

Секція Менеджмент	
УДК 005.7:005.32	
Дата першого надходження статті до видання	2026-03-21
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-04-20
Дата публікації/оприлюднення	2026-04-21

**Ліпич Любов,**  
**доктор економічних наук, професор,**  
**професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики**  
**Луцький національний технічний університет,**  
**м. Луцьк. Україна**  
**ORCID ID 0000-0002-9059-7271,**  
**e-mail: [lipych.liubov@lutsk-ntu.com.ua](mailto:lipych.liubov@lutsk-ntu.com.ua)**

### **Холакратія як інноваційна модель організаційної структури підприємств креативної індустрії**

**Анотація.** Вибір організаційної структури компанії є стратегічно важливим управлінським рішенням, від якого залежить ефективність функціонування підприємства креативної індустрії, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати інноваційний розвиток. Метою статті є порівняння холакратії з іншими типами сучасних організаційних структур, а також ідентифікація ключових відмінностей між ними. Методологічну основу дослідження становлять системний огляд наукової літератури та метод «снігової кулі». Поєднання цих підходів дало змогу узагальнити наявні теоретичні та емпіричні напрацювання, а також сформуванати комплексне бачення переваг і ризиків упровадження холакратії в сучасних організаціях. Установлено, що бірюзові організації відображають новий етап еволюції управління, який базується на трьох ключових принципах: самоуправлінні, цілісності особистості та еволюційній меті організації. Холакратія розглядається як система організаційного управління, у якій влада та відповідальність розподіляються між ролями. Основною метою такої системи є делегування повноважень на нижчі рівні управління та формування самокерованих команд, здатних оперативно реагувати на зміни середовища. Доведено, що до ключових переваг холакратії належать підвищення організаційної гнучкості, децентралізація прийняття управлінських рішень, зростання рівня залученості працівників, покращення внутрішніх комунікацій, підвищення інноваційності, продуктивності та ефективності роботи команд. До основних проблем належать складність впровадження такої системи, труднощі визначення відповідальності в умовах розподілених ролей. Для ефективного функціонування холакратії необхідні високий рівень зрілості організаційної культури та розвинені навички самоменеджменту серед працівників. Обґрунтовано, що бірюзові організаційні моделі базуються на спільних принципах самоуправління, децентралізації влади та підвищення автономії працівників, однак відрізняються рівнем формалізації управлінських процесів і механізмами координації діяльності. Встановлено, що бірюзові організаційні структури в Україні перебувають на етапі становлення та найчастіше впроваджуються у сфері ІТ, інновацій та креативної економіки, де організації прагнуть підвищити гнучкість, швидкість прийняття рішень і рівень залученості працівників.

**Ключові слова:** підприємства креативної індустрії, організаційна структура, холакратія, бірюзові організації, еволюція організаційних структур, соціократія,

клітинна (мережева) структура, самоуправління, децентралізація влади, автономія працівників, координація діяльності.

## Holacracy as an Innovative Model of Organizational Structure of a Creative Industry Enterprise

**Lipych Lyubov,**

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics

Lutsk National Technical University,

Lutsk, Ukraine

ORCID ID 0000-0002-9059-7271,

e-mail: [lipych.liubov@lutsk-ntu.com.ua](mailto:lipych.liubov@lutsk-ntu.com.ua)

**Abstract.** The choice of an organizational structure is a strategically important managerial decision that largely determines the efficiency of enterprise performance, its ability to adapt to environmental changes, and its capacity for innovative development. The purpose of this article is to compare holacracy with other types of contemporary organizational structures and to identify the key differences between them. The methodological basis of the study includes a systematic literature review and the snowball method. The integration of these approaches made it possible to generalize existing theoretical and empirical findings and to develop a comprehensive understanding of the advantages and risks associated with the implementation of holacracy in modern organizations. The study reveals that teal organizations represent a new stage in the evolution of management, based on three key principles: self-management, wholeness, and the evolutionary purpose of the organization. Holacracy is considered a system of organizational governance in which authority and responsibility are distributed among roles rather than fixed hierarchical positions. The main objective of this system is to delegate authority to lower organizational levels and to form self-managing teams capable of responding quickly to environmental changes. The findings indicate that the main advantages of holacracy include increased organizational flexibility, decentralized decision-making, higher employee engagement, improved internal communication, and enhanced innovation, productivity, and team effectiveness. At the same time, the major challenges of holacracy include the complexity of its implementation and difficulties in defining responsibility within distributed roles. Effective functioning of holacracy requires a high level of organizational culture maturity and well-developed self-management skills among employees. It is substantiated that teal organizational models are based on common principles of self-management, decentralization of power, and increased employee autonomy; however, they differ in the degree of formalization of management processes and coordination mechanisms. The study also shows that teal organizational structures in Ukraine are still in the early stages of development and are most often implemented in the IT sector, innovation-driven companies, and the creative economy, where organizations seek to increase flexibility, speed of decision-making, and employee engagement.

**Keywords:** creative industry enterprises, organizational structure; holacracy; teal organizations; evolution of organizational structures; sociocracy; cellular (network) structure; self-management; decentralization; employee autonomy; coordination mechanisms.

### Вступ

**Постановка проблеми.** Вибір організаційної структури компанії є стратегічно важливим управлінським рішенням, від якого залежить ефективність функціонування підприємства, його адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність до

інноваційного розвитку. Максимізація організаційної ефективності визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників, що мають динамічний характер і змінюються під впливом ринкових, технологічних, соціальних та інституційних трансформацій.

На формування оптимальної структури впливають специфіка діяльності підприємства, масштаб і складність бізнес-процесів, рівень диверсифікації, характер взаємодії між підрозділами, корпоративна культура, а також управлінська філософія керівництва. У сучасних умовах цифрової трансформації та зростання ролі інтелектуальної праці організаційна структура повинна забезпечувати не лише чіткий розподіл функцій і відповідальності, але й гнучкість, швидкість прийняття рішень та високий рівень залученості персоналу.

Саме тому особи, які приймають управлінські рішення, стикаються з необхідністю вибору такої моделі організації, яка б не лише відповідала поточним потребам компанії, а й забезпечувала її довгострокову конкурентоспроможність. Від цього вибору залежить розподіл повноважень, система підзвітності, механізми координації, а також щоденна практика взаємодії працівників.

Особливої уваги в цьому контексті набуває холакратія - інноваційна модель організації управління, що передбачає відмову від традиційної ієрархічної системи на користь гнучкої структури ролей і самокерованих команд. Концепція холакратії була формалізована Брайаном Робертсоном (Brian Robertson) та набула практичного поширення після впровадження у низці компаній, зокрема в Zappos [1].

Холакратію часто характеризують як модель «компанії без начальників», що передбачає розподіл повноважень між ролями, а не посадами, та ухвалення рішень на основі чітко визначених процесів, а не особистої влади керівника [2].

Водночас результати досліджень свідчать, що вибір організаційної структури є складним багатофакторним процесом. Як зазначає Gholam Ali Ahmady та співавтори публікації, ефективність організаційної структури визначається її відповідністю стратегічним цілям компанії, рівню централізації, формалізації та спеціалізації, що ускладнює можливість універсального застосування певної моделі [3]. Таким чином, питання доцільності впровадження холакратії потребує порівняльного аналізу з іншими організаційними структурами з урахуванням їхніх переваг, обмежень і контексту застосування.

Методологічну основу дослідження становлять систематичний огляд літератури та метод «снігової кулі» (snowball sampling), що дозволяє розширити джерельну базу шляхом аналізу посилань у ключових публікаціях. Інтеграція цих підходів забезпечила комплексність дослідження, дала змогу узагальнити наявні теоретичні напрацювання та емпіричні результати, а також сформувати цілісне бачення переваг і ризиків впровадження холакратії в сучасних організаціях.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибокого порівняльного аналізу холакратії з іншими організаційними структурами з метою визначення умов її ефективного застосування в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика формування ефективної організаційної структури підприємства є предметом численних досліджень у сфері теорії організації та менеджменту. Класичні підходи до аналізу організаційних структур сформовані у працях Г. Мінцберга, А. Чандлера та Дж. Томпсона, які розглядали організаційну структуру як механізм координації діяльності, розподілу повноважень і відповідальності між підрозділами організації. Зокрема, Г. Мінцберг визначав організаційну структуру як систему координації завдань і взаємодії між підрозділами, що забезпечує ефективне функціонування організації [4].

У вітчизняній науковій літературі питання організаційних структур управління досліджували такі українські науковці, як О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, М. І. Небава, В. М. Микитюк та інші. У їхніх працях організаційна структура розглядається як важливий елемент системи управління підприємством, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей та ефективну координацію діяльності підрозділів. Водночас сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності адаптації організаційних структур до динамічних умов зовнішнього середовища, цифровізації економіки та зростання ролі інтелектуальної праці.

Останніми роками зростає інтерес дослідників до альтернативних моделей організаційного управління, які базуються на принципах самоорганізації та децентралізації влади. Значний внесок у розвиток цих ідей зробив Ф. Лалу, який у праці *Reinventing Organizations* обґрунтував концепцію еволюції організацій і виокремив так звані «бірюзові організації», що ґрунтуються на принципах самоуправління, цілісності особистості та еволюційної мети організації [6].

У межах цієї концепції важливе місце займає модель холакратії, розроблена Б. Робертсоном [1]. У науковій літературі вона розглядається як система управління, у якій влада та відповідальність розподіляються між ролями, а не закріплюються за формальними посадами, що сприяє формуванню гнучкої мережевої структури організації та підвищує автономію працівників.

Емпіричні дослідження показують, що холакратія може сприяти підвищенню залученості працівників, задоволеності роботою та ефективності командної взаємодії. Водночас дослідники наголошують на складності її впровадження, необхідності трансформації організаційної культури та чіткого визначення відповідальності в умовах розподілених ролей. Це зумовлює потребу подальших порівняльних досліджень холакратії з іншими типами організаційних структур.

**Метою статті** є порівняння холакратії з іншими типами організаційних структур, а також ідентифікація ключових відмінностей між ними.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання таких завдань:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до трактування сутності холакратії та традиційних організаційних структур.

2. Визначити основні характеристики холакратії як моделі організаційного управління.

3. Дослідити структурні параметри класичних організаційних моделей та окреслити їхні переваги й обмеження.

4. Провести порівняльний аналіз холакратії та інших організаційних структур за ключовими критеріями.

5. Оцінити потенційні переваги та ризики впровадження холакратії в сучасних підприємствах з урахуванням галузевих і контекстуальних особливостей.

### Результати

Організаційна структура, за визначенням Г. Мінцберга, - це «набір методів координації завдань, розділених на конкретні обов'язки» [4]. Розроблена структура розглядає взаємозв'язки між посадами, процесами та командами, але в першу чергу стосується внутрішніх організаційних моделей, взаємовідносин та повноважень, звітності, формальних каналів комунікації, а також підзвітності та делегування [3]. Сучасні ринкові умови дедалі більше сприяють структурам, які усувають ієрархію та сприяють самоврядуванню, що зумовлено зростанням кількості підприємств, що базуються на нових формах лідерства, цілеспрямованості та місії [5]. Ці зміни зумовлені динамічним середовищем, в якому працюють підприємства, переходом до альтернативних методів управління та зростанням конкурентоспроможності. Висока

мінливість призводить до підвищеної важливості самоорганізації, оскільки вона дозволяє працівникам швидше реагувати та адаптуватися до очікувань клієнтів та продукту, що розробляється. На думку Фредеріка Лалу, зі зміною вимог ринку та усвідомленням цього роботодавцями і працівниками наступним етапом розвитку організацій є поява моделей та структур, заснованих на самоврядуванні [6]. У своїй книзі «Переосмислення організацій» він, використовуючи п'ять кольорів, описав компоненти, які символізують відмінності між окремими моделями та їх призначенням (табл.1).

Червоний - це найдавніший етап розвитку, призначений для ієрархічних та невеликих груп, контрольованих близькістю лідера до інших учасників. Ця форма організації пов'язана з раннім розвитком людства, коли життя базувалося на сімейних зв'язках, а окремі спільноти залежали від своїх начальників і переслідували короткострокові цілі. Тому примусова слухняність залежала від авторитету лідера і найчастіше використовується в хаотичному та небезпечному середовищі.

Бурштиновий колір зосереджується на створенні формальних ролей та ієрархічної піраміди, яка впроваджує стабільність за допомогою суворих процедур. На цьому етапі виникають довгострокові цілі, встановлені лідером, які коригуються на основі попереднього досвіду. Бурштиновий замінює егоцентризм етноцентризмом, а група зосереджується на спільному блазі - новому символі власності, характерному для цього рівня.

Помаранчевий колір символізує прорив в організаційній усвідомленості, оскільки ефективність попередніх етапів замінюється мораллю, а прийняття рішень базується на соціально прийнятних методах. Усвідомлення дає свободу досягати цілей, а експерти винагороджуються за свої успіхи. Домінуючий матеріалізм, таким чином, протистоїть зростанню добробуту, інновацій та соціальної відповідальності.

Зелений колір представляє собою реакцію на проблеми попереднього етапу, прагнучи замінити споживацтво та жорсткий поділ між успіхом і невдачею зростанням соціальної справедливості, співпраці та чутливості до людських почуттів. Саме на цьому рівні значення ієрархії зменшується, а лідери переходять від зловживання владою до більш лояльного ставлення, зосередженого на благополуччі своїх підлеглих. Елементи меритократії зберігаються, але прийняття рішень передається працівникам. Організаційна культура відіграє тут значну роль, і окрім прибутку, цілі компанії включають місію та відданість спільним цінностям.

Бірюзовий колір - це завершальний етап, основою якого є потреба в самореалізації. На цьому рівні усвідомлення виникає горизонтальна організаційна структура, гнучкий підхід до функцій у компанії та еволюційна мета. Зростає цінність просоціальної діяльності, бізнес-екосистеми та важливість внеску в суспільство, а працівники працюють у середовищі, орієнтованому на партнерство, чесність та відкритість.

Таблиця 1.

## Еволюція організаційних структур управління

Колір	Тип влади	Структура	Ключова мета	Рівень автономії
Червоний	Персоналізована	Примітивна	Вживання	Дуже низький
Бурштиновий	Формальна	Ієрархічна	Стабільність	Низький
Помаранчевий	Раціональна	Бюрократична	Ефективність	Середній
Зелений	Ціннісний	Децентралізована	Залученість	Висока
Бірюзовий	Розподілена	Самоорганізація	Еволюційний розвиток	Дуже високий

Джерело: сформовано автором на основі [6].

Бірюзові організації представляють новий етап еволюції управління, що ґрунтується на трьох ключових принципах: самоуправління (self-management), цілісність особистості (wholeness) та еволюційна мета організації (evolutionary purpose). У межах цього підходу виникло кілька моделей організаційних структур, серед яких найвідомішими є холакратія, соціократія, клітинні (cellular) структури та інші форми самокерованих організацій.

Термін «холакратія» був запропонований Браяном Робертсоном, який розглядав її як систему організаційного управління, у якій влада та відповідальність розподіляються між ролями, а не між формальними посадами. Основною метою цієї системи є передача повноважень на нижчі рівні організації та формування самокерованих команд, що здатні оперативнo реагувати на зміни середовища [1].

На відміну від традиційної бюрократичної моделі управління, холакратія передбачає розподіл організації на так звані «кола» (circles), кожне з яких виконує певні функції та має власні ролі, відповідальність і повноваження. Такий підхід забезпечує гнучку систему управління, у якій працівники можуть одночасно виконувати декілька ролей і брати участь у різних командах. Дослідники підкреслюють, що ключовими принципами холакратії є децентралізація влади, самоорганізація та чітке формалізоване управління ролями через спеціальний документ - «Конституцію холакратії» [7].

У сучасних дослідженнях холакратія розглядається як новий тип організаційного дизайну, що відходить від класичних уявлень про ієрархію та формує динамічні мережеві структури управління. Холакратія переосмислює традиційні підходи до організаційної структури, акцентуючи увагу на ролях, колективному інтелекті та постійному зворотному зв'язку між учасниками організації.

Однією з ключових переваг холакратії є підвищення гнучкості організації. Децентралізація прийняття рішень дозволяє командам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах цифрової економіки та високої конкуренції. Дослідження показують, що впровадження холакратії може позитивно впливати на ефективність організаційної діяльності, зокрема через підвищення рівня залученості працівників, покращення комунікації та зростання інноваційності. У деяких випадках організації, що перейшли на холакратичну модель управління, демонстрували помітне зростання продуктивності та ефективності роботи команд [8].

Крім того, холакратія сприяє розвитку організаційної культури співпраці та відповідальності. Відсутність жорсткої ієрархії стимулює працівників до більш активної участі у прийнятті рішень і формує середовище, у якому ініціативність і креативність працівників мають ключове значення для розвитку організації. У сучасній літературі такі організації часто розглядаються як частина ширшої концепції «вільних» або «лібералізованих» компаній, що орієнтовані на автономію працівників, їхнє благополуччя та самореалізацію [9].

Разом із тим холакратія має низку суттєвих недоліків. Однією з головних проблем є складність її впровадження, оскільки перехід до такої системи управління потребує глибокої трансформації організаційної культури та управлінських практик. Працівники повинні адаптуватися до нових ролей, навчитися працювати в умовах високого рівня автономії та брати на себе більшу відповідальність за результати діяльності. Дослідження показують, що в процесі впровадження холакратії працівники можуть по-різному реагувати на зміни: від активної підтримки нової моделі до її ігнорування або навіть опору [8].

Ще однією проблемою є складність визначення відповідальності в умовах розподілених ролей. Хоча холакратія передбачає чітке формалізоване визначення ролей, на практиці розмежування відповідальності між учасниками може бути складним, що іноді призводить до конфліктів або неефективної координації діяльності. Крім того, для

ефективного функціонування холакратії необхідний високий рівень зрілості організаційної культури та розвинені навички самоменеджменту серед працівників [8].

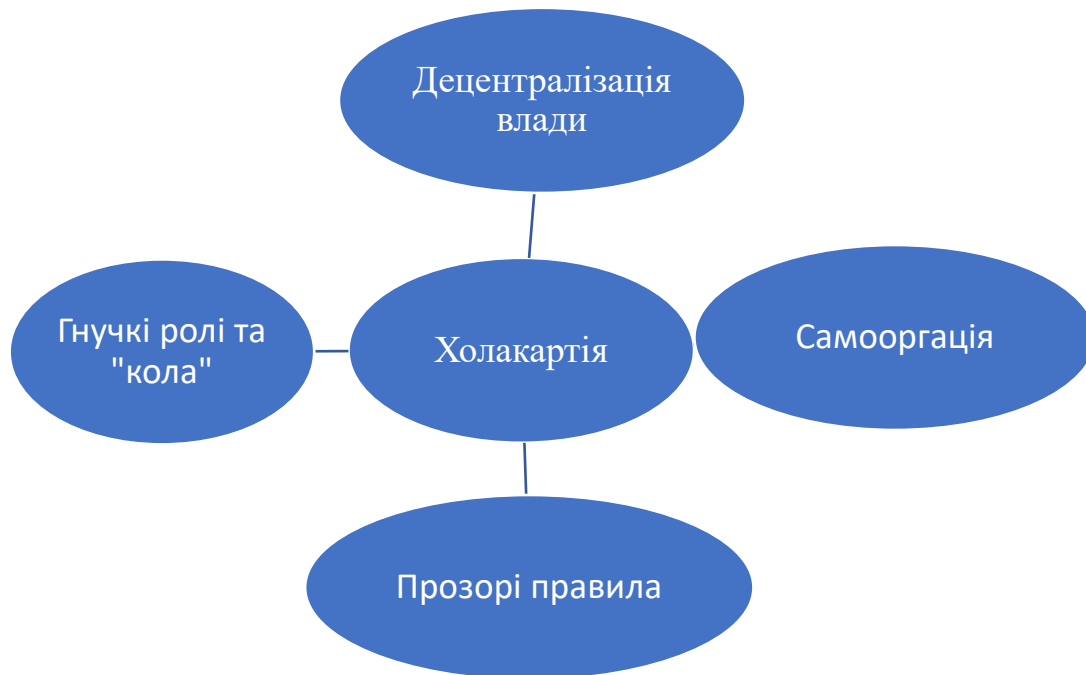


Рис. 1. Принципи холакратії.

Джерело: сформовано автором на основі [1].

Таким чином, холакратія є інноваційною моделлю організаційного управління, що базується на принципах самоорганізації, децентралізації влади та гнучкого розподілу ролей. Вона може сприяти підвищенню адаптивності організацій, розвитку інноваційності та залученості працівників, однак її ефективність значною мірою залежить від готовності організації до змін, рівня організаційної культури та здатності працівників працювати в умовах високого рівня автономії.

Порівняно з іншими біюзовими моделями, холакратія має більш структурований і технологізований характер. У той час як загальна концепція біюзових організацій Ф. Лалу є радше філософією управління і культурною моделлю, холакратія виступає конкретним інструментом її реалізації. Біюзові організації загалом розглядають підприємство як «живий організм», що постійно адаптується до змін середовища, тоді як холакратія пропонує чіткі правила, процедури та ролі, які забезпечують функціонування такої системи самоуправління [6].

Іншою поширеною формою біюзових структур є соціократія, яка також базується на принципах децентралізованого управління та автономних команд. Проте на відміну від холакратії, соціократія більше уваги приділяє колективному прийняттю рішень через механізм консенсусу або «згоди» (consent decision-making). Якщо у холакратії кожна роль має чітко визначену відповідальність і може самостійно приймати рішення у межах своєї компетенції, то у соціократії рішення приймаються після обговорення та відсутності обґрунтованих заперечень з боку учасників групи. Таким чином, соціократія більше тяжіє до демократичної моделі управління, тоді як холакратія робить акцент на розподілі відповідальності між ролями [10].

Ще одним різновидом біюзових структур є клітинні або мережеві організаційні моделі, що формуються з автономних команд або «клітин», які взаємодіють між собою у горизонтальній мережі. У таких структурах організація функціонує як система взаємопов'язаних автономних одиниць, що здатні швидко реагувати на зміни середовища. На відміну від холакратії, де існує певна формальна система ролей і

управлінських процесів, клітинні моделі прагнуть максимальної горизонтальності та мінімізації формальних управлінських механізмів [11].

Спільною рисою всіх бірюзових організаційних структур є відмова від традиційної бюрократичної ієрархії та перехід до системи самокерованих команд, у яких повноваження розподіляються між працівниками. Водночас між різними моделями існують суттєві відмінності у ступені формалізації управління. Холакратія характеризується високим рівнем структурованості, соціократія - колективною процедурою прийняття рішень, а інші бірюзові моделі часто мають більш гнучкий і культурно орієнтований характер.

Таблиця 2.

## Порівняння холакратії та інших бірюзових організаційних структур

Критерій порівняння	Холакратична структура	Соціократична структура	Клітинна (мережева) структура	Класична бірюзова організація (за Ф. Лалу)
Теоретичне джерело	Концепція холакратії, розроблена Б. Робертсоном	Соціократія, розроблена Г. Енденбургом	Теорії мережевих та адаптивних організацій	Еволюційна модель організацій Ф. Лалу
Основний принцип управління	Самоуправління через систему ролей і «кіл»	Самоуправління через колективне прийняття рішень	Автономні команди або «клітини»	Самоорганізація та еволюційна мета
Організаційна структура	Формалізована система ролей, об'єднаних у кола	Ієрархія взаємопов'язаних кіл з подвійним представництвом	Горизонтальна мережа автономних команд	Гнучка структура без жорсткої ієрархії
Механізм прийняття рішень	Рішення приймаються в межах ролей та управлінських зустрічей	Рішення приймаються за принципом «згоди» (consent)	Рішення приймаються автономними командами	Рішення приймаються командами на основі довіри та відповідальності
Рівень формалізації	Високий (чітко прописані правила, ролі та процеси)	Середній (наявні правила колективного управління)	Низький або середній	Низький (більше культурна модель)
Роль керівництва	Формальна ієрархія відсутня, але є ролі лідерів кіл	Керівники виконують координуючу функцію	Лідерство розподілене між командами	Лідерство природно виникає у командах
Основна мета	Підвищення ефективності та прозорості управління	Забезпечення рівноправної участі у прийнятті рішень	Гнучкість та швидка адаптація	Реалізація еволюційної місії організації
Тип координації	Через систему кіл та ролей	Через взаємопов'язані кола і консенсус	Через горизонтальні зв'язки між командами	Через спільну мету та корпоративну культуру
Приклади використання	Zappos, Medium (частково)	Buurtzorg, деякі освітні організації	Valve, Morning Star	Patagonia, Buurtzorg, AES

Джерело: сформовано автором на основі [1,6].

Порівняльний аналіз холакратичної структури з іншими біюзовими організаційними моделями дозволяє зробити висновок, що всі вони ґрунтуються на спільних принципах самоуправління, децентралізації влади та підвищення автономії працівників, однак відрізняються ступенем формалізації управлінських процесів і механізмами координації діяльності. Холакратія характеризується найвищим рівнем структурованості, оскільки передбачає чітко визначену систему ролей, кіл та процедур прийняття рішень, що забезпечує прозорість управління та розподіл відповідальності в організації [1]. Соціократична модель, натомість, робить акцент на колективному прийнятті рішень за принципом згоди (consent), що сприяє більшій участі працівників у процесах управління, проте може вимагати більше часу для узгодження управлінських рішень [10]. Клітинні або мережеві організаційні структури забезпечують високий рівень гнучкості та адаптивності завдяки автономії команд і горизонтальним зв'язкам між ними, що особливо важливо в умовах динамічного середовища [11]. Водночас концепція біюзових організацій, запропонована Фредеріком Лалу, має ширший характер і розглядає організацію як еволюційну систему, в якій управління базується на довірі, спільній меті та розвитку потенціалу працівників [6]. Таким чином, холакратію можна розглядати як одну з найбільш формалізованих практичних моделей реалізації принципів біюзових організацій, тоді як інші підходи більше орієнтовані на культурні та ціннісні аспекти самоорганізації.

Аналіз практики українських компаній свідчить, що біюзові організаційні структури в Україні перебувають на етапі становлення. Найчастіше такі підходи впроваджуються у сфері ІТ, інновацій та креативної економіки, де організації прагнуть підвищити гнучкість, швидкість прийняття рішень і залученість працівників. Українські компанії здебільшого використовують гібридні моделі управління, поєднуючи елементи біюзових організацій із традиційними управлінськими практиками. Це пояснюється як особливостями національної бізнес-культури, так і необхідністю поступової трансформації організаційних структур. Водночас досвід таких компаній демонструє потенціал застосування біюзових принципів для підвищення інноваційності, ефективності командної роботи та адаптивності підприємств у динамічному економічному середовищі [12].

Отже, холакратична структура є однією з конкретних інституційних форм реалізації принципів біюзових організацій, але вона не охоплює всієї широти цього управлінського підходу. Біюзові організації загалом орієнтовані на розвиток культури довіри, автономії та спільної мети, тоді як холакратія забезпечує формалізований механізм розподілу влади і відповідальності, що дозволяє реалізувати принципи самоуправління у великих організаціях.

### Висновки

Усі проаналізовані типи організаційних структур, наразі використовуються багатьма компаніями, які свідомо (або експериментально) обрали одну з них. Чітко видно пошук структури, яка відповідає не лише потребам виду діяльності та проекту, але, перш за все, потребам працівників. Традиційні, ієрархічні структури поступово замінюються, оскільки вони не здатні задовольнити вимоги економіки, заснованої на знаннях, де інновації відіграють ключову роль, а знання та досвід колег мають вирішальне значення в повсякденній роботі.

Вивільнення організаційної структури з ієрархії, надання повноважень рядовим співробітникам та динамічна адаптація, вирішують проблеми, з якими стикаються сучасні компанії, та встановлюють нову тенденцію у формуванні організаційної культури.

Однак досі бракує наукових досліджень, які прогнозували довгострокові наслідки такої реструктуризації. Таким чином, впровадження холакратії вирішує існуючі проблеми традиційної ієрархії, але невідомі ризики, пов'язані з веденням бізнесу само організованими та частково некерованими командами.

#### Список використаних джерел:

1. Robertson B. J. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York : Henry Holt and Company, 2015. 240 p.
2. Mosamim, P., Ningrum, S. (2020). Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System? *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(12), 257–271.
3. Ahmady, G. A., Mehrpour, M., Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
4. Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1983. 312 p.
5. McBride, J., Martínez Lucio, M. (2016). Disaggregating and reaggregating work: Workers, management and the struggle over creating coherency and purpose in a context of work de gradation. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 490–504.
6. Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brussels, Belgium: Nelson Parker.
7. Fark M. Holacracy: A New Way of Organizing? // *Management Revue*. 2021. Vol. 32, № 4. P. 302–311. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-4-302>.
8. Schell S., Bischof N. Change the way of working: determinants influencing the adoption of holacracy // *European Management Review*. 2022. Vol. 19, № 2. P. 227–241. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12457>.
9. Lee M. Y., Edmondson A. C. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing // *Research in Organizational Behavior*. 2017. Vol. 37. P. 35–58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.
10. Соціократія - які основні поняття та принципи? URL: <https://nikopoltoday.com/article/sotsiokratiia-osnovni-poniattia-ta-pryntsypy-473>.
11. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. URL: <https://surl.lu/yfsxht>.
12. Євтухова С. М., Кулініч Т. В., Стовба Т. А. Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13-14. С. 64–71. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.13-14.64](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.64)

#### References

1. Robertson B. J.. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.
2. Mosamim P., & Ningrum S.. (2020). Holacracy and hierarchy concepts: Which one is more effective in an organizational leadership and management system? *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(12), 257–271.
3. Ahmady G. A., Mehrpour M., & Nikooravesh A.. (2016). Organizational structure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
4. Mintzberg H.. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.

5. McBride J., & Martínez Lucio M.. (2016). Disaggregating and reagggregating work: Workers, management and the struggle over creating coherency and purpose in a context of work degradation. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 490–504.
6. Laloux F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
7. Fark M.. (2021). Holacracy: A new way of organizing? *Management Revue*, 32(4), 302–311. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-4-302>
8. Schell S., & Bischof N.. (2022). Change the way of working: Determinants influencing the adoption of holacracy. *European Management Review*, 19(2), 227–241. <https://doi.org/10.1111/emre.12457>
9. Lee M. Y., & Edmondson A. C.. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
10. Sotsiokratiia – yaki osnovni poniattia ta pryntsypy? (n.d.). <https://nikopoltoday.com/article/sotsiokratiia-osnovni-poniattia-ta-pryntsypy-473>
11. Dolhova L. I.. (n.d.). Zastosuvannia adaptyvnykh orhanizatsiinykh struktur v suchasnomu pidpriemnytstvi. <https://surl.lu/yfsxht>
12. Yevtukhova S. M., Kulinich T. V., & Stovba T. A.. (2021). Biriuzovi pidkhody do upravlinnia kompaniiamy: Zarubizhnyi dosvid ta natsionalna praktyka. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (13–14), 64–71. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.64>