

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2026. № 3.*  
*ISSN 2307-2105*



*Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.54>**

**УДК 005.7**

*Н. В. Коваленко,*

*д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,*

*Національний транспортний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>*

*М. М. Жуківець,*

*аспірант, Національний транспортний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3275-1545>*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР В МЕРЕЖЕВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

*N. Kovalenko,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of*

*Management, National Transport University*

*M. Zhukivets,*

*Postgraduate student, National Transport University*

## **THE THEORETICAL BASIS OF FORMING MANAGEMENT STRUCTURES IN THE NETWORK ORGANIZATIONS**

*У статті досліджуються теоретичні поняття, передумови формування, переваги і недоліки мережевих організацій та структур управління такими організаціями. Метою дослідження є систематизація теорії мережевих організацій та їх управлінських структур. Методологічну основу дослідження становлять інституційний та структурний підходи, узагальнення галузевих аналітичних матеріалів і теорій. У роботі проведено аналіз поняття «мережева організація» вітчизняних і іноземних науковців та надано своє визначення цього терміну. Також здійснено глибоке дослідження класифікацій мережевих організацій, що запропонували науковці, та надано загальну класифікацію з власними доповненнями. Проаналізовані головні передумови, переваги та недоліки формування мережевих організацій. Визначено, що основну увагу в мережевих організаціях необхідно приділити саме їх управлінню. Тому більш детально проаналізовані визначення, класифікація, еволюційні підходи до управління та моделі управлінських структур мережевих організацій. Особливу увагу приділено децентралізації управління, а саме її впливу на ефективність організації та показникам для її визначення. Зроблено висновок, що особливу увагу необхідно приділяти управлінню, кваліфікації персоналу та роботі з персоналом для досягнення найкращих фінансово-економічних показників, які можна ототожнити з ефективністю організації.*

*The article examines the theoretical definitions, prerequisites for the formation, as well as the advantages and disadvantages of network organizations and their management structures. The study aims to systematize the theory of network organizations and their management structures. The methodological framework is based on institutional and structural approaches, along with the generalization of analytical materials and existing theories. The paper analyzes the definitions of the concept of "network organization" by domestic and foreign scientists, and also proposes an original definition of this term. In addition, a profound study of existing classifications of network organizations was conducted,*

*resulting in a comprehensive classification supplemented by the authors' original thoughts. The study examines the key prerequisites, advantages, and disadvantages of the forming network organizations. It has been determined that the main attention in network organizations should be paid to their management. Therefore, the definitions, classifications, evolutionary approaches to management, and models of management structures of network organizations were analyzed in greater detail. The digitalization has played a key role in the transition from traditional to the networked management structures. Particular attention is paid to the decentralization of management, specifically its impact on organizational efficiency and the indicators used for its measurement. The definition of the transition boundary from centralization to decentralization is determined by indicators that characterize the degree of centralization of management of network organizations and influence the development and formation of management structures: the number of decisions, the importance of decisions, the consequences of decisions, the amount of control over the activities of subordinates. The paper concludes that special emphasis must be placed on management, personnel qualifications, and human resource management to achieve the best financial and economic performance, which is equated to the overall organizational efficiency.*

**Ключові слова:** *децентралізація, класифікація, мережева організація, управлінські структури мережевих організацій, цифровізація.*

**Keywords:** *decentralization, classification, network organization, management structures of network organizations, digitalization.*

**Постановка проблеми.** Посилення конкуренції, цифровізації та глобалізації на ринку змушують організації реагувати на нестабільні динамічні умови зовнішнього середовища. Коли наявні ресурси більше не забезпечують конкурентних переваг акцент зміщується на оптимальне та раціональне використання ресурсів, що є однією з передумов формування

мережових організацій. На даний момент не в повній мірі досліджені мережеві організації та структури управління таких організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорії мережових організацій та їх управлінським структурам в останній час приділяють все більше і більше уваги.

Поняття мережевої організації було досліджено Хаустовою В. Є., Трушкіною Н. В., Шульц С. Л., Кіт Л. З., Butcus F. S., Dumitrescu D. M., Вікторовим Б. В. [1, 2, 3, 4, 5]. Останній науковець надав найбільш змістовне визначення цього поняття.

Проведено аналіз класифікацій мережових організацій більш науковцями Ключкова О. В., Шацька З. Я., Бурлак А. О., Мартиненко О. В. [6, 7, 8]. Останній автор в класифікації використовував існуючі класифікації та власні доповнення. Але, враховуючи реалії сьогодення, класифікації науковців потребують доповнення.

В статі були розглянуті передумови [2, 7, 9, 10], переваги та недоліки [7, 11] формування мережових організацій. За результатами аналізу особливу увагу потребує питання управління, тому був проведений теоретичний аналіз управлінських структур мережових організацій [12, 13, 14, 15, 16, 17].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – систематизація теоретичних і практичних знань про мережеві організації та їх управлінські структури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «мережева структура» досліджено Хаустовою В. Є. та Трушкіною Н. В. з позиції ототожнення, автори зазначили, що «мережева структура» ототожнюється з такими дефініціями, як: «організація, взаємодія, об'єднання, структура управління, форма управління, координація, кооперація, альянс, структурована сукупність, інтеграція, корпоративна структура, відносини, коаліція». На основі проведеного аналізу автори пропонують власне визначення мережевої структури як «специфічної форми організації

колективних зусиль, яку засновано на добровільній взаємодії її учасників на основі об'єднання їх інтересів, ресурсів, компетенцій і можливостей» [1].

Шульц С.Л. та Кіт Л.З. «бізнес-мережі» ототожнюють з мережевими структурами, такими як підприємницькі мережі, кластери, альянси, холдинги, корпорації, концерни, конгломерати, торговельні мережі, а з урахуванням галузевої специфіки використовують й загальну назву – «інтегровані корпоративні структури». Вони запропонували власне визначення на основі аналізу підходів інших науковців «бізнес-мережа (підприємницька мережа, бізнес-структура) – це об'єднання суб'єктів господарювання одно- або різнопрофільної спеціалізації, що характеризується спільністю фінансово-економічних інтересів учасників, діяльність якого визначається концентрацією капіталу, локалізацією зусиль кожної ланки на визначеному сегменті розвитку, координацією важелів внутрішнього фінансово-господарського механізму з метою досягнення визначених цілей, спільністю інтересів власників капіталу» [2].

Іноземні науковці надають такі визначення: Буткус Ф. С. мережеву підприємницьку структуру розглядає як консолідацію кількох бізнес-одиниць, у яких людські та робочі процеси взаємодіють, шукаючи спільних результатів та взаємної вигоди [3]; Думітреску Д. М., як гнучку, динамічну структуру географічно розосереджених організацій, де спілкування здійснюється переважно або виключно за допомогою електронних засобів, де завдання розподілені відповідно до спеціалізації чи компетенції бізнес-одиниці [4]. Найбільш змістовно поняття мережевої організації дослідив український науковець Вікторов Б. В., який визначає «мережеве підприємство – як бізнес-структуру учасників (комерційних, некомерційних підприємств, фізичних осіб-підприємців), що функціонує на засадах інноваційності, відкритості, мобільності, використання горизонтальних та/або вертикальних зв'язків формального (неформального) співробітництва (партнерства) між сторонами, які в рамках власної спеціалізації, прийняття зобов'язань, взаємозалежності співпрацюють для досягнення спільних цілей,

для чого використовують специфічні переваги, пов'язані з єдиною ресурсною базою, можливостями забезпечення синергетичного ефекту масштабу, адаптивності до умов зовнішнього середовища» [5].

Узагальнення напрацювань вчених дало змогу запропонувати власне визначення поняття «мережева організація» – це об'єднання суб'єктів господарювання, що характеризуються високими зв'язками співробітництва (партнерства), власною спеціалізацією, загальним управлінням, різним географічним знаходженням, об'єднанням власних ресурсів і компетенцій для досягнення спільної фінансово-економічної цілі, задоволення потреб споживачів та підвищення адаптивності до змін умов зовнішнього середовища.

На основі аналізу досліджень низки праць науковців можна зробити висновок, що поняття «мережева організація», «мережева структура», «мережеве підприємство», «мережеве об'єднання», «мережева структура управління», «мережева форма управління», «управлінська структура в мережевій організації», «мережева підприємницька структура», «кооперація», «альянс», «мережева корпоративна структура», «коаліція», «бізнес-мережа», «підприємницькі мережі», «кластери», «холдинги», «корпорації», «концерни», «конгломерати» та «торговельні мережі» є тотожними за змістом. Тому в подальшому будемо використовувати термін «мережева організація» як найбільш узагальнюючий, що дозволить систематизувати підходи до її класифікації.

Зокрема, Клочкова О. В. пропонує класифікувати мережеві організації за сімома ознаками: масштабами діяльності (міжнародні, регіональні, національні, комбіновані); методами управління (централізовані та децентралізовані); моделями управління (інвестиційні, централізовані, децентралізовані, холдингові, гібридні, тощо); організаційно-правовими формами (залежно від специфіки законодавства країни, в якій вона зареєстрована); галузевою спеціалізацією (будівництво, страхування,

фінансово-кредитна сфера, тощо); характером формату функціонування (одно- та мульти- форматними); станом розвитку (динамічні та стабільні) [6].

Поряд із цим, Шацька З. Я. та Бурлак А. О. у контексті міжнародної економіки пропонують класифікувати мережеві організації за іншими ознаками [7]:

- за галузевим спрямуванням: транспортні, аптечні, технологічні, виробничі, логістичні та інші мережеві підприємницькі структури, які утворюють транспортні мережі, торговельні мережі, інформаційні мережі та інше;

- за масштабами діяльності: міжнародні (здійснюють діяльність на міжнародних ринках), регіональні (працюють в рамках регіональних ринків), національні (функціонують в межах країни) та змішані (здійснюють свою діяльність як на національних, так і на закордонних ринках);

- за строком утворення: довгострокове партнерство з формуванням довгострокових стратегічних альянсів; середньострокове партнерство; тимчасове партнерство для виконання окремого спільного проєкту;

- за моделлю управління: управління мережевими підприємницькими структурами може здійснюватися за інвестиційною (інвестор об'єднує навколо себе організації, в які він інвестує та управляє ними в межах інвестицій), централізованою (централізоване управління мережею в межах однієї організації), холдинговою (управління в межах об'єднання організацій), лотковою (управління за рахунок стандартів мережі) та гібридною (поєднання різних моделей управління) моделями Клочкової [6];

- за характером зв'язків: ієрархічні об'єднання (будуються на основі чіткого підпорядкування і делегації повноважень всередині такої організації), неієрархічні об'єднання (мають гнучку структуру, що може змінюватися під впливом зовнішнього оточення), комбіновані об'єднання (поєднують ознаки як ієрархічних, так і не ієрархічних структур);

- за метою об'єднання: внутрішня (окремі підрозділи інтегрованих підприємств є окремими центрами прибутку), стабільна (складається з

головного підприємства, яке передає більшу частину своїх операцій іншим інтегрованим підприємствам), динамічна (функціонує на засадах аутсорсингу), ринкова (не має головного підприємства, який координує роботу всієї структури, так як підприємства об'єднуються на тимчасовій основі для виконання разових проєктів).

Класифікація мережевих організацій була досліджена та систематизована Мартиненко О.В. за такими класифікаційними ознаками [8] (без деталізації): масштабами діяльності (глобальні, міжнародні, регіональні, національні, локальні, комбіновані); методами управління (централізовані та децентралізовані); моделями управління (інвестиційні, холдингові, гібридні); характером мережевих взаємодій (формальні у вигляді певної організаційно-правової форми, неформальні у вигляді неформальних договірних відносин щодо інтеграції діяльності); формою об'єднання (кластери, концерни, консорціуми, союзи, громадські спілки, холдинги); галуззю діяльності (спеціалізовані та комбіновані); станом розвитку (динамічні та стабільні); структурною формою (ієрархічні, комбіновані, неієрархічні); рівнем об'єднання (горизонтальні, вертикальні, горизонтально-вертикальні); цілями об'єднання (зміцнення ринкових позицій, реалізація основних компетенцій та функцій, здійснення певних проєктів); часом співпраці (короткострокові та довгострокові); типом взаємозв'язків (фірмова та міжфірмова).

Класифікація мережевих організацій описує їх за різними критеріями/ознаками і може бути доповнена іншими класифікаційними ознаками.

**Таблиця 1. Класифікація мережевих організацій**

№ з/п	Класифікаційна ознака	Тип класифікаційної ознаки
1	Масштаб діяльності	Глобальні, міжнародні, регіональні, національні, локальні, комбіновані.
2	Метод управління	Централізовані, децентралізовані, <i>комбіновані (поєднання централізованого та децентралізованого управління)</i> .
3	Галузева спеціалізація	Транспортні, аптечні, технологічні, <i>торгівельні</i> , виробничі, <i>логістичні</i> , харчові, фінансові, страхові та інші.
4	Модель управління	Інвестиційні, холдингові, гібридні.
5	Організаційно-правова форма	Залежно від специфіки законодавства країни, в якій вона зареєстрована (В Україні - ПП, ФОП, ТОВ, ПрАТ, АТ, ДП тощо).
6	Форма власності	Приватні, державні, державно-приватні.
7	Форма об'єднання	Кластер, концерн, консорціум, союз, громадська спілка, холдинг, <i>група</i> .
8	Рівень об'єднання	Горизонтальні, вертикальні, горизонтально-вертикальні.
9	Стан розвитку	Стабільні, динамічні.
10	Бізнес-профіль	Одно- (вузкопрофільні, спеціалізовані), мультипрофільні (широкопрофільні).
11	Строк утворення	Довгострокові, середньострокові, короткострокові.
12	Характер зв'язків	Ієрархічні, неієрархічні, комбіновані (поєднання ієрархічних та неієрархічних зв'язків).
13	Походження продукції	Виробники, постачальники, посередники, змішаного типу.
14	Строк перебування на ринку	Початківці, молоді, довгожителі, старожили.
15	Формальність зв'язків	Формальні, неформальні, <i>напів-формальні (лише частина домовленостей закріплена договірними відносинами)</i> .
16	Мета створення	Покращення ринкових позицій, <i>вихід на інші ринки збуту, представлення у інших регіонах, розширення асортименту, перехід у інший ціновий сегмент, тощо</i> .
17	Мережева ознака	Корпоративні, франчайзингові, <i>корпоративно-франчайзингові (приклад: Нова Пошта, АТБ)</i> .
18	<i>Взаємодія з клієнтом</i>	<i>Цифрові (маркетплейси, інтернет-магазини), фізичні (відділення, магазини, персонал), фізично-цифрові (маркетплейс та відділення)</i> .
19	<i>Тип кінцевого споживача</i>	<i>Спеціалізовані на роботі з бізнес-клієнтами (B2B), державними організаціями (B2G), фізичними особами (B2C), або поєднання будь-яких комбінацій вище перелічених кінцевих споживачів</i> .
20	<i>Відкритість партнерства мережі</i>	<i>Відкриті (відправити/продати може кожен), закриті (лише власна продукція), індивідуальні (продукція власного виробництва та визначених партнерів)</i> .
21	<i>Автономність власної інфраструктури</i>	<i>Автономні, неавтономні, напів-автономні</i> .

Багато науковців при аналізі мережевих організацій зачіпають питання передумов формування мережевих організацій: Пасічник Т.О. акцентує увагу на системних передумовах і зазначає, що в останнє десятиліття ХХ ст. у розвинутих економіках активно використовуватися системна інтеграція як новий напрямок партнерських відносин в умовах відмови від суто ієрархічних систем організація й управління на користь гнучких партнерських відносин [9]; Шульц С.Л. та Кіт Л.З. підкреслюють, що реалізація принципів кооперації, спеціалізації, раціонального розподілу функцій в умовах мережевої інтеграції створює передумови для стійкого розвитку учасників мережевих структур і забезпечує можливість проведення гнучкої ринкової політики [2]; Шацька З.Я. та Бурлак А.О. довели, що стрімкі зміни в інформаційно-комунікаційних технологіях та зовнішньому середовищі, а також ліквідація бар'єрів між підприємством і середовищем є основними передумовами формування мережевих підприємницьких структур [7]; Буняк Н. М. відзначає, що у теперішніх економічних реаліях основними передумовами актуалізації кооперації суб'єктів господарювання для досягнення кращих результатів в умовах мінливого зовнішнього середовища є: зміна принципів організації економічної діяльності, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, трансформація інституційних умов ведення бізнесу [10].

Як зазначає Дзядук Т.В., мережеві організації мають ряд переваг, серед яких: адаптивність до змінних умов; концентрація на пріоритетних галузях спеціалізації та унікальних процесах; скорочення витрат, раціональна структура і підвищення доходів; низький рівень зайнятості, виключення дублювання використання кваліфікованої робочої сили; залучення до спільної діяльності в рамках мережі найкращих партнерів. Водночас науковець також відзначає слабкі місця мережевих підприємств: обмежена матеріальна і соціальна підтримка членів унаслідок відмови від класичних довгострокових договірних форм і трудових відносин; перевага спеціалізації та концентрації на ключових компетенціях, тоді як деякі сучасні напрями

виступають за багатопланову кваліфікацію; надмірна залежність від кадрового складу та ризик плинності кадрів; небезпека ускладнень через різнорідність членів організації, нечіткість членства, динаміка самоорганізації, невизначеність у плануванні [11].

Переваги формування мережевих організацій систематизовані таким чином [7]:

1. Підвищена організаційна гнучкість – мережеві організації більш децентралізовані та здатні швидко адаптуватися до ринкових змін чи змін навколишнього середовища.

2. Стійкість зв'язків між інтегрованими підприємствами – внутрішні зв'язки менш розрізнені, що сприяє інноваційному розвитку.

3. Децентралізація організаційної структури – менше рівнів та більші можливості контролю.

4. Вищий рівень координації та комунікації між підрозділами інтегрованими в мережеву організацію – можливість спілкування з різними підрозділами, що сприяє більш ефективному прийняттю рішень і вирішенню проблем.

5. Відкритість до організаційних змін - співробітники менш прив'язані до ієрархій, що спрощує організаційні зміни всередині мережевої організації.

6. Універсальність і адаптивність мережевої організації - вільний перехід від одного проєкту до іншого без руйнації структури мережевої організації.

7. Кращий доступ до ресурсів і досвіду – використання ресурсів та досвід інших компаній або окремих осіб у мережі.

8. Зниження витрат – оптимізація витрат за рахунок спільних ресурсів інтегрованих підприємств.

9. Підвищення інноваційної активності - різноманітність поглядів і досвіду учасників мережевої організації стимулює креативність та інновацій.

10. Підвищення конкурентоспроможності - учасники мережі здатні швидше реагувати на зміни ринку та використовувати нові можливості.

Головним недоліком мережевих організацій в порівнянні з традиційними підприємствами є ускладнення процесу звітності та контролю головного підприємства з функціонуванням всієї мережевої структури [7].

Інтеграція України у світовий економічний простір призводить до значних змін у соціальній, економічній, політичній та екологічних сферах, що обумовлює необхідність перегляду традиційних управлінських підходів та адаптації підприємств до сучасних стандартів ведення підприємницької діяльності. Особливо важливим постає вдосконалення управлінських структур компаній, що визначають їх ефективність у конкурентному середовищі. Враховуючи світові тенденції, підприємства змушені переосмислювати організаційні структури, впроваджуючи більш гнучкі, децентралізовані та інноваційні моделі управління, що сприяють швидкій адаптації до змін ринку та підвищенні ефективності прийняття рішень.

Управлінські структури компаній відіграють ключову роль у ефективності функціонування організацій. Детально розкривають сутність поняття управлінських структур компаній Гуторов О. І. та Гуторова О. О.: «структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами й працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень; вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління; організаційна структура управління – упорядкована система підрозділів і посад, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують керованість організації» [12]. Ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності управлінських структур адаптуватися до динамічних змін та

забезпечувати результативність управлінських процесів. Гуторов О. І., Гуторова О. О. та Петренко С. А. запропонували класифікацію структур управління за низкою ознак [12, 13]. Зокрема, за характером побудови організаційних зв'язків виокремлюють лінійні, лінійно-штабні; за кількістю рівнів управління - горизонтальні, вертикальні(ієрархічні); за обсягом делегованих повноважень - централізовані, децентралізовані; за характером делегування повноважень - бюрократичні (функціональні, дивізіональні), адаптивні (із застосуванням комісій, із застосуванням проектних груп, матричні, конгломератні). Дивізіональні управлінські структури поділяють на продуктові, регіональні, глобальні продуктові та глобальні регіональні. Нові види організаційних структур виникають у зв'язку зі зміною стратегічних цілей, розвитком компаній, зміною підходів до організації робочого процесу, звітності, контролю.

Сутність поняття управлінських структур організацій є достатньо дослідженою, оскільки існуючі визначення відображають спільні змістовні характеристики. Водночас класифікація управлінських структур потребує подальшого наукового дослідження з метою виявлення нових видів, що зумовлено сучасними процесами управління, удосконаленням взаємозв'язків в організаціях, зміною стратегічних цілей та розвитком компаній за відносно короткий час.

У науковій публікації Брюховецької Н. Ю., Булеєва І. П. та Чорної О. А. досліджено еволюцію підходів до управління підприємствами [14]:

1. Процеси цифрових трансформацій потребують кардинальних змін управлінських дій і ціннісних орієнтирів підприємств. Відбувається оновлення методів виробництва і шляхів використання людського капіталу підприємств, перехід від ієрархії до мережових взаємодій контрагентів; конкуренція зміщується у бік конкуренції за робочу силу; комунікації стають легкодоступними; праця все більше знеособлюється і відчужується; технології штучного інтелекту сприяють активному впровадженню інструментів нагляду і контролю.

2. Цифрова трансформація призводить до еволюції бізнесу, зміни традиційних бізнес-моделей, масштабування і об'єднання підприємств в технологічно-соціально-економічні системи мережевого типу, посилюючи сучасну тенденцію розвитку бізнесу у бік більшої гнучкості, адаптивності, сервітизації та кастомізації; аналіз цих процесів дозволяє дійти висновку, що у міру просування цифрових технологій у практику ведення бізнесу інтенсифікується розмивання секторальних та галузевих кордонів економік, формуються великі міжсекторальні та міжгалузеві бізнес-екосистеми, що кардинально змінює структуру ринкової конкуренції.

3. Перехід від ієрархії до мережевих зв'язків і взаємодій визначає перехід від законів традиційного управління – вимог більшої різноманітності, складності управляючої системи, дрібнення і спрощення нижчих ієрархій задля забезпечення стабільності – до рівноправної взаємодії і рівноправного доступу до ресурсів мережі. Механізмами реалізації повинні стати мережеві, кросфункціональні взаємодії, апробація досвіду формування «бірюзових» організацій з децентралізацією управління, що має підтримуватися інститутами розвитку на рівні держави – вирошуванням національних цифрових мереж в інтересах розвитку і збереження трудового і інтелектуального потенціалу підприємств промисловості та загалом країни, що особливо актуально для умов війни.

4. Цифрові підходи дають можливість поглибити теорію мережевої економіки, що відкриває напрями глибоких її подальших досліджень щодо формування мережевих структур та платформ, розгляду підприємства як вузла перетину мереж – матеріальних, енергетичних, віртуальних, духовних тощо та перебудови відносин управління виробництвом, соціальними процесами на мікро- і макрорівнях.

5. В умовах воєнного стану в Україні, розвитку цифровізації економіки актуалізується адаптивне управління, що є сукупністю принципів, методів та інструментів управління, які в умовах цифровізації економіки, швидких технологічних і інституціональних змін, небезпеки у зовнішньому

середовищі дозволяють підприємству здійснювати ефективну діяльність на існуючих і нових ринках.

6. Для практичної управлінської діяльності на підприємстві як впливу на процес, об'єкт та систему щодо збереження її стійкості чи переведення в інший стан відповідно до цілей отримання інтелектуальної ренти, збереження і розвитку трудового потенціалу розроблено концепцію трансформації управління підприємств, що базується на урахуванні процесів цифровізації економіки та чинників воєнного стану, які трансформують управління підприємств та відповідними механізмами і інструментами потребують адаптивного управління підприємствами, що передбачає своєчасне впровадження цифрових інструментів, вчасну зміну бізнес-моделі; збереження трудового колективу і підвищення лояльності співробітників і клієнтів; масштабування діяльності підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках.

До найпоширеніших моделей управління мережевими організаціями, які можуть бути адаптовані до різних секторів бізнесу, належать: франшиза, кооперативна модель, філіальна модель, модель дистриб'юторської мережі, мережа філій, мережева модель франчайзингу, онлайн-платформи та ринкові майданчики [15, 16]. Зазначені моделі управління мережевими організаціями є важливими інструментами для підтримки розвитку бізнесу та сприяють оптимізації логістичних процесів, скороченню транспортних витрат і зменшенню впливу на довкілля. Такі мережеві організації підвищують доступність і якість товарів для споживачів, забезпечуючи високий рівень обслуговування.

На думку Корицької О. І. та Кальмук Б. Ю. дуже високий та максимальний рівень децентралізації характерний для мережевих організацій оскільки заснована на взаємодії незалежних одиниць: особливою, і вже традиційною формою мережевої структури є франчайзинг, який дозволяє центральній компанії (франчайзеру) розширяться, заощаджуючи капітальні і управлінські ресурси. Учасники мережі (франчайзі) зберігають високий

рівень автономії [17]. Крайньою формою мережевої структури є віртуальне підприємство, яке характеризується майже повною відсутністю постійних матеріальних і людських ресурсів: виконання усіх необхідних робіт здійснюється залученими фахівцями.

Петренко Л. М. у публікації «Децентралізація управління в теорії менеджменту» зазначає, що ступінь централізації можна встановити за такими показниками: кількість рішень, важливість рішень, наслідки рішень, кількість контролю за діяльністю підлеглих [13].

Автор підкреслює, що навіть «у дуже децентралізованих організаціях керівники вищого рівня залишають за собою право виносити рішення з таких питань:

- формулювання політики організації в різних напрямках діяльності;
- визначення загальних цілей і завдань організації;
- здійснення стратегічного планування;
- розробка колективного договору разом із профспілками;
- впровадження кадрової політики тощо».

**Висновки.** Надано власні визначення поняття «мережева організація та їх загальної класифікації з доповненням власними класифікаційними ознаками. З'ясовано, що межа переходу від централізації до децентралізації визначається за показниками, що характеризують ступінь централізації управління мережевими організаціями та впливають на розвиток і формування управлінських структур. Управління мережевими організаціями є слабким місцем і потребує більше уваги до контролю, звітності, персоналу, плинності кадрів, тощо. Крім цього велику увагу потрібно приділяти кваліфікації персоналу, який здатен самостійно приймати рішення, нести відповідальність за результати роботи, не порушуючи стандарти та не відхиляючись від загальних цілей. Практика показує, що повної децентралізації в управлінні не має і важливі рішення приймаються керівниками або власниками організацій. Здебільшого мережеві організації

прагнуть досягти оптимальних фінансово-економічних показників, які можна також ототожнити з ефективністю організації.

### Література

1. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «мережева структура». БІЗНЕСІНФОРМ №8, 2022. С. 12-19. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-12-19>
2. Шульц С.Л., Кіт Л.З. Мережеві бізнес-структури: концептуалізація понять та засад функціонування. Регіональна економіка №2, 2013. С. 15-24.
3. Butkus, F. S. (2003). Management: basics for managing operatively organizational processes. Vilnius : Eugrimas.
4. Dumitrescu, D. M. (2009). Human Resources Profile in the Virtual Organization Based on the Career Anchors of Edgar Schine. Proceedings of the 20th International DAAAM Symposium. Volume 20. No. 1.
5. Вікторов Б.В. Соціально-економічна сутність мережевих підприємств. Вчені записки Університету «КРОК» №2 (54), 2019. С. 8-16. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-8-16>
6. Клочкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2011. 20 с.
7. Шацька З.Я., Бурлак А.О. Сутність та класифікація мережевих підприємницьких структур. Економіка та управління підприємствами. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 79. С. 129-133. doi: <https://doi.org/10.32782/bses.79-19>
8. Мартиненко О. В. Організаційно-економічне забезпечення реалізації експортного потенціалу деревообробних підприємств України. «Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”». 2022. Випуск 23. С. 137. doi: 10.20535/2307-5651.23.2022.264651
9. Пасічник Т. О. Впровадження мережного принципу в управлінні бізнес-процесами. Пасічник Т.О., Сороківська О.А. Світ якості України: Всеукраїнський науковий журнал №6-7, 2007. С. 57-61.

10. Буняк Н. М. Особливості мережевої організації інноваційної діяльності. Економічний простір №168, 2021. С. 7-10. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-1>

11. Дзядук Т.В. Позитивні та негативні ефекти формування мережевих підприємств. Інвестиції: практика та досвід № 10/2010. С. 36-38.

12. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Побудова організацій та основні типи організаційних структур управління. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2018. № 4. С. 185-200. doi: 10.31359/2312-3427-2018-4-185

13. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1 (3). Том 2. С. 245-252, 357—362.

14. Брюховецька Н. Ю., Булеев І. П., Чорна О. А. Еволюція в підходах до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій. Бізнесінформ №10. 2024. Економіка. Менеджмент і маркетинг. С. 451-461. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461>

15. Пріщенко А. Дослідження систем управління мережевими виробничо-торговельними суб'єктами великого підприємництва в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. № 2. 2024. С. 310-317.

16. Зибарева О. В., Лопашук І.А., Бивших І.В. Дослідження основних типів та складників мережевих бізнес-моделей торговельних підприємств України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. № 19. 2025. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-11>

17. Корицька О.І., Кальмук Б.Ю. Децентралізація управління підприємствами: Класифікація та оцінка організаційних структур. Економіка та суспільство. 2025. Випуск №74. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21>

## References

1. Khaustova, V. Ye. and Trushkina, N. V. (2022), “Theoretical approaches to defining the concept of “network structure”, BIZNESINFORM, vol.8, pp. 12-19. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-12-19>
2. Shults S. L., Kit L. Z. (2013), “Network Business Structures: Conceptualization Concepts and Principles of Operation”, Rehionalna ekonomika, vol. 2, pp. 15–24.
3. Butkus, F. S. (2003), Management: basics for managing operatively organizational processes, Eugrimasm Vilnius:.
4. Dumitrescu, D. M. (2009), “Human Resources Profile in the Virtual Organization Based on the Career Anchors of Edgar Schine”, Proceedings of the 20th International DAAAM Symposium, Vol. 20, No. 1.
5. Viktorov, B.V. (2019), “Socio-economic nature of network enterprises”, Vcheni zapysky Universytetu «KROK», vol.2 (54), pp. 8-16. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-8-16>
6. Klochkova, O.V. (2011), “Retail trade networks: regional development factors”, Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkiv, Ukraine.
7. Shats'ka, Z.Ya. and Burlak, A.O. (2023), “The essence and classification of network business structures”, Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 79, pp. 129-133. doi: <https://doi.org/10.32782/bses.79-19>
8. Martynenko, O.V. (2022), “Organizational and economic support for realizing the export potential of woodworking enterprises of Ukraine”, Ekonomichnyj visnyk NTUU «KPI», vol. 23. doi: [10.20535/2307-5651.23.2022.264651](https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264651)
9. Pasichnyk, T. O. and Sorokivs'ka, O.A. (2007), “Implementation of the network principle in business process management”, Svit iakosti Ukrainy: Vseukrains'kyj naukovyj zhurnal, vol. 6-7, pp. 57-61.

10. Buniak, N. M. (2021), “Features of network organization of innovative activity”, *Ekonomichnyj prostir*, vol. 168, pp. 7-10. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-1>
11. Dziaduk, T.V. (2010), “Positive and negative effects of the formation of network enterprises”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 36-38.
12. Hutorov, O. I. and Hutorova, O. O. (2018), “Organization construction and main types of organizational management structures”, *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 4, pp. 185-200. doi: [10.31359/2312-3427-2018-4-185](https://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-4-185)
13. Petrenko, S.A. (2010), “Comparative analysis of models of organizational structures of the enterprise”, *Biuletен' Mizhнародноho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu*, vol. 1 (3), no. 2, pp. 245-252, 357—362.
14. Briukhovets'ka, N. Yu., Bulieiev, I. P. and Chorna, O. A. (2024), “Evolution in Approaches to Enterprise Management in the Context of Digital Transformations”, *Biznesinform*, vol. 10, pp. 451-461. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461>
15. Prischenko, A. (2024), “Research on management systems of network production and trade entities of large businesses in Ukraine”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, pp. 310-317.
16. Zybareva, O. V., Lopaschuk, I. A. and Byvshykh, I. V. (2025), “Research on the main types and components of network business models of retail enterprises in Ukraine”, *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriiia: ekonomika ta upravlinnia*, vol.19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-11>
17. Koryts'ka, O.I. and Kal'muk, B.Yu. (2025), “Decentralization of Enterprise Management: Classification and Evaluation of Organizational Structures”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 74. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21>

*Отримано редакцією журналу / Received: 10.03.26*

*Прорецензовано / Revised: 16.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26*