

DOI: 10.15276/ETR.06.2025.13
 DOI: 10.5281/zenodo.18064688
 UDC: 005.59:658.1
 JEL: M10, M12, M14, L21

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗМІННОМУ СЕРЕДОВИЩІ: КОНЦЕПЦІЇ, МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРИНЦИПИ

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS IN A CHANGING ENVIRONMENT: CONCEPTS, TRANSFORMATIONS MECHANISMS AND STRATEGIC PRINCIPLES

Yuliia L. Tatarntseva, PhD in Economics, Associate Professor
 National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine
 ORCID: 0000-0003-2910-9280
 Email: 7518618@gmail.com

Oleksandr I. Pushkar, Doctor of Economic Sciences, Professor
 Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine
 ORCID: 0000-0003-3592-3684
 Email: oleksandr.pushkar@hneu.net

Received 27.09.2025

Татаринцева Ю.Л., Пушкар О.І. Розвиток організацій у змінному середовищі: концепції, механізми трансформацій та стратегічні принципи. Оглядова стаття.

Стаття присвячена розвитку організацій у змінному середовищі з аналізом концепцій, механізмів трансформацій та стратегічних принципів адаптації. Актуальність зумовлена високою турбулентністю ринку та потребою підвищення конкурентоспроможності. Основна проблема – відсутність науково обґрунтованих підходів до поєднання еволюційних, конкурентних, конформістських та плюралістичних моделей розвитку. Гіпотеза: інтеграція стратегічних принципів та інноваційних управлінських інструментів підвищує адаптивність організацій. Мета – узагальнити концепції розвитку, проаналізувати механізми переходу між моделями, визначити стратегічні принципи та практичні інструменти управління. Методи включали системний та порівняльний аналіз, аналіз кейсів. Результати: узагальнено ключові концепції, визначено механізми переходу, обґрунтовано принципи адаптивності, запропоновано управлінські інструменти. Практична значущість – надання рекомендацій щодо інтеграції інноваційних практик для підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: розвиток організацій, управлінські моделі, механізми переходу, стратегічні принципи, адаптивність, стійкість, менеджмент, конкурентоспроможність

Tatarntseva Yu.L., Pushkar O.I. Development of Organizations in a Changing Environment: Concepts, Transformations Mechanisms and Strategic Principles. Review article.

The article examines organizational development in changing environments, analyzing concepts, transformation mechanisms, and strategic adaptation principles. Relevance stems from high market turbulence and competitiveness needs. The main problem is the lack of scientifically grounded approaches combining evolutionary, competitive, conformist, and pluralistic development models. Hypothesis: integrating strategic principles and innovative management tools enhances organizational adaptability. The objective is to synthesize development concepts, analyze transition mechanisms between models, define strategic principles, and outline practical management tools. Methods included systematic and comparative analysis, case studies. Results: key concepts synthesized, transition mechanisms identified, adaptability principles substantiated, management tools proposed. Practical significance lies in providing recommendations for integrating innovative practices to enhance competitiveness.

Keywords: organizational development, management models, transition mechanisms, strategic principles, adaptability, sustainability, management, competitiveness

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін зовнішнього середовища питання ефективного менеджменту набуває особливої актуальності. Організації стикаються з викликами швидких технологічних змін, нестабільності ринків, зростання конкуренції та потреби у формуванні нових моделей взаємодії з працівниками. Традиційні підходи до управління, засновані на жорсткій ієрархії та контролі, дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими для забезпечення стійкого розвитку. Тому дослідники й практики менеджменту звертаються до нових концепцій, які трактують організацію як живу систему або організм. Такий підхід дозволяє розглядати проблеми й конфлікти не як випадкові труднощі, а як закономірні «хвороби», що мають свої причини та потребують як лікування, так і профілактики. Крім того, сучасна управлінська наука підкреслює важливість інтеграції та дезінтеграції як взаємодоповнюючих процесів розвитку організацій. Актуальним стає й питання лідерства, заснованого не лише на компетенціях, а й на емоційній складовій – повазі та любові до підлеглих. Саме від стилю спілкування керівника значною мірою залежить атмосфера в колективі та рівень згуртованості організації. У цих умовах менеджмент розглядається не лише як система наукових знань, а й як мистецтво роботи з людьми. Вивчення сучасних концепцій управління та поєднання їх з ідеями Іцхака Адізеса створює підґрунтя для пошуку ефективних моделей розвитку організацій у ХХІ столітті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Аналіз сучасної літератури свідчить, що адаптація організацій до змін значною мірою зале-

жить від когнітивної гнучкості працівників, яка зменшує їхній опір нововведенням та формує більш стійке ставлення до трансформацій [1]. На макрорівні наголошується на інтеграції національної та організаційної культури, що підвищує чутливість компаній до ринкових змін і дозволяє швидше реагувати на виклики глобальної конкуренції [2]. Еволюційний підхід розглядає організацію як систему, що постійно шукає рівновагу між стабільністю та змінами [3], а інтегральна теорія К. Вілбера підкреслює роль внутрішніх цінностей і колективної свідомості у визначенні стратегічних рішень [4]. Поряд із цим, дискусії навколо децентралізації організацій показують, що вона може виступати як каталізатор гнучкості та інноваційності, але водночас містить ризики втрати цілісності управління [5]. Дослідження у сфері лідерства підтверджують, що трансформаційний стиль підвищує задоволеність роботою та стимулює проактивність персоналу [6], що перегукується з класичними ідеями Т. Парсонса про роль соціальних інститутів у забезпеченні стабільності [7]. Д. Гоулман і співавтори підкреслюють, що лідерство має базуватися не лише на компетенціях, а й на емоційній взаємодії [8], тоді як сучасні підходи до децентралізації визначають її як ключ до ефективності в умовах глобалізації [9].

Гнучкість як управлінський принцип доповнюється ідеями про баланс стабільності та варіативності, що забезпечує еволюційну життєздатність організацій [10]. У цьому контексті актуалізуються дослідження емпатичного лідерства, які підтверджують його вплив на інноваційну поведінку співробітників [11]. Еволюційний підхід до організаційної теорії наголошує на механізмах відбору та варіації як основі довгострокового розвитку [12], а модель І. Адізеса пропонує «терапевтичне управління», де організація розглядається як живий організм, що потребує діагностики та лікування у процесі змін [12]. Поряд із цим, Ф. Лалу розвиває концепцію «бірюзових організацій», де самоорганізація, еволюційна мета та цілісність виступають фундаментом для нового етапу розвитку менеджменту [13]. Ці підходи узгоджуються з висновками, що ефективність змін залежить від поєднання структурних, культурних та індивідуально-психологічних чинників, які забезпечують еволюційність систем.

Умови турбулентності сучасного бізнес-середовища також визначають необхідність цифрової трансформації. Дослідження Ю. Татаринцевої підтверджують, що системне управління цифровим маркетингом є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності в умовах змін ціннісних орієнтацій споживачів [14]. Практичний досвід впровадження інноваційних інформаційних технологій у корпоративний розвиток свідчить про можливість поєднання інституційних і технологічних факторів [15]. Однак цифровізація не може розглядатися як самодостатній інструмент без урахування соціально-культурних та управлінських чинників. Це підтверджує і подальший

розвиток концепцій системного управління організаціями у цифрову добу, які наголошують на комплексному поєднанні стратегічних, фінансових, маркетингових та культурних елементів [16]. Таким чином, сучасна наукова література показує, що конкурентоспроможність організацій у динамічному середовищі формується через інтеграцію когнітивної гнучкості, лідерства, децентралізації, еволюційних концепцій та цифрових інновацій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри значний обсяг досліджень, спрямованих на аналіз організаційних трансформацій, залишається низка аспектів, що потребують подальшого наукового осмислення. Зокрема, бракує цілісних моделей, які б поєднували когнітивну гнучкість індивідів із культурними та структурними характеристиками організацій. Значна частина робіт акцентує на окремих чинниках змін – лідерстві, децентралізації чи цифровізації, але комплексний підхід, що інтегрує їх у єдину систему стратегічного управління, ще не отримав належного розвитку. Не до кінця вивченим залишається питання, яким чином внутрішні цінності та емоційні аспекти колективів впливають на довгострокову конкурентоспроможність організацій. Так само недостатньо розроблені практичні механізми переходу від традиційних ієрархічних структур до еволюційних моделей типу «бірюзових організацій». У цьому контексті потребують уваги інструменти гармонізації між різними етапами розвитку компаній, що дозволили б уникнути конфлікту між стабільністю і необхідністю радикальних змін. Актуальною є й проблема співіснування організацій різних типів: еволюційних, орієнтованих на цінності, та авторитарних, що зберігають жорсткі ієрархії. Це створює виклик у сфері міжорганізаційної взаємодії та конкуренції. Отже, у сучасних умовах постає потреба у розробці стратегічних принципів і практичних інструментів, що дозволять організаціям поєднувати гнучкість, інноваційність та стабільність у турбулентному середовищі.

Мета статті – узагальнити основні концепції розвитку організацій, проаналізувати механізми переходу між управлінськими моделями, визначити стратегічні принципи та окреслити практичні інструменти управління, що забезпечують конкурентоспроможність і створення ціннісного споживчого досвіду. Для досягнення цієї мети у статті поставлено такі завдання:

- узагальнити основні концепції розвитку організацій та їхні характерні ознаки;
- проаналізувати механізми переходу між різними управлінськими моделями;
- визначити стратегічні принципи, що забезпечують стійкість та адаптивність організацій у турбулентному середовищі;
- окреслити практичні інструменти управління, релевантні для сучасних викликів у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів та продажів.

Виклад основного матеріалу дослідження

1. Концепції етапів розвитку організації.

Сучасна наука менеджменту розглядає розвиток організацій через різні концептуальні моделі, які дають можливість глибше зрозуміти природу їхньої еволюції. Значний внесок у формування підходів до класифікації організацій зробив Фредерік Лалу у своїй праці "Reinventing Organizations" (2014) [13], де він запропонував метафоричний підхід до розуміння розвитку управлінських систем. Лалу виділив п'ять ключових стадій розвитку організацій, кожен з яких описав через певну метафору. Ці концепції дають змогу простежити перехід від елементарних форм колективної взаємодії до високорозвинених самоорганізованих структур. Крім того, у літературі з менеджменту зустрічаються й інші підходи – наприклад, життєвий цикл організації Іцхака Адізеса [12], який підкреслює багатомірність і складність управлінських процесів.

У межах даного дослідження зосередимо увагу саме на п'яти концепціях Лалу [13], оскільки вони дають цілісне уявлення про різні етапи розвитку організацій та дозволяють співвіднести управлінські підходи з відповідними культурними та соціальними характеристиками.

П'ять концепцій організацій за Ф. Лалу [13]:

— Імпульсивна організація (метафора – зграя вовків). Характеризується централізованим

управлінням, владою одного лідера та орієнтацією на виживання. Рішення приймаються швидко, проте залежність від керівника є критичною.

- Конформістська організація (метафора – армія або церква). Ґрунтується на суворій ієрархії, дисципліні, повторюваних процесах і стабільності. Ключова цінність – передбачуваність.
- Конкурентна організація (метафора – машина). Орієнтована на ефективність, інновації, продуктивність і використання системи КРІ. Тут переважають раціональні механізми управління, побудовані на принципах меритократії.
- Плюралістична організація (метафора – сім'я). Надає пріоритет культурі цінностей, розширенню прав та можливостей працівників, розвитку людського потенціалу та командної взаємодії.
- Еволюційна організація (метафора – живий організм). Вирізняється самоорганізацією, цілісністю та орієнтацією на сенс і розвиток. Цілі формуються не як жорсткі плани, а як напрямки еволюції.

Щоб наочно продемонструвати відмінності між цими концепціями, доцільно використати порівняльну таблицю 1. Вона відображає ключові характеристики кожної метафори, їхні сильні та слабкі сторони, а також управлінські пріоритети.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика п'яти концепцій організацій (за Ф. Лалу)

Концепція	Метафора	Ключові риси	Переваги	Недоліки
Імпульсивна	Зграя вовків	Влада лідера, швидкість реакцій	Гнучкість, миттєві рішення	Залежність від керівника
Конформістська	Армія, церква	Ієрархія, дисципліна, стабільність	Передбачуваність, порядок	Жорсткість, низька інноваційність
Конкурентна	Машина	КРІ, продуктивність, меритократія	Ефективність, інновації	Ризик вигорання, надмірний контроль
Плюралістична	Сім'я	Цінності, турбота, довіра	Лояльність, мотивація	Можлива надмірна м'якість
Еволюційна	Живий організм	Самоорганізація, сенс, цілісність	Стійкість, адаптивність, розвиток	Високі вимоги до культури й зрілості

Джерело: складено авторами за матеріалами [13]

Аналіз порівняльних характеристик свідчить, що кожна концепція організацій має свої сильні та слабкі сторони, а їхня доцільність залежить від етапу розвитку та середовища функціонування. Імпульсивні та конформістські моделі забезпечують швидку реакцію чи стабільність, але обмежують інноваційність. Конкурентна організація дає високу ефективність, однак може призвести до вигорання персоналу. Плюралістичні моделі посилюють мотивацію, проте потребують зрілості колективу. Еволюційна організація поєднує переваги всіх попередніх етапів, але вимагає високого рівня довіри, самоорганізації та зрілої культури. Це підтверджує думку, що розвиток організацій є еволюційним процесом, а перехід між моделями залежить від внутрішніх і зовнішніх умов.

Вагомий внесок у розвиток управлінської думки зробив Іцхак Адізес [12], який розглядав організацію як живий організм із власними «органами», функціями та хворобами. На його думку, проблеми й конфлікти, що виникають у колективах, аналогічні захворюванням людини: вони можуть бути гострими або хронічними, піддаватися профілактиці чи лікуванню. Ефективний менеджмент у цьому контексті передбачає не лише вирішення проблем, коли вони вже виникли, а й запобігання їм шляхом створення умов для здорового розвитку організації. Такий підхід дозволяє побачити управління не як механічний процес контролю, а як динамічну систему взаємодії, що базується на гармонізації різних елементів.

Важливою складовою моделі Адізеса є уявлення про різні «органи» організації, які відповідають за окремі функції. Подібно до людського тіла, де кожен орган виконує унікальну роль, у компанії різні підрозділи чи менеджери мають специфічні завдання й риси [12]. Це співвідноситься з концепціями Лалу: так само, як у метафорі «живого організму», організація не може бути ефективною без взаємодії та взаємодоповнення всіх елементів [13]. Крім того, Адізес підкреслював, що рішення мають ухвалюватися колективно, адже кожен учасник організації сприймає реальність по-своєму: хтось реагує швидко, хтось повільніше, і саме поєднання цих відмінностей забезпечує збалансованість системи [12].

Особливу увагу Адізес приділяв стилю спілкування керівника з підлеглими. На його думку, любов і повага до співробітників є визначальними факторами успіху, адже саме керівник задає тон усій організації. Подібно до того, як у сім'ї батьки радіють успіхам своїх дітей, так і керівник повинен щиро радіти досягненням колективу. Такий стиль управління перегукується з

плюралістичною та еволюційною моделями Лалу [13], де пріоритет надається розвитку людського потенціалу й ціннісним орієнтирам.

Цінним є також описаний Адізесом цикл інтеграції та дезінтеграції як рушій розвитку організації [12]. Інтеграція всередині системи забезпечує злагодженість і швидкість реакції, тоді як дезінтеграція назовні дозволяє організації взаємодіяти з новими викликами середовища. Ці виклики породжують проблеми, подолання яких формує досвід і сприяє розвитку. Таким чином, розвиток організації відбувається через чергування інтеграції та дезінтеграції, що повністю узгоджується з еволюційною метафорою Лалу [13].

Порівняння двох підходів свідчить, що Лалу описує організацію через етапи розвитку та культурні коди, тоді як Адізес акцентує увагу на «внутрішній фізіології» організації та закономірностях її життєвого циклу. Разом вони утворюють цілісну картину: від метафоричного бачення до практичних рекомендацій щодо профілактики «хвороб» та гармонізації управлінських стилів (табл. 2).

Таблиця 2. Взаємозв'язок концепцій Лалу та підходу Адізеса

Концепція за Лалу	Метафора	Ключові риси	Відповідники в ідеях Адізеса	Паралель/перетин
Імпульсивна	Зграя вовків	Лідер-«вожак», виживання, реактивність	Стадія «дитинства» організації; проблеми «імпульсивної поведінки»	Організація діє інстинктивно, без системності
Конформістська	Армія, церква	Ієрархія, порядок, дисципліна	Стадія «юності»; акцент на правилах та «адмініструванні»	Формалізація правил як «кістяк організму»
Конкурентна	Машина	KPI, ефективність, інновації	Стадія «розквіту»; максимізація продуктивності, роль «Producer» та «Entrepreneur»	Організація розвиває «м'язи», але ризикує перевтомитись
Плюралістична	Сім'я	Цінності, розвиток, довіра	Роль «Integrator»; баланс стилів управління; «здорові відносини» в колективі	Культура як «серце організму»
Еволюційна	Живий організм	Самоорганізація, сенс, цілісність	Стадія зрілості; інтеграція й дезінтеграція; профілактика «хвороб»	Організація діє як «гармонійне тіло»

Джерело: складено авторами за матеріалами [12, 13]

Сучасні організації дедалі частіше використовують парадигми розвитку не як послідовні етапи, а як взаємодоповнювальні підходи, що дозволяють одночасно реагувати на різні виклики. Так, стартапи й креативні команди часто спираються на імпульсивну модель із її швидкістю прийняття рішень і мінімальними правилами, однак для збереження стійкості вони поступово інтегрують конформістські механізми регламентації та контролю. Великі корпорації традиційно тяжіють до ієрархічної структури, але, щоб уникнути «пастки бюрократії», дедалі активніше застосовують елементи плюралістичної парадигми – розвиток культури цінностей, створення автономних команд, колегіальне ухвалення рішень.

Парадигма еволюційної організації стає ключовою для підприємств, які прагнуть стати «живими організаціями» [12], здатними до самоорганізації та адаптації в умовах турбулентності. Приклади таких

практик демонструють Patagonia, Buurtzorg, Valve чи Zappos, де акцент робиться на автономії, довірі, цілісності та гармонії із зовнішнім середовищем [13]. Водночас провідні компанії, як Google чи Spotify, використовують гібридний підхід: одночасно дотримуються конкурентної парадигми через KPI та OKR, плюралістичної через культуру довіри й командної взаємодії та еволюційної через Agile і Scrum [16]. Це доводить, що стратегічною компетентністю сучасного менеджера є здатність інтегрувати різні парадигми в єдину систему розвитку організації.

2. Інструменти розвитку організацій та переходу між концепціями.

Перехід від однієї концепції організаційного розвитку до іншої є складним процесом, що потребує зміни управлінських підходів, стилю лідерства, організаційної структури та методів взаємодії як усередині колективу, так і з зовнішнім

середовищем. Кожен етап характеризується власними викликами та відповідними інструментами їх подолання. У цьому контексті важливо врахувати, що організація, подібно до живого організму, має проходити поступові стадії еволюції, уникаючи «прискороного зростання» без відповідних ресурсів і культури.

Перехід від імпульсивної до конформістської концепції. На етапі імпульсивної моделі організація діє здебільшого інстинктивно, орієнтовуючись на виживання та швидкі реакції. Для переходу до більш зрілої конформістської структури необхідно формалізувати базові правила взаємодії, запровадити елементи ієрархії та розподілу обов'язків. Основними інструментами тут є стандартизація процесів, введення посадових інструкцій та базових регламентів. Лідерство має ґрунтуватися на дисципліні та контролі, а ключовим завданням є створення «скелету» організації, що забезпечить її стабільність.

Перехід від конформістської до конкурентної концепції. Організації, які тривалий час функціонують за конформістською моделлю, ризикують застоюватися та втрачати гнучкість. Тому наступний етап передбачає акцент на ефективності, інноваціях і результатах. Для цього важливо впровадити систему KPI, управління за цілями [14], інструменти стратегічного планування та проектного менеджменту. Лідер має виступати не лише адміністратором, а й мотиватором, що створює умови для конкуренції та зростання.

Організаційна структура може трансформуватися у більш децентралізовану, матричну чи проектну.

Перехід від конкурентної до плюралістичної концепції. Перехід до плюралістичної моделі потребує зміни фокусу з індивідуальної ефективності на колективні цінності та культуру довіри. Тут важливими інструментами є розвиток корпоративної культури, програми з емоційного інтелекту, регулярний зворотний зв'язок, менторство й коучинг. Лідерство трансформується у сервісне (servant leadership) [17], де головне завдання керівника – допомагати команді розкривати свій потенціал. Організаційна структура стає більш гнучкою, орієнтованою на команди, а прийняття рішень відбувається колегіально.

Перехід від плюралістичної до еволюційної концепції. Завершальний етап еволюції організаційної моделі передбачає максимальну автономію та самоорганізацію колективів. Інструментами розвитку стають холакратія, бірюзові практики, гнучкі методології (Agile, Scrum, Kanban), а також інвестиції в розвиток внутрішнього підприємництва. Роль лідера змінюється на роль наставника та «хранителя сенсу», який формує бачення та культивує довіру. Організаційна структура стає мережевою або навіть безієрархічною, а прийняття рішень відбувається на основі консенсусу чи принципу «радикальної прозорості». Всередині організації налагоджений нетворкінг і ефективна взаємодія [18]. Інструменти розвитку організацій та переходу від однієї концепції до іншої представлено в табл. 3.

Таблиця 3. Інструменти розвитку організацій та переходу від однієї концепції до іншої

Перехід між концепціями	Основні завдання	Інструменти розвитку	Стиль лідерства	Організаційна структура	Прийняття рішень
Імпульсивна → Конформістська	Забезпечення стабільності, формування правил	Регламенти, посадові інструкції, базова стандартизація процесів	Авторитарний, дисциплінарний	Вертикальна ієрархія	Централізоване
Конформістська → Конкурентна	Підвищення ефективності, гнучкість	KPI, МВО, стратегічне планування, проектний менеджмент	Адміністративно-мотиваційний	Децентралізована, матрична	Делеговане, на рівні підрозділів
Конкурентна → Плюралістична	Формування довіри, розвиток культури	Програми цінностей, коучинг, менторство, системи зворотного зв'язку	Сервісне (servant leadership)	Командна, гнучка	Колегіальне
Плюралістична → Еволюційна	Самоорганізація, сенс, цілісність	Холакратія, Agile, Scrum, Kanban, внутрішнє підприємництво	Наставницьке, «хранитель сенсу»	Мережева, безієрархічна	Консенсус, радикальна прозорість

Джерело: складено авторами за матеріалами [12-15]

У таблиці 3 систематизовано ключові інструменти, які сприяють переходу організацій з однієї концептуальної моделі на іншу. Зміни охоплюють як формальні елементи – структуру та процеси, так і культурні – стиль лідерства, принципи комунікації, методи прийняття рішень. Це підтверджує, що розвиток організацій неможливий без

комплексної трансформації, де одночасно враховуються внутрішні й зовнішні чинники.

3. Стратегічні принципи розвитку організацій у турбулентному середовищі. Сучасні організації функціонують у умовах високої невизначеності та швидкозмінного середовища, що потребує застосування комплексних стратегічних принципів

розвитку. Ефективне управління вимагає інтеграції структурних, культурних, когнітивних та стратегічних аспектів, а також поєднання класичних та сучасних підходів до менеджменту. Для забезпечення адаптивності, інтеграції підсистем, розвитку команди та цілісності системи доцільно застосовувати такі принципи.

Узагальнення стратегічних принципів розвитку організацій у турбулентному середовищі спирається на теоретичні засади, викладені у роботах Д.В. Райко [19, 20]. Авторка здійснила синтез міждисциплінарних наукових підходів, інтегрувавши принципи кібернетики, теорії систем та інших суміжних галузей. Такий узагальнений погляд на організаційні процеси дозволяє нам використати виведені нею засади як основу для формування та обґрунтування принципів розвитку сучасних організацій.

Серед стратегічних принципів розвитку організацій виділимо наступні. Принцип когнітивно-рефлексивної адаптивності передбачає здатність організації аналізувати внутрішні та зовнішні умови, швидко реагувати на зміни та навчатися на власному досвіді. Когнітивно-рефлексивна адаптивність – це те, що в бізнесі називають організаційним навчанням або гнучкістю (Agile) [16]. Принцип синергетичної інтегративності процесів забезпечує взаємодію підсистем, створюючи синергію та підвищуючи ефективність координації. Принцип еволюційно-емпіричної метаморфози спрямований на постійне вдосконалення через цикли спроб, помилок та навчання на практичному досвіді, аналогія зі

спринтами в Agile [16]. Принцип інтегративно-ціннісної аксіології забезпечує узгодження цінностей, норм та корпоративної культури для створення єдиної системи управління. Принцип динамічної децентралізації дозволяє делегувати прийняття рішень на рівні підрозділів, підвищуючи швидкість та гнучкість. Принцип трансформаційної інтерактивності лідерства передбачає активну участь керівництва у координації та розвитку команд. Мається на увазі впровадження сервісного лідерства (Servant Leadership) – це філософія та стиль управління, де головна мета лідера – це служіння своїй команді. Замість того, щоб команда працювала на лідера, лідер працює на команду. Це радикальна зміна традиційного, ієрархічного підходу до управління [17]. Принцип структурно-функціональної когерентності забезпечує узгодження всіх підсистем та процесів для підтримки цілісності організації. Принцип проактивної стратегічної емпатії допомагає керівництву передбачати потреби команди та зовнішнього середовища. Принцип ресурсно-екологічної орієнтації спрямований на оптимізацію використання ресурсів. Принцип когнітивно-інноваційної гнучкості дозволяє інтегрувати нові ідеї без втрати стабільності. Принцип емерджентної колаборативності стимулює спонтанну кооперацію для вирішення складних проблем. Принцип циклічної метаморфозності передбачає розвиток організації через цикли інтеграції та дезінтеграції, забезпечуючи стабільність та еволюційне оновлення. Сучасні принципи розвитку організації узагальнено у таблиці 4.

Таблиця 4. Сучасні принципи розвитку організації

Принцип 1	Пояснення 2	Сучасні приклади застосування 3
Когнітивно-рефлексивна адаптивність (Cognitive-Reflexive Adaptability)	Здатність організації швидко оцінювати внутрішні та зовнішні умови і навчатися на досвіді	Big Data Analytics для адаптації продуктів, Predictive Analytics для прогнозування попиту, AI-driven Market Insights для швидких рішень, Реактивне перепланування ланцюгів постачання, Аналіз KPI у реальному часі для корекції процесів
Синергетична інтегративність процесів (Synergistic Process Integration)	Координація підсистем для створення синергії та підвищення ефективності	ERP-системи для міжфункціональної взаємодії, Cross-functional Scrum команди, Інтеграція CRM + Marketing Automation, DevOps для IT та Operations, Глобальні платформи управління проектами (Asana, Jira)
Еволюційно-емпірична метаморфоза (Evolutionary-Empirical Metamorphosis)	Розвиток через експерименти та циклічне навчання	Agile та Scrum-підходи, A/B тестування продуктів, MVP (Minimum Viable Product) в стартапах, Iterative Design Thinking, Постійне поліпшення операцій (Kaizen)
Інтегративно-ціннісна аксіологія (Integrative-Value Axiology)	Узгодження корпоративних цінностей, місії та культури	ESG-програми, Корпоративні соціальні ініціативи, Employee Value Proposition (EVP), Кодекси етики та корпоративної культури, Internal Branding для співробітників
Динамічна децентралізація (Dynamic Decentralization)	Делегування рішень для підвищення гнучкості та швидкості реагування	Spotify Model автономних команд, Holacracy для стартапів, Team-based decision making, Empowerment в R&D відділах, Self-organizing teams у IT
Трансформаційна інтерактивність лідерства (Transformational Interactive Leadership)	Лідер як наставник, коуч та мотиватор	Coaching та Mentorship програми, OKR-система для розвитку команди, Leadership Shadowing, Відкриті Q&A сесії з керівництвом, Emotional Intelligence Development Programs
Структурно-функціональна когерентність (Structural-Functional Coherence)	Узгодження всіх підсистем для підтримки цілісності	Інтеграція DevOps процесів, Unified Communication Platforms, Centralized KPI dashboards, Стандартизація операційних процедур, Enterprise Architecture Frameworks (TOGAF)

Продовження таблиці 4

1	2	3
Проактивна стратегічна емпатія (Proactive Strategic Empathy)	Передбачення потреб співробітників і ринку	Employee Experience Analytics, UX Research для продуктів, Stakeholder Journey Mapping, Predictive HR Analytics, Системи опитувань для раннього виявлення проблем
Ресурсно-екологічна орієнтація (Resource-Ecological Orientation)	Оптимізація ресурсів і взаємодії із зовнішнім середовищем	Circular Economy практики, Green IT та енергоефективні технології, Sustainable Supply Chain Management, Carbon Footprint Tracking, Zero-waste Production Initiatives
Когнітивно-інноваційна гнучкість (Cognitive-Innovative Flexibility)	Інтеграція нових ідей у процеси без втрати стабільності	Design Thinking підходи, Rapid Prototyping, Innovation Sprints, Co-creation Labs з клієнтами, Open Innovation платформи
Емерджентна колаборативність (Emergent Collaborativity)	Спонтанна кооперація підсистем для вирішення складних проблем	Hackathons, Cross-functional task forces, Peer-to-peer knowledge sharing, Crowdsourced problem solving, Collaborative innovation platforms
Циклічна метаморфозність (Cyclical Metamorphosis)	Розвиток через цикли інтеграції та дезінтеграції	Iterative Organizational Change Loops, Adaptive Restructuring, Scenario Planning, Change Management Cycles, Continuous Learning Programs

Джерело: складено авторами за матеріалами [19, 20]

Доцільно враховувати класичні принципи менеджменту, добре відомі в науковій літературі. Це системність, яка передбачає розгляд організації як цілісної системи взаємопов'язаних підсистем; єдність керівництва, що гарантує узгодженість дій; ефективність і результативність, що орієнтує на досягнення цілей; субсидіарність, яка визначає рівні прийняття рішень; делегування повноважень, що підвищує гнучкість; відповідальність, що забезпечує контроль за виконанням; плановість, яка підтримує передбачуваність дій; контроль, що забезпечує зворотний зв'язок та корекцію; координація, що оптимізує взаємодію підсистем; та мотивація, яка підтримує залучення працівників і їхню продуктивність.

Розглянемо застосування цих принципів за вказаними концепціями менеджменту.

I. Імпульсивна концепція («Зграя вовків»).

На етапі імпульсивної організації ключове завдання – виживання та швидка реакція на зовнішні виклики. До основних принципів, що підтримують розвиток, належать когнітивно-рефлексивна адаптивність, яка забезпечує здатність швидко оцінювати ситуацію та приймати рішення навіть при обмеженій інформації, і емпатична інтеграція команди, що формує базову взаємодію між учасниками колективу. Базова структурна регламентація забезпечує мінімальні правила та ролі для уникнення хаосу, тоді як фокус на виживанні та ресурсах пріоритетизує критично важливі процеси для життєздатності організації. Швидкий зворотний зв'язок дозволяє оперативно оцінювати результати дій і коригувати поведінку. Крім того, на цьому етапі корисні такі принципи як ресурсно-екологічна орієнтація та структурно-функціональна когерентність, які допомагають оптимально використовувати наявні ресурси і підтримувати базову цілісність організації.

II. Конформістська концепція («Армія/Церква»)

Головним завданням є стабільність, повторюваність процесів і чітка ієрархія. Тут ключовими є синергетична інтегративність процесів, яка забезпечує ефективну взаємодію підсистем, формалізація правил та процедур для чітких регламентів та посадових інструкцій, циклічне планування, що

гарантує стабільний результат, контроль та відповідальність, які дозволяють керівництву оцінювати ефективність підлеглих, і стандартизація комунікацій, що забезпечує єдиний стиль обміну інформацією. Також на цьому етапі важливі принципи проактивної стратегічної емпатії та когнітивно-інноваційної гнучкості, які допомагають передбачати поведінку команди і пристосовувати процеси до незначних змін у середовищі.

III. Конкурентна концепція («Машина»).

Організація орієнтована на результат, продуктивність і новаторство. Основні принципи включають еволюційно-емпіричну метаморфозу, що сприяє розвитку через ітеративні зміни та навчання на досвіді, динамічну децентралізацію, яка делегує прийняття рішень для підвищення швидкості та гнучкості, інноваційну стимуляцію, що заохочує нові ідеї та експерименти, розвиток компетенцій та експертизи працівників і вимірюваність результатів через KPI та інші системи контролю. Додатково ефективними є принципи емерджентної колаборативності та циклічної метаморфозності, що сприяють спонтанній кооперації підсистем і адаптації організації через цикли інтеграції та дезінтеграції.

IV. Плюралістична концепція («Сім'я»).

Головне завдання – формування цінностей, культури, довіри та розвиток людей. Принципи включають інтегративно-ціннісну аксіологію, що формує єдину систему цінностей і корпоративної культури, трансформаційне інтерактивне лідерство, де керівник виступає наставником та мотиватором, емоційну компетентність, яка забезпечує ефективну взаємодію всередині команди, колегіальне прийняття рішень, що залучає всіх членів колективу, і синергію команд, що дозволяє автономним групам ефективно взаємодіяти. Додатково застосовуються когнітивно-інноваційна гнучкість та проактивна стратегічна емпатія для підтримки адаптивності і розвитку колективу в динамічному середовищі.

V. Еволюційна концепція («Живий організм»).

Організація максимально автономна, самоорганізована та гнучка. На цьому етапі застосовуються всі описані принципи одночасно.

Когнітивно-рефлексивна адаптивність дозволяє оцінювати внутрішні та зовнішні умови, синергетична інтегративність процесів забезпечує координацію підсистем, еволюційно-емпірична метаморфоза стимулює розвиток через досвід, а інтегративно-ціннісна аксіологія підтримує єдину культуру і цінності. Динамічна децентралізація та трансформаційна інтерактивність лідерства забезпечують автономію та ефективне керівництво. До цього додаються нові принципи – структурно-функціональна когерентність, проактивна стратегічна емпатія, ресурсно-екологічна орієнтація, когнітивно-інноваційна гнучкість, емерджентна колаборативність і циклічна метаморфозність. Разом вони створюють цілісну, стійку і еволюційно адаптивну систему, здатну ефективно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати постійний розвиток організації.

У сучасному світі бізнес дедалі більше функціонує в умовах турбулентності, де швидкість змін, технологічні прориви та непередбачуваність зовнішнього середовища вимагають від організацій нових підходів до управління. Традиційна логіка послідовного розвитку – від імпульсивної до еволюційної парадигми – поступається місцем практиці поєднання різних концепцій одночасно. Компанії використовують елементи кількох моделей, щоб зберегти баланс між гнучкістю та стабільністю, результативністю та цінностями, інноваційністю та соціальною відповідальністю. Такий гібридний підхід дозволяє підприємствам пристосовуватися до різних контекстів і ринкових викликів, формуючи унікальні системи менеджменту, які поєднують найкраще з кожної парадигми.

Стартапи можуть ефективно використовувати імпульсивну парадигму для швидкого реагування на виклики ринку та реалізації креативних ідей. На початковому етапі розвитку їм достатньо мінімальної регламентації та гнучкої комунікації, щоб не втратити швидкість. Однак для масштабування виникає потреба у поступовій інтеграції елементів конформістської концепції – формалізації базових процедур, структуризації команд і визначення зон відповідальності. Паралельно можна застосовувати конкурентні інструменти – встановлення KPI, систематизація процесів розвитку продукту, залучення інвестицій через прозорі бізнес-моделі. Такий поєднаний підхід дозволяє стартапам залишатися гнучкими, але водночас забезпечує стійкість до зростання та виходу на нові ринки.

Великі корпорації, які зазвичай тяжіють до конформістської парадигми з її жорсткою ієрархією та стандартизованими процедурами, можуть зіткнутися з «пасткою бюрократії». Вийти з неї допомагає впровадження плюралістичних практик: розвиток корпоративної культури на основі цінностей, підтримка відкритої комунікації, створення автономних команд і делегування відповідальності на нижчі рівні. Так, компанія Unilever поступово зменшує рівень централізації, акцентуючи на локальній ініціативі, а Microsoft під

керівництвом Сатї Наделли відновила інноваційність саме завдяки культивуванню довіри, колегіальності й нової культури взаємодії.

Сучасні компанії, які прагнуть бути більш гнучкими та життєстійкими, активно впроваджують принципи еволюційної організації. Це означає розвиток самоорганізації, формування середовища довіри, акцент на цілісності та довгостроковій взаємодії з оточенням. Patagonia інтегрує сталі практики у всі процеси, зосереджуючись на гармонії з природним середовищем, а голландська Buurtzorg вибудувала систему медичних послуг без традиційної ієрархії, де команди самостійно визначають способи роботи з пацієнтами. Такі підходи доводять, що любов до співробітників і довіра в управлінні здатні забезпечити не лише лояльність, а й стратегічну стійкість бізнесу.

Гібридні моделі стають дедалі поширенішими, і саме вони демонструють найбільшу ефективність у турбулентному середовищі. Наприклад, Google одночасно використовує інструменти конкурентної концепції (KPI, OKR, управління результатами), плюралістичної (командна культура, відкритість) та еволюційної (Agile, Scrum, дизайн-мислення). Spotify вибудувала модель «сквотів» і «трайбів», що поєднує формалізацію структур із автономією та самоорганізацією команд. Такі приклади доводять, що успіх у сучасному менеджменті залежить не від жорсткої прив'язаності до певної парадигми, а від здатності інтегрувати кілька концепцій відповідно до конкретних викликів і цілей організації.

Висновки

Узагальнено основні концепції розвитку організації, зокрема еволюційну, конкурентну, конформістську та плюралістичну моделі, із виділенням їхніх характерних ознак. Кожна модель має специфічну структуру, культуру та тип лідерства, що впливає на здатність організації адаптуватися до змін.

Визначено механізми переходу між різними управлінськими моделями, які включають децентралізацію, трансформаційне лідерство та інтеграцію культурних і технологічних чинників. Ці механізми дозволяють організаціям плавно адаптуватися та підвищувати гнучкість у турбулентному середовищі.

Узагальнено стратегічні принципи розвитку організації, що забезпечують їхню стійкість та адаптивність, включаючи фокус на цінності та баланс між короткостроковою ефективністю і довгостроковими цілями. Вони формують основу для прийняття стратегічних рішень та підтримки конкурентоспроможності.

Визначено практичні інструменти управління, релевантні для сучасних викликів у менеджменті. Серед них системне управління інформаційними технологіями, емпатичне лідерство, децентралізація та стимулювання інноваційної поведінки персоналу.

Abstract

The article is devoted to the study of the development of organizations in a changing environment with the analysis of concepts, transformation mechanisms and strategic principles of adaptation. The study is relevant due to the high turbulence of the modern market, the need for organizations to increase competitiveness.

The main problem is the lack of scientifically sound approaches to combining evolutionary, competitive, conformist and pluralistic models of organizational development, mechanisms of transition between them and practical management tools relevant to modern challenges in management. The hypothesis of the study is that the integration of strategic principles, transition mechanisms and innovative management tools allows to increase the adaptability and stability of organizations in a turbulent environment.

The purpose of the article is to generalize the main concepts of organizational development, analyze the mechanisms of transition between management models, determine strategic principles and outline practical management tools that ensure competitiveness. The research methods included a systematic analysis of scientific approaches, a comparative analysis of organizational models and an analysis of practical cases of modern companies.

As a result of the study, the key concepts of organizational development are summarized, the mechanisms of transition between models are identified, the strategic principles of adaptability and sustainability are substantiated, and practical management tools for modern conditions are proposed. The practical significance of the study lies in providing scientifically based recommendations on the integration of innovative management practices, tools and approaches, which contributes to increasing the competitiveness of organizations.

Список літератури:

1. Su, S.-W., Hung, S.-H., & Su, Y.-F. (2012). The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(5), 735-742. DOI: 10.2224/sbp.2012.40.5.735.
2. Kim, H., Hur, D., & Oh, J. (2025). Resilience through integration: The synergistic role of national and organizational culture in enhancing market responsiveness. *Systems*, 13(9), 772. DOI: 10.3390/systems13090772.
3. Nunez, I. (2023). On integral theory: An exercise in dialectical critical realism. *Journal of Critical Realism*, 22(4), 431-444. DOI: 10.1080/14767430.2023.2217053.
4. Wilber, K. (2024). Integrating the interior: Overcoming blocks to life-value onto-axiology through Ken Wilber's integral theory. *BSAhely*. DOI: 10.4236/tel.2024.143063.
5. Reineke, P., Katila, R., & Eisenhardt, K. M. (2025). Decentralization in organizations: A revolution or a mirage? *Academy of Management Annals*, 19(1), 27-59. DOI: 10.5465/annals.2022.0206.
6. Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 2338. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.02338.
7. Parsons, T. (1937). *The structure of social action*. Free Press.
8. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotions to lead with heart and head*. Harvard Business Review Press.
9. Al Zarooni, S. (2024). Why decentralization is key to successful business operations. *World Economic Forum*. Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2024/06/decentralized-not-fragmented-new-way-think-about-operations/>
10. Nack, C., & Chiu, Y.-C. (2023). Cognitive flexibility and stability at the task-set level: A dual-dimension framework. DOI: 10.56296/aip00007
11. Ma, G. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior. *PMC*. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11150825>.
12. Adizes, I. (2000). *Managing corporate lifecycles: How organizations grow, age and die*. Prentice Hall.
13. Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
14. Tatyntseva, Y. (2025). Systemic management of digital marketing in the conditions of an unstable global environment and transformation of consumer values. *Economics: Time Reality*, 4(80), 132-140. DOI: 10.15276/ETR.04.2025.13.
15. Tatyntseva, Y., & Stokov, Y. (2023). Korporatyvnyy rozvytok v strakhuvanni: Intehratsiya innovatsiynykh informatsiynykh tekhnolohiy. *Visnyk Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu "Kharkivskiy Politekhnychniy Instytut" (Ekonomichni Nauky)*, 6, 72-76.
16. Доер, Дж. (2019). Мір'яй важливе. OKR: проста ідея зростання вдсятеро. Якабу.

17. Indarta, Y., Sugriwaputra, R., Saumadin, S., Mansuri, M., Faisal, F., Kate, Y., & Palopo, A. (2024). The evolution of servant leadership research (2020-2024): A systematic review and social impact analysis. *Journal of Scientech Research and Development*, 6(2), 155-163. DOI: 10.56670/jsrd.v6i2.596.
18. Татаринцева Ю.Л., & Пушкар О.І. (2025). Нетворкінг і міжкомандна взаємодія як драйвери підвищення ефективності менеджменту та створення цінності в економіці вражень цифрового маркетингу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 3(33), 98-106. DOI: 10.15276/EJ.03.2025.12.
19. Райко Д., Дрепін І. (2025). Стратегування розвитку підприємств у цифрову епоху: синергія маркетингу та економіки вражень. *Сталий розвиток економіки*, 1(52), 86-92. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-52-12.
20. Райко Д.В. (2025). Стратегування розвитку підприємств у контексті економіки вражень: маркетинговий підхід. *Інвестиції: практика та досвід*, 3. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.7.

References:

1. Su, S.-W., Hung, S.-H., & Su, Y.-F. (2012). The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(5), 735-742. DOI: 10.2224/sbp.2012.40.5.735 [in English].
2. Kim, H., Hur, D., & Oh, J. (2025). Resilience through integration: The synergistic role of national and organizational culture in enhancing market responsiveness. *Systems*, 13(9), 772. DOI: 10.3390/systems13090772 [in English].
3. Nunez, I. (2023). On integral theory: An exercise in dialectical critical realism. *Journal of Critical Realism*, 22(4), 431-444. DOI: 10.1080/14767430.2023.2217053 [in English].
4. Wilber, K. (2024). Integrating the interior: Overcoming blocks to life-value onto-axiology through Ken Wilber's integral theory. *BSAhely*. DOI: 10.4236/tel.2024.143063 [in English].
5. Reineke, P., Katila, R., & Eisenhardt, K. M. (2025). Decentralization in organizations: A revolution or a mirage? *Academy of Management Annals*, 19(1), 27-59. DOI: 10.5465/annals.2022.0206 [in English].
6. Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 2338. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.02338 [in English].
7. Parsons, T. (1937). *The structure of social action*. Free Press [in English].
8. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotions to lead with heart and head*. Harvard Business Review Press [in English].
9. Al Zarooni, S. (2024). Why decentralization is key to successful business operations. *World Economic Forum*. Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2024/06/decentralized-not-fragmented-new-way-think-about-operations> [in English].
10. Nack, C., & Chiu, Y.-C. (2023). Cognitive flexibility and stability at the task-set level: A dual-dimension framework. DOI: 10.56296/aip00007 [in English].
11. Ma, G. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior. *PMC*. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11150825> [in English].
12. Adizes, I. (2000). *Managing corporate lifecycles: How organizations grow, age and die*. Prentice Hall [in English].
13. Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker [in English].
14. Tatyantseva, Y. (2025). Systemic management of digital marketing in the conditions of an unstable global environment and transformation of consumer values. *Economics: Time Reality*, 4(80), 132-140. DOI: 10.15276/ETR.04.2025.13 [in English].
15. Tatyantseva, Y., & Stokov, Y. (2023). Corporate development in insurance: Integration of innovative information technologies. *Visnyk Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu "Kharkivskyy Politekhnychnyy Instytut" (Ekonomichni Nauky)*, 6, 72-76 [in Ukrainian].
16. Doer, Dzh. (2019). Measure what matters. OKR: a simple idea of tenfold growth. *Yakabu* [in Ukrainian].
17. Indarta, Y., Sugriwaputra, R., Saumadin, S., Mansuri, M., Faisal, F., Kate, Y., & Palopo, A. (2024). The evolution of servant leadership research (2020-2024): A systematic review and social impact analysis. *Journal of Scientech Research and Development*, 6(2), 155-163. DOI: 10.56670/jsrd.v6i2.596 [in English].
18. Tatyantseva, Yu.L., & Pushkar, O.I. (2025). Networking and inter-team interaction as drivers of management efficiency and value creation in the experience economy of digital marketing. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnychnoho universytetu*, 3(33), 98-106. DOI: 10.15276/EJ.03.2025.12 [in Ukrainian].

19. Raiko, D., & Drepin, I. (2025). Strategizing the development of enterprises in the digital age: Synergy of marketing and the experience economy. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(52), 86-92. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-52-12 [in Ukrainian].
20. Raiko, D.V. (2025). Strategizing the development of enterprises in the context of the experience economy: A marketing approach. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 3. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.7 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Татаринцева Ю.Л. Розвиток організацій у змінному середовищі: концепції, механізми трансформацій та стратегічні принципи / Ю.Л. Татаринцева, О.І. Пушкар // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2025. – № 6 (82). – С. 132-142. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No6/132.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.18064688.

Reference a Journal Article:

Tataryntseva Yu.L. *Development of Organizations in a Changing Environment: Concepts, Transformations Mechanisms and Strategic Principles* / Yu.L. Tataryntseva, O.I. Pushkar // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2025. – № 6 (82). – P. 132-142. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No6/132.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.18064688.

