

## Управління організаційною амбідекстрією як вектор стійкості та інноваційності будівельного бізнесу в Україні

Ірина Івахненко, д-р екон. наук, проф.<sup>1</sup> (ORCID: 0000-0001-7166-1023)

Оксана Деркач, канд. екон. наук, доц.<sup>2</sup> (ORCID: 0000-0002-0522-6389)

<sup>1</sup> Київський національний університет будівництва і архітектури, Україна

<sup>2</sup> Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

### АНОТАЦІЯ

В даному дослідженні розглянуто організаційну амбідекстрію — здатність одночасно вдосконалювати поточні операції та впроваджувати інновації — як ключову стратегію для будівельного сектору України. В умовах глобальної цифрової трансформації та масштабної повоєнної відбудови, ця подвійна спроможність стає імперативом для виживання та майбутнього зростання. Також розроблені практичні рекомендації для українських компаній, наголошуючи на важливості використання державних цифрових ініціатив, як-от ЄДЕССБ та DREAM, для забезпечення прозорості та конкурентоспроможності у процесі відбудови.

*Ключові слова:* організаційна амбідекстрія, цифрова трансформація, будівельна галузь, інновації, повоєнна відбудова.

### 1. ВСТУП

Світова будівельна галузь перебуває на переломному етапі, що зумовлено невпинним темпом цифрової трансформації та зростаючими вимогами до сталого розвитку та ефективності. Для українського будівельного сектору ці глобальні виклики посилюються грандіозним завданням повоєнної відбудови, що створює унікальне середовище величезних труднощів і безпрецедентних можливостей. Представлено стратегічну рамкову структуру для управління організаційною амбідекстрією — критично важливою здатністю компанії одночасно експлуатувати свої існуючі, перевірені бізнес-моделі для поточної прибутковості та розвивати нові інновації та цифрові технології для майбутньої життєздатності.

### 2. ІМПЕРАТИВ АМБІДЕКСТРІЇ

Концепція "амбідекстричної організації" стала життєво важливою рамковою структурою для бізнесу, що прагне подолати розрив між стабільністю та інноваціями, дозволяючи ефективно управляти сьогоdnішнім бізнесом, одночасно адаптуючись до мінливих вимог завтрашнього дня. Ця здатність досягається шляхом одночасного балансування двох різних, і часто суперечливих, видів діяльності: експлуатації та розвідки. Для будівельної галузі, сектору, що традиційно характеризується залежністю від попереднього шляху розвитку та поступовими змінами, опанування цього балансу вже не є стратегічним вибором, а фундаментальною вимогою для довгострокового виживання та успіху.

Теоретична основа організаційної амбідекстрії, закладена Джеймсом Марчем, підкреслює внутрішню напруженість між вдосконаленням існуючих можливостей та пошуком нових. Перетворення цих концепцій на відчутну реальність будівельної компанії є першим кроком до ефективного управління ними.

Протягом десятиліть будівельна галузь могла процвітати переважно за рахунок експлуатації, покладаючись на перевірені методи та користуючись відносно повільним темпом змін. Однак збіг потужних сил

швидко робить цей односторонній підхід застарілим. Досягнення амбідекстрії стало стратегічним імперативом з кількох критичних причин (див. рисунок 1.)

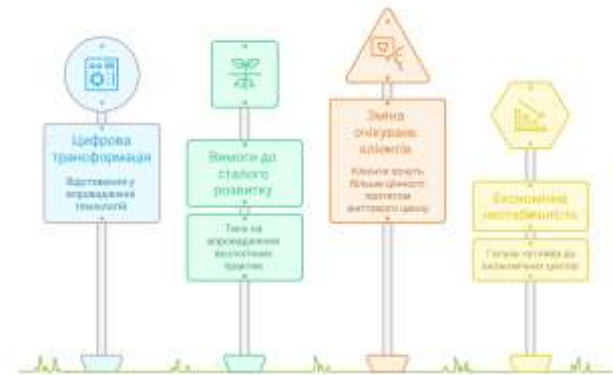


Рисунок 1. Перехід будівельної галузі до амбідекстрії

Хоча потреба в амбідекстрії є очевидною, її впровадження в будівельній галузі створює унікальний структурний виклик, що корениться в її проєктно-орієнтованому характері. На відміну від виробничої фірми з безперервними виробничими лініями, діяльність будівельної компанії організована навколо серії окремих, тимчасових і часто унікальних проєктів. Це створює кілька парадоксів, які ускладнюють балансування між розвідкою та експлуатацією [1].

### 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

Досягнення організаційної амбідекстрії — це не абстрактна мета, це вимагає конкретних рішень щодо організаційного дизайну. Жодна структура не є універсально оптимальною, і правильний вибір залежить від розміру компанії, її стратегії, ресурсів та специфічної динаміки ринку. Для будівельних фірм виклик полягає у впровадженні моделі, яка може враховувати проєктно-орієнтований характер галузі, одночасно систематично сприяючи як розвідці, так і експлуатації.



Рисунок 2. Моделі амбідекстрії для будівельних компаній.

В основі будь-якої успішної моделі (рисунок 2) лежить необхідна еволюція лідерства. Традиційний, ієрархічний, командно-адміністративний стиль, який чудово справляється з експлуатацією, погано підходить для сприяння розвідці. Необхідне "амбідекстричне лідерство" — рідкісна здатність керувати внутрішньою суперечністю ведення двох різних видів бізнесу одночасно. Це включає кілька ключових поведінкових аспектів: чітке формулювання подвійної стратегії, захист молодих розвивальних проєктів від передчасного фінансового контролю, динамічний перерозподіл ресурсів між підрозділами та вмиле управління неминучими конфліктами, що виникають через пріоритети та культуру.

#### 4. УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Український будівельний сектор функціонує в умовах безпрецедентної подвійності. Він одночасно бореться з руйнівними реаліями триваючої війни та стоїть перед завданням покоління — масштабною повосенною відбудовою. Цей унікальний контекст створює як значні бар'єри, так і потужні каталізатори для впровадження амбідекстричного підходу, роблячи стратегічний імператив балансування експлуатації та розвідки особливо гострим [2]

Українські будівельні компанії стикаються з величезним набором бар'єрів, які перешкоджають їхній здатності інвестувати та управляти подвійними викликами розвідки та експлуатації. Ці перешкоди є як системними, так і організаційними, до них відносять: економічну невизначеність, спричинену війною, що робить довгострокові інвестиції в неперевірені технології надмірно ризикованими.

Проте, Україна має два унікально потужні каталізатори, які готові прискорити трансформацію галузі з безпрецедентною швидкістю — це проактивна державна програма цифровізації, що включає: Єдину державну електронну систему у сфері будівництва (ЄДЕССБ), яка цифровізує та автоматизує всі процеси державного регулювання в будівництві, від отримання дозволів до введення в експлуатацію. Цифрову екосистему для підзвітного управління відбудовою (DREAM), комплексну

цифрову платформу, призначену для управління всіма етапами проєктів відбудови, від оцінки збитків до фінансування та виконання, забезпечуючи повну прозорість та підзвітність для всіх зацікавлених сторін, включаючи міжнародних донорів.

З іншого боку - масштаби руйнувань, які завданих війною, створили потужний імператив для змін. Сам масштаб завдання вимагає впровадження сучасних, цифрово-підсилених будівельних процесів. Крім того, міжнародні партнери та донори, що фінансують значну частину відбудови, вимагатимуть найвищого рівня прозорості та підзвітності. Це перетвориться на фактичну вимогу для будівельних фірм використовувати цифрові інструменти, такі як BIM, та інтегровані платформи управління, як-от DREAM, щоб мати право на участь у цих великомасштабних контрактах [3].

#### 5. ВИСНОВКИ

Шлях до організаційної амбідекстрії є одним з найглибших стратегічних викликів, які може взяти на себе компанія. Однак для української будівельної галузі це більше, ніж питання корпоративної стратегії - це національний імператив. Сектор знаходиться в епіцентрі майбутнього країни, перед ним стоїть подвійна відповідальність: стимулювати негайне економічне відновлення та будувати сучасну, стійку та стабільну націю з нуля. Опанування балансу між експлуатацією та розвідкою є єдиним життєздатним шляхом до виконання цієї історичної ролі.

Каталізатори змін будівельної галузі України є унікально потужними. Конвергенція цифрової революції, керованої урядом, що втілена в трансформаційних платформах, таких як ЄДЕССБ та DREAM, з величезним, міжнародно підтриманим попитом на прозору та ефективну відбудову, створює можливість для покоління перестрибнути через десятиліття поступових змін. Опанувавши мистецтво амбідекстрії, будівельні компанії не лише стануть основними двигунами фізичної та економічної відбудови України, але й матимуть можливість вийти з цього періоду випробувань як світові моделі нового типу будівельної фірми: цифрової за своєю природою, операційно досконалої, постійно інноваційної та глибоко стійкої.

#### Список літератури

- [1] Per Erik Eriksson. Organizational Ambidexterity In The Construction Industry. *Management and Innovation for a Sustainable Built Environment*. 2011. Vol. 23. P. 60-73. URL: [https://repository.tudelft.nl/file/File\\_d68dffa5-f513-4c40-9a2c-6d5f5069dac7?preview=1](https://repository.tudelft.nl/file/File_d68dffa5-f513-4c40-9a2c-6d5f5069dac7?preview=1)
- [2] Vinicius Minatogawa. Carving out New Business Models in a Small Company through Contextual Ambidexterity: The Case of a Sustainable Company. *Sustainability* 2020, 12(6), 2337; URL: <https://doi.org/10.3390/su12062337>
- [3] Olesia Romanenko. Digital Transformation of the Ukrainian Construction Industry: Current Challenges and Prospects for Utilizing Global Experience. *2025 IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, 2025. URL: <https://doi.org/10.1109/SIST61657.2025.11139214>