УДК 005.7:005.591.4
JEL: L20; L22; M10
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-385-394

ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН СЕРЕДОВИЩА

©2026 ДУДНЄВА Ю. Е., РАКОВ А. С.

УДК 005.7:005.591.4
JEL: L20; L22; M10

Дуднєва Ю. Е., Раков А. С. Організаційно-структурні трансформації підприємства в процесі адаптації до змін середовища

У статті досліджено організаційно-структурні трансформації підприємства як складову процесу адаптації до змін середовища. Вихідним положенням дослідження є те, що зміни умов діяльності не обов'язково зумовлюють перебудову організаційної структури. Необхідність структурного втручання виникає тоді, коли адаптаційні рішення не можуть бути результативно реалізовані в межах існуючого розподілу функцій, повноважень, відповідальності та організаційних зв'язків. Метою статті є систематизація організаційно-структурних трансформацій підприємства за глибиною структурного втручання та обґрунтування логіки вибору відповідного рівня трансформації в процесі адаптації до змін середовища. У дослідженні використано методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу наукових праць, систематизації та класифікації, структурно-функціонального аналізу, порівняння та логічного моделювання. Авторами уточнено зміст структурної невідповідності як стану, за якого чинна організаційна структура обмежує реалізацію змін, необхідних підприємству для адаптації. Показано, що така невідповідність може проявлятися в розподілі функцій, повноважень і відповідальності, складі структурних одиниць, характері вертикальних і горизонтальних зв'язків, механізмах координації, принципах групування елементів організаційної структури. Обґрунтовано, що характер структурної реакції визначається не самим фактором зміни середовища, а змістом сформованої адаптаційної потреби та вихідними характеристиками підприємства. Для систематизації структурних змін за глибиною втручання запропоновано виокремлювати параметричний, конфігураційний і архітектурний рівні організаційно-структурної трансформації. Параметричний рівень охоплює коригування окремих характеристик структури без зміни її загальної конфігурації; конфігураційний рівень передбачає зміну складу структурних одиниць і стійких зв'язків між ними; архітектурний рівень пов'язаний із переглядом базових принципів формування організаційної структури. Зазначені рівні розглядаються як альтернативні за глибиною варіанти структурної реакції, а не як обов'язкові послідовні етапи трансформації. Авторами запропоновано логічну схему визначення рівня організаційно-структурної трансформації, яка пов'язує формування адаптаційної потреби, оцінювання можливостей існуючої структури, діагностику структурної невідповідності та вибір необхідної глибини структурного втручання. Обґрунтовано, що критерієм такого вибору має бути достатність структурних змін для усунення виявленої невідповідності. Запропонований підхід може бути використаний для обґрунтування структурних рішень підприємств у процесі адаптації до змін середовища.

Ключові слова: *організаційна структура; адаптація; організаційно-структурна трансформація; структурна невідповідність; адаптаційна потреба; організаційні зміни.*
Рис.: *1.* ***Бібл.:*** *17.*

Дуднєва Юлія Ернстівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)*
E-mail: *jdudneva@karazin.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4786-7213*
Раков Артем Станіславович *– здобувач, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)*
E-mail: *rakov1991@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0006-1324-6773*

UDC 005.7:005.591.4
JEL: L20; L22; M10

Dudnieva I. E., Rakov A. S. The Organizational and Structural Transformations of an Enterprise in the Process of Adaptation to Environmental Changes

This article examines the organizational and structural transformations of an enterprise as a component of the process of adaptation to environmental changes. The study is based on the premise that changes in operating conditions do not necessarily lead to the restructuring of the organizational structure. The need for structural intervention arises when adaptive decisions cannot be effectively implemented within the existing distribution of functions, authority, responsibility, and organizational relationships. The aim of the article is to systematize organizational and structural transformations of an enterprise according to the depth of structural intervention and to substantiate the logic for selecting an appropriate level of transformation in the process of adaptation to environmental changes. The study employs the methods of theoretical generalization and critical analysis of scientific literature, systematization and classification, structural and functional analysis, comparison, and logical modeling. The authors clarify the content of structural mismatch as a condition in which the existing organizational structure constrains the implementation of changes required for enterprise adaptation. It is shown that such a mismatch may manifest itself in the distribution of functions, authority, and responsibility; the composition of organizational units; the nature of vertical and horizontal relationships; coordination mechanisms; and the principles used to group the elements of the organizational structure. It is substantiated that the nature of the structural response is determined not by the environmental change factor itself, but by the content of the resulting adaptive need and the initial characteristics of the enterprise. To systematize structural changes according to the depth of intervention, three levels of organizational and structural transformation are proposed: parametric, configurational, and architectural. The parametric level involves adjustments to individual structural characteristics without changing the overall configuration of the structure; the configurational level involves changes in the composition of organizational units and the stable relationships between them; and the architectural level is associated with a revision of the fundamental principles underlying the formation of the organizational structure. These levels are regarded as alternative struc-

tural responses differing in the depth of intervention rather than as mandatory consecutive stages of transformation. The authors propose a logical framework for determining the level of organizational and structural transformation, which links the formation of an adaptive need, the assessment of the capabilities of the existing structure, the diagnosis of structural mismatch, and the selection of the required depth of structural intervention. It is substantiated that the criterion for such a choice should be the sufficiency of structural changes to eliminate the identified mismatch. The proposed approach can be used to substantiate structural decisions made by enterprises in the process of adaptation to environmental changes.
Keywords: *organizational structure; adaptation; organizational and structural transformation; structural mismatch; adaptive need; organizational change.*
Fig.: *1.* ***Bibl.:*** *17.*

Dudnieva Iuliia E. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)*
E-mail: *jdudneva@karazin.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4786-7213*
Rakov Artem S. *– Applicant, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)*
E-mail: *rakov1991@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0006-1324-6773*

Зміни середовища функціонування підприємства потребують постійного коригування способів організації його діяльності. Воєнні ризики, трансформація ринків, технологічне оновлення, порушення усталених господарських зв'язків, руйнування логістичних ланцюгів та загальне зростання невизначеності ділового середовища впливають на зміст управлінських рішень та умови їх реалізації. Адаптація підприємства за таких обставин охоплює різні сфери його функціонування та може реалізовуватися через зміну операційних процесів, перерозподіл ресурсів, технологічне оновлення, коригування стратегічних орієнтирів та вдосконалення управлінського інструментарію. Адаптивність підприємства є комплексною характеристикою, що включає не тільки операційну, але й управлінську, фінансову, інноваційну, комерційну, соціальну складові.

Специфіка організаційної структури управління як об'єкта адаптаційних змін полягає в тому, що вона одночасно є сферою можливих трансформацій і організаційною основою реалізації інших адаптаційних рішень. Від розподілу функцій, повноважень, відповідальності, складу структурних одиниць, взаємодії між рівнями управління та структурними елементами залежить реалізація управлінських рішень у змінених умовах діяльності. Її відносна сталість забезпечує впорядкованість управлінських процесів і підтримує безперервність діяльності. Разом із тим параметри організаційної структури, сформовані відповідно до певних умов функціонування, можуть поступово втрачати відповідність оновленим параметрам середовища. Зміни масштабів діяльності, технологій, продуктового портфеля, територіальної присутності, способів організації бізнес-процесів може формувати потребу в перегляді окремих характеристик внутрішньої структури підприємства.

Адаптаційна реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища може включати організаційно-структурні зміни, які різняться за масштабом і глибиною.

Неоднорідність структурних змін актуалізує питання їх відповідності конкретним адаптаційним потребам підприємства. Повна реорганізація не завжди є виправданою реакцією на зміну умов діяльності, тоді як локального коригування окремих структурних параметрів може бути недостатньо за умов істотної трансформації бізнес-моделі, масштабів діяльності або способу створення цінності. Тому для управління адаптаційними процесами важливого значення набуває визначення того, який рівень структурних змін є достатнім для приведення організаційної структури підприємства у відповідність до нових умов його функціонування. Це потребує розмежування різних за глибиною організаційно-структурних трансформацій та встановлення їх місця в загальному процесі адаптації підприємства.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблематика адаптації підприємств до змін середовища представлена в сучасних дослідженнях кількома взаємопов'язаними напрямами. Значна увага приділяється визначенню змісту адаптації та адаптивності [1–3], формуванню адаптивних моделей управління [4–6], дослідженню чинників і механізмів адаптаційних змін [7–9].

Сучасний погляд на адаптацію як комплексний процес пристосування параметрів діяльності суб'єкта господарювання до зовнішніх змін і внутрішніх трансформацій висвітлено, зокрема, в роботах Є. Воробйова [1], Н. Котвицької та С. Рудніка [2]. Зокрема, у роботі [2] автори виокремлюють операційну, стратегічну, технологічну та соціально-психологічну складові адаптаційних процесів, а серед об'єктів адаптаційних змін поряд із ресур-

сами, компетенціями та поведінковими характеристиками розглядають організаційні структури. Організаційно-структурні зміни визнає важливою частиною широкого процесу адаптації О. Трембач у своїй статті [3]. Процесний характер адаптації розкривається в наукових роботах, присвячених побудові адаптивних моделей управління. Так, В. Алькема [4], О. Додон і А. Синиченко [10] акцентують увагу на циклічності адаптивного менеджменту, пов'язуючи його з моніторингом змін, коригуванням управлінських процесів, децентралізацією та самоорганізацією. В. Філіппов, О. Лук'янчук та К. Степанов [6] формують комплексну адаптивну модель, що поєднує стратегічне й оперативне управління, моніторинг зовнішнього середовища, управління ризиками, цифровізацію та адаптивність підсистеми управління персоналом. Організаційна структура в цій моделі розглядається як один із елементів, що забезпечує реалізацію адаптивного управління суб'єктом господарювання. Схожу точку зору мають і А. Кудінова та О. Пікалов, які в роботі [5] доводять, що організаційні зміни є складовою загального механізму адаптації, через який підприємство пристосовується до зміненого контексту функціонування.

Безпосередньо трансформації організаційної структури присвячено дослідження Н. Смирнової та О. Веселовської [8], в якому автори показують, що структурні зміни можуть відрізнятися за масштабом і глибиною перебудови організаційної системи, реалізовуватись на рівні окремих її структурних елементів або охоплювати конфігурацію підприємства в цілому.

У зарубіжних дослідженнях взаємозв'язок між організаційною структурою та здатністю підприємства реагувати на зміни розглядається з позицій організаційного дизайну та динамічних здатностей. J. Clement [11] розглядає адаптацію організації як багаторівневий процес, у якому зміни окремих спеціалізованих завдань через систему взаємних залежностей можуть впливати на процеси, що забезпечують координацію діяльності в цілому. Автор показує, що локальний пошук рішень не завжди забезпечує адекватну реакцію на зміни, якщо їх наслідки поширюються на взаємозв'язки між різними складовими діяльності. C. Bojesson [12] показує, що організаційний дизайн може як сприяти розвитку динамічних здатностей підприємства, так і створювати для цього обмеження. Визначальним при цьому є узгодження структур і процесів із наявними ресурсами та компетентностями організації. Комплексність організаційної структури системно представлена в дослідженні M. Watson та співавторів [13]. На основі аналізу 337 публікацій автори виокремлюють дев'ять груп структурних характеристик, пов'язаних із владою, координацією, комунікаціями, завданнями, лідерством та іншими аспектами організаційної взаємодії. Такий підхід підтверджує доцільність аналізу структурних змін на рівні окремих характеристик та їх поєднань.

Узагальнення розглянутих досліджень дає підстави відзначити наявність сформованої теоретичної бази щодо проблематики адаптації підприємства, особливостей і процесів адаптивного управління, залежності організаційної структури від умов функціонування суб'єкта господарювання. У наукових працях, зокрема [5; 8; 9; 11–14], визначено численні напрями структурних змін, запропоновано алгоритми та моделі трансформації, досліджено окремі параметри організаційного дизайну. Разом із тим, структурні зміни переважно описуються через їх конкретний зміст або через перехід від однієї конфігурації організаційної структури до іншої. Потребує подальшої систематизації диференціація організаційно-структурних трансформацій за глибиною, а також визначення логіки вибору між коригуванням окремих структурних параметрів, зміною конфігурації та переглядом базових принципів побудови організаційної структури залежно від характеру структурної невідповідності.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є систематизація організаційно-структурних трансформацій підприємства за глибиною структурного втручання та обґрунтування логіки вибору відповідного рівня трансформації в процесі адаптації до змін середовища. Для досягнення поставленої мети використано методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу наукових праць, систематизації та класифікації, структурно-функціонального аналізу, порівняння, логічного моделювання.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Адаптація в сучасній науковій літературі розглядається як сукупність змін, за допомогою яких суб'єкт господарювання пристосовує свою діяльність у всій її різноманітності до нових умов функціонування. Організаційна структура стає безпосереднім об'єктом змін тоді, коли необхідна адаптаційна реакція виходить за межі поточного коригування процесів, ресурсів, управлінських процедур та інструментів і зачіпає встановлений спосіб підпорядкування, розподілу функцій, повноважень, відповідальності та організаційних зв'язків [15]. Це дає підстави розглядати організаційно-структурну

трансформацію як окрему складову адаптаційного процесу, виникнення та масштаб якої залежать від характеру змін, що відбуваються в діяльності підприємства, та ступеня невідповідності існуючої організаційної структури управління оновленим умовам функціонування. Відповідно, виникає можливість розмежування змін, які стосуються окремих характеристик організаційної структури, її конфігурації та базових принципів, за якими така структура формується. При надмірно широкому трактуванні адаптації будь-яке управлінське коригування, що виникає у відповідь на зміни, фактично ототожнюється з організаційно-структурною трансформацією. Але сам факт зміни зовнішнього середовища автоматично не визначає необхідність таких трансформацій. Значення має те, які внутрішні зміни потрібні підприємству для продовження діяльності, забезпечення сталості розвитку, запобігання ризикам, використання можливостей тощо. Якщо такі внутрішні зміни можуть бути реалізовані в межах існуючої організаційної структури управління, трансформація не є необхідною.

Організаційно-структурна трансформація стає необхідною за виникнення структурної невідповідності – стану, за якого існуюча організаційна структура обмежує реалізацію змін, які необхідні підприємству для адаптації до нових умов діяльності. Така невідповідність виникає між новими вимогами до організації діяльності та здатністю існуючої організаційної структури забезпечити їх виконання.

Структурна невідповідність може мати різне походження. Її характер залежить від впливу змін на внутрішню організацію діяльності підприємства. Один і той самий зовнішній або внутрішній чинник може не мати структурних наслідків для одного підприємства і спричинити суттєве переформатування іншого. Причиною такої різниці є унікальні ситуаційні фактори в їх сукупності: стартова конфігурація організаційної структури, масштаб змін, їх специфіка, організаційні обмеження, особливості оновлених вимог щодо параметрів діяльності, складність і новизна управлінських завдань тощо.

У межах цього дослідження структурну невідповідність пропонується розглядати за такими аспектами організаційної структури управління:

- *функціональний розподіл робіт.* Структурна невідповідність виникає, коли нові завдання не можуть бути однозначно віднесені до наявних функціональних зон або вимагають коригування розподілу функцій;
- *розподіл повноважень.* Структурна невідповідність виникає через надмірну концентрацію повноважень або дисбаланс між повноваженнями та фактичною відповідальністю;
- *система відповідальності.* Структурна невідповідність виникає, коли зміни в діяльності підприємства призводять до появи «сліпих» зон, за які в існуючій організаційній структурі чітко не визначена відповідальність;
- *організаційні зв'язки.* Структурна невідповідність може бути результатом виникнення потреби в іншому порядку координації між структурними підрозділами у відповідь на зміни.

Наявність окремих проявів структурної невідповідності сама по собі не є достатньою підставою для масштабної реорганізації підприємства. Частина таких проблем може бути усунена шляхом локального коригування окремих управлінських процедур, перерозподілу завдань, розширення повноважень відповідно до нових викликів, посилення координації між структурними одиницями [8; 16]. Принципове значення при цьому мають: *тривалість збереження та повторюваність проявів невідповідності* (може свідчити, що джерело причин – у характеристиках організаційної структури); *ступінь впливу на реалізацію адаптаційних рішень* (значний вплив є вагомою підставою для втручання).

Межа між адаптаційними змінами, що не потребують структурного втручання, та організаційно-структурною трансформацією визначається тим, чи зачіпають необхідні зміни відносно усталені характеристики чинної організаційної структури.

Організаційно-структурна трансформація стає необхідною у випадку, коли реалізація адаптаційних рішень потребує зміни відносно стійких характеристик організаційної структури (розподіл функцій, повноважень, відповідальності, трансформація структурних одиниць та системи горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків між ними).

Враховуючи викладене вище, організаційно-структурну трансформацію доцільно розглядати як цілеспрямовану зміну параметрів, конфігурації або базових принципів побудови організаційної структури управління, зумовлену необхідністю усунення структурної невідповідності, що виникла в процесі адаптації підприємства до нових умов діяльності.

Організаційно-структурні трансформації не є первинною реакцією підприємства на будь-які зміни середовища. Початковим етапом є формування нових вимог до діяльності підприємства та визначення необхідних адаптаційних рішень. У процесі їх реалізації виявляється здатність існуючої організаційної структури забезпечувати нові завдання та

необхідну взаємодію між структурними елементами. Виявлена структурна невідповідність стає підставою для цілеспрямованого перегляду окремих характеристик або більш глибокої трансформації організаційної структури управління [8; 9].

Організаційна структура не обмежується формальним переліком підрозділів та схемою їх підпорядкування, а є багатовимірним складним явищем [16]. Її зміст формується системою розподілу завдань, влади, координації, комунікацій та інших організаційних зв'язків. Це дає підстави відносити до структурних трансформацій зміни, які не супроводжуються формальною заміною одного типу організаційної структури іншим.

Для систематизації організаційно-структурних змін за глибиною втручання в організаційну структуру підприємства в дослідженні пропонується виокремити три рівні: *параметричний, конфігураційний* та *архітектурний*, які відрізняються глибиною структурного втручання. Ці рівні не утворюють обов'язкової послідовності, підприємство може реалізувати трансформацію на тому рівні, який відповідає змісту виявленої структурної невідповідності.

Параметричний рівень охоплює зміни окремих характеристик організаційної структури без перебудови її загальної конфігурації. Предметом управлінського впливу є розподіл функцій, повноважень, відповідальності, норми керованості, порядок підпорядкування, ступінь централізації окремих рішень, процедури координації та інформаційної взаємодії. Характерною ознакою параметричної трансформації є збереження основного складу структурних підрозділів та принципу формування організаційної структури. Її застосування є доцільним тоді, коли структурна невідповідність має локальний характер і може бути усунена через коригування окремих характеристик структури [9].

Конфігураційний рівень передбачає зміну складу структурних одиниць та стійких зв'язків між ними: створення, ліквідацію, об'єднання або поділ підрозділів, зміну кількості ієрархічних рівнів, введення окремих проєктних, міжфункціональних чи територіальних одиниць. При цьому базовий принцип побудови організаційної структури може зберігатися. Конфігураційна трансформація є доцільною тоді, коли усунення структурної невідповідності потребує зміни складу елементів структури або способу їх взаємодії, але не перегляду загальної логіки її побудови та переходу до іншого її типу [8].

Архітектурний рівень характеризує найглибші організаційно-структурні трансформації, коли об'єктом стають базові принципи формування організаційної структури та спосіб структуризації управлінської діяльності. На цьому рівні змінюється сама логіка ієрархічної та горизонтальної побудови (групування структурних одиниць, розподіл управлінських ролей, координації основних напрямів діяльності). Архітектурна трансформація призводить до процесів кардинальних змін внутрішнього організаційного середовища, при яких формується інша логіка вертикальної, горизонтальної та міжфункціональної взаємодії. Потреба в організаційно-структурній трансформації такого глибокого рівня може виникнути внаслідок переходу до стратегії диференціації, кардинальної зміни бізнес-моделі, значного територіального розширення, переходу до проєктного характеру діяльності, суттєвого коригування рівня взаємозалежності між функціональними напрямами.

Логічну схему визначення рівня організаційно-структурної трансформації підприємства в процесі адаптації до змін середовища наведено на *рис. 1*. В її основі лежить послідовне встановлення наявності адаптаційної потреби, можливості її реалізації в межах існуючої організаційної структури управління, характеру структурної невідповідності та визначення необхідного рівня структурної реакції. Такий підхід дозволяє пов'язати глибину трансформації не з формальним масштабом організаційних змін, а з тим, який саме елемент або рівень організаційної структури перестав відповідати новим умовам діяльності підприємства.

Отже, вибір рівня організаційно-структурної трансформації доцільно здійснювати не за ознакою загальної складності ситуації, а на основі діагностики характеру структурної невідповідності, яку доцільно розглядати через ті характеристики організаційної структури, які обмежують реалізацію адаптаційних управлінських рішень. Як зазначалося вище, до них належать розподіл функцій і повноважень, закріплення відповідальності, склад структурних одиниць, кількість рівнів управління, система вертикальних і горизонтальних зв'язків, механізми координації. Окреме значення має відповідність принципу групування структурних одиниць змісту діяльності підприємства. Аналіз цих характеристик дозволяє визначити, на якому рівні організаційної структури локалізовано джерело структурної невідповідності.

Локальна структурна невідповідність зазвичай пов'язана з окремими параметрами структури. Вона може проявлятися в нечіткому розмежуванні функцій, перевантаженні певних управлінських позицій, недостатності повноважень для виконання закріпленої відповідальності, ускладненні координації між окремими підрозділами. Усунення таких

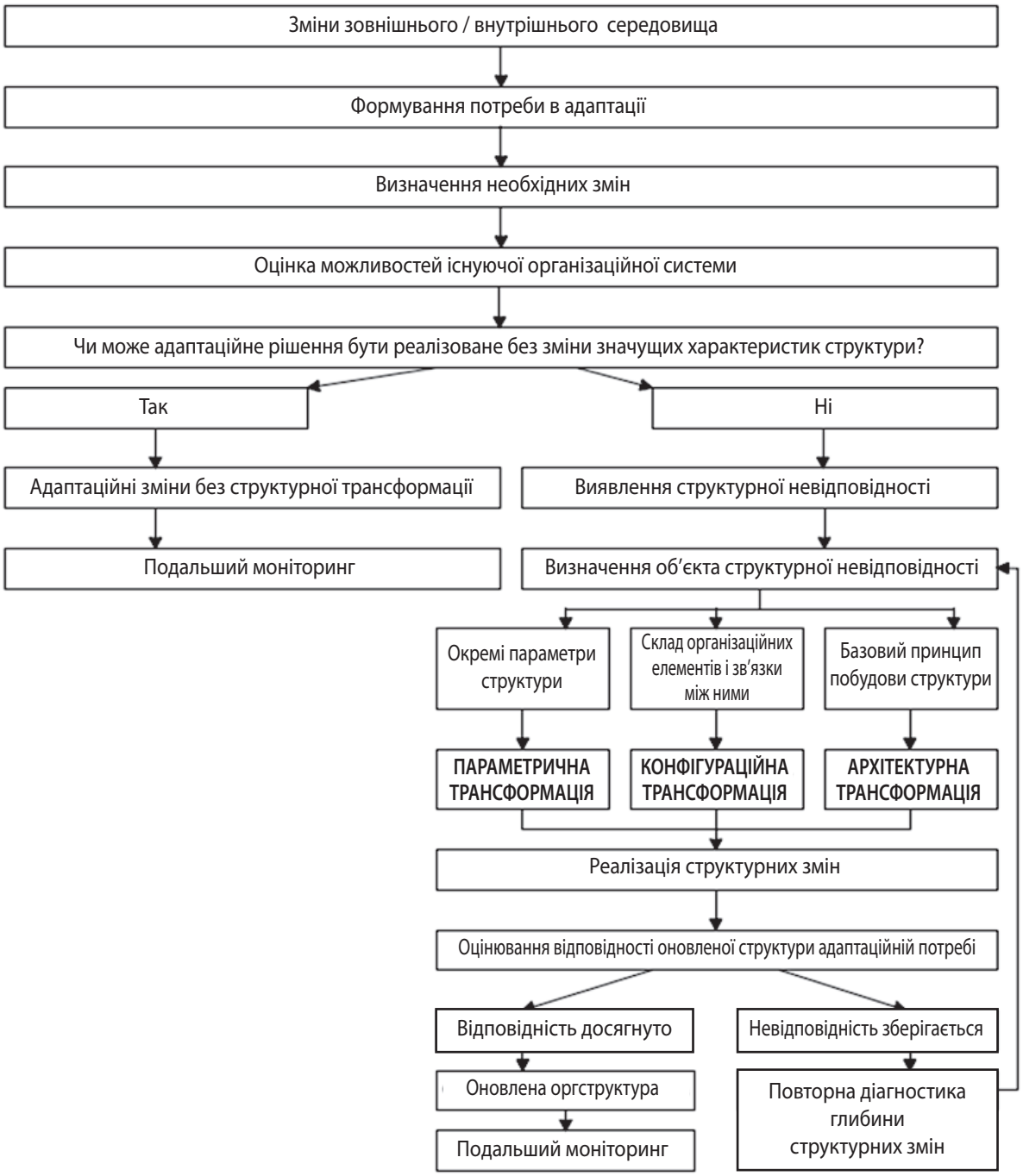


Рис. 1. Логічна схема визначення рівня організаційно-структурної трансформації підприємства в процесі адаптації

Джерело: авторська розробка.

обмежень не потребує зміни складу структурних одиниць або принципу їх групування. Зміст структурної реакції в цьому випадку концентрується на коригуванні параметрів існуючої організаційної структури, що відповідає параметричному рівню трансформації.

Ознаками поглиблення структурної невідповідності є поява розриву між функцією та відповідною структурною одиницею, дублювання, постійна необхідність управлінського втручання для додаткової координації між підрозділами. Причинами можуть бути ситуації, коли змінюється співвідношення між завданнями, що реалізуються на різних управлінських щаблях, у результаті виникає потреба в реорганізації ієрархічних рівнів, а предметом трансформації стає сама конфігурація організаційної структури.

Найглибша структурна невідповідність формується тоді, коли обмеження пов'язані із самим принципом організації управлінської діяльності.

Існуючий на підприємстві спосіб групування функцій і створення структурних підрозділів перестає забезпечувати ефективність бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей. Необхідним стає перегляд саме базового принципу формування організаційної структури, що вже відповідає архітектурному рівню трансформації.

Зазначимо, що глибина структурної невідповідності не визначається кількістю виявлених організаційних проблем. Значна кількість локальних недоліків може залишатися в межах параметричного рівня, якщо вони мають спільне джерело, наприклад у неефективному розподілі функцій або повноважень. Однак одна системна проблема може зумовити потребу в архітектурній трансформації, якщо вона пов'язана з невідповідністю принципу структуризації новому змісту діяльності підприємства. Тому діагностика має зосереджуватися на причині структурних обмежень та невідповідностей і визначенні рівня організаційної структури, на якому локалізована ця причина. Так, M. Watson та співавтори [13], розглядаючи організаційну структуру як багатовимірну систему, виокремлюють різні домени внутрішнього структурного упорядкування. J. Clement, аналізуючи реакцію організацій на зміни середовища, показує обмеження локалізованого пошуку рішень у ситуаціях, коли зміни мають системний характер [11].

Вибір рівня трансформації має ґрунтуватися на критерії достатності структурного втручання для усунення виявленої невідповідності. Недостатня глибина змін залишає частину виявлених структурних обмежень незмінною та знижує результативність адаптаційного рішення. Повторюваність одних і тих самих координаційних труднощів після проведених змін може свідчити про недостатню глибину обраної трансформації.

Надмірна структурна реакція також створює ризики для підприємства. Масштабна реорганізація потребує ресурсів, змінює усталені взаємозв'язки, перевантажує систему управління до завершення структурних змін. У випадку невдалої реалізації може створювати нові диспропорції в організаційній структурі. Отже, завдання полягає у виборі рівня втручання, який є достатнім для усунення виявленої структурної невідповідності.

Також необхідно враховувати, що однаковий за походженням фактор може формувати різну структурну невідповідність на різних підприємствах. Наприклад, вплив цифровізації залежить від того, наскільки вона змінює взаємодію між функціями та процесами. Реакції на такі зміни можуть варіюватись від уточнення повноважень і координаційних процедур на одному підприємстві до створення нової організаційної одиниці або кросфункціональних команд на іншому [17]. Якщо ж цифрова трансформація змінює сам спосіб створення цінності, то може виникнути потреба в архітектурній трансформації.

Відмінності структурної реакції визначаються вихідними характеристиками підприємства. Важливе значення мають розмір, ступінь диверсифікації, територіальна розосередженість, взаємозалежність бізнес-процесів, складність управлінської ієрархії, базовий рівень цифровізації тощо. Особливо важливою є стартова конфігурація організаційної структури. Одна й та сама адаптаційна проблема може потребувати створення додаткових структурних підрозділів для підприємства з лінійно-функціональною структурою, або ж перерозподілу повноважень між існуючими елементами в дивізійній структурі управління.

Саме тому пряма універсальна залежність між окремим фактором середовища та конкретною організаційно-структурною трансформацією не може бути встановлена без урахування внутрішнього стану підприємства. Одна й та сама організаційна структура може залишатися достатньою за одних умов діяльності та створювати обмеження за інших умов, наприклад після зміни масштабу, технології, продуктового портфеля, характеру взаємозв'язків між структурними підрозділами. Діагностика структурної невідповідності має здійснюватися з урахуванням конкретної ситуації, яка викликала потребу в адаптації.

Оцінювання результату організаційно-структурної трансформації має проводитися на основі усунення тієї структурної невідповідності, яка стала підставою для змін. Якщо після трансформації зберігаються проблеми з розподілом функцій, координацією, відповідальністю, вертикальною або горизонтальною взаємодією структурних одиниць, необхідною стає повторна діагностика. Її завданням є уточнення джерела невідповідності та оцінювання достатності обраної глибини структурного втручання.

Оновлена організаційна структура формує нові вихідні умови для подальшої діяльності підприємства. Її відповідність поточним адаптаційним потребам не гарантує незмінності в майбутньому. Зміна середовища, розвиток технологій, реалізація різноманітних ризиків та загроз, перегляд стратегічних пріоритетів, накопичення внутрішніх організаційних змін можуть сформувати нову структурну невідповідність. Успішна організаційно-структурна трансформація завершує конкретний цикл структурної адаптації та водночас формує нові вихідні умови для подальших змін підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави розглядати організаційно-структурну трансформацію як вибіркову реакцію підприємства на зміни середовища. Її необхідність визначається не самим фактом зовнішніх чи внутрішніх змін, а тим, наскільки існуюча організаційна структура здатна забезпечити реалізацію сформованої адаптаційної потреби. За такого підходу структурна невідповідність виступає підставою для переходу від констатації змін умов діяльності до прийняття рішення про організаційно-структурну трансформацію. Це дозволяє змістити акцент із пошуку «кращої» організаційної структури на оцінювання достатності конкретної структури для виконання нових завдань підприємства. Глибина структурного втручання має визначатися характером виявленої невідповідності. Параметричний, конфігураційний та архітектурний рівні слід розглядати не як послідовні етапи трансформації, а як альтернативні за глибиною варіанти структурної реакції. Обґрунтованість структурного рішення визначається відповідністю глибини структурного втручання реальному характеру структурної невідповідності з урахуванням вихідних характеристик підприємства.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення критеріїв достатності структурного втручання та емпіричну перевірку запропонованої логіки організаційно-структурної трансформації на підприємствах із різними типами організаційних структур. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Воробйов Є. В. Оцінювання ступеню адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-121
2. Котвицька Н. М., Руднік С. А. Адаптація суб'єктів господарювання до трансформаційних змін в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18928103
3. Трембач О. С. Адаптаційний потенціал підприємства як детермінанта розвитку в посткризовий період (систематизація теоретичних підходів). *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20813412
4. Алькема В. Адаптивна модель антикризового управління підприємством в умовах невизначеності. *Академічні візії*. 2026. Вип. 51. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19222231
5. Кудінова А. О., Пікалов О. О. Трансформація системи управління підприємством в умовах турбулентного бізнес-середовища. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 38. С. 67–72. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.10
6. Філіппов В. Ю., Лук'янчук О. М., Степанов К. П. Адаптивна модель управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2026. № 5. С. 131–139. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-5-342-131-139
7. Носань Н. С., Хмельницький О. О. Механізм адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 10. С. 232–236. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.232
8. Смирнова Н. В., Веселовська О. Є. Трансформація організаційної структури управління під дією інноваційно-технологічного розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 4. С. 122–126. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-17
9. Hetman O., Kryvoruchko H., Chupyr O., et al. Development of a proactive approach to determining the transformation of organizational structures of enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. Vol. 6. No. 4. P. 6–13. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.344471
10. Додон О. Д., Синиченко А. В. Адаптивний менеджмент: особливості прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4. С. 40–48. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.4
11. Clement J. Missing the Forest for the Trees: Modular Search and Systemic Inertia as a Response to Environmental Change. *Administrative Science Quarterly*. 2023. Vol. 68. Iss. 1. P. 186–227. DOI: https://doi.org/10.1177/00018392221136267
12. Bojesson C. Understanding the Role of Organizational Design in Fostering Long-Term Dynamic Capabilities: A Longitudinal Case Study. *International Journal of Organizational Analysis*. 2024. Vol. 32. Iss. 11. P. 94–107. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3861
13. Watson M. K., Winchester C. C., Luciano M. M., Humphrey S. E. Categorizing the Complexity: A Scoping Review of Structures Within Organizations. *Journal of Management*. 2025. Vol. 51. Iss. 1. P. 309–343. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063241271252
14. Прохорова В. В., Колещук О. Я. Просторово-динамічна оцінка системи управління сучасними промисловими підприємствами. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 133–139. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-133-139
15. Prokhorova V., Yemelyanov O., Koleshchuk O., et al. Assessment of the impact of technological changes on the dynamics of enterprises' economic development. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. Vol. 4. No. 4. P. 13–23. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.334782

16. Обидєннова Т., Дуднєва Ю., Силантьєва А. Делегування повноважень в управлінні соціально-економічними системами. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка».* 2021. Вип. 12.
DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-08
17. Дуднєва Ю., Долгополов В. Особливості підприємницької діяльності в контексті викликів BANI-світу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 14.
DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-09

REFERENCES

Alkema V. (2026). Adaptyvna model antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nevyznachenosti [Adaptive model of anti-crisis enterprise management under conditions of uncertainty]. *Akademichni vizii, 51*.
https://doi.org/10.5281/zenodo.19222231

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.
https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3861

Clement J. (2023). Missing the Forest for the Trees: Modular Search and Systemic Inertia as a Response to Environmental Change. *Administrative Science Quarterly, 68*(1), 186–227.
https://doi.org/10.1177/00018392221136267

Dodon O. D. & Synychenko A. V. (2025). Adaptyvnyi menedzhment: osoblyvosti pryiniattia ta realizatsiia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti [Adaptive management: features of making and implementing managerial decisions under conditions of uncertainty]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, 4*, 40–48.
https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.4

Dudnieva Yu. & Dolhopolov V. (2022). Osoblyvosti pidpryiemnytskoi diialnosti v konteksti vyklykiv BANI-svitu [Features of entrepreneurial activity in the context of BANI-world challenges]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Ekonomika», 14*.
https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-09

Filippov V. Yu., Lukianchuk O.M. & Stepanov K. P. (2026). Adaptyvna model upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Adaptive model of enterprise management under conditions of economic instability]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, 5*, 131–139.
https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-5-342-131-139

Hetman O., Kryvoruchko H., Chupyr O. & et al. (2025). Development of a proactive approach to determining the transformation of organizational structures of enterprises. *Technology Audit and Production Reserves, 6*(4), 6–13.
https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.344471

Kotvytska N. M. & Rudnik S. A. (2026). Adaptatsiia subiektiv hospodariuvannia do transformatsiinykh zmin v Ukraini [Adaptation of business entities to transformational changes in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*.
https://doi.org/10.5281/zenodo.18928103

Kudinova A. O. & Pikalov O. O. (2025). Transformatsiia systemy upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh turbulentnoho biznes-seredovyshcha [Transformation of the enterprise management system in a turbulent business environment]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii, 38*, 67–72.
https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.10

Nosan N. S. & Khmelnytskyi O. O. (2026). Mekhanizm adaptyvnoho upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Mechanism of adaptive enterprise development management in the context of digital transformation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid, 10*, 232–236.
https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.232

Obydiennova T., Dudnieva Yu. & Sylantieva A. (2021). Delehuvannia povnovazhen v upravlinni sotsialno-ekonomichnymy systemamy [Delegation of authority in the management of socio-economic systems]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Ekonomika», 12*.
https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-08

Prokhorova V., Yemelyanov O., Koleshchuk O. & et al. (2025). Assessment of the impact of technological changes on the dynamics of enterprises' economic development. *Technology Audit and Production Reserves, 4*(4), 13–23.
https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.334782

Prokhorova V. V. & Koleshchuk O. Ya. (2019). Prostorovo-dynamichna otsinka systemy upravlinnia suchasnymy promyslovymy pidpryiemstvamy [Spatial-dynamic assessment of the management system of modern industrial enterprises]. *Problemy ekonomiky, 3*, 133–139.
https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-133-139

Smyrnova N. V. & Veselovska O. Ye. (2024). Transformatsiia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pid diieiu innovatsiino-tekhnolohichnoho rozvytku pidpryiemstva [Transformation of the organizational management structure under the influence of innovative and technological development of the enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, 4*, 122–126.
https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-17

Trembach O. S. (2025). Adaptatsiinyi potentsial pidpryiemstva yak determinanta rozvytku v postkryzovyi period (systematyzatsiia teoretychnykh pidkhodiv) [Adaptation potential of an enterprise as a determinant of development in the post-crisis period (systematization of theoretical approaches)]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*.
https://doi.org/10.5281/zenodo.20813412

Vorobiov Ye. V. (2025). Otsiniuvannia stupeniu adaptovanosti pidpryiemstva do umov nestabilnoho seredovyshcha [Assessment of the degree of enter-

prise adaptability to the conditions of an unstable environment]. *Ekonomika ta suspilstvo, 74*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-121

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. https://doi.org/10.1177/01492063241271252

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 01.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 14.09.2026
Оприлюднено / Published: 21.10.2026