

УДК 316.334.2:005.591.6(477)"2022/..."
DOI <https://doi.org/10.32782/apfs.v055.2025.31>

С. А. Бучковський

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8481-3706>

аспірант кафедри політичної соціології

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Р. О. Запорожченко

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7353-4933>

старший викладач кафедри політичної соціології

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Д. М. Бойко

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3425-8555>

завідувач кафедри політичної соціології

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЕВРИСТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ П. ДІМАДЖІО ТА В. ПАУЕЛЛА

Вступ. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, продемонструвало, що війна – це не просто процес, який викликає низку соціальних трансформацій, але й різновид соціальної кризи, що впливає на всі сфери суспільства, зокрема й на організаційні процеси на підприємствах [1]. Багато з них стикаються з необхідністю евакуації та релокації, переналагодження виробництва, адаптації до дефіциту ресурсів і абсолютно нових ринкових умов [2]. Такі зміни вимагають не тільки оперативного управління, але й переосмислення довгострокових стратегій, оскільки державне регулювання посилює свій вплив на підприємства, що виражається в нових формах взаємодії між бізнесом і державою. Крім того, війна змінює структуру ринків [3], створюючи нові можливості для деяких секторів економіки і водночас загрожуючи існуванню інших, зокрема більш традиційних.

Під час війни держава запроваджує нові правила [4], що регулюють мобілізацію ресурсів, виробництво, зайнятість та експортно-імпорتنі операції, що включає зобов'язання з випуску стратегічно важливої продукції, дотримання вимог безпеки та перерозподілу фінансових потоків. Підприємства стикаються з необхідністю адаптуватися до нових соціальних запитів, наприклад, надавати гуманітарну допомогу або підтримувати співробітників в умовах воєнного стану. Окрім того, в умовах війни різноманітні інституційні практики задають моделі поведінки, які сприймаються як легітимні або успішні: це може включати перехід на гібридні форми роботи, зміну організаційної культури або впровадження інновацій [5] тощо. Відповідно, інститути допо-

магають підприємствам адаптувати свою місію та цінності у відповідності до змінених умов, наприклад, компанії переосмислюють свої стратегічні цілі, фокусуючись на стійкості або соціальній відповідальності.

У такому контексті інституційна теорія [див. 6; 7; 8] може бути проаналізована як концептуально цікава і методологічно валідна для вивчення системних змін в управлінні та функціонуванні організацій, які продовжують свою роботу в умовах війни та воєнного стану. Інституційна теорія акцентує увагу на змінах на рівні норм, правил і практик, що робить її особливо ефективною для розуміння «кризового» періоду. В рамках інституційної теорії вивчається вплив нормативного та когнітивного тиску, який формує адаптацію організацій до нових умов, наприклад, коли підприємства змушені змінювати свої внутрішні структури та процеси у відповідь на зовнішні вимоги, такі як зміни в законодавстві, суспільні очікування або нові стандарти. З іншого боку, також змінюються і соціальні норми та практики, які підтримують різноманітні кооперації в умовах дефіциту ресурсів та соціальної напруженості.

Когнітивний тиск у цьому випадку стосується не стільки зовнішніх приписів, скільки зміни «картини світу» та «здорового глузду» організації: того, що вважається самоочевидним або раціональним. Для українських виробничих компаній, наприклад, на початку війни стало «очевидним», що потрібно мати резервний план релокації, навіть якщо закон не зобов'язує до цього. Багато підприємств почали проводити «репетиції евакуації», створювати дублюючі команди управління або цифрові «дзеркала» даних не тому, що це було нормативно обов'язковим, а тому що це

стало частиною нової логіки мислення про стійкість.

Постановка проблеми. Загострення ситуації внаслідок війни в Україні створює нову конфігурацію викликів, у якій традиційні моделі організаційного розвитку, зокрема лінійне стратегічне планування, ієрархічні моделі управління, та концепції трансакційної ефективності, виявляються малоефективними. Підходи, засновані на передбачуваності середовища, як правило, не здатні повною мірою пояснити дії організацій у ситуації, коли відсутня стабільна нормативна база, а ризики виникають раптово та екзогенно. Так, певні дослідження [3] показують, що підприємства українського промислового комплексу виявилися непередбаченими до різних зламів логістичних ланцюгів після 24 лютого 2022 року, адже їхні стратегії ґрунтувалися на оптимізації витрат у стабільному середовищі, а не на стійкості до потрясінь.

Ще один приклад – це масова релокація виробництва з Харківської, Донецької, Запорізької областей тощо, яка супроводжувалася не лише переміщенням матеріальної бази, а й необхідністю перебудови всієї організаційної структури підприємств. У цих умовах ієрархічні управлінські моделі виявилися надто інертними: підприємства, що поклалися на централізовані рішення, втратили час і ресурси, тоді як адаптивні, децентралізовані компанії, як-от окремі логістичні оператори («Нова пошта») або ІТ-компанії, швидше впровадили нові практики, зокрема автономні команди та горизонтальні моделі прийняття рішень.

Водночас зростає значення дослідження не лише економічних параметрів функціонування бізнесу, але й соціальних змін у внутрішніх структурах організацій, моделей взаємодії з державою та суспільством. Саме тому аналіз трансформацій організаційних процесів в умовах війни крізь призму інституційної теорії є не лише науково значущим, але й практично важливим для розробки стратегій стійкості та адаптивності українського бізнесу в умовах затяжної кризи. Адже на відміну від неоінституційної моделі [див. 9; 10; 11], яка зосереджується на трансакційних витратах, або теорій управлінської ефективності, інституційна теорія дозволяє виявити символічні, нормативні та когнітивні чинники, що формують поведінку організацій у середовищі високої невизначеності. Саме тому вона є особливо релевантною для аналізу війни як «інституційного зламу».

Мета статті – визначити евристичні можливості застосування теорії інституційних змін П. ДіМаджіо та В. Пауелла [12] до аналізу трансформацій організаційних процесів на підприємствах в умовах війни. Наше дослідження буде спрямоване на виявлення того, як війна (як

макросоціальний чинник) спричиняє нормативний, когнітивний та меметичний тиск на організації, спонукаючи їх до адаптації, перегляду стратегій, структур і практик відповідно до нових інституційних умов.

Виклад основного матеріалу. Інституційна теорія відіграє ключову роль у сучасній соціології організацій, оскільки дозволяє пояснити, яким чином зовнішні соціальні норми, правила та очікування формують не лише поведінку організацій, а й саму логіку їхнього існування та розвитку [13]. На відміну від підходів, що зосереджуються на внутрішніх потребах чи виключно ринкових чинниках, інституційна теорія підкреслює, що організації функціонують у ширшому інституційному контексті, який визначає межі їхніх можливих дій, формує стратегії, управлінські рішення та повсякденні практики [14]. Інститути при цьому розуміються як стійкі, але динамічні комплекси формальних (законодавство, регуляції) і неформальних (соціальні норми, очікування, культурні коди) правил, які структурують взаємодію між акторами та забезпечують стабільність і передбачуваність [13].

Показовим прикладом є трансформація організаційної культури в агрохолдингу «Астарта-Київ», який після початку повномасштабного вторгнення не лише адаптував виробничі процеси, а й змінив систему управління персоналом. У відповідь на суспільні очікування соціальної відповідальності та внутрішньої солідарності, компанія запровадила нову політику публічного визнання добровольців серед співробітників, ініціювала регулярну психологічну підтримку персоналу, а також створила фонд допомоги постраждалим громадам. Ці дії не були викликані безпосередніми правовими вимогами, але стали реакцією на неформальний інституційний тиск – очікування з боку працівників, медіа, партнерів і громад, які у воєнний час переосмислили норми «належної» поведінки бізнесу. У такий спосіб організаційна культура компанії була перебудована у відповідь на зміну інституційного поля, де соціальна стійкість, публічна видимість допомоги та емоційна підтримка стали важливими індикаторами легітимності.

Саме в умовах високої турбулентності, зокрема під час війни, інституційна теорія надає особливо цінний аналітичний інструментарій для вивчення того, як організації адаптуються до глибоких змін зовнішнього середовища, змінюючи свої структури, цілі та логіку дії відповідно до нових нормативних і когнітивних вимог [15]. Такий підхід дозволяє не лише діагностувати зміни, але й зрозуміти механізми інституційної стабілізації та відтворення в умовах соціальної кризи або воєнного стану.

У межах інституційної теорії особливо важливою для аналізу трансформацій в умовах війни є концепція інституційної ізоморфності, запропонована П. ДіМаджіо та В. Пауеллом. Вона дозволяє зрозуміти, чому організації, діючи в одному інституційному полі, часто набувають подібних структур і практик. Йдеться не про пошук ефективності, а про прагнення до легітимності, тобто відповідності нормативним очікуванням держави, суспільства або партнерів [15]. В умовах війни цей інституційний тиск загострюється: для збереження підтримки, ресурсів або прав на продовження діяльності, організації змушені адаптуватися до нових вимог, навіть якщо ці вимоги не є функціонально оптимальними.

У воєнних умовах прикладом нормативного та меметичного ізоморфізму є дії компанії «Kernel», яка впродовж 2022–2023 років не лише зберегла виробничу діяльність, а й адаптувала свої управлінські процедури до нових соціальних очікувань. Компанія публічно заявила про запуск корпоративної програми підтримки Збройних сил України та внутрішньо переміщених осіб: від систематичної фінансової допомоги до логістичного забезпечення на рівні регіональних офісів. «Kernel» змінив тональність і формат зовнішньої комунікації, поставивши акцент на оборону, соціальну єдність, партнерство з громадами, що відповідало новій нормативній рамці «бізнесу на службі суспільству».

У результаті такі дії отримали позитивне підкріплення з боку державних акторів (участь у публічних ініціативах Мінекономіки), професійних асоціацій (наприклад, Український клуб аграрного бізнесу) та широкого загалу, формуючи модель легітимної поведінки, яку почали повторювати інші компанії агросектору, зокрема «Астарта», «МХП» та «Епіцентр Агро». У цьому контексті ізоморфізм не є слабкістю, але є інструментом символічної стабілізації: копіювання очікуваних форм поведінки дозволяє організаціям утриматися в полі моральної та нормативної легітимності, навіть якщо це не веде до безпосередньої ринкової ефективності.

Концепція інституційної ізоморфності, запропонована П. ДіМаджіо та В. Пауеллом, ґрунтується на описі трьох типів тиску: примусовому, нормативному та меметичному [12, с. 150–154]. У контексті російсько-української війни всі три механізми окреслюються особливо яскраво та комплексно.

Примусовий ізоморфізм спостерігається, коли підприємства змінюють свою діяльність у відповідь на прямі вимоги держави, наприклад, щодо виготовлення продукції оборонного призначення, дотримання трудового законодавства в умовах мобілізації чи обов'язкової релокації виробництва

з прифронтових регіонів. Тут тиск є не лише юридичним, а й моральним: очікування суспільства щодо «відповідальної поведінки» бізнесу відіграє не меншу роль, ніж офіційні постанови. У березні 2022 року одне з провідних українських підприємств авіаційного машинобудування – АТ «ФЕД», яке базувалося у Харкові, було змушене здійснити часткову релокацію виробничих потужностей до Дніпра через постійні обстріли. Цей крок відбувся в межах державної програми релокації критичних підприємств і супроводжувався необхідністю виконання вимог Міністерства економіки щодо забезпечення безперервності оборонного виробництва. Паралельно з цим підприємство адаптувало свою внутрішню структуру: скоротило ієрархічні рівні управління, створило мобільні виробничі бригади та впровадило інструменти швидкої звітності. Такі зміни демонструють дію примусового ізоморфізму, коли нормативно-державний та моральний тиск змушує організацію трансформуватися не заради ефективності, а для збереження легітимності та фізичного існування.

Нормативний ізоморфізм активізується через професіоналізацію управлінських і виробничих стандартів: в умовах кризи значно зростає роль професійних асоціацій, які формують нові орієнтири, зокрема щодо безпеки праці, гігієнічних норм, логістики чи цифрових сервісів. Це створює ситуацію, в якій підприємства вдаються до стандартизації рішень не з міркувань інноваційності, а заради збереження експертної легітимності та включення до професійної спільноти. У відповідь на виклики війни провідні IT-компанії Львова, серед яких SoftServe, N-iX, Intellias, створили платформу Lviv Tech Angels – мережу взаємодопомоги та стандартизації практик у сфері безпеки, управління ризиками, гібридної зайнятості та підтримки мобілізованих працівників. У межах цієї професійної спільноти були сформовані рекомендації щодо організації безпечного офісного середовища, цифрової інфраструктури для віддаленої роботи, ментального здоров'я працівників, а також політик корпоративної відповідальності в умовах воєнного стану. Інші компанії, які прагнули залишатися у спільноті та зберігати експертну легітимність, адаптували ці стандарти, навіть не маючи прямого зобов'язання. Таким чином, нормативний ізоморфізм проявився як результат професіоналізованого тиску всередині поля.

Меметичний ізоморфізм особливо притаманний малим і середнім підприємствам, які в умовах невизначеності копіюють успішні стратегії великих компаній або ринкових лідерів, наприклад, багато локальних бізнесів переймають публічну риторику «бізнесу, що підтримує фронт», запозичують гуманітарні ініціативи чи моделі дис-

танційної зайнятості, навіть якщо ці рішення не є оптимальними в їхньому випадку. Після початку повномасштабної війни мережа «Lviv Croissants», наприклад, не лише не припинила діяльність у прифронтових містах, як-от Харків, Запоріжжя, Дніпро та Кривий Ріг, а й започаткувала низку ініціатив, пов'язаних із підтримкою ЗСУ: безкоштовні обіди для військових, збори коштів, партнерства з волонтерами. Ці дії були активно висвітлені в медіа й стали зразком «патріотичної поведінки» бізнесу. У результаті багато малих локальних кав'ярень, не пов'язаних із мережею, почали імітувати ці ініціативи: вивішувати подібні патріотичні гасла, організовувати благодійні збори, створювати «меню для ЗСУ». Навіть якщо ці дії не мали безпосереднього економічного ефекту, вони забезпечували публічне визнання й легітимність у межах локального споживчого поля.

Інституційна ізоморфність онтологічно / гносеологічно пов'язана з іншою структурою / ключовим аналітичним поняттям у концепції П. ДіМаджіо та В. Пауелла – «організаційним полем», тобто простором, у якому функціонують взаємозалежні актори: підприємства, постачальники, державні органи, професійні асоціації, споживачі [12, с. 148]. Це не просто сукупність організацій, а структура стабільних взаємовпливів, у межах якої формуються норми, очікування та стандарти, що набувають характеру інституційного тиску. Саме в рамках організаційного поля виникають і поширюються практики інституційної ізоморфності, оскільки всі учасники змушені діяти за спільними правилами, орієнтуватися на легітимні зразки поведінки та змагатися за одні й ті самі ресурси. У воєнному контексті ці поля зазнають суттєвої трансформації: до традиційних гравців додаються нові (наприклад, волонтерські ініціативи, військові структури, міжнародні фонди, які стають джерелами нормативних імпульсів, ресурсів та моделей поведінки).

Яскравим прикладом таких змін є організаційне поле агропродовольчої безпеки в Україні, яке в 2022–2023 роках формувалося на перетині дій українських агрохолдингів (наприклад, «Нібулон»), місцевої влади, Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), гуманітарних штабів і волонтерських ініціатив. Після знищення критичної інфраструктури та блокади портів Миколаєва і Херсона, FAO у співпраці з Міністерством аграрної політики запровадила низку програм підтримки агровиробників, зокрема роздачу посівного матеріалу, технічну допомогу та відновлення логістичних ланцюгів. У цьому полі почали діяти нові норми: пріоритет безпечної логістики, прозорість у розподілі ресурсів, координація з міжнародними донорами

та врахування соціального виміру (допомога внутрішньо переміщеним особам). Водночас, волонтерські платформи типу «Спільно діємо» стали неформальними квазі-інституційними посередниками між дрібними аграріями та міжнародними фондами. Всі ці актори, які не є характерними для довоєнної конфігурації агробізнесу, створили нову нормативну рамку функціонування, яка вимагає від підприємств не лише економічної адаптації, а й інституційного входження у міжсекторну систему взаємозалежностей.

Тобто на практиці організаційне поле, за П. ДіМаджіо та В. Пауеллом, виявляється не статичним набором акторів, а динамічною мережею взаємозалежностей, у якій формуються та відтворюються інституційні очікування [12]. Війна особливо оголює цю взаємозалежність: державні регулятори не лише встановлюють норми, а й залежать від ефективності їх виконання бізнесом; професійні асоціації формують стандарти, орієнтуючись на практики, які самі підприємства ініціюють у кризових умовах. Саме в цьому полі розгортаються процеси інституційної ізоморфності: організації не просто імітують одна одну або реагують на зовнішній тиск; вони діють у координованій системі, де логіка виживання нерозривно пов'язана з логікою відповідності загальноприйнятим інституційним орієнтирам [16].

У воєнному контексті організаційне поле радикально трансформується, адже на перший план виходить не ефективність, а здатність до швидкої адаптації, координації та моральної легітимації. Постачальники ресурсів – від логістичних компаній до фінансових установ – змінюють свою поведінку відповідно до нових ризиків і форм співпраці, адаптуючи умови контрактів, канали комунікації та моделі розподілу. Державні органи активізують примусовий тиск, запроваджуючи нові нормативи, пов'язані з безпекою, мобілізацією чи гуманітарною відповідальністю бізнесу, що змушує підприємства включатися в систему державного антикризового управління [17]. Професійні асоціації, своєю чергою, задають стандарти «воєнної етики» бізнесу, наприклад, від вимог до корпоративної відповідальності до етичних рамок комунікації.

Показовим прикладом є діяльність компанії «Нова пошта» у перші місяці повномасштабного вторгнення, коли компанія не лише оперативно відновила логістику в зонах активних бойових дій, але й ініціювала створення проекту «Гуманітарна пошта України», який був реалізований у партнерстві з Міністерством інфраструктури, Укрпоштою та громадськими організаціями. У межах цієї ініціативи компанія здійснювала безкоштовну доставку гуманітарних вантажів, зокрема ліків, продуктів і засобів захисту, що

надходили від благодійних фондів та донорів. Для цього було модифіковано логістичні схеми, спрощено договори з партнерами та створено окремі канали комунікації з військовими адміністраціями.

Державні органи, своєю чергою, активізували нормативний тиск, запровадивши нові правила для стратегічних вантажів і маршрутизації в умовах обмеженого доступу до інфраструктури. Водночас, професійна спільнота логістичного сектору (наприклад, Асоціація доставляння експрес-посилок) сформувала етичні принципи воєнної доставки, включно з політикою прозорості звітності щодо гуманітарних перевезень. Таким чином, «Нова пошта» стала не лише учасником, але й співтворцем нового організаційного поля, у якому нормативна легітимність, адаптивність та етична відповідальність почали домінувати над логікою ринкової конкуренції.

У таких умовах саме конкуренти стають джерелом меметичного ізоморфізму, коли організації активно копіюють успішні приклади кризової поведінки – релокацію, волонтерські програми або цифрову трансформацію тощо; і роблять це не з міркувань ефективності, а для зниження ризиків і посилення своєї легітимності в очах спільноти. Формування організаційного поля, відповідно до концепції П. ДіМаджіо та В. Пауелла, є не статичним фактом, а процесом, що розгортається поетапно, відображаючи зміну характеру взаємодій, рівня інституціоналізації та ступеня структурної подібності між організаціями [12]. Дослідники виокремлюють чотири ключові стадії розвитку поля: встановлення кордонів, взаємодія, інституціоналізація та ізоморфізм.

Початковий етап – *встановлення кордонів* – полягає у формуванні меж організаційного поля та ідентифікації його учасників. На цьому етапі організації починають усвідомлювати свою взаємозалежність через ринки, регуляторні режими чи обмін ресурсами. У воєнних умовах, наприклад, поле продовольчої безпеки може швидко сформуватися з участю агропідприємств, логістичних операторів, гуманітарних організацій і державних регуляторів, які опиняються у спільному просторі реагування на загрозу голоду або нестачі критичних товарів. Така мобілізація окреслює нову конфігурацію поля з чітко визначеним колом учасників.

Другий етап – *взаємодія* – передбачає активний обмін інформацією, практиками та ресурсами між організаціями. Саме через цю взаємодію починають формуватися неформальні норми, довіра, партнерські зв'язки, що у перспективі створюють основу для інституціоналізації. У практиці українських підприємств під час війни прикладом може слугувати формування кластерів взає-

модопомоги, коли компанії діляться можливостями логістики, виробничими потужностями або кадрами, щоб зменшити ризики та посилити стійкість. Такі неформальні мережі сприяють поширенню нових норм поведінки й операційної адаптації.

На етапі *інституціоналізації* ці неформальні практики поступово формалізуються, перетворюючись на загальновизнані стандарти та норми, які підтримуються через професійні асоціації, державні структури чи практику сертифікації. У сфері освіти це втілюється, наприклад, у впровадженні вимог до дистанційного навчання в умовах війни, що спочатку були відповіддю на надзвичайну ситуацію, а згодом перетворилися на нормативну вимогу з боку Міністерства освіти. Інституціоналізація саме так створює та перетворює передбачуване середовище, у якому організації можуть орієнтуватися на стабільні правила і формувати довгострокові стратегії.

Заключним етапом є *інституційний ізоморфізм*, коли організації в межах одного поля стають подібними не через технічну доцільність, а внаслідок тиску легітимності. Примусовий тиск держави змушує бізнес дотримуватися вимог військового законодавства; нормативні очікування професійних асоціацій закріплюють нові стандарти відповідальності (наприклад, щодо соціальної підтримки працівників); меметичне копіювання поширюється тоді, коли організації переймають уже апробовані моделі поведінки, як-от публічні кампанії підтримки ЗСУ або реалізація гуманітарних проєктів. У такий спосіб ізоморфізм сприяє закріпленню нової організаційної логіки, що базується на узгоджених у межах поля цінностях, цілях та очікуваннях.

Таким чином, організаційне поле є критично важливим середовищем, у якому відбуваються інституційні зміни, оскільки саме в його межах формуються, легітимуються та трансформуються соціальні норми, регулятивні стандарти й організаційні практики. Це поле не є нейтральним фоном, а динамічним простором взаємодії, де впровадження інновацій окремими акторами, як і зовнішні стрес-фактори, зокрема економічні кризи чи війна, можуть спричиняти системні трансформації. У цьому контексті організаційне поле виконує координаційну функцію: воно забезпечує циркуляцію інформації, стимулює формування партнерських мереж та інституціоналізує практики взаємодії.

Висновки, або дещо про можливості використання теорії інституційних змін. В умовах війни організаційні процеси зазнають радикальних змін під впливом перш за все нормативного та меметичного тиску. Теорія інституційних змін П. ДіМаджіо та В. Пауелла забезпечила ефектив-

ний концептуальний інструмент для виявлення та пояснення цих трансформацій: від адаптації до воєнного законодавства до інституціоналізації нової організаційної культури, орієнтованої на гнучкість, солідарність і соціальну відповідальність. Інституційна ізоморфність і динаміка організаційного поля дозволяють простежити, як легітимність, а не ефективність, стає ключовим критерієм функціонування організацій у кризових умовах.

Разом з тим, використана теоретико-методологічна рамка має низку обмежень, які необхідно критично осмислити. По-перше, інституційна теорія у версії П. ДіМаджіо і В. Пауелла виявляється більш продуктивною для опису макрорівня адаптації, ніж для вивчення мікропроцесів прийняття рішень усередині організацій. Вона не дозволяє повною мірою розкрити суб'єктні виміри, тобто роль конкретних акторів, агентність менеджерів, конфлікти інтересів або неочевидні неформальні практики опору інституційному тиску.

По-друге, дана теорія схильна трактувати організації як пасивні структури, які реагують на зовнішнє середовище, тоді як у реальності багато організацій виступають активними творцями нових норм, ініціюючи інституційні зміни «знизу». Нарешті, інституціональний підхід у класичному вигляді фокусується на стабільності, тоді як воєнні реалії вимагають врахування постійної турбулентності, фрагментарності та багатовекторності змін. Це вимагає доповнення концептуальної рамки іншими теоріями, зокрема теоріями кризового управління, політичної економії війни тощо.

Перспективи подальшого дослідження даної тематики полягають перш за все у доцільності здійснення емпіричної верифікації висунутих у статті припущень на основі якісного кейс-аналізу українських підприємств, які зазнали релокації, трансформації виробництва або стали активними учасниками гуманітарної мобілізації. Це дозволить вивчити реальні механізми інституціоналізації нових практик на мікрорівні. Не менш важливим є порівняльний аналіз організаційних полів у різних секторах (наприклад, харчової промисловості, ІТ, охорони здоров'я), які по-різному реагують на виклики війни, що дасть змогу дослідити варіативність інституційних реакцій та глибину структурних змін. Окрім того, перспективним виглядає розширення концептуального інструментарію, зокрема, інтеграція підходів з теорії соціального капіталу, мережових взаємодій, а також дослідження ролі цифрових платформ в інституційній перебудові організаційної діяльності.

Таким чином, інституційна теорія є цінним аналітичним інструментом для осмислення тран-

сформацій в організаційній поведінці в умовах війни, однак її повноцінне використання потребує критичного перегляду й доповнення міждисциплінарними підходами. Водночас подальші дослідження мають бути зорієнтовані на конкретні емпіричні практики, що дозволить глибше зрозуміти, як саме українські організації не просто адаптуються, а й формують нову інституційну реальність під час війни.

Література

1. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Т. 7, № 3. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
2. Гонtareва І., Євтушенко В., Михайленко Д. Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04>.
3. Boiarko I., Hrytsenko L., Tverezovska O., Saltykova H., Kyrychenko K. War impact on the market value of the industrial complex enterprises of Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2023. Vol. 20, № 1. P. 328–341.
4. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>.
5. Hryn D., Yaroshenko O., Tykhonovych O., Hryhorenko D., Pavlichenko V. Legal regulation of hybrid work models and their impact on work-life balance: A case study of Ukraine. *Comparative Southeast European Studies*. 2024. Vol. 72, № 4. P. 419–435.
6. Tool M. *Institutional Economics: Theory, Method, Policy*. Springer, 1993.
7. Goodin R. *The Theory of Institutional Design*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
8. Tang S. *A General Theory of Institutional Change*. Routledge, 2011.
9. Williamson O. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985.
10. Greif A. *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*. Cambridge University Press, 2006.
11. Acemoglu D., Robinson J. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Business, 2012.
12. DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48. P. 147–160.
13. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
14. Scott W. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

15. DiMaggio P., Powell W. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

16. Greenwood R., Suddaby R., Hinings C. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*. 2002. Vol. 45, № 1. P. 58–80.

17. Meyer J., Scott W., Deal T. *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Sage Publications, 1994.

Анотація

Бучковський С. А., Запорожченко Р. О., Бойко Д. М. Трансформації організаційних процесів на підприємствах в умовах війни: евристичні можливості застосування концепцій П. ДіМаджіо та В. Пауелла. – Стаття.

У статті проаналізовано трансформації організаційних процесів на українських підприємствах у контексті російсько-української війни крізь призму теорії інституційних змін П. ДіМаджіо та В. Пауелла. Автори доводять, що війна функціонує не лише як зовнішній деструктивний чинник, але і як фактор потужного інституційного тиску, який запускає радикальні перебудови норм, очікувань та структур у межах організаційного поля. Особлива увага приділяється концепції інституційної ізоморфності (примусового, нормативного та меметичного типів) у контексті колективної адаптації, націленої не стільки на ефективність, скільки на легітимність організаційної поведінки в умовах кризи. Автори досліджують динаміку організаційних полів у воєнному контексті, демонструючи те, як до вже існуючих структур взаємодії додаються нові актори, наприклад, військові адміністрації, волонтерські організації, міжнародні донори тощо, які впливають на логіку дій підприємств. Показано, що процес трансформації організаційного поля проходить через чотири етапи: окреслення кордонів, налагодження взаємодії, інституціоналізацію нових практик і, зрештою, ізоморфізацію поведінки організації. Аналізується ключова роль не лише реакції на зовнішні виклики, а й нової нормативної реальності, в якій організації стають не просто виконавцями, але співтворцями інституційного порядку. Узагальнюючи, автори підкреслюють, що інституційна теорія забезпечує продуктивний аналітичний інструментарій для осмислення змін в організаціях у періоди екстремальних потрясінь. Водночас пропонується критична оцінка обмежень теорії: її схильності до надмірного структурного детермінізму та недостатньої уваги до суб'єктності організацій. У статті окреслено перспективи подальших емпіричних міждисциплінарних досліджень, спрямованих на глибше розуміння дов-

готривалих наслідків інституціоналізації в умовах війни.

Ключові слова: організаційні процеси, інституційна теорія, інституційна ізоморфність, організаційне поле, війна, адаптація.

Summary

Buchkovsky S. A., Zaporozhchenko R. O., Boiko D. M. Transformations of organizational processes at enterprises in wartime: heuristic possibilities for applying the concepts of P. DiMaggio and W. Powell. – Article.

The article analyzes the transformations of organizational processes in Ukrainian enterprises in the context of the Russian-Ukrainian war through the lens of P. DiMaggio and W. Powell's theory of institutional change. The authors argue that war functions not only as an external destructive factor but also as a source of strong institutional pressure that triggers radical reconfigurations of norms, expectations, and structures within the organizational field. Particular attention is given to the concept of institutional isomorphism (coercive, normative, and mimetic types) in the context of collective adaptation, oriented less toward efficiency than toward the legitimacy of organizational behavior under crisis conditions.

The authors examine the dynamics of organizational fields in the wartime setting, showing how new actors – such as military administrations, volunteer organizations, and international donors – emerge alongside existing structures of interaction and shape the logic of enterprise action. The transformation of the organizational field is shown to proceed through four stages: boundary delineation, interaction building, institutionalization of new practices, and, ultimately, isomorphization of organizational behavior.

The analysis highlights the central role not only of responses to external challenges but also of the new normative reality in which organizations act not merely as executors but as co-creators of the institutional order. In conclusion, the authors emphasize that institutional theory provides a productive analytical framework for understanding organizational change in times of extreme disruption. At the same time, they offer a critical assessment of the theory's limitations, particularly its tendency toward excessive structural determinism and its insufficient attention to organizational agency. The article also outlines prospects for further empirical and interdisciplinary research aimed at deepening understanding of the long-term consequences of institutionalization under conditions of wartime.

Key words: organizational processes, institutional theory, institutional isomorphism, organizational field, war, adaptation.

Дата надходження статті: 21.08.2025

Дата прийняття статті: 04.09.2025

Опубліковано: 30.09.2025