

УДК 005.95
DOI [https://doi.org/10.15589/znp2026.2\(505\).26](https://doi.org/10.15589/znp2026.2(505).26)

DESTABILIZING EXTERNAL FACTORS AND THE TRANSFORMATION OF REQUIREMENTS FOR ENTERPRISE ORGANIZATIONAL DESIGN: GLOBAL TRENDS AND UKRAINIAN SPECIFICITY

ДЕСТАБІЛІЗУЮЧІ ЧИННИКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИМОГ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ПІДПРИЄМСТВА: ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ Й УКРАЇНСЬКА СПЕЦИФІКА

Vadym V. Zadorozhnyi
vadim.zadorozhnyi@gmail.com
ORCID: 0009-0006-5927-5078

В. В. Задорожний,
аспірант кафедри менеджменту

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, м. Київ

Abstract. Purpose. The article investigates the impact of the combined action of destabilizing factors of the external environment on the requirements for the organizational design of an enterprise. The purpose of the article is to identify key areas of organizational design transformation under the pressure of global changes and to clarify the Ukrainian specifics of this process.

Method. The methodological basis is a combination of systemic, structural-analytical and comparative approaches with a three-stage procedure: selection of relevant peer-reviewed works and international analytical reports, comparison of empirical indicators recorded in them with key elements of organizational design and comparison of global and Ukrainian data.

Results. The empirical basis for the analytical generalization is formed by the results of international and Ukrainian studies, in particular data on labor market transformation, business digitalization, the spread of hybrid labor and the functioning of Ukrainian enterprises during the war period. It is substantiated that digitalization, the spread of ecosystem models, post-pandemic labor hybridization, personnel shifts and increased requirements for sustainability transfer enterprises from the mode of local improvement to the mode of transformational development. Six destabilizing factors of the external environment are summarized and the requirements they form for the structure, coordination, distribution of roles, change mechanisms and management architecture are determined. Four dominant trends are identified: the transition from rigid hierarchies to hybrid, process and network structures; the growth of the role of horizontal coordination; the shift in emphasis from stability to adaptability and resilience; the strengthening of the importance of leadership, culture and organizational capacity for change. The Ukrainian trajectory is characterized by a combination of military turbulence with a measurable deterioration in the market and resource parameters of business functioning, which strengthens the compensatory role of digitalization, shortens the contours of coordination and increases the importance of reserve mechanisms of activity. It is substantiated that modern organizational design should be evaluated by strategic coherence, speed of coordination, personnel and operational stability and the ability to further reconfigure without loss of manageability.

The *scientific novelty* lies in the construction of a holistic analytical scheme of the transformation of the requirements for the organizational design of an enterprise under the influence of the cumulative contour of destabilizing factors, in the differentiation of ordinary organizational development and transformational development, as well as in the reflection of the Ukrainian specificity of organizational design transformations in conditions of military turbulence as a special regime of superimposition of global and local pressure factors.

The *practical significance* lies in the fact that the modern organizational design of an enterprise should be evaluated by its ability to ensure strategic coherence, rapid coordination, personnel and operational stability and further reconfiguration without loss of manageability. The conclusions obtained can be used by enterprise managers and consultants to rethink the structure, coordination mechanisms and management architecture in an unstable environment. The limitation of the study is associated with its secondary-analytical nature, which determines the expediency of further empirical verification of the effectiveness of various configurations of organizational design in Ukrainian business sectors.

Key words: enterprise organizational design; transformational development; destabilizing factors; digitalization; hybrid work; organizational adaptability; enterprise resilience; Ukrainian enterprises.

Анотація. *Мета.* У статті досліджено вплив сукупної дії дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища на вимоги до організаційного дизайну підприємства. *Мета статті* полягає у визначенні ключових напрямів трансформації організаційного дизайну під тиском глобальних змін і в з'ясуванні української специфіки цього процесу. *Методика.* Методологічну основу становить поєднання системного, структурно-аналітичного та порівняльного підходів із триетапною процедурою: відбір релевантних рецензованих праць і міжнародних аналітичних звітів, зіставлення зафіксованих у них емпіричних індикаторів із ключовими елементами організаційного дизайну та порівняння глобальних і українських даних.

Результати. Емпіричну базу аналітичного узагальнення формують результати міжнародних і українських досліджень, зокрема дані про трансформацію ринку праці, цифровізацію бізнесу, поширення гібридної праці та функціонування українських підприємств у воєнний період. Обґрунтовано, що цифровізація, поширення екосистемних моделей, постпандемічна гібридизація праці, кадрові зсуви й посилення вимог до стійкості переводять підприємства з режиму локального вдосконалення в режим трансформаційного розвитку. Узагальнено шість дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища та визначено вимоги, які вони формують до структури, координації, розподілу ролей, механізмів змін і архітектури управління. Виокремлено чотири домінантні тренди: перехід від жорстких ієрархій до гібридних, процесних і мережових конструкцій; зростання ролі горизонтальної координації; зміщення акценту від стабільності до адаптивності та стійкості; посилення значення лідерства, культури й організаційної здатності до змін. Українська траєкторія характеризується поєднанням воєнної турбулентності з вимірюваним погіршенням ринкових і ресурсних параметрів функціонування бізнесу, що підсилює компенсаторну роль цифровізації, скорочує контури координації та підвищує значення резервних механізмів діяльності. Обґрунтовано, що сучасний організаційний дизайн доцільно оцінювати за стратегічною узгодженістю, швидкістю координації, кадровою й операційною стійкістю та здатністю до подальшої реконфігурації без втрати керованості.

Наукова новизна полягає у побудові цілісної аналітичної схеми трансформації вимог до організаційного дизайну підприємства під впливом сукупного контуру дестабілізуючих чинників, у розмежуванні звичайного організаційного розвитку та трансформаційного розвитку, а також у відображенні української специфіки перетворень організаційного дизайну в умовах воєнної турбулентності як особливого режиму накладання глобальних і локальних факторів тиску.

Практична значущість полягає в тому, що сучасний організаційний дизайн підприємства доцільно оцінювати за його здатністю забезпечувати стратегічну узгодженість, швидку координацію, кадрову й операційну стійкість та подальшу реконфігурацію без втрати керованості. Отримані висновки можуть бути використані керівниками підприємств і консультантами для переосмислення структури, механізмів координації та архітектури управління в умовах нестабільного середовища. Обмеження дослідження пов'язане з його вторинно-аналітичним характером, що зумовлює доцільність подальшої емпіричної перевірки ефективності різних конфігурацій організаційного дизайну в секторах українського бізнесу.

Ключові слова: організаційний дизайн підприємства; трансформаційний розвиток; дестабілізуючі чинники; цифровізація; гібридна праця; організаційна адаптивність; стійкість підприємства; українські підприємства.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Сучасне підприємство функціонує в середовищі, в якому тиск на організацію формується поєднанням цифровізації, зміни форматів праці, посилення міжорганізаційних залежностей, дефіциту навичок, логістичних збоїв і зростання вимог до стійкості. За таких умов проблема організаційного дизайну охоплює не тільки вибір формальної структури, але і розподіл прав ухвалення рішень, архітектуру координації, конфігурацію ролей, зовнішні інтерфейси взаємодії, механізми впровадження змін та здатність підтримувати операційну безперервність у режимі шоків.

У науковій та аналітичній літературі окремі чинники сучасних змін досліджуються досить інтенсивно. Значно рідше їх розглядають як взаємопов'язаний комплекс тиску, що змінює критерії якості організаційного дизайну. Бракує також цілісного пояснення того, як глобальна логіка трансформації організаційного дизайну модифікується в українському

контексті, де до загальносвітових зрушень додаються воєнна турбулентність, пошкодження інфраструктури, кадрові втрати й вимушене переналаштування ринкових і логістичних зв'язків [1; 2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних закордонних дослідженнях організаційний дизайн дедалі частіше трактують як динамічну архітектуру узгодження структури, координації та організаційної здатності до змін. У цьому контексті Дж. Джозеф і М. Сенгул [3] систематизують сучасне поле досліджень організаційного дизайну та фіксують зміщення від опису формальних структур до аналізу багаторівневого узгодження організації із зовнішнім середовищем. М. Вотсон, К. Вінчестер, М. Лучіано та С. Гамфрі [4] у скопінговому огляді структур усередині організацій демонструють зростання різноманіття та складності структурних конфігурацій.

Е. Супріхар'янті та Б. Сукоко [5] доводять, що організаційна здатність до змін має багатовимірний характер і охоплює ресурси, культуру, процеси координації та внутрішні системи підтримки змін.

Помітний сегмент новітньої західної літератури присвячений конкретним драйверам перегляду організаційного дизайну. Н. Блум, Р. Хан, Дж. Лян та співавтори [6] на основі рандомізованого експерименту з 1612 працівниками технологічної компанії фіксують зниження плинності кадрів з 7,2 % до 4,8 %, тобто на третину, за двох днів дистанційної роботи на тиждень без погіршення оцінок результативності; для жінок скорочення плинності сягало 54 %, а для працівників із тривалими поїздками – 52 %. М. Юттінг, Ф. Меллер і Р. Думітреску [7] обґрунтовують потребу стратегічного проектування інноваційних екосистем упродовж усього їх життєвого циклу, що розширює межі організаційного дизайну за межі окремої фірми. К. Шахзад, Ф. Імран і А. Батт [8] на матеріалі трьох великих промислових організацій показують, що цифрова трансформація спонукає до зменшення формалізації, скорочення ієрархічних рівнів і посилення інтеграції, оскільки саме такі зміни підтримують гнучкість, клієнтоорієнтованість і міжфункціональну взаємодію.

В українському та пов'язаному з Україною науковому сегменті переважають дослідження, присвячені цифровій трансформації підприємств, кадровим змінам, е-бізнесу та безпековим аспектам розвитку. А. Голобородько [9] розглядає цифрові технології як основу інтегративного розвитку підприємств і формування нових партнерських та процесних зв'язків. С. Пілецька, С. Ареф'єв, С. Петровська і С. Колесников [10] пов'язують цифровізацію з переглядом стратегій економічної безпеки підприємств і наголошують на необхідності адаптації управлінських рішень до рівня цифрової трансформації економіки. В. Кулик, Д. Шкодова Пармова і М. Їлек [11] на основі опитування 80 українських е-бізнесів показують, що річний оборот таких підприємств коливається від 70 280 до 21 876 800 євро, середня рентабельність становить 24,74 %, а між чисельністю персоналу та чистим оборотом існує сильний позитивний зв'язок $r = 0,7$. О. Панасюк і О. Кравчук [12] доводять, що цифровізація стратегічного управління персоналом посилює роль дистанційної роботи, аналітики даних і технологій штучного інтелекту в HR-функціях, а також фіксують високий прямий зв'язок між інноваційним розвитком і рівнем талантів в українському контексті ($r = 0,791$).

ВІДОКРЕМЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Сучасна наукова література досить ґрунтовно висвітлює окремі складові проблеми: теорію організаційного дизайну, структурну складність, організаційну здатність до змін, наслідки гібридної праці,

екосистемні форми координації, цифрову перебудову структур та окремі прояви цифрової трансформації українських підприємств. Однак масив окреслених досліджень залишається сегментованим: західні праці частіше аналізують окремі механізми редизайну, тоді як українські зосереджуються на прикладних цифрових, кадрових або безпекових аспектах. Цілісний підхід до дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища як до сукупного драйвера зміни вимог до організаційного дизайну підприємства, особливо в поєднанні глобальних трендів із українською воєнно-турбулентною специфікою, опрацьовано недостатньо. Науковий результат статті полягає в удосконаленні аналітичного підходу до оцінювання організаційного дизайну підприємства в умовах нестабільного середовища через поєднання двох рівнів аналізу: по-перше, систематизації дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища за характером їхнього впливу на структуру, координацію, розподіл ролей і механізми змін; по-друге, виявлення української модифікації глобальних трендів у ситуації воєнної нестабільності. Авторський внесок матеріалізовано у двох аналітичних таблицях, які пов'язують емпірично зафіксовані зовнішні зрушення з конкретними вимогами до організаційного дизайну підприємства.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є визначення того, як сучасні дестабілізуючі чинники зовнішнього середовища змінюють вимоги до організаційного дизайну підприємства, а також з'ясування специфіки цієї трансформації в українських умовах воєнної нестабільності. Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань: уточнити аналітичне розмежування між звичайним організаційним розвитком і трансформаційним розвитком підприємства; систематизувати основні дестабілізуючі чинники зовнішнього середовища та визначити, які вимоги вони формують до структури, координації, розподілу ролей, механізмів змін і архітектури управління; узагальнити глобальні тренди трансформації організаційного дизайну та виявити їхні наслідки для сучасних підприємств; з'ясувати, у чому полягає українська специфіка трансформації організаційного дизайну в умовах воєнної турбулентності, кадрових втрат, логістичної перебудови та компенсаторної ролі цифровізації; визначити, які характеристики організаційного дизайну набувають критичного значення для забезпечення операційної безперервності, адаптивності та стійкості підприємства в нестабільному середовищі.

МЕТОДИ, ОБ'ЄКТ ТА ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить вторинний аналітичний синтез рецензованих академічних праць і міжнародних інституційних звітів, релевантних для виявлення змін у вимогах до

організаційного дизайну підприємства. До аналізу включено джерела 2023–2025 рр., які одночасно відповідають трьом критеріям: по-перше, містять концептуалізацію організаційного дизайну, організаційної трансформації або здатності до змін; по-друге, фіксують вимірювані емпіричні індикатори цифровізації, гібридизації праці, кадрових зсувів, екосистемних форм взаємодії, стійкості ланцюгів постачання чи функціонування підприємств у воєнний період; по-третє, дають змогу перевести зафіксовані зміни у площину вимог до структури, координації, ролей і механізмів управління. Аналітична процедура охоплювала три етапи: відбір і тематичне групування джерел; зіставлення емпіричних індикаторів із ключовими параметрами організаційного дизайну; порівняльну інтерпретацію глобальних і українських даних. Такий підхід дав змогу перейти від опису окремих трендів до побудови цілісної аналітичної схеми трансформації вимог до організаційного дизайну підприємства.

Об'єктом дослідження є процес трансформації організаційного дизайну підприємства в умовах дії дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність вимог до структури, координації, розподілу ролей, архітектури ухвалення рішень і механізмів організаційних змін, що формуються під впливом глобальних трендів і української воєнної специфіки.

ОСНОВНИЙ МАТЕРІАЛ

Трансформаційний розвиток доцільно відмежовувати від звичайного організаційного розвитку за масштабом перебудови, режимом здійснення змін і результативною спрямованістю. Організаційний розвиток переважно спрямований на локальне вдосконалення наявної конфігурації. Трансформаційний розвиток охоплює перегляд стратегічної орієнтації, структури, механізмів координації, процесів, ролей, а за потреби – меж організації та логіки створення цінності. У сучасних дослідженнях організаційної трансформації такі зміни подано як системну реконфігурацію підприємства, а не як окремий цикл удосконалення [3; 13]. Організаційний дизайн у такому контексті доцільно трактувати як архітектуру узгодження між стратегією, структурою, розподілом повноважень, інтеграційними механізмами та організаційними межами. У новітніх роботах з організаційного дизайну увагу зосереджено на формальній структурі, характері взаємозалежностей між елементами, здатності підтримувати міжфункціональну координацію та створювати умови для динамічних можливостей і організаційної здатності до змін [3; 5; 14]. Фокус аналізу зміщується від пошуку універсальної правильної структури до пошуку конфігурації, яка відповідає конкретному середовищу змін.

У середині 2020-х років зовнішні драйвери змін

утворюють взаємопов'язаний контур тиску на підприємство. За оцінками World Economic Forum, до 2030 р. трансформація торкнеться 22 % робочих місць: 170 млн нових ролей буде створено, 92 млн – витіснено, а 39 % наявних наборів навичок зміняться або застаріють; при цьому 63 % роботодавців уже називають дефіцит навичок головним бар'єром трансформації [15]. У випадку України OECD пов'язує цифрову трансформацію бізнесу зі стійкістю, продуктивністю та відновленням, але одночасно фіксує структурний розрив у цифровій зрілості: веб-сайт мають майже 70 % великих фірм, 47 % середніх і лише 30 % малих підприємств, а загальний рівень технологічного впровадження залишається нижчим за рівень країн ОЕСР [1]. Сукупність цих показників свідчить, що зміни стосуються не окремих технологічних або кадрових рішень, а базових параметрів функціонування підприємства (табл. 1). За таких умов підприємства стикаються не зі звичайною потребою періодично оновлювати окремі управлінські практики, а з системним тиском на стратегію, процеси, ролі, координацію і способи організації праці.

Наведені чинники діють не ізольовано, а за механізмом взаємного посилення. Цифровізація пришвидшує обмін даними й скорочує часовий лаг управлінських рішень, але водночас підвищує вимоги до компетентностей персоналу та до горизонтальної координації [1; 3; 8]. Гібридизація праці змінює не лише формат присутності, а й співвідношення між автономією, контролем і правилами оцінювання результатів [6]. Дефіцит навичок, який World Economic Forum уже визначає одним із ключових бар'єрів трансформації [15], перетворює кадрову архітектуру на центральний елемент організаційного дизайну. Унаслідок цього предметом редизайну стають не окремі структурні блоки, а вся конфігурація взаємодії між ролями, процесами, даними, центрами ухвалення рішень і зовнішнім партнерством.

У дослідженні Н. Блума та співавторів [6] двохденний гібридний режим зменшив плінність кадрів на третину без втрат продуктивності, тобто змінив співвідношення між контролем, автономією і рутинною взаємодією. У дослідженні К. Шахзада, Ф. Імрана і А. Батта [8] цифрова трансформація в трьох промислових організаціях супроводжувалася скороченням ієрархічних рівнів, послабленням формалізації та посиленням інтеграційних механізмів. Організаційний дизайн у сучасних умовах має забезпечувати не тільки результативність поточної діяльності, але і здатність підприємства змінювати механізми координації, розподіл ролей і конфігурацію взаємодії без втрати операційної керованості. Поєднання поточної результативності з реконфігураційною спроможністю стає його ключовою вимогою.

Сукупний тиск зовнішнього середовища вже спричинив формування низки глобальних трендів,

Таблиця 1. Дестабілізуючі чинники зовнішнього середовища та їхній вплив на організаційний дизайн підприємства

Дестабілізуючий чинник	Характер змін у сучасному контексті	Вимога до організаційного дизайну
Цифровізація, автоматизація та нові інструменти роботи з даними	Цифрові технології змінюють зміст праці, пришвидшують обмін даними, підвищують вимоги до управлінських рішень і роблять цифрові контури взаємодії повсякденною умовою функціонування підприємства [1; 8; 9]	Перебудова бізнес-процесів і ролей, розвиток управління даними, посилення міжфункціональної координації, зменшення надмірної ієрархічності рутинних рішень
Екосистемізація та партнерські моделі	Поширюються екосистеми, платформні конфігурації та партнерські моделі, які змінюють межі фірми, логіку створення цінності й характер залежностей між учасниками [7; 16]	Перехід від замкненої внутрішньої конфігурації до відкритіших моделей, розвиток зовнішніх інтерфейсів взаємодії, посилення горизонтальної координації та оркестраційної логіки управління
Постпандемічний ефект і гібридизація праці	Гібридна праця закріпилася як стійкий формат для значної частини зайнятості, але її результативність залежить від правил координації, ролі менеджерів і способів оцінювання результатів [6]	Перебудова архітектури комунікацій, нові правила присутності й взаємодії, зміщення управлінського акценту з контролю часу на контроль результатів, децентралізація частини операційних рішень
Кадрові зсуви та дефіцит навичок	Технологічні зміни та демографічні зрушення підвищують тиск на перепідготовку, оновлення компетентностей і пошук нових форматів залучення та утримання персоналу [12; 15]	Перегляд компетентнісної архітектури, інтеграція безперервного навчання в систему управління, посилення гнучкості в розподілі функцій і командній взаємодії
Посилення вимог до стійкості й готовності до шоків	Воєнні, геоекономічні та логістичні шоки підвищують значення готовності до шоків і кризового реагування, резервування і міжорганізаційної взаємодії [2; 17]	Вбудовування адаптивності й стійкості в усі ключові елементи дизайну, інтеграція управління ризиками в операційну діяльність, перегляд розподілу повноважень у кризових режимах
Українська воєнна нестабільність як фактор тривалого тиску	Для українських підприємств нестабільність має довготривалий характер; бізнес одночасно вирішує питання безпеки, релокації, кадрового дефіциту, логістики та збереження операційної спроможності [1; 2]	Посилення резервних контурів діяльності з гнучкою координацією, швидкий перерозподіл ролей, посилення цифрових каналів управління і розвиток партнерських зв'язків для компенсації втрат ресурсів

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 6; 7; 8; 9; 12; 15; 16; 17]

які змінюють критерії оцінювання організаційного дизайну (табл. 2). Їхній масштаб має вимірюваний характер: World Economic Forum фіксує, що до 2030 р. 59 зі 100 працівників потребуватимуть перепідготовки або підвищення кваліфікації, а 11 із них, імовірно, не отримають такого оновлення навичок [15]. Особливого значення набуває узгодженість між структурою, координацією, культурою, лідерством і механізмами змін. Така логіка дає змогу перейти від опису окремих трендів до виявлення нових вимог до дизайну підприємства.

Український контекст не зводиться до прискореного варіанта глобальної траєкторії. Для українських підприємств трансформація організаційного дизайну відбувається в умовах поєднання воєнної нестабільності, фізичних втрат інфраструктури, дефіциту працівників, вимушеної зміни логістики та потреби підтримувати операційну безперервність у режимі тривалого тиску. World Bank, спираючись на фінансові дані майже 240 тис. підприємств за 2021–2023 рр., панельне опитування близько 1000 фірм та дані понад 2000 онлайн-торговців, показує, що між 2021 і 2022 рр. приблизно 10–11 % підприємств залишили ринок, а серед тих, що

продовжили роботу, офіційно задекларовані продажі скоротилися на 35,1 % [2]. За таких умов дизайн змінюється під впливом стратегічних прагнень до інноваційності та під тиском завдань виживання, відновлення й щоденного управління порушеннями [1; 2].

В українських умовах цифровізація виконує стратегічну й компенсаторну функції. Вона частково заміщує втрати фізичної інфраструктури, забезпечує дистанційний доступ до критичних процесів, підтримує розподілену взаємодію команд і прискорює управлінські рішення. Воєнна турбулентність додатково посилює потребу в коротших контурах координації, резервних сценаріях роботи, швидкому перерозподілі повноважень і розбудові зовнішніх партнерських зв'язків, здатних компенсувати нестачу ресурсів, працівників чи логістичних каналів.

Емпірично українська специфіка підтверджується даними World Bank: обсяг транзакцій електронної торгівлі у 2023 р. залишався приблизно вдвічі нижчим за довоєнний рівень, близько чверті капітальних активів підприємств було втрачено після повномасштабного вторгнення, медіанне скорочення основних засобів становило 27 % у 2021–2022 рр. і ще 18 %

Таблиця 2. Глобальні тренди трансформації організаційного дизайну підприємства

Тренд	Ключові дослідницькі свідчення	Критичні елементи організаційного дизайну	Наслідки для трансформаційного розвитку
Перехід від жорстких ієрархій до гібридних, процесних, мережових і платформних конструкцій	Нові дослідження засвідчують, що цифрова трансформація супроводжується скороченням зайвих ієрархічних рівнів, підвищенням інтеграції та переходом до конфігурацій, де межі між внутрішніми й зовнішніми учасниками стають більш проникними [3; 8; 16]	Гнучкість конфігурації, модульність процесів, зовнішні інтерфейси взаємодії, перегляд рівнів управління, нові принципи врядування мережових і платформних форм	Підвищення швидкості реагування, розширення джерел створення цінності, здатність діяти за межами традиційної внутрішньої ієрархії
Зростання ролі горизонтальної координації	Складність сучасних організацій дедалі більше визначається не вертикальним підпорядкуванням, а інтенсивністю міжфункціональних і кроскомандних зв'язків, необхідних для проходження наскрізних процесів [3; 4; 8]	Горизонтальні протоколи координації, спільні цілі та показники, цифрові засоби узгодження дій, новий розподіл прав ухвалення рішень	Зниження координаційних втрат, прискорення наскрізних процесів, зростання узгодженості між підрозділами
Зміщення фокусу від стабільності до адаптивності та стійкості	Організаційний дизайн дедалі частіше розглядається як умова формування довгострокових динамічних можливостей і організаційної здатності до змін, а також як основа для реагування на зовнішні шоки [5; 13; 14; 17]	Інституціоналізовані механізми змін, системи зворотного зв'язку, інтеграція управління ризиками в операційну діяльність, підтримка швидкого перепроєктування процесів і ролей	Посилення здатності підприємства витримувати шоки, навчатися в процесі змін і зберігати конкурентоспроможність у нестабільному середовищі
Посилення значення лідерства, культури й організаційної здатності до змін	Результативність трансформацій залежить від того, чи підтримують лідери перерозподіл повноважень, чи стимулює культура ініціативність, і чи закріплені в організації механізми реалізації змін [3; 5]	Лідерство як механізм узгодження змін, культура відповідальності та експериментування, виділені функції підтримки змін, механізми залучення працівників до трансформації	Зниження опору змінам, підвищення якості впровадження стратегічних рішень, кращі умови для інноваційної результативності

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5; 8; 13; 14; 16; 17]

у 2022–2023 рр., а 1 % приросту кількості повітряних тривог асоціювався зі зниженням продажів на 0,075 % [2].

Показово, що для українських компаній кадровий вимір трансформації має жорсткіший характер, ніж у середньому у глобальній практиці. Якщо на світовому рівні йдеться переважно про оновлення компетентностей і потребу в перекваліфікації, то в Україні до цього додаються втрати людського капіталу, мобілізаційний тиск, релокація частини працівників та необхідність утримувати операційну спроможність за обмеженого кадрового ресурсу. За даними World Bank, близько 10 % опитаних фірм були змушені релокуватися через війну, причому 55 % з них перемістилися в межах тієї самої області, а 45 % – в іншу область; дефіцит робочої сили є найгострішим у східних і південних регіонах, де незаповненими залишаються відповідно 71 % і 79 % заявлених вакансій [2]. За таких умов організаційний дизайн має бути зорієнтований на підвищення взаємозамінності ролей, розвиток внутрішнього навчання, підтримку командної автономії та спрощення механізмів погодження рішень, оскільки саме ці властивості зменшують операційну залежність від дефіцитного кадрового ресурсу.

В інших дослідженнях українських науковців доведено, що кадрово-компетентнісний контур змін уже безпосередньо пов'язаний із результативністю цифрового бізнесу. В опитуванні 80 українських е-бізнесів сильний зв'язок між чисельністю персоналу та чистим оборотом ($r = 0,7$) поєднується із середнім рівнем рентабельності 24,74 %, що вказує на економічну значущість параметрів кадрового забезпечення для результативності цифрового бізнесу [11]. Високий прямий зв'язок між інноваційним розвитком і рівнем талантів ($r = 0,791$), зафіксований для українського контексту [12], дає підстави розглядати кадрово-компетентнісну підсистему як один із аналітично значущих компонентів сучасного організаційного дизайну поряд зі структурою, механізмами координації та управлінням змінами.

Оцінювання сучасного організаційного дизайну доцільно будувати не навколо ступеня формальної впорядкованості, а навколо чотирьох параметрів: стратегічної узгодженості, швидкості координації, кадрової й операційної стійкості та здатності до подальшої реконфігурації без втрати керованості. У такому розумінні організаційний дизайн виходить за межі схеми підпорядкування і постає як механізм

збереження керованості та результативності в умовах довготривалої нестабільності. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонована аналітична схема може бути використана для діагностики вразливих елементів організаційного дизайну підприємства під час цифрової трансформації, кадрового дефіциту, логістичних перебоїв і роботи в умовах тривалих зовнішніх шоків

ВИСНОВКИ

З опорою на здійснений аналіз можна розмежувати звичайний організаційний розвиток і трансформаційний розвиток підприємства за масштабом перебудови, глибиною змін у координації та ролях і спрямованістю на реконфігурацію логіки створення цінності. Дестабілізуючі чинники зовнішнього середовища доцільно розглядати як сукупний контур тиску, який переводить підприємства з режиму локального вдосконалення в режим трансформаційного редизайну. Систематизація сучасних емпіричних даних дала змогу виокремити шість ключових чинників такого тиску: цифровізацію, екосистемізацію, гібридизацію праці, кадрові зсуви, посилення вимог до стійкості та українську воєнну нестабільність. Їхній спільний ефект проявляється у зміні вимог до структури, координації, розподілу ролей, архітектури ухвалення рішень і механізмів організаційних змін.

На основі узагальнених дослідницьких свідчень виявлено чотири домінантні тренди трансформації організаційного дизайну: відхід від жорстких ієрархій до гібридних і мережових конфігурацій, зростання ролі горизонтальної координації, зміщення оцінки дизайну від стабільності до адаптивності й стійкості, а також посилення значення лідерства, культури й організаційної здатності до змін. Українська специфіка полягає в накладанні глобальних трендів на воєнний режим функціонування бізнесу. Дані World Bank засвідчують скорочення продажів, втрати активів, релокацію частини підприємств і гострий кадровий дефіцит у низці регіонів, що підвищує значення коротких контурів координації, взаємозамінності ролей, резервних механізмів діяльності та цифрових каналів управління.

Практичний зиск здійсненого дослідження полягає в тому, що сучасний організаційний дизайн підприємства доцільно оцінювати за його здатністю забезпечувати стратегічну узгодженість, швидку координацію, кадрову й операційну стійкість та подальшу реконфігурацію без втрати керованості. Обмеження дослідження пов'язане з його вторинно-аналітичним характером, тому подальші розвідки доцільно зосередити на емпіричній перевірці того, які конфігурації організаційного дизайну забезпечують вищу результативність у різних секторах українського бізнесу.

REFERENCES

- [1] OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> [In English].
- [2] World Bank Group. (2024). *Ukraine: Firms through the war 2.0*. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf> [In English].
- [3] Joseph, J., & Sengul, M. (2025). Organization design: Current insights and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 249–308. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063241271242> [In English].
- [4] Watson, M. K., Winchester, C. C., Luciano, M. M., & Humphrey, S. E. (2025). Categorizing the complexity: A scoping review of structures within organizations. *Journal of Management*, 51(1), 309–343. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063241271252> [In English].
- [5] Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: A systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0039> [In English].
- [6] Bloom, N., Han, R., Liang, J., et al. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2> [In English].
- [7] Jütting, M., Möller, F., & Dumitrescu, R. (2024). Introducing the lifecycle perspective to innovation ecosystem design: The innovation ecosystem clock model. *Journal of Cleaner Production*, 483, Article 144262. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144262> [In English].
- [8] Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital transformation and changes in organizational structure: Empirical evidence from industrial organizations. *Research-Technology Management*, 68(3), 25–40. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706> [In English].
- [9] Goloborodko, A. Y. (2023). The role of digital technologies in managing the integrative development of enterprises in the conditions of digital economy. *Problemy ekonomiky*, (3(57)), 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-174-179> [In English].
- [10] Piletska, S. T., Arefiev, S. O., Petrovska, S. V., & Kolesnykov, S. O. (2024). Strategic ensuring of economic security of enterprises in the context of digitalization of the economy of Ukraine. *Problemy ekonomiky*, (2(60)), 181–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190> [In English].
- [11] Kulyk, V., Škodová Parmová, D., & Jílek, M. (2025). Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 457–468. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.33](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33) [In English].
- [12] Panasiuk, O., & Kravchuk, O. (2025). The impact of digitalization on strategic human resource management: Global and national context. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 15(1), 30–44. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrlp.15\(1\).2025.03](https://doi.org/10.21511/slrlp.15(1).2025.03) [In English].

- [13] Christou, E., & Piller, F. (2024). Organizational transformation: A management research perspective. In *Transformation Towards Sustainability* (pp. 303–330). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_11 [In English].
- [14] Bojesson, C. (2024). Understanding the role of organizational design in fostering long-term dynamic capabilities: A longitudinal case study. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(11), 94–107. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3861> [In English].
- [15] World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> [In English].
- [16] Goertler, T., Papert, M., Fischer, I., & Schmidt, M. (2025). Building digital platform ecosystems: A synthetization of fundamental design topics from a literature review. *Digital Business*, 5(1), Article 100109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100109> [In English].
- [17] Thakur-Weigold, B., & Miroudot, S. (2024). Promoting resilience and preparedness in supply chains. *OECD Trade Policy Papers*, No. 286. DOI: <https://doi.org/10.1787/be692d01-en> [In English].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] Bloom, N., Han, R., Liang, J., et al. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- [2] Bojesson, C. (2024). Understanding the role of organizational design in fostering long-term dynamic capabilities: A longitudinal case study. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(11), 94–107. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3861>
- [3] Christou, E., & Piller, F. (2024). Organizational transformation: A management research perspective. In *Transformation Towards Sustainability* (pp. 303–330). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_11
- [4] Goertler, T., Papert, M., Fischer, I., & Schmidt, M. (2025). Building digital platform ecosystems: A synthetization of fundamental design topics from a literature review. *Digital Business*, 5(1), Article 100109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100109>
- [5] Goloborodko, A. Y. (2023). The role of digital technologies in managing the integrative development of enterprises in the conditions of digital economy. *Problemy ekonomiky*, (3(57)), 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-174-179>
- [6] Joseph, J., & Sengul, M. (2025). Organization design: Current insights and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 249–308. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063241271242>
- [7] Jütting, M., Möller, F., & Dumitrescu, R. (2024). Introducing the lifecycle perspective to innovation ecosystem design: The innovation ecosystem clock model. *Journal of Cleaner Production*, 483, Article 144262. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144262>
- [8] Kulyk, V., Škodová Parmová, D., & Jílek, M. (2025). Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 457–468. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.33](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33)
- [9] OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
- [10] Panasjuk, O., & Kravchuk, O. (2025). The impact of digitalization on strategic human resource management: Global and national context. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 15(1), 30–44. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.15\(1\).2025.03](https://doi.org/10.21511/slrrp.15(1).2025.03)
- [11] Piletska, S. T., Arefiev, S. O., Petrovska, S. V., & Kolesnykov, S. O. (2024). Strategic ensuring of economic security of enterprises in the context of digitalization of the economy of Ukraine. *Problemy ekonomiky*, (2(60)), 181–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>
- [12] Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital transformation and changes in organizational structure: Empirical evidence from industrial organizations. *Research-Technology Management*, 68(3), 25–40. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706>
- [13] Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: A systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0039>
- [14] Thakur-Weigold, B., & Miroudot, S. (2024). Promoting resilience and preparedness in supply chains. *OECD Trade Policy Papers*, No. 286. DOI: <https://doi.org/10.1787/be692d01-en>
- [15] Watson, M. K., Winchester, C. C., Luciano, M. M., & Humphrey, S. E. (2025). Categorizing the complexity: A scoping review of structures within organizations. *Journal of Management*, 51(1), 309–343. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063241271252>
- [16] World Bank Group. (2024). *Ukraine: Firms through the war 2.0*. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf>
- [17] World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

© Задорожний В. В.

Дата першого надходження статті до видання: 12.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 13.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.05.2026



Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)