

Алла Валеріївна Ханенко,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0003-0899-7311

e-mail: allakhanenko@ukr.net

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

СУЧАСНІ МЕРЕЖЕВІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Вступ. Складні виклики, що впливають на сучасні бізнес-процеси, ставлять під загрозу стійкість та здатність підприємств до адаптації. Саме потреба будь-якої підприємницької структури у створенні стійкої системи управління, у відповідності до вимог зовнішнього середовища, стала основою становлення організаційного проектування.

Економічну сутність організаційного проектування розкриває Долгова Л. І. [7], зазначивши, що організаційне проектування представляє собою практичну діяльність з проектування такої організаційної структури системи управління, яка б забезпечувала підприємству стійке зростання в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Адже зміна економічних умов діяльності підприємств, нестабільність ринку, рухливість політичного середовища, фінансова нестабільність особливо часто характеризують організаційні зміни, що відбуваються в періоди криз і економічних реформ.

Важливість впливу вдалого вибору потрібного виду структури управління на ефективну діяльність будь-якої організації підкреслюють в своєму дослідженні [4] Горбась І.М. і Синюк С.Б., акцентувавши увагу на тому, що організаційна структура детально описує спосіб розподілу повноважень для досягнення спільних цілей організації та вказує на функції різних рівнів ієрархії в компанії. Дослідники зазначили: «Усвідомлюючи важливість організаційної структури для функціонування підприємства, можна стверджувати, що її формування та вдосконалення є невід'ємною частиною стратегічного планування діяльності компанії, що визначає її вагомe місце у системі управління підприємства» [4].



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025

© Видавець Академія економічних наук України, 2025

Умови воєнного стану, в яких наразі функціонує економіка нашої країни, створюють виклики для діяльності підприємницьких структур, змінюють динаміку та вимагають адаптації управлінських стратегій, оскільки, існуючі підходи можуть бути неефективними або недостатньо пристосованими до змін, які виникають в умовах військових конфліктів, що мають руйнівний вплив на середовище функціонування бізнесу, особливо у прифронтових регіонах країни. Тому пошук нових ефективних адаптивних організаційних структур управління, характерними особливостями яких є цілеспрямованість, гнучкість і різноманітність є актуальним, оскільки формування таких організаційних структур визначає ефективність діяльності бізнес-структур і сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності в непередбачуваних умовах середовища функціонування бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливий внесок у дослідження проблем формування, функціонування та розвитку організаційних структур управління підприємством внесли вітчизняні вчені: В. Л. Гевко [2], О. В. Роженко [9], О. А. Сущенко [10], О. О. Леонова і Т. М. Леонова [8], О. Ю. Гусєва [5] та інші.

Типи бюрократичних організаційних структур, їх переваги та недоліки досліджено в публікаціях І. М. Горбась і С. Б. Синюк [3], М. П. Дорошенко і В. Л. Вороніної [7], О. О. Леонова і Т. М. Леонової [8].

Визначення сутності адаптивних організаційних структур наведено в дослідженнях В. Л. Гевко [2]; І. М. Горбась і С. Б. Синюк [3]; Л. І. Долгової [6]; М. П. Дорошенко і В. Л. Вороніної [7]; О. Ю. Сущенко [10].

О. Є. Гудзь, В. О. Коровін [4] розглянули сутність організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації.

Гусєва О.Ю. [5] визначила стратегічну мету та другорядні цілі побудови та функціонування підприємств мережевих структур.

Розвитку організаційної культури присвячені дослідження В. Л. Гевко [2] та О. В. Роженко [9].

Необхідність розроблення мережевими структурами стратегічних векторів управління, розглянули А. М. Стельмашук і Ю. А. Стельмашук [11]; О. І. Вівчар і А. П. Колесніков [1].

Незважаючи на певні здобутки в даній сфері, залишаються недостатньо висвітленими в наукових публікаціях проблеми практичного застосування адаптивного типу організаційних структур в діяльності вітчизняних підприємств, що може мати вплив на сере-

довище функціонування вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану. Залишились відкритими і питання вибору та формування стратегічно ефективної мережевої структури управління з урахуванням ймовірного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Недостатньо висвітлена проблема організаційної культури підприємств мережевих структур.

Мета статті полягає у визначенні адаптивних структур управління організації, здатних максимально ефективно поєднувати всі складові потенціалу організації для отримання високих результатів від здійснення діяльності вітчизняних підприємницьких структур в умовах воєнного стану з використанням глобальних медійних і комунікаційних мереж, зростання можливостей безпечного використання віртуального простору для бізнесових завдань, цифровізації та розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур, що забезпечує підприємствам гнучкість, унікальність та адаптивність, важливих для їх виживання в умовах нестабільності, зумовленої військовими діями.

Результати дослідження. Не розуміючи закономірностей розвитку організацій, не можна керувати ними, не можна ефективно використовувати їх потенціал та впроваджувати сучасні технології в їх діяльність.

Ефективність управління організацією відіграє вирішальну роль, яка визначається не лише вибором вірної стратегії, але й належною організаційною структурою суб'єкта господарювання. Організаційна структура – це один із чинників, який є основою для реалізації функцій організації. Відповідність організаційної структури цілям, які стоять перед організацією, її пристосованість до поставлених завдань, проектування організаційних форм управління, що мають базуватися на стратегічних планах організації є одним з основних факторів ефективного управління організацією.

Створення такої організаційної структури, яка б допомагала максимально поєднати різні види діяльності та підрозділи організації є одним із найважливіших завдань в управлінні. Ідеальної організаційної структури немає, тому потрібно оцінити різні варіанти під час організаційної діяльності.

Сучасні підприємства змушені здійснювати істотні організаційні зміни, що пояснюється посиленням впливу цифровізації, глобальних медійних і комунікаційних мереж, зростанням можливостей безпечного використання віртуального простору для бізнесових завдань. Так, у процесі ухвалення управлінських рішень, дедалі частіше застосовуються елементи штучного інтелекту, що

сприяє активізації організаційного та функціонального структурування в різних підприємствах та зумовлює побудову нових організаційних дизайнів, які базуються на впровадженні інноваційних структур, креативних ідей і сучасних методів управління з активним використанням новітніх цифрових технологій [4].

Аналіз теорії та практики діяльності вітчизняних і закордонних організацій дає змогу виокремити основні види організаційних структур, які, своєю чергою, можна об'єднати у два типи: механістичні та органічні.

Механістичні структури (або їх ще називають бюрократичними, ієрархічними) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим ухваленням рішень, об'єктивними критеріями добору кадрів, об'єктивною системою винагороди.

Органічні структури (або адаптивні, гнучкі) мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією ухвалення рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності, неформальними міжособистісними стосунками.

Типи адаптивних організаційних структур досліджено на основі публікацій В. Л. Гевко [2], І. М. Горбась і С. Б. Синюк [3], Л. І. Долгової [6], М. П. Дорошенко і В. Л. Вороніної [7], О. О. Леонова і Т. М. Леонової [8].

Протягом останніх десятиріч організації у всьому світі відповіли на зростання конкуренції в глобальному масштабі відходом від централізовано координованої, багаторівневої ієрархії та рухом до різноманітних більш гнучких структур. Замість послідовності команд ієрархія перетворюється на ланцюжок замовлень на постачання продукції та розвиток взаємовідносин з іншими фірмами.

Адаптивні організаційні структури викликані потребою в ефективному реагуванні підприємства на зміни навколишнього середовища і впровадження нових технологій. Розглянемо найбільш поширені типи адаптивних організаційних структур:

1. В основі **крос-функціональної організації структури управління** лежить організація робіт з робочими групами, або бригадами. Принципи і характеристики крос-функціональної організаційної структури дозволили В. Л. Гевко [2] сформулювати її ключові переваги і недоліки. До числа переваг даного типу організаційної структури управління слід віднести можливість скоро-

чення чисельності управлінського апарату та сполученого підвищення ефективності управління, перспективи гнучкого використання компетенцій персоналу, можливість самовдосконалення працівників за рахунок внутрішньогрупової роботи, можливість застосування ефективних методів планування і управління, а також зниження потреби у фахівцях широкого профілю.

Недоліками крос-функціональної структури є ускладнення взаємодії окремих підрозділів, потенційні проблеми, пов'язані з координацією діяльності окремих робочих груп, зростаюча потреба в кваліфікації і відповідальності персоналу, а також необхідність забезпечення високої якості та ефективності не тільки горизонтальних, але і вертикальних комунікацій.

2. І. М. Горбась, С. Б. Синюк [3] надають таке трактування проектній організаційній структурі управління: *«Проектна організаційна структура* управління – це тимчасова структура, створена для розв'язання конкретного завдання, в основі якої лежить реалізація концепції проекту, що трактують як будь-яку цілеспрямовану зміну в системі. В одну команду збираються кваліфіковані працівники різних професій, фахівці, дослідники для здійснення певного проекту із заданим рівнем якості і в рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Керівникові проекту повністю підпорядковані всі члени команди і всі ресурси, виділені для цієї мети».

При формуванні проектної організаційної структури діяльність господарюючого суб'єкта розглядається як сукупність проектів, для реалізації яких необхідно ефективно використовувати ресурси, якими розпоряджається керівник проекту. Проектна структура управління може бути сформована як в рамках крос-функціональної, так і в рамках дивізіональної структури, з тією різницею, що визначені цими типами структур об'єднання персоналу і ресурсів існують не протягом існування організації, але тільки в рамках кінцевого за часом проекту.

Перевагами цього типу організаційної структури є: забезпечення високої гнучкості

персоналу в порівнянні зі структурами класичної ієрархії, крім того, формуються умови, при яких ефективність ресурсної взаємодії виявляється максимальною внаслідок того, що взаємодія ресурсів в рамках проекту дозволяє отримати позитивний ефект синергії.

У той же час проектна структура управління не позбавлена певних недоліків, які включають високі вимоги кваліфікації керів-

ника проекту, який повинен не тільки керувати всіма стадіями життєвого циклу проекту, а й враховувати місце проекту в мережі проектів компанії; можливість перехресного розподілу ресурсів між проектами, реалізованими в одній організації; складність взаємодії окремих підсистем підприємства у випадках, коли одноразово реалізується значна кількість проектів; ускладнення розвитку організації.

І. М. Горбась, С. Б. Синюк [3] зазначають, що однією з найбільш поширених різновидів такої організації є матрична структура.

3. Матричні організаційні структури представляють собою мережеву структуру, що заснована на принципі подвійного підпорядкування виконавців. В рамках матричної структури працівник підпорядковується як безпосередньому керівнику функціональної служби, так і керівнику проекту або цільової програми. Дана структура має наступні ключові переваги: формується оптимальна орієнтація на проектні (або програмні) цілі і попит; забезпечується результативне поточне управління за рахунок зниження дублюючих витрат і підвищення ефективності використання ресурсів; формуються умови ефективного використання компетенцій персоналу організації; забезпечується відносна автономність проектних груп або програмних комітетів, що сприяє розвитку у працівників навичок прийняття рішень, управлінської культури, професійних навичок. У той же час впровадження матричної структури пов'язане з появою певних недоліків, в тому числі: необхідності постійного контролю за співвідношенням ресурсів, що виділяються підрозділам та програмами або проектами; формування передумов розширення сфер конфліктних ситуацій; виникнення можливості порушення правил і стандартів, прийнятих у функціональних підрозділах, через відірваність співробітників, що беруть участь в проекті, або програмі, від своїх підрозділів.

4. Конгломератні організаційні форми управління є ще одним різновидом адаптивних організаційних структур управління. Конгломератна структура використовується, коли відділи організації побудовані за різними ознаками, наприклад, в одному використовується продуктова структуризація, в іншому – структуризація за територіальним принципом

Формування внутрішніх ринкових відносин в надрах суб'єкта підприємницької діяльності породило новий тип організаційних структур — мережеві організації.

На нашу думку цей тип організаційної структури управління варто дослідити більш детально, оскільки він найбільше відповідає умовам цифровізації.

Мережі – низка фірм або спеціалізованих одиниць, діяльність яких координується ринковими механізмами замість командних методів.

Мережева структура – форма, що найбільшою мірою відповідає сучасним вимогам оточуючого середовища функціонування бізнес-структур. Разом з тим відомо, що ефективність цих організацій нерідко знижується через помилки окремих керівників при розробці організаційних структур і в процесі управління ними.

Розвиток мережевої організації відбувався у такий спосіб: нові організаційні форми виникали у відповідь на необхідність врахувати недоліки старих організаційних форм; по мірі накопичення змін в оточуючому середовищі існуючі організаційні форми все менш відповідали новим вимогам; керівники знаходили більш ефективні форми розподілу ресурсів та їх використання.

Рух до мережевої форми організаційної структури почався у 80-х роках ХХ ст., коли міжнародна конкуренція та швидкі технологічні зміни спонукали до масового реконструювання організаційних форм управління в усіх галузях. У рамках загальної тенденції до дезінтеграції керівники експериментували з різними організаційними структурами.

Перш за все вони відмовилися від використання оперативних календарних планів та передачі інформації про ціни для координації діяльності внутрішніх підрозділів, віддавши перевагу контрактній формі взаємовідносин та іншим угодам для поєднання зовнішніх компонентів у різні типи мережевих структур. Деякі мережі об'єднують постачальників, виробників і реалізаторів продукції на основі довгострокових стабільних відносин. Інші мережі набагато динамічніші, компоненти у вартісному ланцюгу об'єднуються контрактним способом в інтересах реалізації проекту чи реалізації продукції, а потім роз'єднуються, щоб стати частиною нового вартісного ланцюга наступного підприємницького проекту.

По-друге, мережеві організації більше покладаються на ринкові механізми, ніж на адміністративні форми управління. Проте ці механізми — не просто доступні взаємовідносини з незалежними господарюючими суб'єктами. Різні суб'єкти мережі усвідомлюють свою незалежність і готові ділитися інформацією, кооперуватися, надавати продукцію, щоб утримувати власне місце у вартісному ланцюгу.

Треття відмінність заключається у тому, що хоча мережі підприємців ще не стали типовим явищем, велика кількість нещодавно створених мереж передбачає більш дійову та зацікавлену роль її учасників. Як показав досвід, така добровільна активна поведінка не тільки поліпшує кінцеві результати, але й сприяє виконанню контрактних зобов'язань.

По-четверте, в усє зростаючій низці галузей, включаючи комп'ютерну, напівпровідникову та інші, мережеві структури являють собою об'єднання організацій, що засноване на кооперації та взаємному володінні акціями учасниками: виробниками, постачальниками, торговельними та фінансовими компаніями.

Оскільки будь-які функції реалізуються на контрактній основі, то можна легко замінити постачальників, внаслідок чого у компанії з мережевою структурою знижуються витрати (див. рисунок).

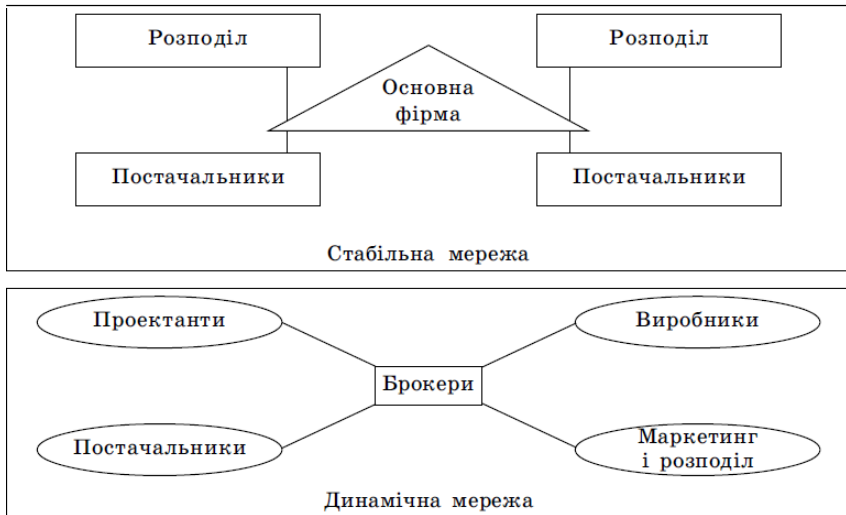


Рисунок Модель мережевої організації

Джерело: розробка автора

Хоча мережеві організації мають риси, що відрізняють їх від інших організаційних форм, стабільні, динамічні і внутрішні мережі містять елементи попередніх організаційних структур як базових складових нових форм управління.

Результатом цих змін є стабільна мережева організація, в якій фірма-ядро об'єднується з обмеженою кількістю ретельно обраних партнерів-учасників мережі.

Разом з цим велика матрична багатонаціональна корпорація, що складається з різних проектних, виробничих та торговельних одиниць, може вирішити замінити централізоване ціноутворення відносинами купівлі-продажу між своїми підрозділами, результатом чого стане тип мережевої організації, що фактично являє собою внутрішній ринок, на якому в перспективі складатимуться ціни за ринковими законами.

Таким чином, *мережева організація містить елементи спеціалізації функціональної форми, автономність дивізіональної структури і можливість маневрування ресурсами матричної організації.*

Детальні характеристики кожного виду мережевої організації наведено в таблиці.

Таблиця Основні характеристики мережевих організацій

Тип мережевої структури	Особливості мережевої організаційної форми	Недоліки, пов'язані з розширенням мережевої структури	Недоліки, пов'язані з модифікацією мережевої структури
Стабільна	Велика фірма-ядро, яка створює ринково-орієнтовані зв'язки з обмеженим потоком інформації вгору і вниз	Надмірне використання постачальника або продавця може призвести до його залежності від фірми-ядра	Великі надії, що покладаються на кооперацію, можуть обмежити творчість партнерів
Внутрішня	Спільне володіння, розподіл ресурсів по ланцюгу цінностей з використанням ринкових механізмів	Фірма може розширити володіння активами за межі можливостей внутрішнього ринку і механізмів оцінки результатів діяльності	Виконавчі особи для управління внутрішніми операціями замість впливу і стимулів використовують командні методи управління
Динамічна	Незалежні суб'єкти формують тимчасові спілки з великої кількості потенційних партнерів, які знаходяться в подовж вартісного ланцюжка	Експертиза може виявитися занадто вузькою і користь від вартісного ланцюга може мати інша організаційна форма управління	Необхідність заповігання опору партнерів. Обмежене спілкування з партнерами на різних ієрархічних рівнях.

Джерело: розробка автора

Стабільна мережева організаційна структура призначена для обслуговування передбачуваного ринку шляхом залучення спеціалізованих ресурсів відповідно до заданих продуктивним ланцюжком цінностей.

Логіка *внутрішньої мережевої структури*, або внутрішнього ринку, потребує створення ринкової економіки всередині фірми. У ній організаційні одиниці продають і купують товари і послуги один в одного за цінами, що встановилися на відкритому ринку. Мета внутрішньої мережі, як і її попередника – матричної форми, – отримати конкурентні переваги шляхом надання широкої підприємницької свободи з налаштуванням на кінцевий результат.

Динамічна мережева структура пов'язана з дивізійною формою організації, що робить наголос на адаптивність шляхом націлювання незалежних підрозділів на окремі, але пов'язані між собою ринки. Але внутрішня мережева структура може бути пошкоджена чинниками, що переобтяжують її ринкові механізми, та модифікаціями, які ведуть до розбалансованості відносин між покупцями та продавцями.

А. М. Стельмашук, Ю. А. Стельмашук [11] наголошують, що успіх підприємств мережевих структур залежить від здатності ефективно використовувати ті відмінності, які формують унікальність, а саме – від злагодженої системи стратегічного управління системного розвитку.

Думка цих науковців знайшла підтвердження в публікації науковців О. І. Вівчар і А. П. Колеснікова [1] Б., які наголосили, що успішність будь-якого з підприємств пов'язана не тільки з вдало розбудованою організаційною структурою, чіткими зв'язками системи управління, а в першу чергу з тим, якою мірою менеджмент мережевих структур здатний ефективно використовувати і трансформувати в синергетичний ефект ті відмінності на рівні елементів системи, які створюють унікальність.

Отже, виражена стратегічна орієнтація стає необхідною умовою функціонування усіх мережевих підприємств. Стратегічні вектори управління підприємствами мережевих структур у ключових питаннях повинні носити упереджувальний характер. А успіх такого упередження, залежить від його унікальності та інноваційності, тобто такої відмінності, яку важко скопіювати конкурентам.

О. Ю. Гусева [5] відзначає, що стратегічною метою побудови та функціонування підприємств мережевих структур є сприяння переведення економіки на інноваційний шлях розвитку. Другорядними цілями дослідниця називає: 1) вписатися в контекст світових тенденцій розвитку науки і технологій; 2) спиратися на інституційні та правові рішення, що піднімають на принципово новий рівень взаємини науки, освіти, виробничої сфери і ринку; 3) включати розвинений за основними параметрами інститут інтелектуальної власності, сучасні системи менеджменту, маркетингу, комерціалізації

нововведень; 4) вимоги до інноваційної мережі: її робота повинна базуватися на сучасній методології та інструментах в європейській мережі інноваційних релей-центрів (IRC).

В. Л. Гевко [2] акцентує увагу на формуванні стратегії організаційної культури підприємств мережових структур, яка реалізується в контексті наступних підходів: зміна бачення бізнесу компанії вищими керівниками через навчання і розвиток; поява нового керівництва з новою ментальністю і реальним досвідом проведення стратегічних змін; залучення ефективних управлінських технологій, пропонованих на ринку консультантами з організаційного розвитку.

Дослідник наголошує, що формування організаційної культури підприємств мережових структур активізує міжособистісні комунікації, створює високопродуктивний та ефективний трудовий колектив, забезпечує відчуття належності до мережової структури, участі у спільних результатах. На основі проведених досліджень згідно статистичних даних компаній Великобританії, США і Японії В. Л. Гевко [2] сформовано та надано результати проведених досліджень щодо ефективності впливу окремих елементів управління на підвищення рівня організаційної культури підприємств мережових структур:

Критика з боку керівництва, 7%

Можливість урізноманітнити свою роботу, 7%

Ризик позбавлення премії або частки зарплати, 13%

Можливість кар'єрного зростання, 25%

Добре слово керівництва працівникові особисто, 25%

Публічне визнання керівництвом заслуг працівника, 25%

Можливість приймати рішення у рамках своїх повноважень, 31%

Можливість розпоряджатися своїм робочим часом, 40%

Своєчасний зворотній зв'язок із безпосереднім керівником, 40%

Можливість навчання, 47%

Справедливе преміювання, 71%

Можливість підвищення зарплати, 77%

Згідно даних проведеного дослідження слід відзначити, що найбільший вплив має можливість підвищення заробітної плати 77%; справедливе преміювання 71%; можливість навчання 47%, проте менший вплив має ризик позбавлення премії 13%; можливість урізноманітнити свою роботу 7%; критика з боку керівництва 7%.

В.Л. Гевко [2] відзначає, що при формуванні організаційної культури підприємств мережових структур значний вплив на реалізацію стратегії мають наступні фактори: 1) наявність сильного лідера, що встановлює принципи, визначає основні цінності, норми

поведінки, що цілком виправдано з погляду задоволення потреб покупця, умов конкуренції й стратегії; 2) твердий намір керівництва підприємств діяти відповідно до встановлених традицій, при цьому прийняття рішень відбувається на основі цінностей організаційної культури; 3) прояв постійної турботи про працівників підприємств.

Детальне вивчення наукової проблематики дозволило науковцю сформулювати наступне визначення: стратегія організаційної культури підприємств мережевих структур – це довгостроковий, якісно визначений соціальний вектор, що стосується форм і засобів його реалізації, міжфункціональній і міжорганізаційній координації й інтеграції, сформоване керівництвом компанії відповідно до цілей організаційної культури та з метою підвищення рівня розвитку мережевих структур.

Як одну з альтернатив мережевим організаціям автори публікації [3] І. М. Горбась, С. Б. Синюк дослідили все більш поширювані, віртуальні організації, які є мережею незалежних компаній (постачальників, клієнтів, навіть конкурентів), пов'язаних інформаційними технологіями для обміну навичками, витратами та доступом до ринків один одного. Ця мережева структура дозволяє компаніям швидко об'єднуватися, щоб скористатися наявними можливостями, адже вона заснована на мережевій взаємодії учасників задля об'єднання їх економічних інтересів, ресурсів, компетенцій та потенційних можливостей, що спрямовуються на отримання синергії та підвищення конкурентоспроможності.

О. А. Сущенко [10] ключовими засадами концепції віртуальної організації визначає:

- технологію. Інформаційні технології допомагають географічно віддаленим компаніям створювати союзи та працювати разом;
- опортунізм. Союзи менш постійні, менш офіційні та більш кон'юнктурні, ніж у традиційних партнерських відносинах;
- досконалість. Кожен партнер привносить свої основні компетенції в альянс, тому можна створити організацію з вищою якістю у кожній функціональній галузі та збільшити конкурентні переваги;
- довіра. Структура мережі робить компанії більш залежними одна від одної та змушує їх зміцнювати стосунки з партнерами.

О. В. Роженько [9] наводить своє бачення економічної сутності віртуальної організаційної структури. Дослідник зазначає, що віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються з метою використання швидкозмінних можливостей ринку.

Ключовими факторами, які вплинули на розвиток цієї організаційної форми, були розвиток інформаційних технологій,

зокрема, прогрес в комунікаційних технологіях, глобалізація та зростання конкуренції, бурхливий розвиток інновацій та необхідність швидкого виведення на ринок нових продуктів, індивідуалізація свідомості людей і зростання значущості знань і інформації. Виділяють чотири основні чинники, що впливають на виникнення і розвиток віртуальних організацій:

1. Швидкість. Якщо на ринку найбільш ефективними компаніями стануть найбільш швидкі, а не найбільш пристосовані, то всі компанії будуть прагнути до того, щоб якомога швидше реагувати на будь-які зміни.

2. Вартість. Другим фактором вказується зниження вартості виходу на ринок, особливо в інформаційних і технічно орієнтованих галузях.

3. Персоналізація. Персоналізація стає все більш вірогідною унаслідок автоматизованого виробництва.

4. Глобалізація. Компанії конкурують не тільки зі своїми близько розташованими суперниками, але і з конкурентами по всьому світу.

Головною перевагою такої організаційної форми, як віртуальне підприємство, є можливість вибирати і використовувати найкращі ресурси, знання, здібності з найменшими тимчасовими витратами. Крім цього, до переваг даної форми можна віднести: швидку реакцію і гнучку адаптацію до змін навколишнього середовища; зростання конкурентних можливостей; гнучкість; скорочення витрат. До недоліків або, точніше, слабких місць такої організаційної форми можна віднести: високі витрати, пов'язані з інвестиціями в інформаційно-комунікаційні технології; правові проблеми, пов'язані з тим, що кордони між підприємствами всередині віртуальної організації стають нечіткими; неясність щодо членства в віртуальній організації, відкритість мереж і невизначеність в плануванні можуть послужити причинами надмірного ускладнення структури організації тощо.

Створювати віртуальні підприємства стало вигідно, оскільки для самої організації відкриваються ширші можливості: якість замовлення і швидкість його надання вище, клієнтську базу формувати набагато простіше, розміщення реклами відбувається в реальному часі, а також в можливості організації роботи віддалено, оперативний зв'язок з підрозділу, постановка задач і контроль їх виконання та ін. [9].

Можливість того, що суб'єкти підприємницької діяльності, які впроваджують мережеві структури, підвищать свою здатність до самооновлення, витікає з двох відмітних властивостей мережевої

форми діяльності: характеру взаємозв'язків між компонентами та добровільності ринкових механізмів і відносин.

Навіть у випадках, коли компоненти мережевої структури є спільною власністю, структура організації має ринковий характер. На характер взаємозв'язків впливають чітко визначені, цілеспрямовані та структуровані контракти замість заздалегідь встановлених внутрішніх правил, процедур і рутинних інструкцій.

Ринкові зв'язки структуруються адекватно умовам функціонування організації. У мережевих структурах вони не гарантують, що завжди будуть ефективними для кожної із сторін, але спонукають сторони до рівності, що полягає в орієнтуванні на певні точно вимірні результати. Проте це не вимагає необхідності складних, юридично оформлених або занадто формальних контрактів. Контракт може бути дуже простим, обумовлюючи лише час і вартість. На початку розроблення кожного значного контракту визначаються та розподіляються обов'язки між партнерами, створюється механізм ефективних робочих відносин та вирішення проблемних питань і суперечок.

На нашу думку, найважливішим у діяльності мережевих організацій є те, що відносини в мережевій структурі не нав'язуються партнерам якоюсь однією стороною: **головний позитив**, наявний в мережевій структурі, — це відносини добровільності. Позитивні риси мережевої організації можуть допомогти керівникам в адаптації до нового середовища відповідно до принципів кожної фірми. Будь-які зміни, що обмежують добровільність, стають потенційною загрозою для ефективності всієї мережевої структури.

Організації, особливо великі та складні, зазнають труднощів у процесі пристосовування до змін в середовищі функціонування їх бізнесу. Адаптація до змін на ринку та в технології не можлива без розгляду напрямів перебудови системи, без впровадження організаційних заходів, що забезпечують стабільність діяльності в нових умовах.

За своєю природою *мережеві організації* завжди знаходяться у процесі оновлення, а їх основні елементи — в стані коригування відповідно до ринкових вимог, технологій та інших чинників навколишнього середовища.

Варто зауважити, що постійним і важливим елементом розроблення як ієрархічних, так і адаптивних організаційних структур, і будь-яких інших організаційних проектних і планових рішень, має бути оцінка їх ефективності, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, проектів або планових заходів, які розробляються.

Постійною має бути також діагностика організаційної структури управління підприємства, яка дає змогу виявити ключові проблеми, визначити причини та джерела їх виникнення, варіанти розв'язання цих проблем з прогнозом можливих результатів. Головним завданням діагностики структури управління є визначення рівня її оптимальності з урахуванням управлінських завдань кожного підрозділу.

Висновки

Велике значення для ефективної діяльності будь-якої організації має правильний вибір організаційної структури управління, яка б відповідала виду діяльності саме цієї організації.

Ефективною може бути будь-яка організаційна структура, складна або проста, головне – її відповідність особливостям підприємства. Вибір організаційної структури управління, що найбільшою мірою відповідає цілям підприємства і враховує конкретні умови діяльності, має здійснюватись на основі ретельного аналізу всіх факторів, що на неї впливають, оцінки переваг і недоліків різних типів організаційних структур. Треба враховувати масштаби бізнесу, виробничі та галузеві особливості підприємства, характер виробництва, сферу діяльності підприємства, рівень механізації і автоматизації управлінських робіт, кваліфікацію персоналу.

Організаційні зміни відбуваються під час фінансової нестабільності підприємства, політичних змін в країні, під час економічних реформ та нестабільності ринку.

Умови воєнного стану, в яких наразі відбувається діяльність вітчизняних підприємств, створюють виклики для підприємницьких структур, вимагають адаптації управлінських стратегій підприємств до зміни умов середовища функціонування. Існуючі підходи можуть бути неефективними або недостатньо пристосованими до змін, які виникають в умовах військових конфліктів. Сьогодні дослідження та аналіз проектування адаптивних організаційних структур набуває особливого значення для розробки нових підходів, які можуть допомогти підприємствам управляти своєю діяльністю в непередбачуваних умовах середовища функціонування та забезпечити ефективність діяльності бізнес-структур і сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності.

Дослідження умов функціонування організацій з адаптивними структурами управління надає можливість зробити пропозиції:

- вітчизняними підприємствам, релокованим в західні регіони країни та підприємствам, діяльність яких відбувається на прифронтових територіях варто провести зміни в організаційних структурах

управління, надавши перевагу структурам мережових та віртуальних організацій;

- розробляти або моделювати організаційну структуру управління на базі впровадження інновацій, реалізації креативних ідей, використовуючи новітні цифрові технології;

- в управлінні підприємствами широко застосовувати глобальні медійні і комунікаційні мережі та можливості безпечного використання віртуального простору для виконання бізнесових завдань;

- під час ухвалення управлінських рішень частіше застосовувати елементи штучного інтелекту.

Подальші дослідження організаційного проектування структур управління варто спрямовувати на пошук інструментів подолання викликів і проблем, зумовлених війною; на зміну бачення бізнесу керівниками через навчання і розвиток; з новою ментальністю і реальним досвідом проведення стратегічних змін; з залученням ефективних управлінських технологій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вівчар О. І., Колесніков А. П. Соціальна безпека: навчальний посібник / Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2015. 146 с.

2. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусі викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51-55. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/10-1.pdf>

3. Горбась І., Синюк С. Сучасні напрямки розвитку структурування організацій. 2023. *Молодий вчений*. № 1 (113). С. 151-157. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30>

4. Гудзь О. С., Коровін В. О. Побудова організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-118>

5. Гусева О. Ю. Імперативи стратегічного управління торговельними підприємствами з урахуванням макротрендів бізнесу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(1). С. 99-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2015_2%281%29_15

6. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77>

7. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 5(1). С. 52-56. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10>

8. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>

9. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. 2019. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені*

Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки. 2019. № 1. С. 68-75. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1583/1/Rozhenko_article_13_05_2019-5-12.pdf

10. Сущенко О. А. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур. 2011. *Управління проектами та розвиток виробництва*. № 3. С. 56–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2011_3_11

11. Стельмашук А. М., Стельмашук Ю. А. Розвиток мережових економічних систем як сервісний захід зростання масштабів ефективності виробництва. 2016. *Інноваційна економіка*. № 3-4. С. 222-229. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/opac/search.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek%5F2016%5F3%2D4%5F38%2Epdf

Надійшла до редакції 03.11.2025 р.

Прийнята до друку 28.11.2025 р.

REFERENCES

1. Vivchar, O. I., & Kolesnikov, A. P. (2015). Social security [Study guide]. Terнопil: IE V. B. Shpak [in Ukrainian].

2. Gevko, V. L. (2020). Strategic vectors of development of organizational culture of enterprises of network structures in the focus of challenges of the new economy. *Bulletin of Khmelnytskyi National University, Series: "Economic Sciences"*, 2, 51-55. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/10-1.pdf>

3. Gorbas, I. M., & Synyuk S. B. (2023). Modern directions of development of organization structuring. *Molodyi vchenyi*, 1(113), 151-157. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30>

4. Gudz, O. Ye., & Korovin, V. O. (2024). Structure of the organizational design of the enterprise on a creative basis in the conditions of digitalization. *Economy and Society*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-118>

5. Gusyeva, O. Yu. (2015). Imperatives of strategic management of trade enterprises taking into account business macro trends. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 2(1), 99-105. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpaeiv_2015_2%281%29_15

6. Dolgova, L. I. (2021). Application of adaptive organizational structures in modern business. *Efektivna ekonomika*, 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77>

7. Doroshenko, M. P., & Voronina V. L. (2019). Organizational management structure: essence and classification. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya : Ekonomika i upravlinnia*, 30(69), 5(1), 52-56. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10>

8. Leonov, O. O., & Leonova, T. M. (2023). Organization Theory and Organizational Structures of Modern Corporate Management. *Economy and Society*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>

9. Rozhenko, O. V. (2019). Formation of the Organisational Culture of Enterprise Structures as Measures of Economic Interests of Subjects of Economic Activity. *Bulletin of the Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Series : Economic sciences*, 1, 68-76. http://elibrary.donnuet.edu.ua/1583/1/Rozhenko_article_13_05_2019-5-12.pdf

10. Suschenko O.A. (2011). Development of management of network forms of interaction between business structures. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, 3, 56–60. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2011_3_11

11. Stelmashchuk, A. M., & Stelmashchuk, Yu. A. (2016). Development of Network Economic Systems as a Service Measure for Increasing Dimensions of Production Efficiency. *Innovative Economy*, 3-4, 222-229. <https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/opac/>

search.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek%5F2016%5F3%2D4%5F38%2Epdf

Received: 03.11.2025

Accepted: 28.11.2025

Ханенко А. В. Сучасні мережеві організаційні структури як інструмент адаптації середовища функціонування вітчизняного бізнесу до умов воєнного стану

У статті розкрито економічну сутність поняття організаційної структури; означено роль організаційної структури управління в ефективному функціонуванні підприємства. Розкрито особливості адаптивних організаційних структур. Акцентовано увагу на викликах, зумовлених умовами воєнного стану, їх впливу на середовище функціонування бізнесу. Досліджено умови функціонування мережевих організацій, з використанням переваг цифровізації, глобальних медійних і комунікаційних мереж, можливостей безпечного використання віртуального простору. Розглянуто структур управління мережевих організацій як інструмент адаптації середовища функціонування вітчизняного бізнесу до умов воєнного стану.

Ключові слова: організаційна структура, середовище функціонування бізнесу; адаптивні організаційні структури; мережеві організації; віртуальні організації; бізнес-середовище; ефективна діяльність.

Khanenko A. V. Modern Network Organizational Structures as a Tool for Adaptation of the Domestic Business Environment to the Conditions of Martial State

The article reveals the economic essence of the concept of organizational structure; the role of the organizational management structure in the effective functioning of the enterprise, in the maximum combination of various types of activities and divisions of the organization is defined. The main groups of organizational structures are distinguished: mechanistic structures (or bureaucratic, hierarchical) and organic structures (or adaptive, flexible). Today's traditional types of organizational structures are defined. The peculiarities of adaptive organizational structures are revealed, which are characterized by the blurring of the management hierarchy, a small number of management levels, flexibility of the power structure, decentralization of decision-making, and widely determined responsibility in activities. A description of the types of organizational structures of the adaptive type is given: cross-functional structure of organizational management; project organizational management structure; matrix organizational structures; conglomerate organizational forms of management; network organizational structure; virtual organization. Special attention is paid to modern network organizational structures, since this type of organizational management structure best corresponds to modern conditions of digitalization.

The article focuses on the challenges caused by the conditions of martial law, which have a destructive impact on the business operating environment and require the adaptation of management strategies. The conditions of functioning of network organizations have been studied, with wide use in management of the advantages of digitalization, global media and communication networks, the possibilities of safe use of virtual space for business tasks, the use of elements of artificial intelligence in the process of making management decisions. The possibility of applying the management structures of network organizations as a tool for adapting the operating environment of domestic business to the conditions of martial law is considered.

Keywords: organizational structure, business operating environment; adaptive organizational structures; network organizations; virtual organizations; business environment; effective activity.