (emergent strategy), ієрархічна структура поступається місцем латеральним зв'язкам, а системи винагороди та управління персоналом фокусуються на розвитку мережевої взаємодії та залученості, що відпові-

дає викликам сучасного турбулентного середовища. Подальші дослідження передбачають аналіз конкретних механізмів впровадження мережових структур управління в організаціях різного розміру.

Література:

1. Liker J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill, 2004. 330 p.
2. Strikwerda J. Organization Design in the 21st Century: From Structure Follows Strategy to Process Follows Proposition. Nolan Norton Institute, 2012.
3. 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.
4. Гавриш А. М., Могилова А. Ю. Трансформація управлінських парадигм в епоху технологічних революцій як імператив ринкового лідерства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 2 (70). С. 143—152.
5. Яковенко О. І., Степанова К. В. Дослідження змісту організаційного проектування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32 (71), № 2. С. 65—67.
6. Marchese S., Gastaldi L., Corso M. Thriving in turbulent environments through adaptive forms of organizing. Management Decision. 2025. Vol. 63, No. 6. P. 2038—2060.
7. 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. 63, No. 6. P. 1882—1913.
8. Перекицай М. В. Сучасні ризики та поточні виклики управління мережевими структурами. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 105—109.
9. Galbraith J. R. Organization Design: An Information Processing View. Interfaces. 1974. Vol. 4, No. 3. P. 28—36.
10. Galbraith J. R. Organization Design. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977. 426 p.
11. Galbraith J. R. Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
12. Kates A., Galbraith J. R. Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 256 p.
13. World Bank Data. World GDP (current US\$) 1960—2024. URL: <https://data.worldbank.org> (дата звернення: 02.03.2026).
14. World Bank / Trading Economics. Trade (% of GDP) Historical Data. URL: <https://tradingeconomics.com> (дата звернення: 02.03.2026).
15. Fortune 500 Archive. Historical Revenue Rankings (1955—2024). URL: <https://fortune.com> (дата звернення: 02.03.2026).
16. Drake A. 20+ Product Launch Statistics You Should Know in 2024. URL: <https://learn.g2.com/product-launch-statistics#one> (дата звернення: 03.03.2026).
17. UNCTAD World Investment Reports. Statistics on Multinational Corporations (MNCs) growth.

References:

1. Liker, J.K. (2004), The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill, New York, USA.
2. Strikwerda, J. (2012), Organization Design in the 21st Century: From Structure Follows Strategy to Process Follows Proposition, Nolan Norton Institute, Zeist, Netherlands.
3. Jerab, D. and Mabrouk, T. (2017), "How to Design an Effective Organizational Structure & the 21 Century Trends", International Journal of Business and Management, vol. 12, no. 3, pp. 1—26.
4. Havrysh, A.M. and Mohylova, A.Yu. (2020), "Transformation of management paradigms in the era of technological revolutions as an imperative of market leadership", Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhnyky, vol. 2 (70), pp. 143—152.
5. Yakovenko, O.I. and Stepanova, K.V. (2021), "Research on the content of organizational design, approaches and methods of its implementation at the enterprise", Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia, vol. 32 (71), no. 2, pp. 65—67.
6. Marchese, S. Gastaldi, L. and Corso, M. (2025), "Thriving in turbulent environments through adaptive forms of organizing", Management Decision, vol. 63, no. 6, pp. 2038—2060.
7. Hutter, K. Brendgens, F.-M. Gauster, S.P. and Matzler, K. (2025), "Scaling organizational agility: key insights from an incumbent firm's agile transformation", Management Decision, vol. 63, no. 6, pp. 1882—1913.
8. Perekytsai, M.V. (2021), "Modern risks and current challenges of managing network structures", Ekonomika ta derzhava, vol. 1, pp. 105—109.
9. Galbraith, J.R. (1974), "Organization Design: An Information Processing View", Interfaces, vol. 4, no. 3, pp. 28—36.
10. Galbraith, J.R. (1977), Organization Design, Addison-Wesley, Reading, USA.
11. Galbraith, J.R. (1995), Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
12. Kates, A. and Galbraith, J.R. (2007), Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
13. World Bank (2024), "World GDP (current US\$) 1960—2024", available at: <https://data.worldbank.org> (Accessed 02 Mars 2026).
14. Trading Economics (2024), "Trade (% of GDP) Historical Data", available at: <https://tradingeconomics.com> (Accessed 01 Mars 2026).
15. Fortune 500 Archive (2024), "Historical Revenue Rankings (1955—2024)", available at: <https://fortune.com> (Accessed 02 Mars 2026).
16. Drake A. 20+ Product Launch Statistics You Should Know in 2024. URL: <https://learn.g2.com/product-launch-statistics#one> (Accessed 01 Mars 2026).
17. UNCTAD World Investment Reports (2024), "Statistics on Multinational Corporations (MNCs) growth", available at: <https://unctad.org> (Accessed 01 Mars 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03. 03.26

Прорецензовано / Revised: 09. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26