

УДК 65.012.1:65.012.32:005.95/.96
JEL: D23; M10; O15
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-570-577>

УПРАВЛІННЯ ПОЛЯРНOSTЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2025 ЄРЬОМЕНКО Г. В., МАЛЬЦЕВА О. Я., САВРУК О. Й., ЩЕРБИНА О. В.

УДК 65.012.1:65.012.32:005.95/.96
JEL: D23; M10; O15

Єрьоменко Г. В., Мальцева О. Я., Саврук О. Й., Щербина О. В. Управління полярностями як інструмент підвищення ефективності розвитку організації

У статті здійснено комплексне дослідження управління полярностями як ефективного інструменту організаційного розвитку в умовах сучасних викликів глобалізації, цифрової трансформації та високої турбулентності середовища. Підкреслено, що плутанина між категоріями «проблема», «парадокс» і «полярність» призводить до управлінських помилок, деструктивних конфліктів і втрати ефективності у складних організаційних системах, особливо в матричних і мультихабових структурах. Обґрунтовано необхідність розмежування цих понять і переорієнтації управлінських підходів від лінійного вирішення проблем до балансування взаємозалежних, але протилежних цінностей. Особлива увага приділена формуванню компетенцій «полярного мислення», які дозволяють керівникам і командам усвідомлювати взаємодоповнюваність полярностей і уникати пасток крайнощів, таких як надмірна централізація або хаотична децентралізація. Розвиток цієї компетентності знижує рівень внутрішнього опору змінам, переводить конфлікти з деструктивної площини в конструктивну та створює основу для досягнення організаційної амбідекстерності, дозволяючи організаціям одночасно підтримувати операційну ефективність і здійснювати інноваційні прориви. Запропоновано концептуальну модель «Полярний контур». Вона інтегрує чотири ключові елементи: карти полярностей, які дозволяють візуалізувати взаємодоповнювальні протилежності; ритми інтеграції, що забезпечують регулярне переосмислення управлінських балансів; ранні індикатори перекосу, які сигналізують про ризик дисфункцій; та ролі й ритуали комунікації, що сприяють трансформації конфліктів у ресурс розвитку. Модель орієнтована на практичне застосування у стратегічному та операційному менеджменті та може бути адаптована для різних типів організацій. Результати дослідження підтверджують, що управління полярностями забезпечує підвищення ефективності організаційного розвитку, зниження рівня деструктивних конфліктів, зміцнення корпоративної культури та формування стійких і водночас гнучких моделей управління. Практичні рекомендації, сформульовані у статті, мають прикладне значення для керівників і консультантів, які працюють у сферах стратегічного розвитку, інноваційного менеджменту та організаційних трансформацій.

Ключові слова: управління полярностями, організаційний розвиток, стратегічне управління, менеджмент, операційний менеджмент, конфлікт-менеджмент, матричні структури, організація.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Єрьоменко Галина Вікторівна – кандидат юридичних наук, старший викладач, Національний університет «Києво-Могилянська академія» (вул. Г. Сковороди, 2, Київ, 04655, Україна)

E-mail: g.yeromenko@ukma.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6799-0528>

Мальцева Олена Якимівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Києво-Могилянська академія» (вул. Г. Сковороди, 2, Київ, 04655, Україна)

E-mail: o.maltseva@ukma.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5904-1153>

Саврук Олександр Йосипович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Києво-Могилянська академія» (вул. Г. Сковороди, 2, Київ, 04655, Україна)

E-mail: savruk@ukma.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0342-2837>

Щербина Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Києво-Могилянська академія» (вул. Г. Сковороди, 2, Київ, 04655, Україна)

E-mail: o.scherbyna@ukma.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6857-2505>

UDC 65.012.1:65.012.32:005.95/.96
JEL: D23; M10; O15

Yeromenko G. V., Maltseva O. Ya., Savruk O. Yo., Shcherbyna O. V. Polarity Management as a Strategic Mechanism for Improving Organizational Development

The article conducts a comprehensive study of managing polarities as an effective tool for organizational development amid the modern challenges of globalization, digital transformation, and high environmental turbulence. It is highlighted that confusion between the categories of «problem», «paradox», and «polarity» leads to managerial errors, destructive conflicts, and loss of efficiency in complex organizational systems, particularly in matrix and multi-hub structures. The necessity of distinguishing these concepts and shifting management approaches from linear problem-solving to balancing interdependent yet opposing values is substantiated. Special attention is given to developing «polarity thinking» competencies, which allow managers and teams to recognize the complementarity of polarities and avoid the pitfalls of extremes, such as excessive centralization or chaotic decentralization. The development of this competency reduces internal resistance to change, transforms conflicts from a destructive to a constructive dimension, and lays the groundwork for achieving organizational ambidexterity, allowing organizations to simultaneously sustain operational efficiency and pursue innovative breakthroughs. A conceptual model called the «Polar Contour»

has been proposed. It integrates four key elements: polarity maps, which enable visualization of complementary opposites; integration rhythms, which ensure regular re-evaluation of managerial balances; early imbalance indicators, which signal the risk of dysfunctions; and communication roles and rituals, which help transform conflicts into a development resource. The model is designed for practical application in strategic and operational management and can be adapted for different types of organizations. The research results confirm that polarity management enhances organizational development efficiency, reduces the level of destructive conflicts, strengthens corporate culture, and builds resilient yet flexible management models. The practical recommendations presented in the article are applicable for managers and consultants working in the areas of strategic development, innovation management, and organizational transformations.

Keywords: polarity management, organizational development, strategic management, management, operational management, conflict management, matrix structures, organization.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Yeromenko Galyna V. – PhD (Law), Senior Lecturer, National University of "Kyiv-Mohyla Academy" (2 H. Skovorody Str., Kyiv, 04655, Ukraine)

E-mail: g.yeromenko@ukma.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6799-0528>

Maltseva Olena Ya. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Organizational Management, National University of "Kyiv-Mohyla Academy" (2 H. Skovorody Str., Kyiv, 04655, Ukraine)

E-mail: o.maltseva@ukma.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5904-1153>

Savruk Oleksandr Yo. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Organizational Management, National University of "Kyiv-Mohyla Academy" (2 H. Skovorody Str., Kyiv, 04655, Ukraine)

E-mail: savruk@ukma.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0342-2837>

Shcherbyna Olga V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Organizational Management, National University of "Kyiv-Mohyla Academy" (2 H. Skovorody Str., Kyiv, 04655, Ukraine)

E-mail: o.scherbyna@ukma.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6857-2505>

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою турбулентністю, жорсткою конкуренцією та швидкими технологічними трансформаціями. Таке середовище вимагає від управлінців не лише швидкого реагування, а й здатності підтримувати стратегічний баланс між протилежними вимірами управління – стабільністю та змінами, контролем і довірою, централізацією та децентралізацією. У цих умовах класичні управлінські підходи дедалі частіше виявляють свою обмеженість, адже значна частина організаційних суперечностей не має остаточного вирішення, а потребує постійного балансування між взаємодоповнюючими полюсами.

Концепція управління полярностями пропонує іншу логіку – усвідомлення взаємозалежності протилежних цінностей і створення умов для їх гармонійного співіснування. Це дозволяє організаціям не боротися із суперечностями, а використовувати їх як джерело розвитку, інновацій та узгодження короткострокових результатів зі стратегічними цілями. Особливої актуальності така управлінська логіка набуває в матричних структурах, де взаємодіють кілька систем підпорядкування та прийняття рішень, а полярності проявляються найвиразніше – між функціональними та проектними командами, між стратегічним баченням і щоденною операційною діяльністю, між потребою контролю та необхідністю довіри.

Сучасні організації функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем не-

визначеності, динамічними трансформаціями та зростаючою глобальною конкуренцією. Традиційні управлінські підходи, які базуються на лінійному вирішенні проблем за принципом «або-або», дедалі частіше демонструють обмеженість у складних умовах. Як зазначає В. Johnson (2014) [5], чимало організаційних викликів не можна «розв'язати» у звичному сенсі цього слова, оскільки вони є не проблемами, а полярностями – взаємозалежними протилежностями, управління якими потребує балансу між обома полюсами.

Відсутність чіткого розмежування понять «проблема», «парадокс» і «полярність» призводить до того, що менеджери намагаються усунути полярності, обираючи одну зі сторін, замість того щоб навчитися управляти їхнім динамічним співіснуванням. К. Cameron, R. Quinn (2011) [7] наголошують, що це часто спричиняє організаційні дисфункції: надмірну централізацію або хаотичну децентралізацію, бюрократичну інертність або невинуватену експериментальність. Подібна плутанина фактично руйнує «управлінські матриці», позбавляючи компанії стратегічної гнучкості.

Особливо актуальною ця проблема є для українських компаній, які все частіше інтегруються в мультинаціональні бізнес-моделі та працюють одночасно в умовах локальної нестабільності та глобальної взаємодії. Згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації (2023), 62% українських компаній відзначають основним

викликом необхідність балансування між швидкими змінами та потребою у стабільності. Своєю чергою, Deloitte (2023) повідомляє, що 71% міжнародних організацій відчули посилення напруги між контролем і довірою в контексті гібридної роботи.

McKinsey (2022) доводить, що компанії, які інтегрували підхід управління полярностями, продемонстрували на 30–35% вищі результати продуктивності та більшу стійкість у періоди кризових трансформацій. Подібні висновки робить і P. M. Senge (2006) [6], підкреслюючи, що організації майбутнього – це «навчальні організації», здатні утримувати напругу між протилежними векторами розвитку.

Проблема додатково ускладнюється тим, що в українській практиці менеджменту поняття полярностей і парадоксів ще недостатньо інтегровані в освітні та управлінські моделі. Робочі матеріали ОБСЄ (Student Workbook on Polarity Management, 2019) акцентують, що сприйняття полярностей як проблем призводить до низки стратегічних помилок у міжнародних проєктах, зокрема у сферах безпеки, управління конфліктами та розвитку інституцій. Переклад цих підходів у площину бізнес-управління є надзвичайно актуальним завданням для українських організацій.

Таким чином, постає наукова та практична проблема: організації мають навчитися розрізняти проблеми, які можна вирішити, та полярності, якими необхідно управляти. Ігнорування цього принципу не лише обмежує ефективність розвитку, а й створює ризики стратегічних втрат у мультихабових бізнес-схемах, що стають дедалі поширенішими в умовах глобалізації та цифровізації.

Питання організаційних парадоксів, полярностей та амбідекстерності послідовно розробляються у працях провідних дослідників менеджменту. Зокрема, Smith W. K., Lewis M. W. запропонували динамічну рівноважну модель організації, у якій парадокси розглядаються як сталий стан взаємодії протилежних вимірів і джерело розвитку, а не як відхилення, що підлягає усуненню [1]. Cameron K. S. окреслив ефективність організації як парадоксальну категорію, де консенсус і конфлікт співіснують, формуючи багатовимірні критерії результативності та потребуючи балансування цінностей і цілей [2]. У площині здатності організацій одночасно «експлуатувати» наявні можливості та «досліджувати» нові Gibson C. B., Birkinshaw J. емпірично продемонстрували механізми та наслідки амбідекстерності на рівні підрозділів і фірми [3], а He Z. L., Wong P. K. надали тест амбідекстерної гіпотези, показавши, що збалансоване поєднання експлуатації

та експлорації істотно корелює з довгостроковими результатами [4].

Незважаючи на вагомі теоретичні та емпіричні напрацювання, низка аспектів залишається дослідженою недостатньо. Таким чином, доцільним є подальший науковий пошук, спрямований на розроблення та валідацію практичних моделей управління полярностями для матричних організацій, з урахуванням галузевих і національних особливостей.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування концепції управління полярностями та визначення її ролі як інструменту підвищення ефективності організаційного розвитку, зниження деструктивних конфліктів та посилення результативності функціонування організаційних структур в умовах сучасних викликів і трансформацій.

У сучасній науковій та управлінській літературі поняття «проблема», «парадокс» і «полярність» часто використовуються як взаємозамінні, що призводить до методологічних і практичних труднощів. Проте кожне з цих понять має власну логіку, природу та управлінські наслідки. Їх розмежування є важливою передумовою ефективного функціонування організацій, особливо в умовах високої динаміки середовища. Одним із ключових механізмів зниження деструктивних конфліктів у матричних структурах організацій є чітке розмежування понять «проблема», «парадокс» і «полярність». У класичному управлінні всі суперечності нерідко сприймаються як проблеми, які мають єдине «правильне» рішення. Такий підхід є обмеженим, оскільки значна частина організаційних викликів не піддається остаточному вирішенню, а потребує балансування протилежних інтересів, ресурсів і цінностей.

Застосування підходів, запропонованих B. Johnson (2014), у поєднанні зі шкалами амбідекстерності C. B. Gibson & J. Birkinshaw (2004) і Z. L. He & P. K. Wong (2004), дозволяє організаціям усвідомити багатовимірну природу управлінських суперечностей, що допомагають керівникам і командам побачити, що, наприклад, дихотомії «контроль і довіра» чи «стабільність і зміни» не є взаємовиключними альтернативами. Вони радше становлять взаємодоповнюючі цінності, кожна з яких приносить свої переваги, але в разі надмірного тяжіння до одного полюса створює дисбаланс і породжує ризики [3–5].

Коли організація починає сприймати полярності як такі, що потребують не ліквідації, а управління, змінюється сама логіка комунікацій у командах. Замість конфронтації, де кожна сторона прагне «перемогти» у відстоюванні власної позиції, виникає простір для конструктивного діалогу.

Співробітники починають спільно шукати оптимальний баланс між полюсами, визнаючи, що і контроль, і довіра, і стабільність, і зміни є необхідними для досягнення організаційної ефективності та безпосередньо впливають на характер конфліктів у матричних структурах. Адже саме матриця, що поєднує функціональні та проектні лінії управління, є найбільш вразливою до протистояння інтересів і подвійної підзвітності. Там, де відсутнє розмежування категорій «проблема – парадокс – полярність», конфлікти легко перетворюються на деструктивні: функціональні керівники наполягають на стабільності та контролі, тоді як проектні менеджери відстоюють інновації та автономію.

Натомість впровадження підходів Джонсона та вимірювання амбідекстерності створює умови для нового типу організаційного мислення – полярного мислення. Воно ґрунтується на ідеї, що обидва полюси мають свою цінність, і завдання полягає не в усуненні суперечності, а у визначенні ритму інтеграції між ними. У такому контексті конфлікти перестають бути боротьбою за домінування однієї з позицій. Вони трансформуються у процес спільного пошуку рішень, що поєднують сильні сторони обох підходів (табл. 1).

Розмежування понять «проблема», «парадокс» і «полярність» має не лише теоретичне, а й практичне значення. Воно дозволяє будувати адекватні стратегії управління, уникати деструктивних конфліктів і розкривати потенціал організаційних структур. У матричних організаціях, де поєднуються функціональні та проектні підходи, правильне розуміння цих категорій є ключовим для збереження балансу й ефективності. Отже, розмежування категорій «проблема – парадокс – полярність» уможливорює перехід від де-

структивних до конструктивних конфліктів у матричних структурах і дозволяє знижувати емоційну напругу в командах, підвищувати рівень довіри між функціональними та проектними керівниками та формувати організаційну культуру, орієнтовану на баланс і розвиток.

Управління організаційними полярностями є одним із ключових викликів сучасного менеджменту, оскільки воно безпосередньо впливає на здатність компаній забезпечувати сталий розвиток. Полярності відрізняються від проблем тим, що вони не мають остаточного рішення, а потребують постійного балансування між двома взаємозалежними, але протилежними полюсами. Визначення та грамотне управління полярностями дозволяє організаціям уникати крайнощів і зберігати внутрішню стабільність у динамічному середовищі.

Однією з найважливіших полярностей є «стабільність – зміни». З одного боку, стабільність забезпечує передбачуваність, збереження корпоративної культури та мінімізацію ризиків. З іншого боку, постійні зміни є необхідною умовою адаптації до ринкових викликів і технологічних інновацій. Організація, яка надмірно тяжіє до стабільності, ризикує втратити конкурентоспроможність, тоді як компанія, що робить ставку виключно на зміни, може стати заручником хаосу та невизначеності.

Друга полярність – «контроль – довіра». Система контролю необхідна для забезпечення якості, виконання стандартів і досягнення результатів. Водночас довіра формує основу для ініціативності, креативності та підвищення залученості працівників. Надмірний контроль породжує бюрократію та демотивацію, а безмежна довіра без механізмів перевірки може призвести до зловживань. Опти-

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика понять «проблема», «парадокс» і «полярність»
у контексті організаційного управління**

Поняття	Визначення	Управлінський підхід	Приклад у бізнесі	Наслідки неправильного трактування
Проблема	Дефіцит, помилка або ситуація, що має однозначне рішення	Аналіз причин і пошук оптимального рішення	Недостатність фінансування проекту	Затягування вирішення, втрати ресурсів
Парадокс	Співіснування протилежних явищ, які неможливо усунути	Гнучке прийняття та пошук балансу	Потреба бути гнучким і водночас стабільним	Ігнорування однієї сторони веде до втрати конкурентності
Полярність	Взаємозалежні протилежності, що потребують управління	Полярність не вирішується, а управляється шляхом балансування	Контроль і довіра; централізація та децентралізація	«Пастка крайнощів», руйнування матриці управління

мальний баланс між цими полюсами дозволяє підтримувати відповідальність і водночас розкривати потенціал співробітників.

Третьою критичною полярністю є «централізація – децентралізація». Централізація створює ефективні вертикалі прийняття рішень, сприяє узгодженості дій та контролю за ресурсами. Водночас децентралізація відкриває шлях до швидкого реагування на локальні потреби та зростання гнучкості. Для компаній, що працюють у мультихабових і міжнародних форматах, ця полярність є особливо важливою, оскільки визначає, наскільки ефективно вони можуть поєднувати глобальні стандарти зі специфікою локальних ринків.

Ще одна ключова полярність стосується часових горизонтів і виражається у дихотомії «короткострокові – довгострокові цілі». Короткострокові результати забезпечують компанії фінансову стійкість і задоволення поточних потреб ринку. Довгострокові цілі формують стратегічний розвиток, дозволяють здійснювати інновації та інвестувати в майбутнє. Нехтування однією зі сторін призводить до серйозних ризиків: зосередження лише на «сьогодні» загрожує втратою перспектив, а надмірна орієнтація на «завтра» може призвести до банкрутства через дефіцит ресурсів у теперішньому.

Ідентифікація та управління ключовими організаційними полярностями є стратегічним завданням сучасних компаній. Уміння балансувати між стабільністю та змінами, контролем і довірою, централізацією та децентралізацією, коротко- та довгостроковими цілями дозволяє організаціям формувати стійкі та водночас гнучкі моделі розвитку та підвищує їхню конкурентоспроможність, знижує рівень деструктивних конфліктів і створює основу для інноваційного зростання.

Одним із найбільш ефективних інструментів управління суперечностями в матричних організаціях є картографування полярностей (*Polarity Mapping*), розроблене Баррі Джонсоном (B. Johnson, 2014 [5]). Цей метод дозволяє візуалізувати дві протилежні, але водночас взаємодоповнюючі цінності, визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також побачити ризики, які виникають у разі перекосу на будь-який із полюсів. Матричні організації, які поєднують функціональні та проектні контури управління, особливо часто стикаються з конкуренцією між керівниками функціональних підрозділів і менеджерами проектів. Функціональні керівники зазвичай наголошують на необхідності стандартизації, контролю та стабільності, тоді як проектні менеджери орієнтовані на інновації, швидкість і автономію рішень. Без правильного управління ці відмінності призводять

до деструктивних конфліктів, що блокують співпрацю.

Використання карт полярностей дозволяє перевести це протистояння у площину інтеграційного діалогу. Наприклад, під час фасилітованої сесії команда може скласти карту полярності «контроль – автономія», де фіксуються:

- ★ *Позитиви контролю*: узгодженість процесів, якість продуктів, прогнозованість термінів.
- ★ *Ризики надмірного контролю*: бюрократія, затягування рішень, демотивація команди.
- ★ *Позитиви автономії*: гнучкість, швидкість реагування на зміни, стимулювання інновацій.
- ★ *Ризики надмірної автономії*: фрагментація, відсутність єдиних стандартів, хаотичність.

На основі такого візуального відображення команди розробляють спільні правила балансування. Наприклад, домовляються, що ключові стратегічні рішення ухвалюються централізовано на рівні функціональних керівників, а оперативні дії та креативні підходи залишаються у сфері автономії проектних менеджерів. Таким чином, «боротьба за владу» трансформується в пошук оптимальних меж відповідальності.

Практичний приклад можна знайти в ІТ-компаніях, які працюють за моделлю «матриці». У таких організаціях часто виникає напруга між керівниками департаментів розробки, які вимагають дотримання стандартів програмування, та менеджерами продуктів, які прагнуть швидко тестувати нові рішення. Картографування полярності «стандартизація – експериментування» дозволяє створити спільне бачення: базові технічні стандарти закріплюються у функціональних підрозділах, а проектні команди отримують автономію в межах цих стандартів для швидкого прототипування, що не тільки знижує конфліктність, але й підсилює продуктивність.

Інший приклад – консалтингова компанія з мультихабовою структурою. Тут виникала конкуренція між регіональними офісами, які вимагали більшої децентралізації рішень, і центральним хабом, що наполягав на уніфікації підходів. Використання карт полярностей дає змогу ідентифікувати ризики крайнощів і виявити «зону балансу»: централізовано залишили стандарти методології, але децентралізували клієнтські стратегії з урахуванням локальної специфіки, що дозволило уникнути конфліктів і забезпечити синергію між глобальними та локальними підходами.

Картографування полярностей у матричних організаціях виконує кілька функцій: знижує напругу між різними рівнями управління, створює простір для інтеграційного діалогу, забезпечує

баланс між контролем і свободою, а головне – дозволяє перетворювати конфлікти з деструктивних у конструктивні. У результаті організація не лише зменшує ризики внутрішньої боротьби, а й формує більш гнучку та стійку модель розвитку.

Формування компетенцій «полярного мислення» є ключовим чинником ефективного управління в умовах високої складності та взаємозалежності організаційних процесів. Традиційні управлінські моделі орієнтують керівників на пошук остаточних рішень для всіх суперечностей. Проте в сучасних матричних і мультитабових організаціях більшість управлінських дилем не є проблемами у класичному сенсі, а радше належать до категорії полярностей, які потребують балансування, а не усунення.

Згідно з підходом Джонсона (B. Johnson, 2014 [5]), «полярне мислення» – це здатність одночасно утримувати у свідомості дві протилежні, але взаємодоповнюючі перспективи та використовувати їх як ресурс розвитку. Для практичного вимірювання цієї здатності застосовується спеціальний чек-лист полярного мислення, який дозволяє оцінити, наскільки менеджери:

- ✦ усвідомлюють існування ключових полярностей (наприклад, стабільність – зміни, централізація – децентралізація, контроль – довіра);
- ✦ здатні помічати ризики крайнощів та «пастки перекосів»;
- ✦ готові підтримувати інтеграційний діалог у командах, а не наполягати на домінуванні однієї з позицій.

Високий рівень розвитку цієї компетентності означає, що керівники можуть завчасно виявити симптоми дисбалансу в організаційній системі. Наприклад, надмірна централізація проявляється в повільному ухваленні рішень, перевантаженні керівництва та зниженні ініціативності співробітників. З іншого боку, анархічна децентралізація може призвести до фрагментації рішень, відсутності єдиного бачення та хаотичності процесів. Менеджер із розвинутою полярною компетентністю здатний своєчасно зафіксувати ці сигнали й ініціювати балансувальні дії – перерозподіл повноважень, встановлення чіткіших регламентів чи, навпаки, делегування частини функцій.

У матричних організаціях ця компетентність особливо цінна, оскільки тут природно виникають конфлікти між функціональними та проектними лініями управління. Керівники, які володіють полярним мисленням, здатні трансформувати напругу в конструктивний конфлікт: замість боротьби за владу вони спрямовують дискусію на пошук зон інтеграції. Наприклад, у проектних командах

ІТ-компаній баланс між «швидкістю виведення продукту на ринок» і «дотриманням стандартів безпеки» досягається саме завдяки здатності менеджерів бачити цінність обох сторін і створювати правила, які інтегрують стабільність і гнучкість.

Формування компетенцій полярного мислення також знижує рівень внутрішнього опору змінам. У ситуаціях, де співробітники зазвичай поляризуються (наприклад, «ми за стабільність» проти «ми за зміни»), компетентний керівник допомагає їм побачити взаємодоповнюваність позицій, що не лише зменшує ймовірність деструктивної поляризації, але й створює відчуття спільної мети та підвищує залученість персоналу. У стратегічній перспективі розвиток полярних компетентностей стає основою організаційної амбідекстерності (C. B. Gibson & J. Birkinshaw, 2004 [3]), яка забезпечує здатність компанії одночасно підтримувати операційну ефективність і здійснювати інноваційні прориви. Таким чином, полярне мислення є не лише індивідуальною управлінською якістю, а й критичною умовою довгострокової конкурентоспроможності організації.

Розвиток компетенцій полярного мислення формує в організаціях не лише здатність ефективно долати опір змінам, а й створює базис для досягнення амбідекстерності – поєднання стабільності операційної діяльності з гнучкістю та інноваційністю. Проте самі по собі індивідуальні компетентності менеджерів недостатні для сталого функціонування матричних структур. Необхідно створити цілісну організаційну архітектуру, яка б інтегрувала інструменти балансування полярностей у щоденні управлінські практики. З цією метою у дослідженні було розроблено концептуальну модель «Полярний контур» для матричних організацій. Вона є узагальненням міжнародних підходів (B. Johnson, 2014 [5]; K. S. Cameron & R. E. Quinn, 2011 [7]; C. B. Gibson & J. Birkinshaw, 2004 [3]) і результатів аналізу кейсів українських компаній із мультитабовими структурами. Модель пропонує системний підхід до управління полярностями, який включає карти полярностей, ритми інтеграції, ранні індикатори перекосу та спеціальні ролі й ритуали комунікації (рис. 1).

Запропонована концептуальна модель «Полярний контур» для матричних організацій дозволяє системно інтегрувати управління полярностями в організаційну практику. Вона об'єднує чотири взаємопов'язані елементи – карти полярностей, ритми інтеграції, ранні індикатори перекосу та ролі й ритуали комунікації, – що створює цілісний механізм балансування між протилежними управлінськими цінностями. Завдяки використанню карти



Рис. 1. Концептуальна модель «Полярний контур» для матричних організацій

полярностей організації отримують інструмент візуалізації напруг і точок балансу; ритми інтеграції забезпечують циклічне переосмислення та адаптивність; ранні індикатори перекосу дозволяють здійснювати превентивну діагностику дисфункцій; а спеціальні ролі та ритуали комунікації трансформують конфлікти з деструктивних у конструктивні.

Таким чином, модель не лише знижує рівень деструктивних конфліктів у матричних структурах, а й створює умови для розвитку організаційної амбідекстерності, тобто здатності компаній поєднувати ефективність поточних операцій із відкритістю до інноваційних проривів, і робить «Полярний контур» не просто інструментом локального менеджменту, а стратегічним механізмом підвищення стійкості та конкурентоспроможності організацій у сучасному турбулентному середовищі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління полярностями виступає важливим інструментом підвищення ефективності розвитку організації в умовах сучасних викликів і трансформацій. Розмежування понять «проблема», «парадокс» і «полярність» дозволяє уникнути управлінських помилок, що виникають при спробі розв'язати суперечності, які насправді не мають остаточного рішення. На відміну від проблем, що потребують вирішення, полярності вимагають по-

стійного балансування між взаємодоповнюючими, але протилежними управлінськими цінностями.

Розвиток компетенцій полярного мислення серед керівників і команд знижує рівень деструктивних конфліктів, сприяє конструктивному діалогу та формуванню культури інтеграційного пошуку рішень. У стратегічній перспективі це забезпечує здатність організації до амбідекстерності – поєднання стабільності й ефективності з гнучкістю та інноваційністю. Запропонована концептуальна модель «Полярний контур» для матричних організацій, що інтегрує карти полярностей, ритми інтеграції, ранні індикатори перекосу та ролі й ритуали комунікації, створює системний підхід до управління напругами. Вона дозволяє перетворювати суперечності з джерела конфліктів на ресурс розвитку та підвищує стійкість організацій до змін.

Отже, управління полярностями може розглядатися не лише як інноваційна управлінська технологія, але і як стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій у складному та турбулентному середовищі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Smith W. K., Lewis M. W. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*. 2011. Vol. 36. No. 2. P. 381–403.
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>

2. Cameron K. S. Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*. 1986. Vol. 32. Iss. 5. P. 539–553.
DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.539>
3. Gibson C. B., Birkinshaw J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 2004. Vol. 47. Iss. 2. P. 209–226.
DOI: <https://doi.org/10.2307/20159573>
4. He Z. L., Wong P. K. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*. 2004. Vol. 15. Iss. 4. P. 481–494.
DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
5. Johnson B. Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems. Amherst, MA : HRD Press, 2014. 292 p.
6. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (Revised ed.). New York : Doubleday, 2006. 445 p.
7. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 208 p.
8. Smith W. K., Lewis M. W., Jarzabkowski P., Langley A. (Ed.). The Oxford Handbook of Organizational Paradox. Oxford : Oxford University Press, 2017. 622 p.
9. Miron-Spektor E., Ingram A., Keller J. et al. Micro-foundations of Organizational Paradox: The Problem is How We Think about the Problem. *Academy of Management Journal*. 2018. Vol. 61. Iss. 1. P. 26–45.
DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
10. Strengthening organizational resilience in complex environments: Tools and approaches. Vienna : OSCE Publications, 2020.

REFERENCES

- Cameron K. S. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 5(32), 539–553.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.539>
- Cameron K. S. & Quinn R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Gibson C. B. & Birkinshaw J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 2(47), 209–226.
<https://doi.org/10.2307/20159573>
- He Z. L. & Wong P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 4(15), 481–494.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Johnson B. (2014). *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*. HRD Press.
- Miron-Spektor E., Ingram A., Keller J. & et al. (2018). Micro-foundations of Organizational Paradox: The Problem is How We Think about the Problem. *Academy of Management Journal*, 1(61), 26–45.
<https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Senge P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Smith W. K. & Lewis M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 2(36), 381–403.
<https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Smith W. K., Lewis M. W., Jarzabkowski P. & Langley A. (2017). *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford University Press.
- OSCE. (2020). *Strengthening organizational resilience in complex environments: Tools and approaches*. OSCE Publications.