

DOI: 10.32347/2786-7269.2025.14.172-181

УДК: 658.5:65.011.8

Цимбалістий Ю.В.,
uratsimbalistuy01@gmail.com, ORCID: 0009-0005-5278-5326,
к.т.н., доцент **Козак А.А.**,
kozak.aa@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0002-9721-2733,
Балабан О.М.,
ban994@gmail.com, ORCID: 0009-0004-8951-6798,
Щербань Б.М.,
bogdan.granit@gmail.com, ORCID: 0009-0002-9275-6448,
Київський національний університет будівництва і архітектури

ФОРМУВАННЯ ПАРАДИГМАЛЬНОГО АПАРАТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ СТРУКТУРНИХ, ПРОЦЕСНИХ І РОЛЬОВИХ КОМПОНЕНТІВ

Сучасні умови розвитку підприємств, особливо у висококонкурентних та динамічних галузях, зумовлюють потребу у створенні нового парадигмального апарату організаційного проєктування, який поєднує структурні, процесні й рольові компоненти. Традиційні моделі організаційних структур здебільшого орієнтовані на ієрархічні відносини та адміністративний контроль, однак вони не відображають складності та динаміки сучасних організаційних систем. У цифрову епоху, де зростає значення гнучкості, інноваційності та багаторівневої координації, ключовим стає пошук нових концептуальних підходів до організаційного проєктування.

Парадигмальний апарат організаційного проєктування розглядається як інтегрована система понять, принципів і моделей, що дозволяє враховувати три взаємопов'язані компоненти. Структурний компонент визначає архітектоніку організації, її підсистеми та канали взаємодії. Процесний компонент охоплює управління бізнес-процесами, потоками ресурсів і механізмами координації. Рольовий компонент відображає взаємодію учасників, їх функції, зони відповідальності та вплив на прийняття рішень. Їх поєднання створює умови для формування організаційних моделей, здатних реагувати на зовнішні зміни та забезпечувати стратегічну стійкість підприємства.

Ключові слова: організаційне проєктування; структурні компоненти; процесні компоненти; рольові компоненти; управлінські моделі; адаптивність; цифрова трансформація; стійкість.

Постановка проблеми: Організаційне проєктування традиційно розглядалося як завдання формування оптимальної структури підприємства,

орієнтованої на розподіл функцій та управлінських рівнів. Проте у сучасних умовах, що характеризуються швидким розвитком цифрових технологій, динамічними змінами зовнішнього середовища та підвищенням ролі людського капіталу, класичні моделі втрачають свою ефективність. Складність полягає у тому, що більшість підприємств продовжують використовувати статичні організаційні схеми, які не враховують інтеграції процесів і ролей учасників у межах єдиної системи управління. У результаті виникає дисбаланс між формальними структурами та реальними процесами діяльності, що призводить до зниження гнучкості та конкурентоспроможності.

Метою статті є розробка теоретичних засад формування парадигмального апарату організаційного проєктування з урахуванням структурних, процесних і рольових компонентів, що забезпечує адаптивність та стратегічну стійкість підприємств. Завдання полягає у визначенні ключових характеристик зазначених компонентів, дослідженні їхніх взаємозв'язків та створенні інтегрованої моделі, яка може бути застосована у практиці управління сучасними організаціями. Очікується, що результати дослідження сприятимуть побудові нових управлінських парадигм, здатних забезпечити ефективність функціонування підприємств в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: У науковій літературі проблема організаційного проєктування розглядається у різних аспектах, що відображають еволюцію управлінських підходів від класичних до сучасних. Традиційні концепції зосереджувалися на побудові ієрархічних структур, що забезпечували контроль та чіткий розподіл функцій. Подальший розвиток управлінської думки привів до поширення процесного підходу, орієнтованого на інтеграцію бізнес-процесів і підвищення ефективності ресурсного використання. Водночас у межах теорії ролей увага приділялася соціально-психологічним аспектам взаємодії, зокрема функціям, які виконують учасники організації, та їх впливу на результативність.

Сучасні дослідження демонструють тенденцію до інтеграції структурних, процесних і рольових підходів у єдину систему організаційного проєктування. Зокрема, розвиваються концепції гнучких організацій, мережових структур, Agile і Lean-підходів, що роблять акцент на адаптивності та швидкому реагуванні на зміни середовища. Значна увага приділяється цифровим інструментам моделювання організаційних систем, серед яких системи BPM, ERP і BIM, що забезпечують візуалізацію, аналіз та інтеграцію управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу: Сучасне організаційне проєктування в інвестиційно-будівельній сфері вже не обмежується класичною побудовою

ієрархій і технологічних ліній — воно дедалі частіше інтерпретується як система, що функціонує у багаторівневому парадигмальному полі. Це означає необхідність осмислення не лише практичних структурних форм (наприклад, відділів, департаментів чи модулів), а й процесів, які ними керують, а також ролей, які ці структури відіграють у взаємодії з внутрішніми й зовнішніми акторами. Парадигмальний апарат тут означає сукупність понять, моделей, методологічних інструментів і принципів, які описують, пояснюють і спрямовують організаційне формування з урахуванням складної взаємодії між архітектурною будовою, процесами функціонування та ролевою динамікою [1].

Наскрізна парадигма організаційного проектування сьогодні повинна враховувати триєдину логіку: архітектоніку організації як конструкцію, її логістику як процес, і її соціодинаміку як ролеву взаємодію. Відмова від лінійного проектування на користь модульно-функціонального підходу з одночасним врахуванням внутрішніх ролей (лідера, модератора, інтегратора, координатора, інноватора) дозволяє досягти не лише більшої стійкості, але й організаційного навчання — здатності не просто реагувати, а вбудовувати досвід у нову архітектуру.

В межах парадигмального підходу до організаційного проектування особливе значення набуває візуалізація взаємозв'язків між основними складовими системи. Це дозволяє не лише краще зрозуміти логіку побудови сучасної організаційної структури, а й усвідомити, яким чином структурні елементи, процеси та ролі формують єдине функціональне ціле. Такий підхід стає основою для формування гнучких і водночас контрольованих систем управління в інвестиційно-будівельному середовищі [2]. Як ми бачимо на рисунку 1, кожен з компонентів — структурний, процесний і ролевий — виконує окрему функцію, проте лише їхнє інтегративне поєднання забезпечує ефективність організаційного проектування.

Одним з важливих наслідків такого парадигмального погляду є відхід від централізованих моделей до розподілених архітектур, де вагу набувають не лише канали комунікації, а й ті ролі, які виконують учасники у рамках спільного процесу. Наприклад, роль координатора у ВІМ-структурі — це не просто позиція, а набір функцій, що забезпечує узгодження дій між архітекторами, інженерами, екологами, замовниками та державними органами. Так само роль інтегратора в проектах, що передбачають фінансування з декількох джерел, включає як аналітичну роботу, так і політичну чутливість [3].

Зміна ролей потребує й нових форм освітньої та професійної підготовки: компетенції не обмежуються управлінням графіками й бюджетами, а охоплюють здатність до фасилітації, медіації, стратегічного мислення, роботи з даними та динамічного перепроєктування внутрішніх процесів. Як наслідок,

парадигмальний апарат організаційного проектування дедалі більше нагадує багатовекторну аналітичну платформу, де рішення приймаються не лінійно, а в контексті взаємодії структур, потоків і ролей, що постійно змінюються.

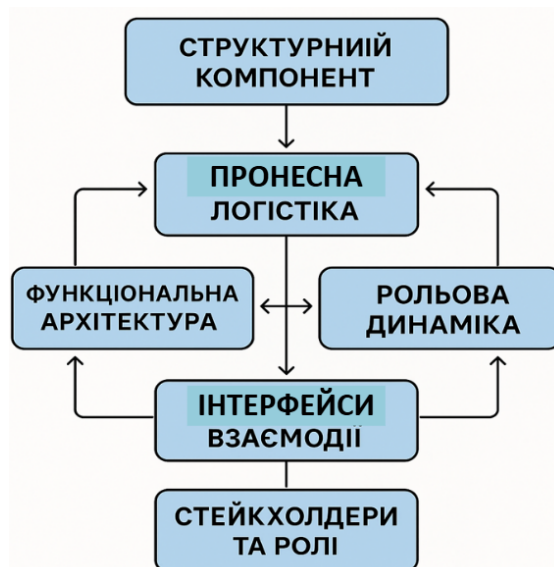


Рис. 1. Парадигмальна структура організаційного проектування в будівництві (розроблено авторами на основі [1])

Перші концепції інституціоналізації ролей в організаційних структурах можна простежити ще у працях Пітера Бергера та Томаса Лукмана (1966), які вказували на процес «об’єктивації» соціальних функцій через повторення дій та формування очікувань [4]. У контексті організаційного дизайну, ці підходи були розвинені Мері Джо Гетцель, яка у своїй теорії символічного інтерпретування організації зазначає, що ролі не лише задають поведінку, але й формують організаційний зміст. Вона наголошує, що організаційна ідентичність підприємства часто відображається саме через закріплені ролі, а не формальні структури [5].

У професійному управлінні проектами значний внесок зробив Генрі Мінцберг, який у своїй моделі управлінських ролей виділив ключові напрямки — міжособистісні, інформаційні та вирішальні, кожен з яких може бути інституціоналізований в конкретних управлінських функціях. Його підхід дозволив сформулювати, що управління — це не лише контроль процесів, а і виконання визначених ролей у певному культурно-структурному контексті. У будівельному середовищі це особливо помітно в проектах з використанням BIM, де, наприклад, роль BIM-координатора не завжди входить у штат, але функціонально закріплена за відповідним актором, і стає критично важливою для успішної реалізації цифрової логістики [6].

Щоб глибше осмислити, як змінювалися підходи до розуміння ролей у межах організаційного проектування, варто проаналізувати ключові

трактування цього поняття в науковій літературі. Нижче подано таблицю 1, яка ілюструє еволюцію підходів до інституціоналізації ролей у проєктному середовищі, з акцентом на їхню релевантність для будівельного сектору.

Продовжуючи розкриття, важливо наголосити, що інституціоналізація ролей у будівельному середовищі не обмежується лише функціональним наповненням посад чи цифровою фіксацією у системах управління. Її значення значно ширше — йдеться про впровадження сталих очікувань і практик, що дозволяють знижувати транзакційні витрати, пришвидшувати адаптацію нових учасників у проєкті та формувати уніфіковану мову взаємодії між учасниками [8].

Поява процесно-орієнтованого підходу пов'язана з роботами Майкла Хаммера та Джеймса Чампі, які у своїй праці «Reengineering the Corporation» (1993) висунули ідею радикального переосмислення бізнесу на основі ключових процесів, а не ієрархій. Вони стверджували, що лише через детальний опис, оптимізацію та цифровізацію процесів організація здатна досягти гнучкості, швидкості та конкурентоспроможності [9].

Професор Томас Девенпорт (Davenport, 1994) доповнив цей підхід поняттям процесного мислення як культури управління, яка передбачає ідентифікацію ціннісних ланцюгів, визначення критичних точок впливу, створення процесних КРІ та безперервне вдосконалення [10]. Він також підкреслював важливість ІТ-платформ як інструменту процесної інтеграції — що є актуальним для цифрових систем управління будівництвом. Сучасні автори, такі як Пол Хармон, пішли ще далі, запропонували моделі злиття BPM (Business Process Management) із agile-логікою, що дозволяє будівельним підприємствам створювати архітектуру з динамічним ядром — з постійно оновлюваними процесами, які адаптуються до ринку, інвесторів, екологічних вимог [11].

Таблиця 1.

Трактування поняття інституціоналізації ролей різними авторами

(розроблено авторами на основі [4, 5, 6, 7])

Автор	Період	Основний внесок	Актуальність для будівництва
Пітер Бергер, Томас Лукман	1966	Соціальна конструкція реальності: ролі стають інституціями через повторення	Пояснення, як ролі формуються в стабільному середовищі
Мері Джо Гетцель	1997–2004	Теорія символічного інтерпретування: ролі як елементи організаційного змісту	Рольова ідентичність у міжпрофесійній взаємодії
Генрі Мінцберг	1975–1983	Модель управлінських ролей: міжособистісні, інформаційні, вирішальні	Виділення функцій керівника у проєктному середовищі
Девід Б'юкенен	2009	Дослідження влади й ролей в організаційній політиці	Аналіз ролевих конфліктів у складних проєктних структурах

Саме для цього у рисунку 2 представлено узагальнену архітектуру процесного управління, що охоплює ключові етапи реалізації проєкту — від планування до контролю — та інтегрує допоміжні процеси, як-от управління ризиками, змінами та знаннями. Цей візуальний підхід дозволяє чітко побачити, як формуються потоки інформації, відповідальності та рішень у межах єдиної гнучкої системи.

Продовжуючи логіку процесно-орієнтованого підходу, важливо відзначити, що саме він створює основу для синхронізації дій усіх учасників проєкту в реальному часі. У будівельному середовищі, де технічні, логістичні й управлінські процеси тісно переплетені, подібна інтеграція дозволяє уникати затримок, дублювань та втрат інформації. Впровадження цифрових рішень на базі BPM-платформ формує новий підхід до управлінської культури — із наголосом на прозорість, доказовість рішень та здатність оперативно адаптуватися до змін у технічному завданні або ринковій ситуації [12].

Процесна орієнтація відкриває шлях до створення універсальних моделей масштабування — як у межах великих проєктів, так і в повторюваних житлових або інфраструктурних ініціативах. Це дозволяє будівельним компаніям зменшити витрати на проєктне адміністрування, оптимізувати ресурси та створювати стандартні рамки, що легко налаштовуються залежно від складності, обсягу або локації проєкту. Таким чином, процесно-орієнтоване мислення — це не лише технологічна база, а й нова управлінська парадигма, що поєднує гнучкість, ефективність і довгострокову стабільність [13].

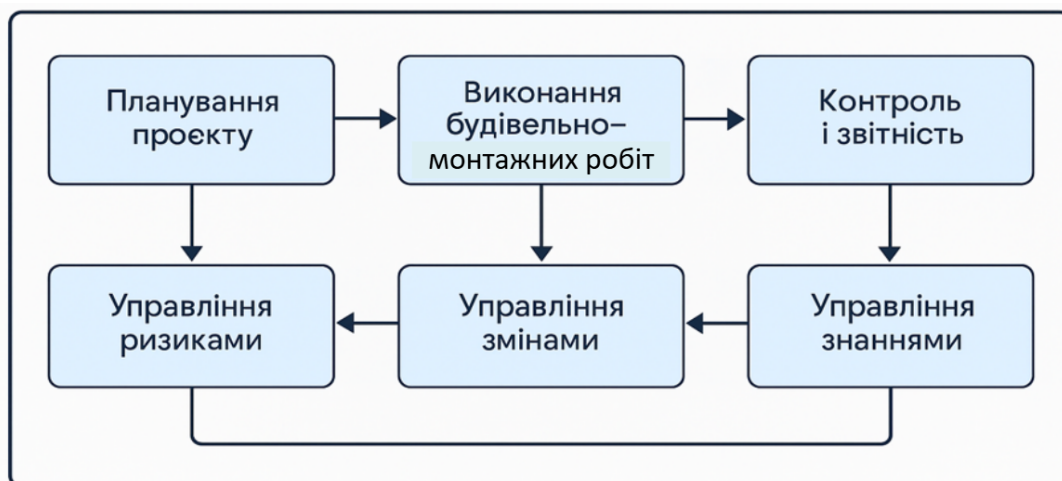


Рис. 2. Процесно-орієнтована архітектура управління будівельним підприємством (розроблено авторами на основі [11])

Все частіше в основі управлінських рішень лежить не посада, а зона відповідальності, не підпорядкування, а взаємодія, не вертикаль, а горизонтальне узгодження потоків даних, ресурсів і цілей [14]. У цьому

контексті таблиця 2 ілюструє принципові відмінності між класичною структурною моделлю та процесно-ролевою архітектурою, що дедалі активніше запроваджується у будівельних підприємствах.

Таблиця 2.

Порівняння характеристик класичної структурної та процесно-ролевої моделі будівельного підприємства (розроблено авторами на основі [14])

Ознака	Класична структурна модель	Процесно-ролева модель
1	2	3
Тип взаємодії	Ієрархічний, вертикальний	Горизонтальний, міжролевий
Основна одиниця управління	Посада, відділ	Роль, процес
Гнучкість у прийнятті рішень	Низька	Висока
Адаптивність до змін	Обмежена, повільна	Висока, динамічна
Інструменти координації	Наказ, регламент	Цифрові панелі, КРІ, інтерактивні сценарії
Спосіб делегування	За ієрархією	Через ролі та зони відповідальності
Орієнтація	На контроль	На результат і цінність процесу

Щоб наочно відобразити зміну логіки побудови організаційної структури підприємства у процесі переходу до гнучкої процесно-ролевої архітектури, доцільно звернутися до графічної візуалізації. Як показано на рисунку 3, трансформація відбувається у напрямі від централізованої вертикалі до динамічної мережі взаємопов'язаних ролей, адаптованих до специфіки кожного проєкту [15].

Література

- Burton, R.M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: Fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7, Article 5. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>
- Dietz, J.L.G. (2001). DEMO: Towards a discipline of organisation engineering. *European Journal of Operational Research*, 128(2), 351–363. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(00\)00077-1](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(00)00077-1)
- Nikolić, J.L. (2015). Public–Private Partnerships: Interorganizational Design as Key Success Factor. *Management*, 77, 27–44. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2015.0028>
- Berger, P.L. and Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday & Company, New York.
- Hatch, M.J. (2006). *Organization Theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. (2nd ed.). New York: Oxford University Press. ISBN – 0199260214
- Rossingol, N. (2022, December 19). 10 managerial roles, according to Mintzberg. *Runn Blog*. <https://www.runn.io/blog/managerial-roles>
- Buchanan, D.A., & Badham, R.J. (2008). *Power, Politics and Organizational Change: Winning the Turf Game* (2nd ed.). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781412928342>

8. Чуприна Ю.А. Структурно-когнітивне моделювання на основі інтелектуалізації процесів адміністрування будівельними підприємствами / Х.М. Чуприна, М.В. Бородавка, Д.В. Грабчак // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – Вип. 5 (228). – К.: ДНДІ інформатизації та економіки, 2020. - С. 89-98.
9. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (reprint ed.). New York, NY: HarperBusiness. ISBN 0887306403; 978-0887306402.
10. Davenport, T.H. (1993) *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Press, Harvard.
11. Павлова, В.А., & Булейченко, В. В. (2024). Теоретичні аспекти вибору процесно-орієнтованої моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, 61, 761–778. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-117>
12. Брагіна, О.С. (2024). Основні зміни теорії процесно-орієнтованого управління та їх чинники. *Бізнесінформ*, (10), 420–426. <https://doi.org/10.32983/>
13. Paślawski, J. (2017). Flexible approach for construction process management under risk and uncertainty. *Procedia Engineering*, 182, 369–376. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.128>
14. Ishchenko, T., Chupryna, Y., & Pokolenko, V. (2018). The organization of biosphere compatibility construction: Justification of the predictors of building development and the implementation prospects. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(3), 545–549.
15. García de Soto, B., & Mourgues, C. (2022). Construction management supported by BIM and a business intelligence tool. *Energies*, 15(9), 3412. <https://doi.org/10.3390/en15093412>

Tsymbalistyi Yurii,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, **Kozak Andrii,**
Balaban Oleksandr,
Shcherban Bohdan,
Kyiv National University of Construction and Architecture

FORMATION OF A PARADIGMATIC FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL DESIGN CONSIDERING STRUCTURAL, PROCESS, AND ROLE COMPONENTS

The modern conditions of enterprise development, especially in highly competitive and dynamic industries, necessitate the creation of a new paradigmatic framework for organizational design that integrates structural, process, and role components. Traditional models of organizational structures are mostly oriented toward hierarchical relations and administrative control; however, they fail to reflect the complexity and dynamics of contemporary organizational systems. In the digital era, where flexibility, innovativeness, and multi-level coordination gain increasing importance, the search for new conceptual approaches to organizational design becomes crucial.

The paradigmatic framework of organizational design is viewed as an integrated system of concepts, principles, and models that makes it possible to

consider three interrelated components. The structural component defines the architecture of the organization, its subsystems, and channels of interaction. The process component covers the management of business processes, resource flows, and coordination mechanisms. The role component reflects the interaction of participants, their functions, areas of responsibility, and influence on decision-making. Their integration creates the conditions for the formation of organizational models capable of responding to external changes and ensuring the strategic sustainability of the enterprise.

Keywords: organizational design; structural components; process components; role components; management models; adaptability; digital transformation; sustainability.

REFERENCES

1. Burton, R.M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: Fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7, Article 5. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>. {in English}
2. Dietz, J.L.G. (2001). DEMO: Towards a discipline of organisation engineering. *European Journal of Operational Research*, 128(2), 351–363. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(00\)00077-1](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(00)00077-1). {in English}
3. Nikolić, J.L. (2015). Public–Private Partnerships: Interorganizational design as key success factor. *Management*, 77, 27–44. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2015.0028>. {in English}
4. Berger, P.L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday & Company. {in English}
5. Hatch, M.J. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (2nd ed.). New York: Oxford University Press. ISBN 0199260214. {in English}
6. Rossingol, N. (2022, December 19). 10 managerial roles, according to Mintzberg. *Runn Blog*. <https://www.runn.io/blog/managerial-roles>. {in English}
7. Buchanan, D.A., & Badham, R.J. (2008). *Power, politics and organizational change: Winning the turf game* (2nd ed.). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781412928342>. {in English}
8. Chupryna, Yu.A., Chupryna, Kh.M., Borodavka, M.V., & Hrabchak, D.V. (2020). Structural-cognitive modeling based on the intellectualization of administration processes in construction enterprises. *Formation of Market Relations in Ukraine: Collection of Scientific Papers*, 5(228), 89–98. Kyiv: State Research Institute of Informatization and Economy. {in Ukrainian}

9. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* (Reprint ed.). New York, NY: HarperBusiness. ISBN 0887306403; 9780887306402. {in English}
10. Davenport, T.H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston, MA: Harvard Business Press. {in English}
11. Pavlova, V.A., & Buleichenko, V.V. (2024). Theoretical aspects of choosing a process-oriented model of enterprise development. *Economy and Society*, 61, 761–778. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-117>. {in Ukrainian}
12. Brahina, O.S. (2024). Main changes in the theory of process-oriented management and their factors. *Business Inform*, (10), 420–426. <https://doi.org/10.32983/>. {in Ukrainian}
13. Paśławski, J. (2017). Flexible approach for construction process management under risk and uncertainty. *Procedia Engineering*, 182, 369–376. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.128>. {in English}
14. Ishchenko, T., Chupryna, Y., & Pokolenko, V. (2018). The organization of biosphere compatibility construction: Justification of the predictors of building development and the implementation prospects. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(3), 545–549. {in Ukrainian}
15. García de Soto, B., & Mourgues, C. (2022). Construction management supported by BIM and a business intelligence tool. *Energies*, 15(9), 3412. <https://doi.org/10.3390/en15093412>. {in English}