УДК: 005.72:334.7:338.246.8(477)
JEL Classification: M10, L14, L22, O10
DOI: https://doi.org/10.66416/2522-1620.5.2026.222-230

ВАСИЛЬЧАК С. В.
ЖИДЯК О. Р.
ПАЛІЙ Н. Р.

Інтегровані та мережеві структури як важливі підходи менеджменту у відновленні бізнесу в Україні

Вступ. *Розглянуто теоретичні та прикладні основи управління проектами в інтегрованих та мережевих структурах на основі цифровізації та інвестування. Досліджено роль інтегрованих та мережевих структур як важливих підходів менеджменту у повоєнному відновленні бізнесу в Україні. Мета. Визначення специфічних особливостей та підходів менеджменту проектами в інтегрованих та мережевих структурах в контексті повоєнного відновлення бізнесу.*

Методи. *У дослідженні застосовано системний, структурно–функціональний, порівняльний, аналітичний та узагальнюючий методи, що дозволило систематизувати підходи до управління поєднанням інтегрованих та мережевих форм взаємодії.*

Результати. *Обґрунтовано, що формування інтегрованих та мережевих бізнес–структур створює можливості у залученні зовнішніх партнерів для об'єднання ресурсів, інвестування та вдосконалення менеджменту, впровадження інновацій та цифрових технологій, використання маркетингових інструментів, що сприятиме підвищенню ефективності, покращенню внутрішньо–економічного механізму підприємства та посиленню його ринкових позицій. Окреслено доцільність застосування управління портфелем проектів (Project Portfolio Management, PPM) для визначення їх пріоритетів, розподілу ресурсів, управління ризиками та узгодження проектних ініціатив зі стратегічними цілями повоєнного відновлення бізнесу. Визначено роль внутрішньо–економічного механізму підприємства у забезпеченні ефективності бізнесу. Розкрито значення інвестування та цифровізації у створенні єдиного інформаційного середовища і координації проектів, використання маркетингових інструментів та формування маркетингових відносин у забезпеченні відновлення і подальшого розвитку бізнесу.*

Висновок. *Запропонований підхід в менеджменті дозволяє розглядати інтегровані та мережеві структури як складову комплексного механізму підвищення ефективності, адаптивності, повоєнного відновлення та довгострокової стійкості вітчизняного бізнесу.*

Ключові слова: *інтегровані бізнес–структури мережеві структури, управління портфелем проектів (Project Portfolio Management підвищення ефективності бізнесу, обмеженість ресурсів, цифрові та інноваційні технології, посилення ринкових позицій, внутрішньо–економічний механізм підприємства, інвестування, маркетингові інструменти, маркетингові відносини, повоєнне відновлення бізнесу.*

SVITLANA VASYLCHAK
OLEKSANDRA ZHYDIAK
PALII NATALIIA

Integrated and network structures as key management approaches to business recovery in Ukraine

Introduction. *The theoretical and applied foundations of project management in integrated and network structures based on digitalization and investment are considered. The role of integrated and network structures as important management approaches in the post–war recovery of business in Ukraine is investigated.*

Purpose. *To identify specific features and approaches to project management in integrated and network structures in the context of post–war business recovery*

Methods. *The study used systemic, structural–functional, comparative, analytical and generalizing methods, which allowed to systematize approaches to managing a combination of integrated and network forms of interaction.*

© ВАСИЛЬЧАК С. В., ЖИДЯК О. Р.
ПАЛІЙ Н. Р., 2026

Results. *It is substantiated that the formation of integrated and network business structures creates opportunities for attracting external partners to pool resources, invest and improve management, introduce innovations and digital technologies, use marketing tools, which will contribute to increasing efficiency, improving the internal economic mechanism of the enterprise and strengthening its market positions. The feasibility of using project portfolio management (PPM) to determine their priorities, allocate resources, manage risks and align project initiatives with the strategic goals of post–war business recovery is outlined. The role of the enterprise's internal economic mechanism in ensuring business efficiency is determined. The importance of investment and digitalization in creating a unified information environment and project coordination, the use of marketing tools and the formation of marketing relationships in ensuring the restoration and further development of business is revealed. Conclusion. The proposed approach in management allows us to consider integrated and network structures as a component of a comprehensive mechanism for increasing efficiency, adaptability, post–war recovery and long–term sustainability of domestic business.*

Conclusion. *The proposed approach in management allows us to consider integrated and network structures as a component of a comprehensive mechanism for increasing the efficiency, adaptability, post–war recovery, and long–term sustainability of domestic business.*

Keywords: *integrated business structures, network structures, project portfolio management (Project Portfolio Management, increasing business efficiency, resource constraints, digital and innovative technologies, strengthening market positions, internal economic mechanism of the enterprise, investing, marketing tools, marketing relations, post–war business recovery.*

Постановка проблеми та її її зв'язок із важливими науковими, чи практичними, завданнями. В умовах воєнних викликів та необхідності відновлення української економіки особливої актуальності набуває пошук нових підходів до забезпечення стійкості та ефективності бізнесу. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних і виробничих зв'язків, обмеженість фінансових ресурсів та висока невизначеність ринкового середовища зумовлюють необхідність об'єднання ресурсів, компетенцій і можливостей підприємств. У таких умовах формування інтегрованих бізнес–структур та мережевих форм взаємодії може сприяти підвищенню ефективності, зниженню витрат, активізації інвестування та посиленню ринкових позицій підприємств.

Водночас інтеграційні процеси потребують відповідних управлінських механізмів, здатних забезпечити узгодження стратегічних цілей, ресурсів та проектів розвитку. Особливого значення набувають інноваційно–інтегровані структури, управління портфелем проєктів (Project Portfolio Management, PPM), розвиток внутрішньо–економічного механізму підприємства, а також використання маркетингових інструментів і розвиток маркетингових відносин. Це визначає необхідність дослідження інтегрованих та мережевих структур як важливих підходів менеджменту до відновлення, адаптації та подальшого розвитку українського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження розвитку інтегрованих структур бізнесу зосереджуються на пошуку організаційних та управлінських підходів, здатних забезпечити стійкість підприємств, ефективне використання ресурсів і адаптацію до змін зовнішнього середовища. В. В. Риб'як розглядає інструменти розвитку інтегрованих структур бізнесу в Україні, акцентуючи увагу на їх значенні для підвищення результативності господарської діяльності та посилення взаємодії між підприємствами [1]. О. Білецький, Т. Колесник, Л. Шимановська–Діанич та інші дослідники пов'язують розвиток інтегрованих підприємницьких структур з інноваційним менеджментом та фінансовим механізмом повоєнного відновлення, що підкреслює значення інтеграційних процесів для відновлення та подальшого розвитку бізнесу [2].

Важливим напрямом досліджень є управління розвитком об'єднаних підприємств та забезпечення їх фінансової стійкості. О. В. Баула досліджує управління програмним розвитком інтегрованих структур в умовах повоєнного відновлення економіки України, акцентуючи увагу на необхідності узгодження програм розвитку та управлінських рішень [3]. С. Л. Качан розглядає питання фінансового забезпечення сталого розвитку інтегрованих структур бізнесу, що дозволяє пов'язати інтеграційні процеси з формуванням фінансових можливостей для реалізації стратегічних

цілей підприємств [4]. Отже, інтеграція може розглядатися не лише як форма організаційного об'єднання, а й як інструмент концентрації ресурсів та управлінських можливостей.

Окрему увагу в сучасній науковій літературі приділено мережевим формам організації бізнесу. А. Солодковський досліджує підходи до оцінювання конкурентоспроможності мережевих бізнес-структур, що актуалізує питання використання мережевої взаємодії для посилення ринкових позицій підприємств [5]. Л. М. Ганущак-Єфіменко, Я. М. Синянська та О. В. Баула розглядають інтегровані бізнес-групи як новий тип інституційних структур, наголошуючи на необхідності формування відповідних механізмів координації та взаємодії їх учасників [6]. Таким чином, мережеві та інтегровані структури створюють передумови для переходу від ізольованої діяльності окремих підприємств до більш узгоджених форм економічної взаємодії.

Значний дослідницький інтерес становлять питання управління портфелем проектів як інструменту забезпечення ефективності розвитку підприємств. Н. В. Єгорченкова, О. В. Єгорченков та А. Сазонов досліджують сучасні методи підвищення ефективності управління портфелями проектів і програм, що дозволяє розглядати PPM як механізм узгодження сукупності проектів із цілями та ресурсними можливостями організації [7]. Н. В. Єгорченкова та А. Сазонов розглядають організацію портфеля проектів на основі процесного підходу, підкреслюючи значення системної координації проектної діяльності [8]. Зарубіжні дослідження також пов'язують Project Portfolio Management зі стратегічними інноваціями та довгостроковим плануванням діяльності підприємств [15]. Це створює підґрунтя для використання PPM у системі управління інтегрованими структурами та процесах їх відновлення.

Водночас ефективність інтеграційних і мережевих форм взаємодії залежить від здатності підприємств формувати стійкі економічні зв'язки та забезпечувати результативність спільної діяльності. Дослідження мережевої інтеграції розглядають її як інструмент сталого розвитку бізнесу, здатний сприяти ефективнішому використанню ресурсів та формуванню нових можливостей взаємодії [11]. Дослідження стратегічних альянсів також демонструють зв'язок системної інтеграції з підвищенням результативності діяльності підприємств [12]. Водночас мережеві зв'язки можуть впливати на зростання ефективності підприємств через використання зовнішніх знань і можливостей, що розширює потенціал міжорганізаційної взаємодії [14].

Особливого значення зазначені підходи набувають у контексті відновлення українського бізнесу. Дослідження процесів відновлення України акцентують увагу на необхідності координації дій між різними рівнями управління та широким колом економічних суб'єктів [9]. Водночас трансформація бізнес-середовища України в умовах повоєнного розвитку формує нові вимоги до підприємств та управлінських пріоритетів [10]. За таких умов інтегровані та мережеві структури можуть забезпечувати основу для об'єднання ресурсів, формування партнерських зв'язків, залучення інвестицій та реалізації спільних проектів відновлення.

Водночас аналіз сучасних досліджень показує, що питання інтегрованих структур, мережевої взаємодії, управління портфелем проєктів та відновлення бізнесу переважно розглядаються як окремі напрями. Недостатньо комплексно дослідженим залишається їх поєднання з внутрішньо-економічним механізмом підприємства, інвестуванням, маркетинговими інструментами та маркетинговими відносинами як взаємопов'язаними складовими управління відновленням бізнесу. Потребують подальшого опрацювання також механізми використання інноваційно-інтегрованих структур для підвищення ефективності, зниження витрат і посилення ринкових позицій підприємств. Саме необхідність системного поєднання зазначених підходів визначає напрям дослідження інтегрованих та мережевих структур як важливих підходів менеджменту у відновленні бізнесу в Україні.

Мета статті – дослідження ролі інтегрованих та мережевих структур у відновленні й розвитку бізнесу в Україні, а також обґрунтування управлінських підходів до їх використання для підвищення ефективності діяльності, зниження витрат, посилення ринкових позицій, залучення інвестицій та забезпечення реалізації інноваційних і стратегічних проектів.

Методи дослідження. Методологія дослідження включає: системний підхід до аналізу інтегрованих та мережевих структур у процесах відновлення і розвитку бізнесу; структурно-функціональний аналіз організаційних та управлінських механізмів взаємодії підприємств; порівняльний метод для дослідження підходів до формування інтегрова-

них підприємницьких та інноваційно–інтегрованих структур; аналітичні методи для визначення сучасних тенденцій розвитку бізнесу та його відновлення в Україні; методи узагальнення для обґрунтування ролі управління портфелем проектів, інвестування, маркетингових інструментів і внутрішньо–економічного механізму підприємства у забезпеченні ефективності бізнесу. Обраний комплекс методів забезпечив узагальнення наукових підходів та формування висновків щодо можливостей використання інтегрованих і мережевих структур для підвищення ефективності, зниження витрат, посилення ринкових позицій та забезпечення відновлення і подальшого розвитку бізнесу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови функціонування українського бізнесу характеризуються високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів, порушенням усталених господарських зв'язків та необхідністю одночасного вирішення завдань відновлення і подальшого розвитку. За таких обставин традиційна модель функціонування підприємства як відокремленого суб'єкта господарювання не завжди забезпечує достатню стійкість та результативність. Виникає потреба у формуванні таких організаційних форм взаємодії, які дають можливість об'єднувати ресурси, компетенції, технології та управлінські можливості декількох суб'єктів. Саме тому інтегровані та мережеві структури доцільно розглядати як важливі інструменти менеджменту, здатні забезпечити адаптацію бізнесу до кризових умов та створити передумови для його відновлення.

Інтегровані бізнес–структури передбачають більш високий рівень координації діяльності окремих підприємств та узгодження їх стратегічних, фінансових, виробничих і організаційних можливостей. Економічна доцільність такої інтеграції полягає у можливості спільного використання ресурсів, зменшенні дублювання окремих функцій, розширенні доступу до технологій та компетенцій, а також формуванні більш стійких господарських зв'язків. У результаті інтеграційна взаємодія може сприяти підвищенню ефективності діяльності та зниженню витрат, особливо у випадках, коли окремі підприємства не мають достатнього ресурсного потенціалу для самостійної реалізації масштабних проєктів [1; 4].

Важливою перевагою інтеграційних форм є можливість посилення ринкових позицій учасників. Об'єднання ресурсів та компетенцій створює можливість виходу на нові сегменти, розширення асортименту продукції та послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів і формування спільних конкурентних переваг. У цьому контексті інтегровані підприємницькі структури можуть розглядатися не лише як спосіб організаційного об'єднання, а як механізм формування додаткової економічної цінності через координацію діяльності декількох суб'єктів [2; 6].

Інший характер взаємодії формують мережеві структури, у межах яких підприємства зберігають значну частину організаційної самостійності, однак формують стійкі зв'язки з іншими суб'єктами для досягнення спільних економічних цілей. Мережева модель дозволяє поєднувати можливості підприємств без необхідності повного організаційного об'єднання. Це особливо важливо в умовах нестабільного середовища, коли підприємства потребують доступу до додаткових ресурсів, інформації, технологій, партнерських каналів збуту або нових ринків, але водночас повинні зберігати гнучкість управління. Дослідження мережевих бізнес–структур підтверджують значення таких взаємозв'язків для формування та підтримання конкурентоспроможності підприємств [5; 11; 14].

Порівняння інтегрованого та мережевого підходів дозволяє визначити їх як взаємодоповнюючі форми організації бізнесу. Інтеграція забезпечує більш високий рівень внутрішньої координації та концентрації ресурсів, тоді як мережева взаємодія дозволяє швидше формувати партнерські зв'язки та залучати зовнішні можливості. Вибір конкретної моделі залежить від масштабів діяльності підприємства, доступних ресурсів, характеру проєктів, рівня ризику та стратегічних цілей. Водночас поєднання зазначених підходів може створювати гнучку організаційну основу для реалізації відновлювальних і розвиткових проєктів.

Як видно з таблиці, інтегровані та мережеві структури створюють різні, але взаємодоповнюючі можливості для відновлення бізнесу. Якщо інтеграційний підхід забезпечує концентрацію ресурсів та внутрішню координацію, то мережева взаємодія розширює можливості залучення зовнішніх ресурсів і компетенцій. Це актуалізує питання управління сукупністю проектів та ініціатив, що реалізуються в межах таких структур, і зумовлює доцільність використання інструментів Project Portfolio Management.

Характеристика впливу інтегрованих та мережевих структур на відновлення бізнесу

Напрям впливу	Інтегровані структури	Мережеві структури	Очікуваний результат для бізнесу
Об'єднання ресурсів	Концентрація фінансових, матеріальних, технологічних та кадрових ресурсів	Спільне використання ресурсів партнерів	Підвищення ефективності використання ресурсів
Зниження витрат	Оптимізація дублюючих функцій та спільне використання інфраструктури	Розподіл окремих витрат між учасниками мережі	Зниження операційних витрат
Доступ до компетенцій	Формування спільної ресурсно-компетентнісної бази	Обмін знаннями, технологіями та досвідом	Посилення інноваційного потенціалу
Інвестування	Реалізація спільних інвестиційних проектів	Залучення партнерів та розподіл інвестиційних ризиків	Розширення можливостей фінансування розвитку
Управління проектами	Координація портфеля проектів у межах інтегрованої структури	Узгодження проектів між незалежними учасниками	Підвищення результативності PPM
Інноваційний розвиток	Формування інноваційно-інтегрованих структур	Спільне створення та поширення інновацій	Технологічне оновлення бізнесу
Ринкова діяльність	Консолідація ринкових можливостей та ресурсів	Розширення партнерських і клієнтських зв'язків	Посилення ринкових позицій
Маркетингові відносини	Координація маркетингової діяльності учасників	Обмін ринковою інформацією та спільна взаємодія з клієнтами	Розширення ринків та клієнтської бази
Стійкість бізнесу	Взаємне компенсування ресурсних та організаційних обмежень	Диверсифікація партнерських зв'язків	Підвищення адаптивності до зовнішніх змін
Відновлення	Комплексна реалізація програм відновлення	Координація дій різних суб'єктів	Прискорення відновлення та подальшого розвитку

Джерело: складено авторами на основі [1;2; 3; 4; 5; 6; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15].

Особливого значення набувають інноваційно-інтегровані структури, у яких інтеграційна взаємодія доповнюється спільним створенням, упровадженням та комерціалізацією інновацій. Їх формування дозволяє поєднувати фінансові ресурси підприємств із технологічними, управлінськими та інтелектуальними можливостями партнерів. Такий підхід є важливим для українського бізнесу, оскільки відновлення підприємств не повинно обмежуватися відтворенням довоєнних моделей діяльності. Воно має передбачати технологічне оновлення, оптимізацію бізнес-процесів та формування нових конкурентних переваг [2; 3].

Управління такими структурами потребує узгодження значної кількості проектів, програм та інвестиційних ініціатив. У цьому контексті важливим управлінським інструментом виступає управління портфелем проектів (Project Portfolio Management, PPM). На відміну від управління окремим проектом, PPM передбачає одночасний розгляд сукупності проектів з позиції їх відповідності стратегічним цілям, ресурсним можливостям та очікуваному економічному ефекту [7; 8]. Для інтегрованих і мережевих структур це особливо актуально, оскільки обмежені ресурси необхідно розподіляти між декількома напрямами відновлення, розвитку та інновацій.

Застосування PPM дає можливість здійснювати пріоритезацію проектів, визначати необхідний обсяг ресурсів, оцінювати потенційні результати та ризики, а також своєчасно коригувати склад портфеля. В умовах відновлення українського бізнесу це дозволяє змістити акцент із реалізації окремих ініціатив на формування взаємопов'язаної системи проектів, спрямованих на досягнення спільного стратегічного результату. Відповідно, ефективність управління портфелем визначається не кількістю реалізованих проектів, а їх сукупним внеском у підвищення ефективності бізнесу, відновлення його ресурсного потенціалу та формування майбутніх конкурентних переваг [3; 7; 15].

Реалізація інтеграційних та мережевих підходів водночас потребує відповідного внутрішньо-економічного механізму підприємства. Його функціонування має забезпечувати узгодження стратегічних цілей із системою планування, ресурсного забезпечення, фінансування, мотивації та контролю результатів. За таких умов інтеграційні зв'яз-

ки не залишаються лише зовнішньою формою співпраці, а включаються до внутрішньої системи управління підприємством. Це дозволяє пов'язати зовнішні можливості, які формуються завдяки партнерству та мережевій взаємодії, із внутрішніми ресурсами та управлінськими процесами.

Важливою складовою такого механізму є інвестування. В умовах обмеженості власних ресурсів підприємства інтеграційна та мережева взаємодія може розширювати можливості залучення фінансових ресурсів, реалізації спільних інвестиційних проектів та розподілу ризиків між учасниками. При цьому інвестиційні рішення доцільно пов'язувати не лише з відновленням матеріальної бази, а й із технологічним оновленням, цифровізацією, розвитком людського капіталу та створенням нових продуктів і послуг. Такий підхід підвищує довгострокову віддачу від інвестування та сприяє переходу від простого відновлення до розвитку бізнесу [4; 9].

Не менш важливим напрямом є використання маркетингових інструментів та розвиток маркетингових відносин. У мережевих та інтегрованих структурах маркетингова діяльність може виходити за межі просування окремого підприємства і передбачати формування спільних каналів комунікації, координацію взаємодії з клієнтами, дослідження ринкового попиту та спільне позиціонування. Розвиток маркетингових відносин між учасниками інтегрованої структури сприяє обміну інформацією про ринок, швидшому виявленню потреб споживачів та узгодженню пропозиції різних підприємств. У результаті маркетингові інструменти стають складовою не лише збутової, а й стратегічної системи управління.

Таким чином, механізм використання інтегрованих та мережевих структур у відновленні бізнесу доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних управлінських елементів. Його основу формує інтеграція ресурсів і компетенцій, яка доповнюється мережевою взаємодією із зовнішніми партнерами. На наступному рівні здійснюється формування та управління портфелем проектів, спрямованих на відновлення й розвиток, а внутрішньо-економічний механізм забезпечує ресурсне, фінансове та організаційне узгодження цих процесів. Інвестування створює фінансову основу реалізації проектів, а маркетингові інструменти та маркетингові відносини забезпечують орієнтацію діяльності на ринковий попит.

Узагальнення зазначених підходів дозволяє представити логіку впливу інтегрованих та мережевих структур на відновлення бізнесу таким чином: об'єднання ресурсів і компетенцій ⟶ оптимізація використання ресурсів ⟶ підвищення ефективності та зниження витрат ⟶ реалізація інноваційних і стратегічних проектів ⟶ посилення ринкових позицій ⟶ формування стійкої основи для відновлення та подальшого розвитку бізнесу. При цьому результативність такого підходу залежить від узгодженості стратегічних цілей учасників, якості управління, здатності до інновацій та ефективності внутрішніх механізмів підприємства.

В умовах відновлення України інтегровані та мережеві форми взаємодії набувають додаткового значення через необхідність координації дій великої кількості підприємств, інвесторів, фінансових установ, органів влади та інших економічних суб'єктів. Багаторівнева та багатофакторна природа процесів відновлення потребує не лише фінансової підтримки, а й формування стійких механізмів кооперації та спільного управління розвитком [9]. Тому інтегровані, мережеві та інноваційно-інтегровані структури можуть розглядатися як організаційна основа для концентрації ресурсів, реалізації портфелів проектів та формування нових моделей підприємницької взаємодії.

Отже, використання інтегрованих та мережевих структур створює можливості для переходу від фрагментарного відновлення окремих підприємств до більш системного управління розвитком бізнесу. Їх поєднання з PPM, внутрішньо-економічним механізмом, інвестиційними та маркетинговими інструментами формує комплексний підхід, орієнтований одночасно на відновлення ресурсного потенціалу, підвищення ефективності, зниження витрат, посилення конкурентних позицій та створення умов для довгострокового розвитку українського бізнесу.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження дозволило встановити, що інтегровані та мережеві структури є важливими організаційними підходами до забезпечення відновлення та подальшого розвитку бізнесу в Україні. Їх використання створює можливості для об'єднання ресурсів, компетенцій і технологій підприємств, що сприяє підвищенню ефективності діяльності, зниженню витрат, активіза-

ції інвестування та посиленню ринкових позицій. Водночас інтегровані бізнес-структури забезпечують вищий рівень координації та концентрації ресурсів, тоді як мережеві форми взаємодії дозволяють зберігати організаційну гнучкість і залучати зовнішні ресурси та компетенції.

Обґрунтовано, що подальший розвиток інтеграційних форм може здійснюватися через формування інтегрованих підприємницьких та інноваційно-інтегрованих структур, орієнтованих не лише на відновлення наявного потенціалу, а й на технологічне оновлення та створення нових конкурентних переваг. Важливим інструментом координації таких процесів є управління портфелем проектів (Project Portfolio Management, PPM), яке забезпечує узгодження проектів із стратегічними цілями, ресурсними можливостями та очікуваними результатами розвитку бізнесу.

Встановлено, що результативність інтегрованих та мережевих структур значною мірою залежить від їх узгодження з внутрішньо-економічним механізмом підприємства. Поєднання внутрішніх управлінських можливостей із зовнішніми партнерськими зв'язками створює передумови для ефективнішого використання ресурсів, реалізації інвестиційних проектів, розвитку маркетингових відносин та застосування маркетингових інструментів. Це дозволяє розглядати інтеграцію та мережеву взаємодію не лише як організаційні форми співпраці, а як складові комплексної системи управління відновленням і розвитком бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності інтегрованих і мережевих структур, визначенні економічного ефекту від об'єднання ресурсів та компетенцій, удосконаленні механізмів управління портфелями проектів, а також дослідженні впливу інтеграційних і мережевих форм взаємодії на інвестування, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість українського бізнесу в умовах відновлення.

Список використаних джерел:

1. Риб'як В. В. Інструменти розвитку інтегрованих структур бізнесу в Україні. Регіональна економіка. 2024. № 4(114). С. 113–119. DOI: 10.36818/1562-0905-2024-4-12.

2. Білецький О., Колесник Т., Шимановська-Діанич Л., Спіцина А., Шкода М., Красноштан О. Інноваційний менеджмент інтегрованих підприємницьких структур у фінансовому механізмі повоєнного відновлення. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 6(59). С. 293–310. DOI: 10.55643/fcaptp.6.59.2024.4663.

3. Баула О. В. Управління програмним розвитком інтегрованих структур об'єднаних підприємств в умовах повоєнного відновлення економіки України. Journal of Strategic Economic Research. 2026. № 1. DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.1.

4. Качан С. Л. Особливості фінансового забезпечення сталого розвитку інтегрованих структур бізнесу. Регіональна економіка. 2024. № 4(114). С. 100–105. DOI: 10.36818/1562-0905-2024-4-10.

5. Солодковський А. Формування підходу до оцінки конкурентоспроможності мережевих бізнес-структур. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-47.

6. Ганушчак-Єфіменко Л. М., Синянська Я. М., Баула О. В. Developing integrated business groups in Ukraine as a new type of institutional structures. Journal of Strategic Economic Research. 2021. № 4. DOI: 10.30857/2786-5398.2021.4.4.

7. Єгорченкова Н. В., Єгорченков О. В., Сазонов А. Аналіз сучасних методів підвищення ефективності управління портфелями проєктів і програм. Управління розвитком складних систем. 2022. № 49. С. 19–25. DOI: 10.32347/2412-9933.2022.49.19-25.

8. Єгорченкова Н. В., Сазонов А. Організація портфеля проєктів фінансових компаній на основі процесного підходу. Управління розвитком складних систем. 2021. № 45. С. 27–34. DOI: 10.32347/2412-9933.2021.45.27-34.

9. Udovyk O., Kylymnyk I., Cuesta-Delgado D., Palau Salvador G. Making sense of multi-level and multi-actor governance of recovery in Ukraine. UNU-WIDER Working Paper. 2023. No. 82. DOI: 10.35188/UNU-WIDER/2023/390-1.

10. Nadvynychnyy S. et al. Post-war transformation of the business environment of Ukraine: challenges for enterprises and management priorities. Ekonomichnyy analiz. 2026.

11. Network Integration as a Tool for Sustainable Business Development. Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 21. Art. 9353. DOI: 10.3390/su16219353.

12. Can systems integration lead to improved performance? The role of strategic alliances. Industrial Marketing Management. 2021. Vol. 95. P. 17–28. DOI: 10.1016/j.indmarman.2021.03.002.

13. The impact of supply chain concentration on integration and business performance. International

Journal of Production Economics. 2023. Vol. 257. Art. 108781. DOI: 10.1016/j.ijpe.2023.108781.

14. Ju X., Wang G. How do network ties affect firm performance growth and its variability? The mediating roles of exploratory and exploitative knowledge utilization. Journal of Business Research. 2023. Vol. 160. Art. 113781. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113781.

15. Strategic Innovation, Foresight and the Deployment of Project Portfolio Management under Mid-Range Planning Conditions in Medium-Sized Firms. Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 1. Art. 80. DOI: 10.3390/su14010080.

References:

1. Ryb'iak V. V. Instrumenty rozvytku intehrovanykh struktur biznesu v Ukraini. Rehionalna ekonomika. 2024. № 4(114). S. 113–119. DOI: 10.36818/1562-0905-2024-4-12.

2. Biletskyi O., Kolesnyk T., Shymanovska-Dianych L., Spitsyna A., Shkoda M., Krasnoshtan O. Innovatsiinyi menedzhment intehrovanykh pidpryiemnytskykh struktur u finansovomu mekhanizmi povoiennoho vidnovlennia. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 6(59). S. 293–310. DOI: 10.55643/fcaptp.6.59.2024.4663.

3. Baula O. V. Upravlinnia prohramnym rozvytkom intehrovanykh struktur obiednanykh pidpryiemstv v umovakh povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. Journal of Strategic Economic Research. 2026. № 1. DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.1.

4. Kachan S. L. Osoblyvosti finansovoho zabezpechennia staloho rozvytku intehrovanykh struktur biznesu. Rehionalna ekonomika. 2024. № 4(114). S. 100–105. DOI: 10.36818/1562-0905-2024-4-10.

5. Solodkovskyi A. Formuvannia pidkhodu do otsinky konkurentospromozhnosti merezhevykh biznes-struktur. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. Vyp. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-47.

6. Hanushchak-Iefimenko L. M., Synianska Ya. M., Baula O. V. Developing integrated business groups in Ukraine as a new type of institutional structures. Journal of Strategic Economic Research. 2021. № 4. DOI: 10.30857/2786-5398.2021.4.4.

7. Yehorchenkova N. V., Yehorchenkov O. V., Sazonov A. Analiz suchasnykh metodiv pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia portfeliamy proektiv i prohram. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. 2022. № 49. S. 19–25. DOI: 10.32347/2412-9933.2022.49.19-25.

8. Yehorchenkova N. V., Sazonov A. Orhanizatsiia portfelia proektiv finansovykh kompanii na osnovi protsesnoho pidkhodu. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. 2021. № 45. S. 27–34. DOI: 10.32347/2412-9933.2021.45.27-34.

9. Udovyk O., Kylymnyk I., Cuesta-Delgado D., Palau Salvador G. Making sense of multi-level and multi-actor governance of recovery in Ukraine. UNU-WIDER Working Paper. 2023. No. 82. DOI: 10.35188/UNU-WIDER/2023/390-1.

10. Nadvynychnyy S. et al. Post-war transformation of the business environment of Ukraine: challenges for enterprises and management priorities. Ekonomichnyy analiz. 2026.

11. Network Integration as a Tool for Sustainable Business Development. Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 21. Art. 9353. DOI: 10.3390/su16219353.

12. Can systems integration lead to improved performance? The role of strategic alliances. Industrial Marketing Management. 2021. Vol. 95. P. 17–28. DOI: 10.1016/j.indmarman.2021.03.002.

13. The impact of supply chain concentration on integration and business performance. International Journal of Production Economics. 2023. Vol. 257. Art. 108781. DOI: 10.1016/j.ijpe.2023.108781.

14. Ju X., Wang G. How do network ties affect firm performance growth and its variability? The mediating roles of exploratory and exploitative knowledge utilization. Journal of Business Research. 2023. Vol. 160. Art. 113781. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113781.

15. Strategic Innovation, Foresight and the Deployment of Project Portfolio Management under Mid-Range Planning Conditions in Medium-Sized Firms. Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 1. Art. 80. DOI: 10.3390/su14010080.

Дані про авторів

Васильчак Світлана Василівна,

доктор економічних наук, професор, Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9757-1683

e-mail: vsv123@i.ua;

Жидяк Олександра Романівна,

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління бізнесом, Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7667-439X

e-mail: lesyazhydiak@ukr.net

Палій Наталія Романівна,

кандидат юридичних наук, Слідчий СУ ГУНП у Львівській області, майор поліції

ORCID: https://orcid.org/0009-0007-5301-5060

e-mail: paliy.natalya.r@i.ua

Information about the authors

Svitlana Vasylchak,

Doctor of Economics, Professor, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9757-1683

e-mail:VSV123@i.ua

Oleksandra Zhydiak,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Business Management, State University of Economics and Technology Kryvyi Rih, Ukraine

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7667-439X

e-mail: lesyazhydiak@ukr.net

Nataliia Palii,

Candidate of legal sciences, The investigator of the SU GUNP in the Lviv region, a police major

ORCID: https://orcid.org/0009-0007-5301-5060

e-mail: paliy.natalya.r@i.ua

Надходження статті до редакції 07.05.2026

Прийнято до друку 26.05.2026

Опубліковано 29.05.2026