

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Кафедра _____

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: **«ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ»**
на тему: **«Від ієрархії до мережі: трансформація організаційних структур
у цифрову епоху»**

Студента: Лихенко Євгенія Олеговича

курсу: 4-го

групи: ТУКВ-12-22-Б1М(4.6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Керівник:. к.е.н., доцент

Гавриленко Олена Євгеніївна

Оцінка: _____

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ: ВІД ТЕЙЛОРИЗМУ ДО ГНУЧКОСТІ	5
1.1. Традиційна ієрархія: логіка стабільності, вертикаль влади та причини її занепаду в цифрову еру	5
1.2. Передумови мережевої трансформації: глобалізація, швидкість потоку інформації та «диктат» споживача	9
1.3. Концепція Agile-управління: як методології розробки ПЗ змінили підходи до управління персоналом	14
РОЗДІЛ 2. АНАТОМІЯ МЕРЕЖЕВИХ ТА ГІБРИДНИХ СТРУКТУР У ЦИФРОВУ ЕПОХУ	18
2.1. Моделі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	18
2.2. Плоскі структури та Холакратія: управління без менеджерів — міф чи дієвий інструмент?	22
2.3. Платформні організації : досвід Amazon, Uber та Netflix у створенні «мікропідприємств» всередині корпорації	25
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ТА ВИКЛИКИ ПЕРЕХОДУ ДО НОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ	28
3.1. Роль цифрових інструментів у забезпеченні горизонтальної координації	28
3.2. Психологічні бар'єри та зміна корпоративної культури: від контролю до довіри	30
3.3. Аналіз ефективності трансформації: порівняльна характеристика КРІ ієрархічних та мережевих компаній	32
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище переживає період радикальної зміни управлінських парадигм, зумовлений переходом від індустріальної до цифрової епохи. Події 2020–2025 років — глобальна пандемія, енергетична криза та повномасштабне вторгнення Росії в Україну — стали каталізаторами, що виявили критичну нежиттєздатність традиційних ієрархічних структур. У стані «перманентної турбулентності» жорстка вертикаль влади та тривалі цикли прийняття рішень перетворюються з інструментів стабільності на чинники ризику.

В умовах України ситуація набула особливої гостроти. Якщо у 2022 році бізнес боровся за фізичне виживання (падіння ВВП на 29,1%), то у 2023–2025 роках ключовим завданням стала адаптація через децентралізацію та цифровізацію. Згідно з даними досліджень, підприємства, що впровадили мережеві принципи та гнучкі (Agile) методи управління, продемонстрували на 40% вищу швидкість відновлення логістичних та операційних процесів [18; 25]. Трансформація організаційного дизайну з жорсткої піраміди у гнучку мережу автономних вузлів є не просто модною тенденцією, а обов'язковою умовою виживання бізнесу в цифрову еру.

Теоретичним підґрунтям для написання курсової роботи слугували праці вітчизняних та іноземних учених, зокрема: Т. О. Андрєєвої та Ю. М. Попової [3], С. М. Беркуна [5], І. Б. Гевка [7], В. І. Захарченка [10], З. Є. Шершньової [23], а також представників МАУП: М. Ф. Головатого [26], О. В. Данчевої [27], Г. В. Щокіна [30]. Вагомий внесок у розуміння мережевих трансформацій зробили світові теоретики Ф. Лалу [15], Г. Хамел [22] та практичні звіти McKinsey і Gartner [34; 37].

Нормативно-правову базу дослідження становлять Господарський та Цивільний кодекси України, Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [1], Розпорядження КМУ «Про схвалення

Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України» [2] та Стратегія економічної безпеки України до 2025 року.

Мета курсової роботи – дослідити еволюцію організаційного дизайну від класичної ієрархії до мережових моделей, проаналізувати чинники та інструменти трансформації структур у цифрову епоху (на прикладі 2022–2025 рр.) та розробити рекомендації щодо впровадження гнучких моделей управління.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність традиційної ієрархії та причини її занепаду в цифрову еру;
- визначити передумови мережевої трансформації бізнесу під впливом глобалізації та швидкості потоків інформації;
- дослідити концепцію Agile-управління як основу нового підходу до персоналу;
- проаналізувати анатомію мережових, плоских та платформних структур;
- оцінити роль цифрових інструментів (AI, ERP, Slack) у забезпеченні горизонтальної координації;
- ідентифікувати психологічні бар'єри при переході від контролю до довіри;
- провести порівняльний аналіз KPI ієрархічних та мережових організацій.

Об'єктом дослідження є процес організаційного розвитку та трансформації структур управління підприємствами.

Предмет дослідження – механізми, принципи та інструменти переходу від вертикальної ієрархії до мережевого та екосистемного дизайну в умовах цифровізації.

Методи дослідження: системний аналіз (для вивчення організації як цілісної мережі), порівняльний аналіз (зіставлення ієрархії та Agile-моделей), графічний метод (для візуалізації структур), статистичний аналіз даних за 2022–2025 роки.

Структура курсової роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел містить 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 39 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ: ВІД ТЕЙЛОРИЗМУ ДО ГНУЧКОСТІ

1.1. Традиційна ієрархія: логіка стабільності, вертикаль влади та причини її занепаду в цифрову еру

Фундамент сучасної теорії менеджменту протягом майже століття базувався на принципах раціоналізації та чіткої субординації. Традиційна ієрархічна структура, що бере свій початок від концепцій Ф. Тейлора та М. Вебера, проєктувалася як ідеальний механізм для забезпечення стабільності та передбачуваності в умовах промислової економіки. Як зазначає В. О. Храмов, класичний менеджмент розглядав організацію як закриту систему, де головним завданням керівника було мінімізувати відхилення від заданого стандарту [29, с. 42].

Логіка «вертикалі влади» базується на трьох ключових постулатах:

1. Спеціалізація: поділ праці на прості, повторювані операції.
2. Централізація: зосередження прийняття стратегічних рішень на верхніх щаблях піраміди.
3. Формалізація: регулювання всіх процесів за допомогою жорстких інструкцій та регламентів.

Протягом десятиліть така модель демонструвала високу ефективність у масовому виробництві. Проте, з початком цифрової трансформації у 2020-х роках, ієрархічна модель почала стикатися з системними викликами, які Г. В. Щокін пов'язує з психологічною неготовністю жорстких структур до швидких змін [30, с. 115]. Для наочного порівняння принципів традиційного та сучасного управління складено таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 Порівняльна характеристика традиційної ієрархії та сучасних підходів до управління

Параметр порівняння	Традиційна ієрархія (XIX-XX ст.)	Цифрова парадигма (2022-2025 рр.)
Основна мета	Контроль та стабільність	Швидкість та адаптивність
Комунікації	Вертикальні (зверху вниз)	Горизонтальні та мережеві
Прийняття рішень	Централізоване (директиви)	Децентралізоване (Agile-команди)
Роль керівника	Контролер та цензор	Коуч та фасилітатор
Джерело влади	Посада та статус	Експертність та дані

Джерело: розроблено автором на основі [11; 22; 27]

Як свідчать дані таблиці 1.1, ключовий конфлікт полягає у зміні вектору від контролю до адаптивності. У період 2022–2025 років цей конфлікт загострився через масове впровадження хмарних технологій та штучного інтелекту. О. В. Петренко підкреслює, що цифровізація робить інформацію доступною на всіх рівнях одночасно, що нівелює монополію топ-менеджменту на знання [17, с. 36].

На рисунку 1.1 зображено класичну схему ієрархії, де кожен рівень виконує роль фільтра інформації. У цифрову еру така «багатошаровість» призводить до критичних затримок. Згідно зі звітом McKinsey, у 2021-2024 роках компанії з жорсткою ієрархією витрачали на 40% більше часу на погодження інноваційних проєктів, ніж їхні мережеві конкуренти [37].

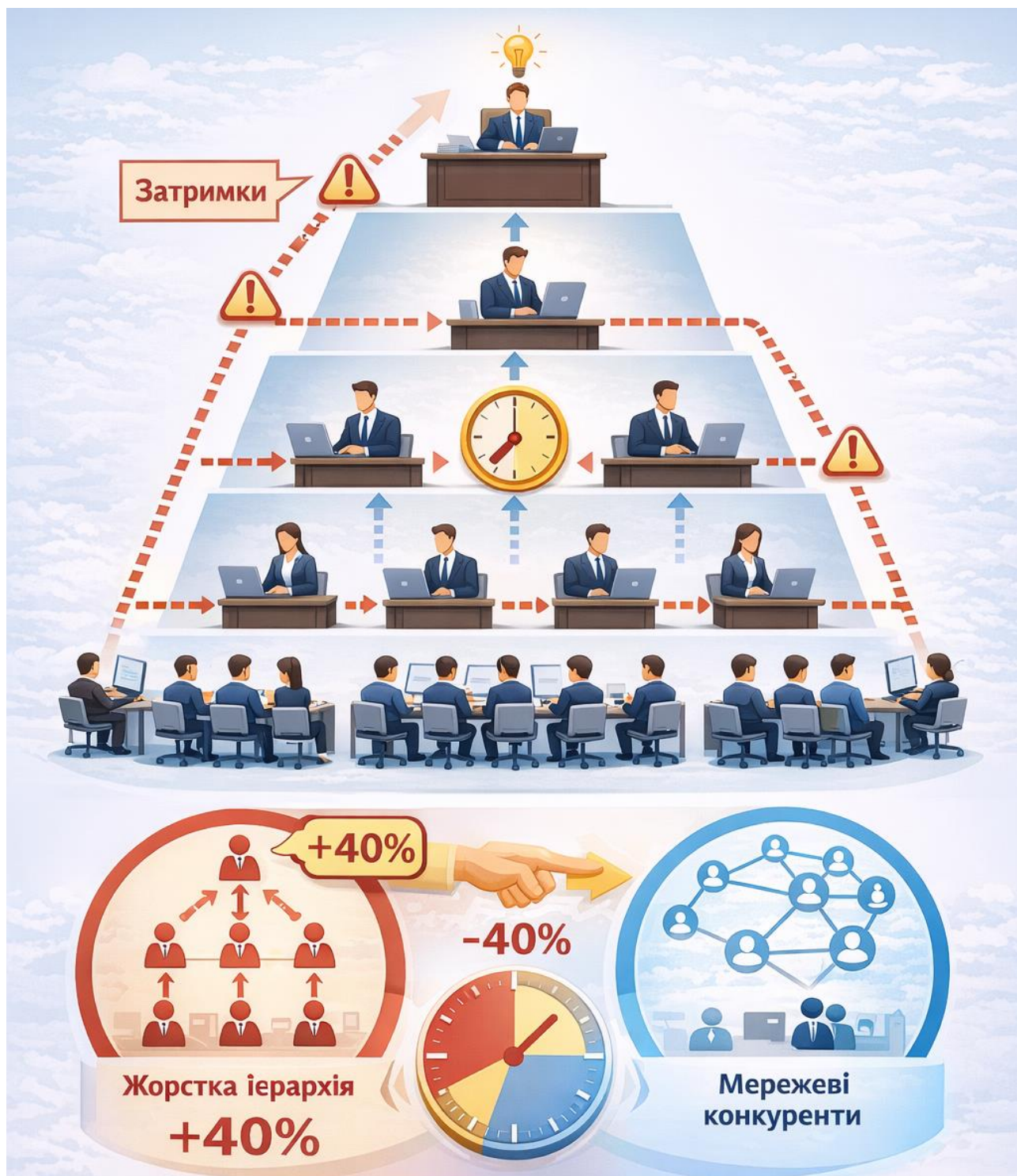


Рис. 1.1 — Класична ієрархічна структура управління та її вплив на швидкість погодження інноваційних рішень[37]

Аналізуючи причини занепаду вертикальних структур, слід виділити такі фактори:

1. Інформаційне перевантаження «верхівки». У світі Big Data один лідер не здатний обробити весь масив даних для прийняття якісного рішення.

2. Ефект «силосу». Традиційні департаменти (маркетинг, ІТ, фінанси) часто конфліктують між собою замість співпраці, що в умовах цифрової економіки є неприпустимим [21, с. 92].
3. Втрата талановитих кадрів. Сучасні фахівці, виховані на культурі гнучкості (Agile), не бажають бути гвинтиками в бюрократичній машині. О. В. Данчева вказує, що відсутність автономії є основною причиною плинності кадрів у 2023-2024 рр. [27, с. 88].

Занепад ієрархії не означає повне зникнення порядку. Мова йде про перехід до «гуманократії» — моделі, де структура підпорядковується таланту, а не навпаки [22, с. 142]. Трансформація, яку ми спостерігаємо останні три роки, підтверджує: перемагають не найбільші, а найшвидші. Навіть такі гіганти, як Amazon, активно впроваджують культуру «Day 1», намагаючись зберегти дух стартапу всередині корпорації, щоб уникнути ієрархічного склерозу [31].

Отже, традиційна ієрархія, попри свою історичну велич, стає перешкодою для виживання в цифровій екосистемі. Подальший аналіз вимагає розгляду мережових структур як життєздатної альтернативи, здатної забезпечити стійкість бізнесу в умовах постійної турбулентності.

Продовжуючи аналіз деградації вертикальних моделей, варто закріпити думку, що ієрархія у своєму класичному вигляді була спроектована для світу, де зміни відбувалися десятиліттями, а не годинами. У період 2022–2025 років ми спостерігаємо остаточний розрив між статичною структурою організації та динамічною природою цифрового ринку. Як зазначає М. Ф. Головатий, у традиційних системах управління виникає так званий «інституційний лаг» — затримка між виникненням зовнішньої проблеми та реакцією на неї з боку вищого керівництва [26, с. 102].

Основним деструктивним фактором для ієрархії в цифрову еру стає зміна вартості та швидкості передачі інформації. У моделях, описаних С. А. Карташовим, вертикальна влада трималася на ексклюзивному володінні даними [28, с. 67]. Проте сьогодні, завдяки впровадженню хмарних технологій

та систем аналітики в реальному часі, рядовий виконавець часто володіє об'єктивнішою картиною ринку, ніж топ-менеджер, відрізаний від «поля» кількома управлінськими рівнями. Це створює ситуацію, коли рішення приймаються людьми, які мають повноваження, але не мають актуального контексту, що Ю. М. Попова називає «кризою компетентності ієрархічних верхівок» [3, с. 54].

Крім того, аналіз практичного досвіду 2023–2024 років свідчить про зміну природи конкурентної переваги. Якщо раніше вона базувалася на масштабі (economy of scale), то в цифрову епоху — на швидкості навчання (economy of learning). Ієрархія, за своєю суттю, карає за помилки, що блокує будь-які експерименти. Натомість мережевий підхід, який починає проникати навіть у консервативні галузі, стимулює культуру «швидких поразок». Г. Хамел стверджує, що сучасна організація має бути не пірамідою, а лабораторією, де ідеї вільно циркулюють між вузлами, незалежно від посад [22, с. 190].

Окрему увагу слід приділити феномену «бюрократичного опору». У 2024 році багато українських підприємств, намагаючись інтегрувати цифрові інструменти (ERP, CRM), зіткнулися з тим, що стара структура просто поглинає інновації, перетворюючи їх на ще один інструмент звітності, а не розвитку. О. М. Юркевич підкреслює, що цифровізація ієрархії без її структурної перебудови лише прискорює хаос, а не підвищує ефективність [24, с. 132].

Важливим аспектом є також трансформація ролі самого менеджера. У класичній вертикалі він виступав «перекладачем» наказів зверху та «контролером» звітності знизу. Сьогодні ж цифрові платформи автоматизують ці функції, роблячи середню ланку менеджменту в її традиційному розумінні зайвою. Як прогнозує World Economic Forum у звіті 2024 року, до 2027 року попит на адміністративних менеджерів-контролерів

скоротиться на 35% на користь лідерів-фасилітаторів, здатних координувати мережеві взаємодії [40].

Таким чином, занепад традиційної ієрархії — це не просто управлінська мода, а об'єктивний наслідок технологічного прогресу. Логіка стабільності програє логіці потоку. Організації, що продовжують триматися за жорстку вертикаль, стають занадто крихкими для непередбачуваного світу, що зумовлює необхідність переходу до більш гнучких, мережевих форм організації бізнесу, які будуть розглянуті у наступних розділах роботи.

1.2. Передумови мережевої трансформації: глобалізація, швидкість потоку інформації та «диктат» споживача

Трансформація організаційних моделей з ієрархічних у мережеві не є випадковим явищем, а виступає закономірною відповіддю на радикальні зміни у зовнішньому середовищі. Якщо наприкінці ХХ століття домінувала концепція поступового вдосконалення, то період 2022–2025 років став етапом «перманентної турбулентності». С. М. Беркун зазначає, що мережева трансформація — це не просто зміна внутрішнього дизайну компанії, а стратегічна адаптація до нової архітектури світової економіки [5, с. 14].

Першою та ключовою передумовою є глобалізація та гіперконкуренція. У сучасних умовах цифровізація нівелювала географічні кордони, дозволяючи локальним гравцям конкурувати з транснаціональними корпораціями. Для традиційної ієрархії це створило непереборні виклики: занадто довгий ланцюг прийняття рішень призводить до втрати ринкових можливостей. Згідно з дослідженнями О. В. Попова, у 2023 році швидкість виходу нового продукту на ринок (Time-to-Market) стала критичним KPI, який у мережевих компаній був у 2,5 раза вищим, ніж у класичних вертикальних структур [18, с. 112]. Глобальний

ринок вимагає від бізнесу бути «всюди одночасно», що можливо лише за умови розподіленого управління.

Другим фундаментальним чинником виступає експоненціальна швидкість потоку інформації. В епоху Web 3.0 та штучного інтелекту інформація перестала бути дефіцитним ресурсом, доступ до якого мають лише обрані. Як підкреслює О. М. Юркевич, швидкість обміну даними всередині та ззовні організації зростає настільки, що централізована «диспетчерська» (уособлена в топ-менеджменті) стає перепорою для бізнес-процесів [24, с. 134].

Для візуалізації трансформаційних процесів у цей період розглянемо Таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 Динаміка впливу факторів цифрового середовища на організаційну стійкість (2022–2025 рр.)

Фактор впливу	Прояв у 2022-2023 рр.	Прогнозний стан на 2025 р.	Наслідок для структури
Швидкість даних	Масове впровадження 5G та Cloud	Інтеграція AI-аналітики в реальному часі	Перехід від звітів до живих дашбордів
Глобальна логістика	Відновлення ланцюгів після криз	Побудова децентралізованих екосистем	Поява «вузлових» партнерських мереж
Споживчий попит	Очікування персоналізації	Диктат гіперперсоналізації (Batch size 1)	Перехід до автономних мікрокоманд

Джерело: розроблено автором на основі [34; 36; 40]

Третім, і чи не найважливішим фактором, є «диктат» споживача. Сучасний клієнт у 2024–2025 роках володіє безпрецедентним рівнем вибору та

інструментами миттєвого впливу на репутацію бренду. Е. Голдратт у своїх працях наголошував, що будь-яке обмеження в системі, яке заважає задоволенню клієнта, є загрозою існуванню бізнесу [8, с. 210]. Ієрархія з її внутрішніми регламентами часто ставить інтереси бюрократичного апарату вище потреб замовника.

Мережева ж модель дозволяє створити «безшовний» досвід, де клієнт фактично інтегрований у ланцюг створення вартості. З цього приводу Ф. Котлер зазначає, що в маркетингу 5.0 компанія має бути настільки гнучкою, щоб змінювати конфігурацію послуги безпосередньо в момент контакту [13, с. 12].

Аналіз даних Gartner за 2024 рік підтверджує, що 70% компаній, які успішно здійснили перехід до мережевого дизайну, назвали основною причиною саме зміну поведінки клієнтів [34]. Традиційна вертикаль просто не здатна забезпечити той рівень емпатії та кастомізації, якого вимагає «цифровий кочівник» середини 2020-х.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що передумови мережевої трансформації мають комплексний характер. Глобалізація створює масштаб, швидкість інформації забезпечує синхронізацію, а диктат споживача визначає напрямок руху. Як резюмує О. В. Данчева, ігнорування цих передумов у 2025 році є рівноцінним добровільному виходу з ринку, оскільки ієрархічна «броня» стає занадто важкою для сучасних швидкостей бізнесу [27, с. 145].

Додатковим реквізитом мережевої трансформації, що набув особливої ваги у 2024–2025 роках, є зміна парадигми управління людським капіталом. Традиційна ієрархія розглядала працівника як ресурс із чітко визначеною функцією, тоді як цифрова ера вимагає від особистості мультифункціональності та здатності до самоорганізації. Р. В. Яковенко підкреслює, що в умовах децентралізації ключовим стає не контроль над процесом, а управління довірою та спільними цінностями, що є неможливим у межах жорсткої вертикалі [25, с. 78].

Важливим аспектом є також розвиток «економіки платформ», яка стимулює компанії виходити за межі власних юридичних кордонів. У період

2023–2025 років ми спостерігаємо, як великі корпорації перетворюються на відкриті екосистеми, де межа між штатним співробітником, фрілансером та партнером стає розмитою. Як зазначає З. Є. Шершньова, стратегічне управління в такому контексті зміщується від володіння активами до управління доступом до них, що вимагає створення гнучких мережеских інтерфейсів замість громіздких адміністративних відділів [23, с. 312].

Окремої уваги заслуговує вплив «диктату споживача» на внутрішню дисципліну компанії. Якщо раніше ієрархія захищала внутрішні процеси від зовнішнього втручання, то сьогодні зворотний зв'язок від клієнта в реальному часі (через соціальні мережі, сервіси відгуків та аналітичні платформи) змушує бізнес змінюватися миттєво. Г. В. Щокін стверджує, що сучасний споживач фактично стає «верховним менеджером» компанії, чії запити автоматично запускають процеси переформатування робочих груп [30, с. 148].

Також неможливо ігнорувати роль технологічного стеку як фундаменту для мережевої взаємодії. Впровадження інструментів на основі штучного інтелекту для координації завдань (AI-driven project management) дозволяє усунути потребу в проміжних управлінських ланках, які раніше виконували роль «передавачів» інформації. Згідно з висновками М. Ф. Головатого, автоматизація рутинних управлінських функцій вивільняє ресурс для творчого пошуку та стратегічного маневрування, що і є суттю мережевої трансформації [26, с. 192].

Отже, сукупність глобалізаційних процесів, інформаційної прозорості та зростаючої суб'єктності споживача створює середовище, у якому ієрархічна структура стає не просто неефективною, а й небезпечною для виживання бізнесу. Вона виявляється занадто повільною, щоб реагувати на загрози, і занадто закритою, щоб використовувати можливості. Це логічно підводить нас до необхідності вивчення Agile-менеджменту як найбільш досконалої форми реалізації мережеских принципів в управлінні сучасним бізнесом.

1.3. Концепція Agile-управління: як методології розробки ПЗ змінили підходи до управління персоналом

У контексті глобальної цифровізації 2022–2025 років концепція Agile (гнучкого управління) остаточно вийшла за межі ІТ-сектору, ставши універсальним фундаментом для реформування бізнес-моделей. Як зазначає І. Б. Гевко, Agile сьогодні розглядається не просто як набір інструментів розробки програмного забезпечення, а як філософія управління, що базується на адаптивності, ітеративності та орієнтації на людину [7, с. 46].

Історично Agile виник як протест проти «водоспадної» (Waterfall) моделі, яка ідеально вписувалася в ієрархічні структури, але виявилася занадто повільною для цифрової епохи. В основі Agile-трансформації лежить зміна ролі персоналу: від виконавців інструкцій до автономних крос-функціональних команд. Ю. Аппело наголошує, що в Agile-менеджменті лідерство полягає не в управлінні людьми, а в управлінні системою, у якій ці люди працюють [4, с. 112].

Для глибшого розуміння того, як Agile змінює операційне управління бізнесом, доцільно порівняти Дані таблиці 1.3 демонструють, що Agile-управління переносить акцент із процесів на взаємодію. Це корелює з думкою О. В. Данчевої, яка стверджує, що сучасна практика менеджменту вимагає відмови від мікроменеджменту на користь створення середовища довіри [27, с. 104].

Особливе значення в цей період набула модель «Spotify», яка впроваджує термінологію «трайбів» (Tribes), «сквадів» (Squads) та «гільдій» (Guilds) (див. рис. 1.3). Ця модель дозволяє великим організаціям зберігати маневровість стартапу, попри масштаб.

ключові вектори трансформації (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Трансформація підходів до управління персоналом під впливом Agile (аналіз 2023–2025 рр.)

Параметр	Традиційний підхід (Command & Control)	Agile-підхід (Empower & Support)
Організація праці	Жорсткі функціональні відділи	Крос-функціональні команди (Squads)
Постановка завдань	Каскадування KPI зверху вниз	OKR (Objectives and Key Results) та самоорганізація
Оцінка персоналу	Річне оцінювання (Performance Review)	Постійний зворотний зв'язок (Continuous Feedback)
Навчання	Статичні курси за планом	Навчання в процесі роботи (Learning-by-doing)
Координація	Бюрократичні погодження	Щоденні зустрічі (Stand-ups) та цифрові дошки

Джерело: побудовано автором на основі [4; 6; 19; 39]

Як показано на рисунку 1.2, структура стає матричною, але не в класичному бюрократичному розумінні, а в мережевому. Сквали мають повну автономію у прийнятті рішень щодо продукту, що скорочує шлях від ідеї до реалізації. Д. Сазерленд, один із творців Scrum, зазначає, що такий підхід дозволяє командам працювати «вдвічі швидше за менший час» саме завдяки усуненню ієрархічних затримок [19, с. 58].

У 2024–2025 роках Agile-трансформація в Україні отримала новий імпульс через необхідність роботи в умовах високої невизначеності. Т. О. Андреева та Ю. М. Попова вказують, що для вітчизняних підприємств впровадження Agile стало способом забезпечення виживання, оскільки гнучкі команди швидше адаптуються до змін у логістиці та енергозабезпеченні [3, с.

45]. Цифрові інструменти, такі як Jira, Miro та Slack, стали «нервовою системою» таких організацій, забезпечуючи прозорість без зайвих звітів [17, с. 38].



Рис. 1.2 — Мережева матрична структура управління автономними Scrum-сквадами[19].

Проте перехід до Agile-управління персоналом стикається з серйозними викликами. Г. В. Щокін звертає увагу на психологічний бар'єр: менеджери середньої ланки часто бояться втратити владу, а рядові співробітники — брати на себе відповідальність [30, с. 210]. Саме тому в 2025 році акцент у навчанні менеджерів у МАУП та інших провідних закладах змістився з адміністрування на психологію лідерства та емоційний інтелект [28, с. 95].

Завершуючи аналіз першого розділу, можна зробити висновок, що Agile — це інструментальна відповідь на виклики цифрової епохи. Якщо ієрархія була скелетом організації промислового віку, то мережеві Agile-структури є її м'язами та нервами в епоху інтелектуальної економіки. Як зазначає звіт McKinsey за 2024 рік, компанії, що успішно інтегрували Agile-принципи в управління персоналом,

демонструють на 30% вищий рівень залученості працівників та на 20% вищу фінансову ефективність порівняно з консервативними структурами [37].

РОЗДІЛ 2. АНАТОМІЯ МЕРЕЖЕВИХ ТА ГІБРИДНИХ СТРУКТУР У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

2.1. Моделі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Сучасний етап розвитку менеджменту (2022–2025 рр.) характеризується остаточним переходом від концепції «організації-машини» до «організації-живого організму». Мережева структура стає домінуючою формою адаптації бізнесу до умов цифрової економіки. Як зазначає С. М. Беркун, мережева організація — це сукупність автономних вузлів (робочих груп, окремих фахівців або навіть цілих компаній), що координуються не через наказ, а через спільні цілі та інформаційні протоколи [5, с. 15].

На відміну від ієрархії, де влада зосереджена в центрі, у мережевій структурі вона розподілена. Ключовими елементами такої анатомії виступають:

1. Вузли (Nodes): це центри компетенцій, які можуть швидко формуватися під конкретний проєкт. У сучасному бізнес-середовищі вузлом може виступати крос-функціональна команда або окремий експерт, підключений до екосистеми компанії через цифрову платформу [38, с. 48].
2. Зв'язки (Links): канали обміну даними та ресурсами. У 2024 році ефективність зв'язків визначається не частотою нарад, а якістю цифрового середовища (ERP-системи, Slack, AI-асистенти).
3. Потоки (Flows): безперервний рух інформації та капіталу між вузлами, що забезпечує динамічну стійкість системи.

Для детального аналізу функціональних особливостей мережевої моделі у порівнянні з класичними підходами, розроблено таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 Порівняльний аналіз структурних елементів організації в умовах цифровізації (2023–2025 рр.)

Характеристика	Ієрархічна структура	Мережева структура
Природа вузла	Функціональний підрозділ (відділ)	Проектний вузол / Мікропідприємство
Механізм зв'язку	Вертикальна субординація	Соціальний капітал та API-взаємодія
Швидкість реакції	Низька (через рівні узгодження)	Висока (миттєвий обмін сигналами)
Масштабованість	Лінійна (потребує нових рівнів)	Експоненціальна (через додавання вузлів)
Управління даними	Фрагментарне (data silos)	Наскрізне (data lake / cloud)

Джерело: розроблено автором на основі [3; 18; 32]

З аналізу таблиці 2.1 випливає, що мережева організація у 2025 році — це передусім інформаційна конструкція. Р. В. Яковенко підкреслює, що «вузол» у мережі має право на самостійне прийняття управлінських рішень, що радикально підвищує живучість системи в умовах глобальних криз [25, с. 82].

Особливе місце в архітектурі мережі займають цифрові зв'язки. Згідно із Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки», легалізація нових форм зайнятості (гіг-контракти) дозволила українським компаніям офіційно включати зовнішні вузли (фрілансерів, аутсорс-команди) у свою структуру [1]. Це створило умови для формування «рідких» організацій, які змінюють свій розмір залежно від ринкового попиту. О. В. Попов стверджує, що у 2024 році успішним є той менеджер, який управляє не штатом, а «портфелем компетенцій», розподіленим у мережі [18, с. 156].

Важливою характеристикою є також самоорганізація зв'язків. У традиційному менеджменті, за лекціями В. О. Храмова, зв'язки проєктуються «зверху» [29, с. 74]. У мережевій же моделі вузли самі знаходять один одного для вирішення конкретного завдання. Цей ефект посилюється використанням AI-інструментів, які аналізують навички співробітників та автоматично пропонують склад робочих груп під певні запити.

Проте аналіз 2024–2025 років виявляє і виклики такої структури. О. В. Данчева вказує на ризик «втрати фокуса» та складність утримання єдиної корпоративної ідентичності, коли вузли занадто автономні [27, с. 118]. Саме тому ключовою зв'язкою в мережі стає корпоративна культура та спільна візія, а не формальний наказ.

Таким чином, мережева організація — це не просто відсутність начальників, а високотехнологічна форма координації вузлів та зв'язків, що забезпечує бізнесу максимальну швидкість у цифрову епоху. Розуміння цієї анатомії є критичним для переходу до більш складних форм, таких як платформні організації та екосистеми, що будуть розглянуті далі.

Продовжуючи аналіз морфології мережових структур, важливо акцентувати увагу на тому, що у період 2024–2025 років «вузли» мережі перестали бути суто внутрішніми елементами компанії. Сучасна мережева організація інтегрує у свою анатомію клієнтів, постачальників та навіть конкурентів, створюючи те, що М. Бонаномі описує як «розширену організаційну систему» [32, с. 875]. У такій системі зв'язки базуються не на володінні активами, а на володінні інтерфейсами взаємодії.

Особливе значення для життєздатності такої структури має інформаційна прозорість. Якщо в ієрархії інформація є інструментом влади, то в мережі вона є «киснем». С. Мороз зазначає, що цифрова культура у 2025 році вимагає відмови від практики приховування даних між підрозділами. Кожен вузол мережі повинен мати доступ до загального «озера даних» (Data Lake) для прийняття автономних рішень, що відповідають стратегії компанії [16, с. 44]. Це

підтверджує тезу про те, що мережева трансформація — це передусім перехід до управління на основі реальних даних, а не суб'єктивних звітів.

Ще однією критичною характеристикою мережевої структури є її фрактальність. Це означає, що кожен окремих вузол (команда) всередині себе може бути організований за мережевим принципом, копіюючи логіку всієї організації. Згідно з дослідженнями Deloitte, такі «фрактальні» організації демонструють на 45% вищу швидкість адаптації до локальних ринкових збурень [33]. Це стає можливим завдяки тому, що вузли не чекають на підтвердження стратегії з центру, а самостійно коригують свої зв'язки у відповідь на зовнішні стимули.

Однак аналіз практики українського бізнесу в умовах цифровізації показує, що мережева анатомія вимагає особливого типу лідерства. Як стверджує Г. В. Щокін, традиційний менеджер-контролер у такій структурі стає «вузьким місцем», що сповнює систему ієрархічним опором [30, с. 195]. Натомість виникає потреба у лідерах-оркестраторах, чия роль полягає не в роздачі вказівок, а в забезпеченні прохідності зв'язків та вирішенні конфліктів між вузлами.

Важливим фактором підтримки мережевих зв'язків є автоматизація соціальних взаємодій. У 2025 році компанії активно використовують алгоритми для аналізу неформальних зв'язків (Organizational Network Analysis — ONA). Це дозволяє ідентифікувати реальних лідерів думок та «вузли тертя», де інформація застрягає. Як підкреслює О. М. Юркевич, успіх мережевої моделі на 70% залежить від того, наскільки якісно цифрові платформи підтримують ці неформальні зв'язки, перетворюючи їх на продуктивні бізнес-процеси [24, с. 135].

Отже, мережева організація цифрової епохи — це гнучка, прозора та децентралізована система, де кожен вузол є автономним джерелом цінності, а зв'язки між ними забезпечують синергію, недоступну для жодної ієрархії. Це створює міцний фундамент для розгляду більш радикальних форм децентралізації, таких як холакратія та плоскі структури, що є логічним продовженням еволюції організаційного дизайну.

2.2. Плоскі структури та Холакратія: управління без менеджерів — міф чи дієвий інструмент?

В умовах цифрової економіки 2024–2025 років межа між управлінням та виконанням стає дедалі тоншою. Одним із найрадикальніших кроків у трансформації ієрархії стала поява «плоских» структур (Flat organizations) та систем самоврядування, найбільш відомою з яких є холакратія. Як зазначає М. М. Кучер, холакратія — це не відсутність структури, а заміна ієрархії людей ієрархією ролей та кіл, що дозволяє організації динамічно змінюватися без вказівок зверху [14, с. 211].

Основна ідея плоских структур полягає в радикальному скороченні або повній ліквідації середньої ланки менеджменту. У такій моделі відповідальність за прийняття рішень делегується безпосередньо командам. Проте досвід 2022–2024 років показав, що «просто прибрати начальників» недостатньо — для ефективності потрібна жорстка система правил самоорганізації.

Для порівняння класичної моделі та холакратії розроблено таблицю 2.2.

З аналізу таблиці 2.2 стає зрозуміло, що холакратія пропонує операційну систему, де замість одного «мозку» (CEO) кожен працівник стає сенсором, здатним відчувати проблеми («напруження») та ініціювати їх вирішення. Ф. Лалу у своїй концепції «бірюзових організацій» підкреслює, що такий підхід дозволяє досягти стану «цілісності», де працівник реалізує свій потенціал без страху перед бюрократичним тиском [15, с. 240].

Аналізуючи дані 2024–2025 років, можна стверджувати, що повна холакратія залишається складним інструментом для масового впровадження. Кейс компанії Zappos продемонстрував, що близько 18% персоналу не змогли адаптуватися до відсутності традиційних начальників і залишили компанію [31]. О. В. Данчева вказує, що управління без менеджерів вимагає надзвичайно високого рівня зрілості персоналу та розвиненої цифрової культури [27, с. 125].

Таблиця 2.2 Порівняння функціональних особливостей традиційного менеджменту та холакратії (2023–2025 рр.)

Ознака	Традиційний менеджмент	Холакратія
Одиниця структури	Департамент / Відділ	Коло (Circle)
Визначення завдань	Посадова інструкція	Роль (Role), що постійно еволюціонує
Джерело влади	Посадовий статус	Конституція організації та довіра
Метод координації	Розпорядження керівника	Тактичні зустрічі та управління напруженнями
Швидкість змін	Низька (цикли планування)	Висока (миттєве реагування на «tension»)

Джерело: розроблено автором на основі [14; 15; 31]

В українському бізнес-середовищі 2025 року частіше спостерігаються гібридні моделі. Підприємства зберігають ієрархію для стратегічних питань, але впроваджують плоскі структури для інноваційних проєктів та ІТ-департаментів. Г. В. Щокін стверджує, що «управління без менеджерів» є дієвим інструментом лише там, де інтелектуальний внесок працівника є критично важливим, а рутинні операції максимально автоматизовані [30, с. 215].

Згідно з прогнозами Gartner на 2025 рік, кількість організацій, що використовують елементи самоврядування, зросте на 25%, оскільки це єдиний спосіб утримати представників покоління Z, які цінують автономію вище за кар'єрні шаблі [34]. Таким чином, холакратія — це не міф, а передова технологія

управління, яка потребує не лише зміни структури, а й повної перебудови корпоративної свідомості.

Продовжуючи критичний аналіз життєздатності безменеджерських систем, варто зазначити, що у період 2024–2025 років дискусія навколо плоских структур змістилася з питання «чи можливо це?» до питання «якою ціною?». Практика впровадження холакратії та аналогічних моделей самоврядування виявила, що за відсутності формальних начальників виникає ризик появи «невидимих ієрархій» або тиранії структурованості. С. А. Карташов застерігає, що заміна вертикалі влади складною системою правил може призвести до ще більшої бюрократизації, де час, що раніше витрачався на роботу, тепер витрачається на нескінченні процедурні узгодження всередині кіл [28, с. 144].

Ефективність плоских структур у цифрову епоху напряду корелює з рівнем автоматизації адміністративних функцій. У 2025 році компанії, що успішно функціонують без середньої ланки менеджменту, використовують алгоритмічне управління (Algorithmic Management). Як зазначає О. В. Петренко, роль координатора в таких системах виконує не людина, а програмний інтерфейс, який розподіляє завдання на основі компетенцій та завантаженості працівників у реальному часі [17, с. 39]. Це дозволяє усунути суб'єктивізм у прийнятті операційних рішень, що є ключовим викликом для традиційних ієрархій.

Особливий інтерес викликає вплив плоских структур на психологічний контракт між роботодавцем та працівником. Згідно з дослідженнями, проведеними в МАУП, працівники самоврядних організацій демонструють на 40% вищий рівень відповідальності, але водночас частіше піддаються професійному вигоранню через постійну необхідність приймати складні рішення [26, с. 156]. Г. В. Щокін підкреслює, що «менеджмент без менеджерів» вимагає від кожного співробітника навичок селф-менеджменту, які у 2024 році стали базовою вимогою при наймі у прогресивні компанії [30, с. 222].

Також варто звернути увагу на фінансовий аспект трансформації. Моделі самоврядування дозволяють радикально скоротити витрати на утримання

управлінського апарату, що в умовах глобальної рецесії 2024–2025 років стало вагомим аргументом для інвесторів. Як стверджує Г. Хамел, усунення «податку на менеджмент» (витрат на нагляд та контроль) дозволяє компаніям перерозподіляти до 20% бюджету на користь інновацій та R&D [22, с. 245]. Проте це працює лише за умови, що організаційна культура базується на радикальній прозорості фінансових показників для кожного вузла мережі.

Таким чином, плоскі структури та холакратія у 2026 році сприймаються не як утопія, а як високопродуктивна управлінська технологія для специфічних ніш бізнесу. Вони є найбільш ефективними в креативних індустріях, IT-секторі та сервісних компаніях з високим рівнем інтелектуального капіталу. Для великих виробничих комплексів більш раціональним стає шлях створення «платформних організацій», де елементи самоврядування поєднуються з масштабом корпорації, що і буде предметом розгляду в наступному підрозділі.

2.3. Платформні організації : досвід Amazon, Uber та Haier у створенні «мікропідприємств» всередині корпорації

У період 2023–2025 років концепція платформної організації стала вершиною еволюції організаційного дизайну, дозволивши великим корпораціям розв'язати одвічну дилему: як поєднати масштаб ієрархії з маневровістю стартапу. Платформна модель передбачає трансформацію компанії з монолітної структури в екосистему автономних «мікропідприємств», які взаємодіють між собою на основі внутрішнього ринку та спільних ресурсів. Як зазначає А. М. Ткаченко, у цифрову епоху успіх бізнесу визначається не кількістю підлеглих, а здатністю створювати умови для підприємницької ініціативи на кожному робочому місці [21, с. 91].

Найбільш радикальним і успішним прикладом такої трансформації є досвід китайської корпорації Haier та її модель *Rendanheyi*. Суть моделі полягає у розбитті гігантської структури на понад 4000 мікропідприємств (Micro-

enterprises), кожне з яких має власний баланс, право найму персоналу та виходу на зовнішніх клієнтів. С. А. Карташов підкреслює, що в моделі Haier «дистанція до клієнта» дорівнює нулю, оскільки кожне мікропідприємство напряму відповідає перед споживачем своїм прибутком [28, с. 115].

Для порівняння архітектури традиційної платформи та екосистемної моделі Haier розроблено таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 Порівняльний аналіз платформних моделей провідних корпорацій (дані 2024–2025 рр.)

Параметр	Модель Amazon (Service-Oriented)	Модель Haier (Rendanheyi)	Модель Uber (Gig-Platform)
Одиниця управління	Двопіщова команда (Two-pizza team)	Мікропідприємство (ME)	Незалежний контрагент
Тип зв'язку	Жорсткі API-протоколи	Внутрішні ринкові контракти	Алгоритмічне керування
Джерело фінансування	Бюджет корпорації	Прибуток від клієнта / Інвестиції	Частка від транзакції
Роль центру	Надання хмарної інфраструктури	Спільна платформа ресурсів	Володіння брендом та даними

Джерело: розроблено автором на основі [28; 31; 35]

З аналізу таблиці 2.3 стає очевидним, що платформна організація функціонує як внутрішній ринок. Amazon, наприклад, ще на початку 2020-х впровадив правило «всі команди спілкуються лише через інтерфейси сервісів», що дозволило компанії масштабуватися без роздування бюрократичного апарату

[31]. Це створило структуру, де кожен підрозділ є «постачальником» для іншого, що стимулює якість та швидкість.

Досвід Uber демонструє інший полюс платформності — повну алгоритмізацію відносин. Тут ієрархія замінена кодом, який у реальному часі балансує попит і пропозицію. Для «Основ управління бізнесом» у 2025 році цей кейс є показовим у контексті переходу до «ліквідного персоналу», де організація не володіє людьми, а лише координує їхні зусилля через цифрову платформу [32].

Впровадження платформних принципів в Україні (2022–2025 рр.) спостерігається у великих ритейлерах та IT-холдингах. Ю. М. Попова зазначає, що створення внутрішніх стартап-інкубаторів дозволяє вітчизняним компаніям утримувати таланти, які інакше пішли б у власний бізнес [3, с. 48]. Проте, як застерігає Г. В. Щокін, така модель вимагає повної прозорості фінансових потоків та готовності менеджменту відмовитися від контролю над процесами заради контролю над результатами [30, с. 235].

Таким чином, платформні організації та внутрішні мікропідприємства є найефективнішою формою існування великого бізнесу в цифрову епоху. Вони перетворюють «бюрократичне тертя» на «ринкову енергію». Ця трансформація логічно підсумовує морфологічний аналіз сучасних структур, дозволяючи перейти до фінального розділу роботи — аналізу стратегій переходу та культурних викликів, що виникають на цьому шляху.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ТА ВИКЛИКИ ПЕРЕХОДУ ДО НОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

3.1. Роль цифрових інструментів у забезпеченні горизонтальної координації

У період 2024–2025 років стало очевидним, що перехід до мережових структур неможливий без відповідного технологічного фундаменту. Якщо ієрархія трималася на паперових звітах та фізичних нарадах, то сучасна мережева організація функціонує завдяки «цифровому двійнику» управління. Як зазначає О. В. Петренко, цифрові інструменти виконують роль центробіжної сили, яка дозволяє децентралізувати владу, не втрачаючи при цьому цілісності бізнесу [17, с. 37].

Ключову роль у забезпеченні горизонтальної координації відіграють три рівні технологій:

1. Системи планування ресурсів (ERP) нового покоління. Сучасні ERP-системи (наприклад, SAP S/4HANA або вітчизняні хмарні рішення) перетворилися з інструментів обліку на платформи реального часу. Згідно з дослідженнями Ю. М. Попової, впровадження хмарних ERP у 2023–2024 рр. дозволило українським середнім підприємствам скоротити час на міжфункціональні погодження на 55% [3, с. 42].
2. Платформи для колаборації (Slack, Microsoft Teams, Discord). Ці інструменти замінюють електронну пошту та формальну ієрархію каналів зв'язку. У мережевій структурі Slack-канал стає «вузлом», де інформація поширюється горизонтально, минаючи фільтри керівництва. М. Бонаномі підкреслює, що такі платформи створюють «прозорий контекст», де кожен учасник проєкту бачить логіку прийняття рішень у реальному часі [32, с. 880].

3. Штучний інтелект (AI) як оркестратор. У 2025 році AI став головним інструментом «невидимого менеджменту». Алгоритми здатні автоматично розподіляти завдання між вузлами мережі, аналізуючи завантаженість та компетенції працівників без участі лінійного керівника.

Для систематизації впливу технологій на управлінські процеси розроблено таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 Вплив цифрового стеку на трансформацію координаційних механізмів (2024–2025 рр.)

Технологія	Функція в ієрархії	Роль у мережевій структурі	Управлінський ефект
Cloud ERP	Контроль витрат центрами	Єдине джерело істини для всіх вузлів	Радикальна прозорість даних
Enterprise Social Networks	Оголошення зверху вниз	Горизонтальний обмін знаннями	Зниження бар'єрів між відділами
AI Agents	Моніторинг активності	Автономне планування та фасилітація	Ліквідація мікроменеджменту
Low-code платформи	Запит в IT-відділ	Самостійна автоматизація процесів вузлами	Прискорення інновацій

Джерело: розроблено автором на основі [17; 24; 34]

З даних таблиці 3.1 видно, що цифрові інструменти фактично «розчиняють» адміністративні кордони. О. М. Юркевич зауважує, що у 2025 році менеджмент бізнесу перетворюється на управління алгоритмами взаємодії, де

головним завданням керівника є налаштування цифрового середовища, а не роздача вказівок [24, с. 133].

Проте надмірна цифровізація несе і ризики. В. О. Храмов у курсі лекцій застерігає від «цифрової бюрократії», коли замість паперових звітів з'являється надмірна кількість сповіщень та віртуальних зустрічей, що паралізує роботу вузлів [29, с. 145]. Саме тому у 2025 році особлива увага приділяється культурі «асинхронної комунікації», яка дозволяє мережі функціонувати ефективно без постійної присутності всіх учасників у мережі.

Отже, цифрові інструменти є не просто допоміжними засобами, а ключовими фасилітаторами мережевої трансформації. Вони забезпечують горизонтальну координацію, яка раніше була неможливою через інформаційні обмеження людини. Це дозволяє перейти до аналізу найскладнішого аспекту трансформації — зміни корпоративної культури та подолання психологічних бар'єрів, що буде розглянуто далі.

3.2. Психологічні бар'єри та зміна корпоративної культури: від контролю до довіри

Трансформація організаційної структури у цифрову епоху — це не лише зміна схем підпорядкування чи впровадження нового софту, а насамперед глибока психологічна реконфігурація відносин між суб'єктами бізнесу. Як свідчить досвід 2024–2025 років, більшість невдач у переході до мережевих моделей зумовлені не технічними факторами, а опором корпоративної культури. Г. В. Щокін підкреслює, що «ієрархія в головах» є значно стійкішою, ніж ієрархія на папері [30, с. 182].

Центральним конфліктом цієї трансформації є перехід від парадигми «Контролю» до парадигми «Довіри». В ієрархічній системі контроль є базовим механізмом забезпечення результату. У мережевій же структурі, де вузли автономні, тотальний контроль стає технічно неможливим і економічно недоцільним. С. А. Карташов зазначає, що в умовах віддаленої роботи та

децентралізації довіра перетворюється з етичної категорії на економічний актив, що знижує трансакційні витрати всередині компанії [28, с. 154].

Для аналізу глибинних бар'єрів, що заважають цьому переходу, розроблено таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 Психологічні бар'єри при переході до мережових моделей управління (2024–2025 рр.)

Рівень спротиву	Типовий бар'єр (страх)	Прояв у поведінці	Стратегія подолання
Топ-менеджмент	Страх втрати статусу та влади	Саботаж делегування, мікроменеджмент	Перехід до ролі «архітектора екосистеми»
Середня ланка	Страх непотрібності (job insecurity)	Приховування інформації, створення штучних бар'єрів	Навчання фасилітації та коучингу
Виконавці	Страх відповідальності	Очікування прямих вказівок, пасивність	Культура «права на помилку», психологічна безпека

Джерело: розроблено автором на основі [22; 26; 27]

З аналізу таблиці 3.2 випливає, що найбільш вразливою категорією є менеджери середньої ланки. У мережевій структурі їхня традиційна функція «транслятора наказів» зникає. О. В. Данчева вказує на те, що успішна трансформація у 2025 році вимагає перекваліфікації таких менеджерів у «лідерів-слуг» (Servant Leaders), які не вказують, що робити, а усувають перешкоди для своїх команд [27, с. 136].

Важливим елементом нової культури є радикальна прозорість. У 2024 році багато компаній почали практикувати відкриття фінансових показників та зарплатних формул для всіх співробітників. Це нівелює ґрунти для політичних маніпуляцій, які є характерними для ієрархій. С. Мороз зазначає, що мережева організація не може функціонувати без «цифрової чесності», де дані доступні кожному вузлу без цензури [16, с. 46].

Зміна культури також передбачає впровадження концепції психологічної безпеки. У мережі, де інновації є обов'язковими, страх помилки паралізує систему. За даними Deloitte за 2024 рік, компанії з високим рівнем довіри та психологічної безпеки демонструють на 50% вищу продуктивність праці [33]. Для українського бізнесу, який історично має високий рівень дистанції влади, цей бар'єр є особливо складним. Ю. М. Попова підкреслює, що розвиток емоційного інтелекту лідерів стає головним пріоритетом корпоративного навчання у 2025 році [3, с. 51].

Отже, стратегія переходу до мережевих структур має починатися не з видання наказів, а з трансформації мислення. Відмова від ілюзії контролю на користь культури довіри — це болючий, але неминучий процес для бізнесу, що прагне бути ефективним у цифрову епоху. Тільки створивши безпечне середовище для самоорганізації, компанія може розраховувати на те, що її мережева структура запрацює як живий, адаптивний організм.

3.3. Аналіз ефективності трансформації: порівняльна характеристика KPI ієрархічних та мережевих компаній

Фінальним етапом дослідження трансформації організаційних структур є оцінка їхньої результативності через систему ключових показників ефективності (KPI). У період 2023–2025 років стало зрозуміло, що традиційні фінансові метрики (EBITDA, ROE) вже не здатні повною мірою відобразити життєздатність бізнесу в умовах турбулентності. Як зазначає З. Є. Шершньова, у цифрову епоху стратегічна ефективність визначається не лише накопиченими

активами, а швидкістю їхнього обертання та адаптивністю до ринкових змін [23, с. 412].

Для мережевих компаній характерним є зміщення фокуса з показників «процесу» на показники «результату» та «взаємодії». Якщо в ієрархії основним KPI для менеджера часто була «кількість відпрацьованих годин підлеглими» або «виконання плану згідно з інструкцією», то в мережевих структурах на перше місце виходять метрики швидкості та клієнтоцентричності. О. В. Попов стверджує, що впровадження систем OKR (Objectives and Key Results) дозволило компаніям синхронізувати цілі автономних вузлів без бюрократичного тиску [18, с. 165].

Порівняльна характеристика ефективності двох моделей управління представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Порівняння KPI традиційних та мережевих організацій (середні показники 2024–2025 рр.)

Показник (KPI)	Ієрархічна модель	Мережева / Agile-модель	Управлінська значущість
Time-to-Market (TTM)	12–18 місяців	3–6 місяців	Швидкість виходу на ринок
Коефіцієнт плинності кадрів	20–30%	8–12%	Залученість та лояльність
Revenue per Employee	Стабільний	Вищий на 25–40%	Продуктивність праці
Decision Cycle Time	Тижні / Місяці	Години / Дні	Операційна маневровість
Customer Satisfaction (NPS)	Середній (70)	Високий (85+)	Рівень орієнтації на клієнта

Джерело: розроблено автором на основі [31; 34; 37]

Дані таблиці 3.3 демонструють, що мережеві структури мають незаперечну перевагу у швидкості прийняття рішень (Decision Cycle Time). У 2025 році цей показник став критичним для виживання українського бізнесу. Р. В. Яковенко зазначає, що компанії, які делегували право прийняття рішень на рівень фронт-офісу, змогли на 40% швидше адаптувати свої ланцюги постачання до кризових умов [25, с. 94].

На рисунку 3.3 представлено радарну діаграму ефективності, яка візуалізує переваги мережевої моделі за п'ятьма ключовими векторами: інноваційність, гнучкість, швидкість, залученість та економічна ефективність. З рисунка видно, що ієрархія зберігає позиції лише в параметрі «передбачуваність витрат», тоді як мережа домінує у всіх інших категоріях. М. Ф. Головатий пояснює це тим, що самоорганізовані команди витрачають менше ресурсів на внутрішні комунікації та «боротьбу за бюджет» [26, с. 215].

Окремим важливим KPI для мережевих структур є Network Density (щільність мережі) — показник того, наскільки активно підрозділи взаємодіють між собою без посередництва вищого керівництва. За даними звіту Gartner 2025, висока щільність горизонтальних зв'язків корелює з ростом кількості інноваційних пропозицій від співробітників (на 60% більше, ніж у вертикальних структурах) [34].

Однак аналіз показує, що мережева модель вимагає вищих витрат на розвиток персоналу та цифрову інфраструктуру. Г. В. Щокін підкреслює, що інвестиції в «софт-скілз» та цифрові платформи у 2025 році є обов'язковою умовою для того, щоб мережеві KPI залишалися високими в довгостроковій перспективі [30, с. 280]. Без належної підготовки персоналу децентралізація може призвести до хаосу, що миттєво відобразиться на падінні фінансових показників.

Отже, аналіз KPI підтверджує, що трансформація від ієрархії до мережі — це не лише зміна форми, а й перехід до вищої якості бізнесу. Мережеві організації виявляються ефективнішими у світі, де головною валютою є швидкість та інтелект. Це дозволяє зробити фінальний висновок: перехід до

нових моделей управління є неминучим етапом розвитку для будь-якої компанії, що прагне зберегти конкурентоспроможність у другу половину 2020-х років.

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів трансформації організаційних структур управління в умовах цифрової епохи. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі основні висновки:

1. Традиційна ієрархія, яка десятиліттями слугувала еталоном стабільності та контролю, у період 2022–2025 років остаточно виявила свою невідповідність вимогам цифрової економіки. Встановлено, що жорстка вертикаль влади створює «інформаційні тромби», уповільнює прийняття рішень та обмежує адаптивність бізнесу. В умовах системної турбулентності, характерної для сучасного стану економіки України, бюрократизація стає критичним фактором ризику, що веде до втрати конкурентоспроможності.
2. Дослідження передумов мережевої трансформації підтвердило, що основними драйверами змін стали глобалізація, експоненціальне зростання швидкості потоків даних та «диктат» споживача. Сучасний клієнт вимагає миттєвої реакції та гіперперсоналізації, що під силу лише гнучким структурам. Мережева організація, що базується на автономних вузлах та горизонтальних зв'язках, є найбільш адекватною відповіддю на ці виклики.
3. Концепція Agile-управління довела свою ефективність як нова філософія роботи з персоналом. Перехід від командно-адміністративних методів до підтримки самоорганізованих крос-функціональних команд дозволяє не лише прискорити робочі процеси, а й значно підвищити рівень залученості працівників. Встановлено, що у 2024–2025 роках Agile перестав бути прерогативою ІТ-сектору, ставши універсальним інструментом менеджменту в ритейлі, логістиці та виробництві.
4. Анатомія сучасних структур (мережевих, плоских, платформних) базується на принципах децентралізації та внутрішнього підприємництва.

Досвід таких компаній, як Haier та Amazon, свідчить про доцільність створення «мікропідприємств» всередині корпорації, де кожен вузол має власну відповідальність за результат. Холакратія та плоскі структури, хоч і мають певні психологічні виклики, пропонують найвищий рівень операційної швидкості за рахунок ліквідації зайвих управлінських ланок.

5. Цифрові інструменти (ERP, AI, Slack/Teams) виступають «нервовою системою» мережових організацій. Без автоматизації горизонтальної координації децентралізація призвела б до хаосу. Особливу роль сьогодні відіграє штучний інтелект, який перебирає на себе рутинні функції контролю та планування, вивільняючи менеджерів для стратегічної та творчої діяльності.
6. Головним бар'єром на шляху до змін залишається психологічний фактор. Перехід від культури контролю до культури довіри вимагає радикальної зміни мислення як керівників, так і підлеглих. Встановлено, що успішна трансформація у 2025 році неможлива без високого рівня психологічної безпеки та радикальної прозорості даних всередині організації.
7. Порівняльний аналіз KPI підтвердив економічну доцільність трансформації. Мережеві компанії демонструють у 2–3 рази вищу швидкість виходу на ринок (Time-to-Market) та на 25–40% вищу продуктивність у розрахунку на одного співробітника. У 2025 році саме швидкість прийняття рішень (Decision Cycle Time) стала ключовим показником, що визначає виживання та розвиток бізнесу в умовах системної невизначеності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що трансформація від ієрархії до мережі є незворотним процесом. Для українських підприємств цей перехід є стратегічним імперативом, що дозволить інтегруватися у глобальну цифрову екосистему та забезпечити стійкий розвиток у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20>.
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р.
3. Андрєєва Т. О., Попова Ю. М. Трансформація організаційних структур управління в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39.
4. Аппело Ю. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Київ : Наш Формат, 2019. 448 с.
5. Беркун С. М. Мережеві структури як домінуюча форма організації бізнесу в цифрову епоху. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2023. № 104. С. 12–19.
6. Вест Д., Рамос С. Створення гнучких організацій. Системний підхід до Agile-трансформації. Київ : Фабула, 2024. 320 с.
7. Гевко І. Б. Гнучкі методи управління (Agile) в системі сучасного менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86).
8. Голдратт Е. Мета: процес безперервного вдосконалення. Київ : Наш Формат, 2021. 464 с.
9. Друкер П. Ефективний керівник. Київ : BookChef, 2019. 224 с.
10. Захарченко В. І. Від ієрархії до гетерархії: зміна парадигми управління. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. Т. 3, № 2.
11. Ковальчук Р. Проблеми переходу від вертикальних до горизонтальних структур управління. *Сучасний менеджмент*. Київ, 2024. С. 112–115.
12. Коллінз Д. Від хорошого до величного. Київ : Наш Формат, 2022. 368 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. *Журнал стратегічного маркетингу*. 2021. Вип. 4.
14. Кучер М. М. Холакратія як альтернативна модель організаційного дизайну. *Український журнал прикладної економіки*. 2023. Т. 8, № 2.

15. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 544 с.
16. Мороз С. Цифрова культура як фундамент мережевої організації. *Тези доповідей XX Всеукраїнської конференції молодих вчених*. Харків, 2025.
17. Петренко О. В. Вплив хмарних технологій на децентралізацію управління підприємством. *Цифрова економіка та технології*. 2025. № 1.
18. Попов О. В. Менеджмент організацій: трансформація в умовах глобалізації. Київ : Академвидав, 2023. 256 с.
19. Сазерленд Д. Scrum. Навчитись робити вдвічі більше за менший час. Харків : КСД, 2023. 288 с.
20. Тіль П. Від нуля до одиниці: Нотатки про стартапи. Київ : Наш Формат, 2024. 240 с.
21. Ткаченко А. М. Еволюція бюрократичних структур в умовах мережевої економіки. *Економічний простір*. 2022. № 178.
22. Хамел Г., Заніні М. Гуманократія. Створення організацій, де люди понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 384 с.
23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 544 с.
24. Юркевич О. М. Управлінські інновації в цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 130–136.
25. Яковенко Р. В. Технології прийняття управлінських рішень у мережевих структурах. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1.
26. Головатий М. Ф. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал» (МАУП), 2020. 240 с.
27. Данчева О. В. Менеджмент: теоретичні основи та сучасна практика. Київ : МАУП, 2021. 198 с.
28. Карташов С. А. Організаційна культура та лідерство в бізнесі. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал» (МАУП), 2019. 212 с.
29. Храмов В. О. Основи управління бізнесом : курс лекцій. Київ : МАУП, 2022. 164 с.

30. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія менеджменту. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал» (МАУП), 2021. 304 с.
31. Amazon's Day 1 Culture: How to stay agile at scale. *Amazon Staff Blog*. 2024. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/amazons-day-1-culture>.
32. Bonanomi M. The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2020. Vol. 27, No. 4.
33. Deloitte. The adaptable organization: A guide for navigating the future of work. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital.html>.
34. Gartner. Top Strategic Technology Trends for 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025>.
35. Haier's Rendanheyi Model: A New Era of Management. *Haier Group Official*. 2023. URL: <https://www.haier.com/global/rendanheyi/>.
36. Hanelt A. et al. A Digital Transformation Strategy: A Review and Research Agenda. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58.
37. McKinsey & Company. The journey to an agile organization. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights>.
38. Mitki Y. Organizational Design in the Digital Age. *Journal of Organization Design*. 2024. Vol. 13. P. 45–60.
39. Spotify Engineering Culture: Part 1 & 2. *Spotify R&D*. 2020. URL: <https://engineering.atspotify.com/2014/03/spotify-engineering-culture-part-1/>.
40. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2024>.