

Мехович Сергій Анатолійович, д.е.н., професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, +38(050)402-62-12, sm261245@gmail.com, ORCID ID:0000-0001-7080-7609

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

Кузьминський Костянтин Миколайович, аспірант PhD кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, +38(050)781-53-31, kantonion@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-2491-7440.

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ АРХІТЕКТУРУ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація** У статті розглянути питання щодо впливу цифрових платформ на організаційну архітектуру підприємства. Ці зміни відбуваються зі впровадженням комплексних програмно-апаратних рішень, які забезпечують взаємодію між різними учасниками бізнес-екосистеми, збирають та аналізують дані, автоматизують процеси і створюють нові умови для генерування цінності. Традиційна організаційна архітектура підприємства формувалася відповідно до логіки обмежених інформаційних потоків, високих транзакційних витрат і необхідності централізованого контролю. Така модель була ефективною в умовах відносно стабільного ринкового середовища та повільної динаміки змін. Впровадження цифрових платформ принципово змінює інституційну основу організаційної побудови підприємства. Інформаційною системою стають цифрові платформи, які набувають ознак організаційного інституту, що поєднує учасників, процеси, ресурси та знання в єдиному цифровому середовищі. Організаційна архітектура дедалі проектується за принципами модульності та масштабованості, процесної та екосистемної логіки, інтеграції фізичних і цифрових контурів управління, здатності до швидкої реконфігурації. Об'єктом управління стає не лише структура підрозділів, а архітектура цифрового підприємства як цілісна socio-tech система. Цифрові платформи зумовлюють перехід від ієрархічної організаційної архітектури до мережевої та від адміністративного управління – до платформної координації. Така трансформація формує новий тип організаційно-економічної системи підприємства, в якій ключовим джерелом стійкості та конкурентоспроможності стає не жорсткість структури, а її адаптивність, інтеграційна здатність і рівень цифрової зрілості.*

***Ключові слова:** цифрова платформа, вплив, підприємство, організаційна архітектура, socio-tech система, мережева організація.*

Mekhovich Sergiy, D.E.Sc., professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, +38(050)402-62-12, sm261245@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7080-7609

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
2, Kirpychova St., Kharkiv, Ukraine, 61002*

Kuzminsky Kostiantyn, PhD student of the Department of Business Economics and International Economic Relations, +38 (050)781-53-31, kantonion@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-2491-7440.

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

INFLUENCE OF DIGITAL PLATFORMS ON THE ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE OF AN ENTERPRISE

Abstract. *The article considers the issue of the influence of digital platforms on the organizational architecture of an enterprise. These changes occur with the introduction of complex software and hardware solutions that ensure interaction between various participants in the business ecosystem, collect and analyze data, automate processes and create new conditions for generating value. The traditional organizational architecture of the enterprise was formed in accordance with the logic of limited information flows, high transaction costs and the need for centralized control. Such a model was effective in a relatively stable market environment and slow dynamics of change. The introduction of digital platforms fundamentally changes the institutional basis of the organizational structure of the enterprise. Digital platforms become an information system, acquiring the features of an organizational institute that combines participants, processes, resources and knowledge in a single digital environment. Organizational architecture is increasingly designed according to the principles of modularity and scalability, process and ecosystem logic, integration of physical and digital management circuits, and the ability to quickly reconfigure. The object of management is not only the structure of divisions, but the architecture of a digital enterprise as a holistic socio-tech system. Digital platforms are driving the transition from hierarchical organizational architecture to network architecture and from administrative management to platform coordination. This transformation is shaping a new type of organizational and economic system of the enterprise, in which the key source of stability and competitiveness is not the rigidity of the structure, but its adaptability, integration capacity and level of digital maturity.*

Keywords: *digital platform, influence, enterprise, organizational architecture, socio-tech system, network organization.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрова трансформація стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств у всіх секторах економіки. Особливо це проявляється зі впровадженням цифрових платформ – комплексних програмно-апаратних рішень, які забезпечують взаємодію між різними учасниками бізнес-екосистеми, збирають та аналізують дані, автоматизують процеси і створюють нові умови для генерування цінності. Платформи не лише змінюють бізнес-моделі, а й трансформують організаційну архітектуру підприємства – структуру підрозділів, інформаційні потоки, управлінські процеси і взаємодію осіб, що приймають та виконують рішення.

Незважаючи на значну увагу до цифрових технологій у наукових дослідженнях, питання впливу цифрових платформ саме на організаційну архітектуру підприємства залишається недостатньо розкритим. Це пов'язано з тим, що трансформація організаційної архітектури є складним процесом, який охоплює як технічні, так і соціально-управлінські аспекти діяльності

підприємства. Саме тому виникає необхідність поглибленого дослідження впливу цифрових платформ на організаційні структури, ролі управління та механізми взаємодії між функціональними підрозділами, що забезпечують ефективність та гнучкість підприємства в цифрову еру. Завдання полягає в тому, щоб з'ясувати, яким чином цифрові платформи змінюють архітектуру організації і які наслідки це має для ефективності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження останніх років свідчать про те, що цифрові платформи обумовили потреби у значних змінах організаційних процесів підприємств. У першу чергу це стосується бізнес-моделей і конкурентних стратегій, що вимагає реорганізації внутрішньої архітектури підприємства, переходу від традиційних вертикальних структур до більш гнучких горизонтальних екосистем взаємодії. У сучасній науковій літературі питання впливу цифрових платформ на організаційну архітектуру підприємств розглядається в контексті цифрової трансформації бізнес-середовища. Дослідники підкреслюють, що цифрові платформи створюють принципово нові умови для функціонування підприємств, змінюючи взаємодію з клієнтами, постачальниками і внутрішніми підрозділами. Зокрема, цифрові платформи сприяють формуванню модульних структур і мережевих моделей організації, в яких основну роль відіграють дані, аналітика та автоматизовані сервіси, що інтегрують різні бізнес-процеси в єдину цифрову екосистему.

Шевченко О. М. та співавтори (2025) небезпідставно стверджують, що цифрові платформи формують модульну архітектуру бізнесу, сприяють сервіталізації процесів та розвитку партнерських цифрових мереж, вимагаючи від організацій перегляду ролей, функцій та відносин між підрозділами [1]. Результати їх дослідження свідчать про те, що цифрові платформи змінюють характер конкуренції, переносять акцент із товару на сервіс і взаємодію, а також із вертикальної інтеграції на горизонтальні екосистеми. Із дослідження слідує, що підприємства, які активно інтегруються в цифрові екосистеми, демонструють вищу гнучкість, здатність до масштабування та стійкість до зовнішніх змін. Авторами виявлено галузеві відмінності в характері трансформації бізнес-

моделей, зумовлені специфікою ринку, рівнем цифрової зрілості та доступом до технологічної інфраструктури. Вони наполягають на необхідності переходу від фрагментарної цифровізації до системної трансформації логіки функціонування підприємства, з чим слід погодитись. Інші дослідники (2025) пропонують комплексний підхід до реалізації управлінських цілей цифрових платформ, що поєднує стратегічне планування, використання аналітичних технологій (Big Data, AI), гнучкі методології управління (Agile, DevOps) та застосування блокчейн-рішень для підвищення прозорості та довіри користувачів.[2] Практичний інтерес представляє наукове розуміння авторами впливу цифрової платформізації на конкурентоспроможність підприємств ІКТ шляхом визначення взаємозв'язку між ефективністю управління платформами та створенням нових ціннісних пропозицій для користувачів і бізнес-партнерів та структура оцінки ефективності цифрових платформ, яка включає ключові метрики, що характеризують їхню продуктивність, ринкову адаптивність та безпеку даних. Слід погодитись з авторами, що це дає можливість підприємствам формувати стратегії розвитку з урахуванням реальних викликів цифрової економіки. Дослідниками Дергачовою В. В. та Колешня Я. О. виявлено, що цифрова трансформація передбачає вплив на бізнес-модель підприємства, який проявляється у зміні кількох елементів бізнес-моделі, у тому числі таких ключових як продукт, цінність, основні види діяльності [3]. Авторами розглянуто процеси цифрової трансформації компаній GE, John Deere та виявлено, що вони мають досить схожі етапи від надання додаткової цінності, заснованої на інформації та технологіях, до зміни ключових елементів бізнес-моделі або її повної трансформації з формуванням цифрової компанії. Кайда І. Ф. (2025) полягає, що цифрової трансформації слід використовувати як економічний інструмент спрямовано на підвищення конкурентоспроможності підприємств з урахуванням реалій українського ринку.[4] Його авторський підхід передбачає узагальнення останніх статистичних даних та аналіз впливу цифровізації на адаптивність бізнесу, що, на наш погляд, недостатньо обгрунтовано. У той же час викладені автором ідеї можуть сприяти формуванню ефективних підходів до інтеграції цифрових

інструментів у ключові бізнес-процеси, а запропоновані аналітичні узагальнення можуть стати основою для формування політики підтримки цифровізації бізнесу. Наукові праці [5-8] акцентують увагу на тому, що цифрові платформи стають не лише технічними інструментами, а й факторами кардинальної трансформації організаційної культури та управлінських практик. Це проявляється у зміщенні акценту від традиційного ієрархічного управління до більш гнучких, горизонтальних форм організації, де мережеві ефекти і взаємодія в цифровому середовищі визначають ефективність бізнес-моделей.

Окремі дослідження розглядають цифрові платформи як ключовий чинник інноваційного розвитку підприємств, що дозволяє оптимізувати взаємодію з клієнтами, прискорювати прийняття рішень на основі аналітики даних, та створювати нові сервіси завдяки інтегрованим технологіям (Big Data, AI, IoT). Такий підхід міняє традиційні організаційні межі, стимулюючи перехід до платформних екосистем і більш тісної кооперації між учасниками бізнес-мережі. [9-10]

Окремі публікації висвітлюють важливість організаційної готовності та цифрових компетенцій персоналу як факторів успішного використання цифрових платформ [11-12]. Автори стверджують, що без розвитку цифрової культури і адаптації внутрішніх процесів саме технологічні рішення ризикують залишатися неефективними.

Інші дослідження [13-15] підкреслюють, що цифрові платформи змінюють управлінські підходи, інтегрують аналітику даних у прийняття рішень та посилюють вимоги до цифрової компетентності персоналу. Наприклад, цифрові платформи дозволяють підприємствам покращувати розуміння потреб клієнтів і адаптувати свої пропозиції в режимі реального часу, що стимулює трансформацію внутрішніх процесів та управлінських ролей.

Академічні роботи міжнародного масштабу показують, що цифрові платформи стимулюють розвиток децентралізованих моделей співпраці та командної роботи, що також впливає на організаційну архітектуру сучасних підприємств [16-21].

Таким чином, наукові публікації останніх років свідчать про те, що цифрові платформи не лише змінюють технологічну складову діяльності підприємств, а й кардинально трансформують їхню організаційну архітектуру, що обумовлює актуальність подальшого вивчення цього процесу.

Слід зазначити, що більшість наукових публікацій, присвячених цифровим платформам, акцентують більше уваги на стратегічних і технологічних аспектах, тоді як детальне дослідження їхнього впливу на організаційну архітектуру підприємства в цілому залишається недостатньо розробленим. Це створює простір для подальших наукових пошуків у напрямі інтеграції технологічних та організаційних вимірів цифрової трансформації.

Мета роботи. Метою даного дослідження є теоретичне і практичне обґрунтування впливу цифрових платформ на організаційну архітектуру підприємства. Це дозволить сформувати цілісний погляд на те, як цифрові платформи трансформують організаційну архітектуру і створити основу для подальших емпіричних досліджень у цій сфері.

Викладення основного матеріалу. Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується глибокою трансформацією організаційної архітектури підприємств, що зумовлюється активним впровадженням цифрових платформ як базового середовища здійснення господарської діяльності. Традиційна організаційна архітектура підприємства формувалася відповідно до логіки обмежених інформаційних потоків, високих транзакційних витрат і необхідності централізованого контролю. Ієрархія виконувала ключову функцію координації – акумулювала інформацію, забезпечувала розподіл ресурсів, формувала управлінські рішення та контролювала їх виконання. Така модель була ефективною в умовах відносно стабільного ринкового середовища та повільної динаміки змін. Якщо в індустріальній економіці домінуючою була ієрархічна модель організації, заснована на вертикальній координації, адміністративному управлінні та функціональній спеціалізації, то в умовах цифровізації відбувається перехід до мережевих, гібридних та екосистемних форм організації діяльності.

Впровадження цифрових платформ принципово змінює інституційну основу організаційної побудови підприємства. Платформа перестає бути лише інформаційною системою і *набуває ознак організаційного інституту, який поєднує учасників, процеси, ресурси та знання в єдиному цифровому середовищі. Внаслідок цього відбувається демонополізація управлінської інформації, різке зниження транзакційних витрат, поява горизонтальних каналів взаємодії та можливість алгоритмічної координації діяльності.*

Ключовим наслідком платформізації є втрата ієрархією ролі основного механізму узгодження дій. Координаційна функція поступово переміщується з організаційних рівнів управління до цифрової платформи, яка забезпечує автоматизоване планування, моніторинг, розподіл завдань, інтеграцію учасників і контроль результатів у режимі реального часу. Таким чином, адміністративне управління трансформується у платформну координацію, що ґрунтується на алгоритмах, цифрових регламентах, спільних базах даних і аналітичних модулях.

Паралельно змінюється і структурна логіка підприємства. Функціонально ієрархічна модель поступається місцем мережевій архітектурі, у межах якої підрозділи, проєктні команди, зовнішні партнери та споживачі інтегруються в єдину цифрову екосистему. Підприємство перестає бути замкненою організаційною одиницею і трансформується у відкриту платформно-мережеву систему, здатну динамічно конфігурувати ресурси, швидко формувати тимчасові організаційні структури та масштабувати діяльність.

У цих умовах змінюється зміст управлінських функцій. Менеджмент поступово переходить від адміністративно-розпорядчої ролі до функцій архітектора платформи, інтегратора учасників, дизайнера цифрових процесів та оркестратора екосистеми. Управлінські рішення дедалі частіше формуються на основі даних, аналітичних моделей та інструментів штучного інтелекту, що знижує роль суб'єктивного чинника та посилює значення інтелектуальної інфраструктури підприємства. Умови цифрової економіки трансформують організаційну архітектуру підприємства з інструмента адміністративного розподілу функцій у самостійний об'єкт цифрового проектування та управління.

Якщо традиційно організаційна структура відображала ієрархію підпорядкування та спеціалізацію підрозділів, то в умовах цифрових платформ вона перетворюється на динамічну багаторівневу систему взаємопов'язаних процесів, ролей, даних і цифрових сервісів. Концептуально організаційну архітектуру цифрового підприємства доцільно представити як багаторівневу інтегровану систему у чотирьох рівнях з наскрізним контуром (рис. 1).

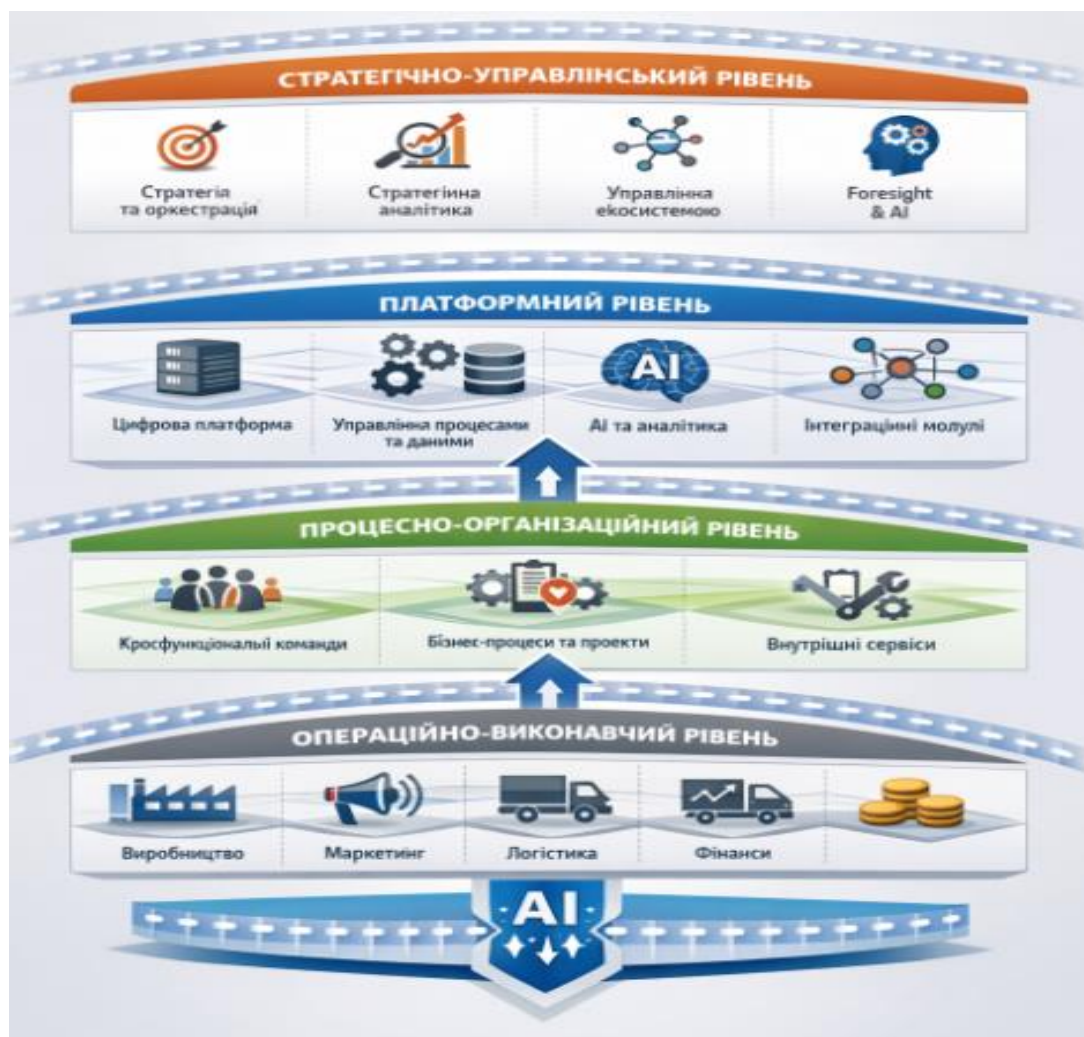


Рисунок 1 – Концептуальна модель організаційної архітектури цифрового підприємства.

Як видно з рис. 1, організаційна архітектура дедалі проєктується за принципами модульності та масштабованості, процесної та екосистемної логіки, інтеграції фізичних і цифрових контурів управління, здатності до швидкої реконфігурації. Об'єктом управління стає не лише структура підрозділів, а

архітектура цифрового підприємства як цілісна *socio-tech* система, сформована на відповідних рівнях.

I рівень – *стратегічно-управлінський*. Це власники архітектури, цифрове та платформне управління, стратегічна аналітика і *foresight*, управління екосистемою.

II рівень – *платформний*. Це ядро системи з корпоративною цифровою платформою, модулями управління процесами, ресурсами і даними. Це AI-конттури підтримки рішень, інтеграційна шина та цифрові сервіси.

III рівень – *процесно-організаційний*. На цьому рівні створюються кросфункціональні команди. Бізнес-процеси функціонують як цифрові потоки, створюються продуктові та проєктні модулі та внутрішні сервісні підрозділи.

IV рівень – *операційно-виконавчий*: виробництво, маркетинг, логістика, фінанси; автоматизовані та людино-машинні конттури; цифрові робочі місця.

Наскрізний контур представляє потоки даних (*data-потоки*), які з'єднують усі рівні та забезпечують адаптивність, прозорість і прогнозування.

Таким чином, цифрові платформи формують якісно нову управлінську реальність, у якій ключовим ресурсом розвитку стають потоки даних, а не окремі інформаційні масиви. Це обумовлює становлення управління потоками даних як нової функції менеджменту. На відміну від традиційного інформаційного забезпечення управління, нова функція охоплює проєктування архітектури даних підприємства, інтеграцію операційних, управлінських і аналітичних контурів, забезпечення безперервності, якості та безпеки *data-потоків*, впровадження AI-механізмів аналізу та прогнозування. У результаті підприємство переходить від епізодичного використання інформації до безперервної *data-driven моделі управління*, де рішення, координація та контроль реалізуються в режимі реального часу, а цифрова платформа набуває статусу “*скелета*” сучасного підприємства. В сучасному підприємстві вона перестає бути допоміжною IT-інфраструктурою і відіграє роль базового організаційного каркасу. Саме платформа інтегрує бізнес-процеси, підрозділи та зовнішніх учасників, забезпечує єдине середовище даних і сервісів. Вона виконує функцію координації, оркестрації та масштабування

діяльності, створює технічну основу для впровадження AI, *digital twins*, *predictive analytics*. Фактично формується новий тип підприємства – платформно-організована компанія, де організаційна архітектура «накладається» на цифрову платформу і функціонує через неї.

Отже, цифрові платформи зумовлюють перехід від ієрархічної організаційної архітектури до мережевої, а від адміністративного управління – до платформної координації. Така трансформація формує новий тип організаційно-економічної системи підприємства, в якій ключовим джерелом стійкості та конкурентоспроможності стає не жорсткість структури, а її адаптивність, інтеграційна здатність і рівень цифрової зрілості. Саме ці зміни створюють методологічну основу для подальшої оцінки організаційних ефектів цифрових платформ та обґрунтовують необхідність розробки інструментів вимірювання їх впливу на діяльність підприємств.

Вплив цифрових платформ на організаційну діяльність підприємств полягає у глибокій трансформації бізнес-моделей, процесів та управління, появи досі не існуючих цифрових каналів, автоматизації, використання даних та створення нових сервісів, що веде до підвищення ефективності та гнучкості. Це дозволяє компаніям оптимізувати витрати, розширювати ринки та швидше адаптуватися до змін. Визначимо основні напрямки впливу.

1. *Оптимізація бізнес-процесів.* Автоматизація рутинних завдань, впровадження хмарних технологій, інтеграція систем для підвищення продуктивності.

2. *Трансформація бізнес-моделей.* Створення нових продуктів/послуг (ШІ, IoT), зміна способів взаємодії з клієнтами та партнерами, використання цифрових каналів.

3. *Управління та прийняття рішень.* Використання даних для стратегічних рішень, оптимізація управління інноваціями, гнучкіші підходи до керівництва.

4. *Комунікації та співпраця.* Покращення внутрішньої комунікації та зовнішньої взаємодії з клієнтами, постачальниками, партнерами через цифрові інструменти.

5. *Конкурентоспроможність.* Підвищення гнучкості та швидкості реакції на ринок, залучення та утримання талантів, зниження витрат.

Між тим, мають місце певні виклики та вимоги. Це потреба у наочних інвестиціях в технології та інфраструктуру. Для автоматизації та створення нових продуктів потрібна адаптація до нових змін організаційної структури та корпоративної культури підприємства, що неможливо без розвитку цифрових навичок у співробітників і набуття досвіду роботи з новими продуктами. Потрібні також технології управління ризиками, пов'язаними з кібербезпекою, що потребує окрім знань суттєвих інвестицій. Це означає, що цифрові платформи підштовхують підприємства критично переосмислити свій бізнес.

Вплив цифрових платформ на організаційну діяльність підприємств потребує перехід від експериментального впровадження до статусу основної операційної спроможності, що охоплює докорінну перебудову бізнес-моделей, процесів управління та взаємодії з ринком. Ключові аспекти впливу полягають у наступному.

Трансформація в "AI-native" організації. У 2026 році цифрові платформи стають середовищем для роботи інтелектуальних систем (ШІ), які формують щоденне прийняття рішень, автоматизують доставку та підвищують точність роботи команд.

Оптимізація стратегічних рішень. Платформи дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, що підвищує адаптивність компаній до ринкових змін та забезпечує їхню економічну стійкість.

Глобалізація та дематеріалізація. Технологічний прогрес дематеріалізував канали розподілу, дозволяючи підприємствам ефективніше виходити на міжнародні ринки та управляти ризиками іноземної діяльності.

Інтеграція в екосистеми. Замість розрізнених активів підприємства створюють безшовні адаптивні бізнес-екосистеми, що об'єднують ланцюги постачання, операції та персонал.

Ці основні напрями організаційних змін, на нашу думку, будуть відбуватися за наступними сценаріями.

1. *Управління даними.* Наявність аналітики для прийняття рішень для того, щоб платформи могли забезпечити уніфікацію даних в реальному часі.

2. *Гнучкість структур.* Використання хмарних рішень та цифрових інструментів для забезпечення швидкої реакції на ринкові розриви та нові можливості.

3. *Зміна взаємодії з клієнтами.* Цифрові канали та точки контакту стають основними для покращення клієнтського досвіду та персоналізації пропозицій.

Деякі з цих організаційних змін вже мають місце в економіці. З 2026 року в Україні набрали чинності нові норми, що стосуються цифрових платформ. По-перше, це податковий контроль. Запроваджується автоматичний обмін інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи (законопроект № 14025), що вимагає від бізнесу прозорості та оновлення систем обліку. По-друге-цифрові сервіси. Розширюється інтеграція бізнесу з державними платформами (наприклад, «eАкциз»), що змінює механізми податкового та операційного контролю. Як бачимо, вплив цифрових платформ полягає не лише в автоматизації, а й у створенні стійких, інтегрованих інфраструктур, де технології стають невід'ємною частиною корпоративної культури і стратегії виживання на ринку.

Традиційна організаційна архітектура підприємства базується на ієрархії рівнів управління: функціональній або дивізіональній структурі; адміністративно-командних механізмах координації; лінійних бізнес-процесах; вертикальних інформаційних потоках. Розберемося, що саме ламає цифрова платформа, як працюють ці механізми впливу, не як *просто* “відбуваються зміни”, а чому саме *платформи це зумовлюють*.

Цифрові платформи змінюють організаційну архітектуру через інформаційний, координаційний, структурний та інституційний механізми. Розглянемо їх сутність.

Інформаційний механізм передбачає ліквідацію монополії менеджменту на інформацію, впровадження горизонтальних цифрових комунікацій, забезпечує доступ до даних у реальному часі та забезпечує створення інтегрованих цифрових

середовищ. Внаслідок дії цього механізму ієрархія втрачає функцію «нервової системи».

Координаційний механізм забезпечує алгоритмічну координацію, автоматизоване узгодження дій, узагальнює цифрові регламенти замість адміністративних наказів, впроваджує смарт-процеси. Завдяки цьому механізму платформи зумовлюють трансформацію управління з командного в платформно-оркестраційне.

Структурний механізм забезпечує побудову модульності підрозділів, створення проєктних цифрових команд, залучає зовнішніх учасників в єдине середовище, обумовлює екосистемну логіку. Внаслідок цих дій підприємство стає мережею взаємопов'язаних вузлів.

Інституційний механізм спотворює розмивання меж підприємства, інтеграцію клієнтів, партнерів, розробників та зміну ролі менеджменту. Внаслідок його впливу організація еволюціонує в платформну організаційно-економічну систему.

Усе це приводить до того, що замість ієрархії приходить нова організаційна архітектура. Концептуальну схему трансформації організаційної архітектури підприємства під впливом цифрових платформ можна представити наступним чином (рис. 2).

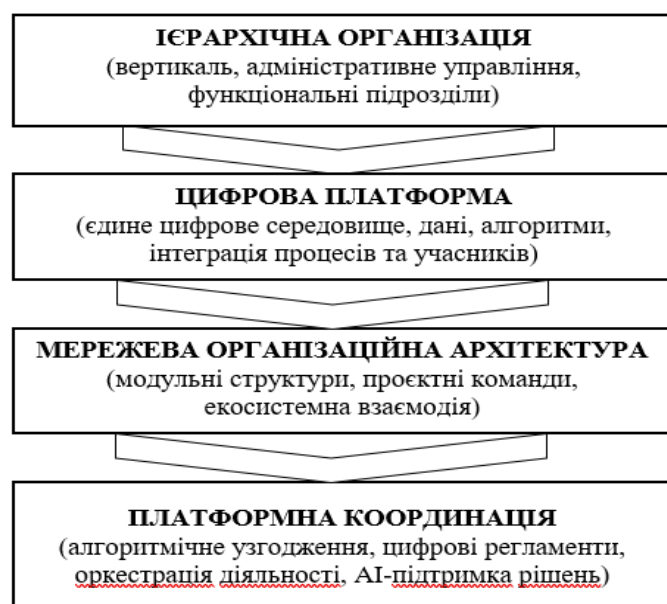


Рисунок 2 – Схема трансформації організаційної архітектури підприємства під впливом цифрових платформ. Розроблено здобувачем.

Як видно з рис. 2, платформна координація – це форма організаційного узгодження діяльності учасників підприємства та його екосистеми, що здійснюється на основі цифрової платформи, алгоритмів, спільних даних і цифрових регламентів, і замінює адміністративно-ієрархічні механізми управління. У доцифрову епоху в основі управлінської парадигми були ієрархія, підпорядкування, адміністративне управління, лінійні процеси, закрита система. Тепер ми маємо платформну координацію, яка складається із мережевої архітектури, розподіленої відповідальності, наскрізних цифрових процесів та відкритої екосистеми. Якщо в індустріальній економіці інституційну роль координації, контролю та розподілу ресурсів виконувала ієрархічна система управління, то в умовах цифровізації ці функції дедалі більшою мірою переходять до цифрової платформи як середовища взаємодії, регулювання та ухвалення рішень (табл. 1).

Таблиця 1 – Трансформація організаційних параметрів підприємства в умовах платформізації

№ п/п	Організаційний параметр	Ієрархічна модель	Платформно-мережева модель
1	Тип структури	Вертикальна, багаторівнева	Мережева, модульна, гібридна
2	Механізм координації	Адміністративні накази, регламенти	Алгоритми, цифрові правила, платформа
3	Інформаційні потоки	Вертикальні, фрагментовані	Наскрізні, інтегровані, в реальному часі
4	Межі організації	Жорстко визначені	Розмиті, екосистемні
5	Роль менеджменту	Контроль і розпорядження	Оркестрація, дизайн середовища
6	Бізнес-процеси	Лінійні, функціональні	Цифрові, наскрізні, адаптивні
7	Конфігурація ресурсів	Стабільна	Динамічна, проєктна
8	Прийняття рішень	Централізоване	Розподілене, data-driven
9	Джерело ефективності	Підпорядкування і стандартизація	Інтеграція, гнучкість, масштабованість
10	Тип стійкості	Структурна	Архітектурно-цифрова

З табл. 1 можна дослідити, що цифрова платформа представляє собою організаційно-економічний інститут і є базовим елементом платформної архітектури підприємства. Інституційна роль цифрової платформи проявляється в тому, що вона формує «правила гри» всередині підприємства та його екосистеми, забезпечує механізми доступу до ресурсів, визначає процедури взаємодії між учасниками та створює інфраструктуру довіри на основі спільних даних, цифрових слідів і алгоритмічного контролю. Таким чином, платформа виконує функції, притаманні класичним економічним і організаційним інститутам: зниження невизначеності, координація поведінки агентів, зменшення транзакційних витрат і стандартизація взаємодії. У процесі цифрової трансформації підприємств цифрова платформа еволюціонує від інструмента автоматизації окремих функцій до базового організаційно-економічного інституту, який формує нову логіку побудови та функціонування підприємства.

На відміну від традиційних інформаційних систем, цифрова платформа не просто підтримує існуючу організаційну структуру, а стає її архітектурним ядром. Саме навколо платформи формуються бізнес-процеси, організаційні ролі, модулі діяльності та механізми управління. *У результаті відбувається інверсія організаційної логіки: не структура визначає використання цифрових інструментів, а цифрова платформа визначає конфігурацію структури, характер взаємодії підрозділів і формат участі зовнішніх агентів.*

У цих умовах управління втрачає переважно адміністративно-розпорядчий характер і переходить у режим архітектурно-інституційного проектування. Менеджмент дедалі більше виконує функції розроблення правил, налаштування цифрових регламентів, управління архітектурою платформи та оркестрації взаємодії учасників. Влада в організації трансформується з вертикального контролю в здатність формувати середовище, у межах якого поведінка агентів узгоджується автоматизовано на основі даних і алгоритмів.

Отже, цифрова платформа виступає не допоміжною інформаційною надбудовою, а базовим інституційним елементом організаційної архітектури підприємства, який забезпечує перехід від ієрархічної структури до мережевої

платформно-екосистемної моделі та створює передумови для формування нового типу координації – платформної.

Таким чином, упровадження цифрових платформ зумовлює не часткову модернізацію, а системну трансформацію організаційної архітектури підприємства, що проявляється у переході від ієрархічної моделі до мережевої та у заміні адміністративних механізмів управління платформною координацією. Зазначені зміни мають комплексний характер і охоплюють структуру підприємства, механізми узгодження діяльності, конфігурацію бізнес-процесів, роль менеджменту та межі організації. Така системна трансформація актуалізує необхідність розроблення методичного інструментарію, здатного кількісно оцінити її глибину й результативність. Саме тому подальше дослідження зосереджується на формуванні системи показників та інтегральних індикаторів, що дозволяють вимірювати організаційні ефекти цифрових платформ і визначати їхній вплив на діяльність підприємств.

Розглянемо сутність інституційної ролі цифрової платформи як базового елемента організаційної архітектури підприємства, що трансформує її з ієрархічної структури в мережеву платформно-екосистемну модель. Інституційна роль цифрової платформи виникає не з ІТ-логіки, а з еволюції економічних і організаційних інститутів. Теорія інститутів Дугласа Норта пояснює, що інститути – це «правила гри» в суспільстві (формальні закони, неформальні норми), які структурують людську взаємодію, знижують невизначеність та впливають на трансакційні витрати, визначаючи успіх чи провал економічних систем, і розрізняє їх від «гравців» (організацій, установ) [22]. Норт наголошує на важливості інституційної зміни для економічного розвитку, пояснюючи, як ці обмеження еволюціонують та формують можливості вибору, що призводить до економічного зростання чи занепаду, як показано в його праці «Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки» (1990).

Ієрархія історично була саме інститутом координації. Вона визначала правила, розподіляла ролі, контролювала обмін ресурсами, забезпечувала відповідальність. Цифрова платформа перебирає на себе ці функції. *Тобто*

платформа стає не «системою», а організаційно-економічним інститутом нового типу, бо формує правила взаємодії (цифрові регламенти). Вона визначає доступ до ресурсів і процесів, забезпечує довіру через дані, логування, алгоритми, координує поведінку учасників, знижує транзакційні витрати, заміщує частину управлінських рішень алгоритмічними. Саме виконання інституційних функцій робить платформу базовим елементом архітектури, а не надбудовою. Платформа стає базовою, коли в ній формуються процеси, циркулюють дані коли через неї здійснюється взаємодія, у ній ухвалюються рішення, інтегруються зовнішні учасники. Тобто, структура не «використовує» платформу, а формується навколо платформи. У цей момент платформа задає логіку побудови підрозділів: визначається тип бізнес-процесів, формуються організаційні ролі, встановлюються механізми координації, розмиваються межі підприємства. Таким чином, цифрова платформа стає організаційним «ядром», інфраструктурою управління, середовищем інституційної взаємодії, тобто основою екосистеми.

Механізм переходу від ієрархії до платформно-екосистемної моделі трансформації не одномоментний, він – поетапний.

Етап 1. Цифрове середовище заміщує управлінські канали. З'являються єдині бази даних, ERP, CRM, BPM, BI, цифрові робочі простори. Ієрархія втрачає монополію на інформацію.

Етап 2. Платформа перебирає функції координації та встановлює цифрові маршрути процесів, автоматизований розподіл задач, цифрові KPI, подієві тригери, workflow-двигуни. Узгодження дій відбувається через систему, а не через наказ.

Етап 3. Структура стає модульною. Команди формуються навколо процесів, з'являються продуктові та проектні осередки, внутрішні й зовнішні актори працюють у єдиному середовищі. Підприємство переходить у мережеву форму.

Етап 4. Платформа формує екосистему: підключаються партнери, клієнти стають учасниками процесів, відкриваються API, формується спільний простір створення цінності. Підприємство перетворюється на платформно-екосистемну організацію.

Етап 5. Управління переходить у режим оркестрації . Менеджмент проектує середовище, налаштовує правила, управляє архітектурою, працює з аналітикою та AI. Виникає нова модель управління. У чому ж сутність «платформної координації» як нового типу організаційного узгодження, у чому принципова відмінність від класичного управління? Як саме заміщуються адміністративно-ієрархічні механізми видно із табл. 2.

Таблиця 2 – Заміщення адміністративно-ієрархічних механізмів на мережі та платформну координацію

Було	Стає
Наказ	Подієвий тригер
Контроль	Цифровий моніторинг
Регламент	Алгоритм процесу
Керівник-розподілювач	Платформа-оркестратор
Погодження	Автоматизовані правила
Звіт	Аналітична панель
План	Динамічна модель
Інструкція	Цифровий сценарій

З таблиці 2 видно, що класика – це: наказ-контроль-звіт-інструкція. *Платформна координація, це об'єктивні взаємопов'язані і взаємозалежні кроки: подія-алгоритм-платформна оркестрація-автоматизовані правила-модель-цифровий сценарій.* Тобто, замість команд, рівнів та погоджень вводяться цифрові правила, алгоритми, середовище, дані, автоматизовані рішення.

Принциповим є висновок, що цифрова платформа в умовах платформізації діяльності підприємств трансформується з інструменту автоматизації в базовий організаційно-економічний інститут, який виконує функції формування правил взаємодії, координації учасників, інтеграції процесів і зниження транзакційних витрат, внаслідок чого змінюється сама архітектура підприємства — від ієрархічної до мережевої платформно-екосистемної моделі.

На чому ж базується платформна координація.

1. *Алгоритмічна основа.* Систему алгоритмів можна представити таким чином: Workflow-алгоритми (BPM, orchestration engines); алгоритми розподілу ресурсів; оптимізаційні моделі; recommendation systems; AI-моделі ухвалення

рішень; predictive analytics. Моделі цих алгоритмів запускають процеси, визначають послідовність дій, розподіляють ролі, сигналізують про відхилення та пропонують управлінські рішення.

2. *Цифрові регламенти.* Це «оцифровані інститути», які задають бізнес-правила, цифрові політики доступу Це смарт-контракти, регламенти процесів, стандарти даних, алгоритмічні KPI. Вони не описані в положенні – вони вбудовані в платформу.

3. *Спільні дані як середовище узгодження.* Це єдині довідники щодо цифрових двійників, процесів, реального часу, прозорості, трасованості рішень. Узгодження відбувається через спільну реальність, а не через інструкції.

Платформна координація – це форма організаційного узгодження діяльності підприємства та його екосистеми, що здійснюється через цифрову платформу на основі алгоритмів, спільних даних і цифрових регламентів та забезпечує автоматизований розподіл процесів, ресурсів і ролей, заміщуючи адміністративно-ієрархічні механізми управління.

Влада трансформується в архітектуру середовища. Цифрова платформа як організаційно-економічний інститут і базовий елемент архітектури підприємства у процесі цифрової трансформації підприємств еволюціонує від інструмента автоматизації окремих функцій до базового організаційно-економічного інституту, який формує нову логіку побудови та функціонування підприємства. Якщо в індустріальній економіці інституційну роль координації, контролю та розподілу ресурсів виконувала ієрархічна система управління, то в умовах цифровізації ці функції дедалі більшою мірою переходять до цифрової платформи як середовища взаємодії, регулювання та ухвалення рішень. *Інституційна роль цифрової платформи проявляється в тому, що вона формує «правила гри» всередині підприємства та його екосистеми, забезпечує механізми доступу до ресурсів, визначає процедури взаємодії між учасниками та створює інфраструктуру довіри на основі спільних даних, цифрових слідів і алгоритмічного контролю.* Таким чином, платформа виконує функції, притаманні класичним економічним і організаційним інститутам: зниження невизначеності,

координація поведінки агентів, зменшення трансакційних витрат і стандартизація взаємодії. На відміну від традиційних інформаційних систем, цифрова платформа не просто підтримує існуючу організаційну структуру, а стає її архітектурним ядром. Саме навколо платформи формуються бізнес-процеси, організаційні ролі, модулі діяльності та механізми управління. У результаті відбувається інверсія організаційної логіки: не структура визначає використання цифрових інструментів, а цифрова платформа визначає конфігурацію структури, характер взаємодії підрозділів і формат участі зовнішніх агентів.

Механізм трансформації організаційної архітектури підприємства під впливом цифрової платформи реалізується через послідовне заміщення ключових функцій ієрархії платформними механізмами. На першому етапі платформа концентрує інформаційні потоки, формуючи єдине цифрове середовище та ліквідує монополію управлінських рівнів на доступ до даних. На другому етапі відбувається перенесення координаційних функцій у цифрове середовище: маршрути бізнес-процесів, розподіл завдань, контроль виконання та оцінювання результатів реалізуються за допомогою алгоритмів і подієвих тригерів. На третьому етапі організаційна структура набуває модульного характеру, формуються мережі проєктних, продуктових і партнерських команд, інтегрованих через платформу. На четвертому етапі підприємство виходить за власні формальні межі та трансформується в платформно-мережеву модель, у межах якої створення цінності здійснюється спільно внутрішніми та зовнішніми учасниками. (табл. 2).

Таблиця 2 – Трансформація організаційних параметрів підприємства від ієрархії до мережі та платформної координації

Параметр	Ієрархічна модель	Платформно-мережева модель
Тип структури	Вертикальна багаторівнева	Мережева модульна
Механізм координації	Адміністративні накази	Алгоритми, цифрові правила
Інформаційні потоки	Вертикальні, фрагментовані	Інтегроване, real time
Межі організації	Жорсткі	Екосистемні, відкриті
Роль менеджменту	Контроль	Оркестрація
Бізнес процеси	Лінійні	Наскрізні, цифрові
Прийняття рішень	Централізоване	Data driven, розподілене
Джерело ефективності	Підпорядкування	Інтеграція та гнучкість

Як видно з табл. 2, в умовах платформно-мережевої моделі управління втрачає переважно адміністративно-розпорядчий характер і переходить у режим архітектурно-інституційного проєктування. Менеджмент дедалі більше виконує функції розроблення правил, налаштування цифрових регламентів, управління архітектурою платформи та оркестрації взаємодії учасників. Влада в організації трансформується з вертикального контролю в здатність формувати середовище, у межах якого поведінка агентів узгоджується автоматизовано на основі даних і алгоритмів.

Цифрова платформа формує новий тип організаційно-економічної системи підприємства, в якій управління здійснюється шляхом оркестрації взаємодії учасників у цифровому середовищі, а ключовим ресурсом стають дані та інтелектуальна інфраструктура. Введене у обіг поняття «платформна координація» представляє новий тип організаційного узгодження діяльності, що базується на алгоритмах, цифрових регламентах і спільних даних та замінює адміністративно-ієрархічні механізми управління. Механізм трансформації організаційної архітектури підприємства під впливом цифрових платформ здійснюється через послідовний перехід: *ієрархія-цифрова платформа-мережева структура-платформна координація*. Усе це представляє методологічну основу для подальшої кількісної оцінки організаційних ефектів цифрових платформ, що створює передумови для розроблення інтегрального індексу впливу цифрових платформ (РІ).

Висновки

1. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки організаційна архітектура підприємства зазнає глибинної трансформації, що виходить за межі традиційних підходів до побудови організаційних структур. Якщо в індустріальній та постіндустріальній моделях організаційна архітектура розглядалася переважно як форма адміністративного розподілу функцій, повноважень і відповідальності, то в умовах цифровізації вона дедалі більше набуває характеристик складної *socio-tech* системи, інтегрованої з цифровими платформами, потоками даних та інтелектуальними технологіями. Цифрові

платформи, системи управління бізнес-процесами, корпоративні інформаційні середовища та AI-рішення формують нову реальність, у якій організаційна архітектура перестає бути статичною конструкцією і перетворюється на динамічний об'єкт цифрового проєктування. Об'єктом управлінського впливу стають не лише підрозділи та ієрархії, а цілісна архітектура взаємодії людей, процесів, цифрових сервісів і даних. У цьому контексті організаційну архітектуру підприємства доцільно трактувати як інтегровану багаторівневу систему, що поєднує управлінські ролі та центри прийняття рішень, бізнес-процеси та ланцюги створення вартості, цифрові платформи та сервісні модулі, інформаційні та аналітичні контури, механізми взаємодії з внутрішніми й зовнішніми учасниками.

2. Цифрове проєктування організаційної архітектури передбачає її побудову на принципах модульності, масштабованості, процесної орієнтації, інтеграції та адаптивності. Структурні одиниці підприємства дедалі частіше розглядаються не як відокремлені підрозділи, а як функціональні та сервісні модулі, що підключаються до єдиного цифрового середовища. Таким чином, формується нова управлінська парадигма, у межах якої організаційна архітектура виступає не похідною від стратегії, а активним інструментом її реалізації, що проєктується паралельно з цифровою платформою підприємства та розвивається разом із нею.

3. Однією з ключових наслідків впливу цифрових платформ на організаційну архітектуру підприємства є перехід від локального використання інформаційних ресурсів до формування безперервних потоків даних, що охоплюють усі рівні організаційної системи. У результаті дані перестають бути лише засобом інформаційного забезпечення управління і набувають статусу стратегічного ресурсу та самостійного об'єкта управління. Цифрові платформи інтегрують операційні, управлінські та аналітичні контури, створюючи єдине *data-середовище* підприємства. У такій системі інформаційні потоки формуються автоматично на основі подій, транзакцій і взаємодій, а їх обробка дедалі частіше здійснюється за допомогою інтелектуальних алгоритмів. Це обумовлює становлення управління потоками даних як нової функції менеджменту, що

охоплює: проєктування архітектури даних підприємства; інтеграцію внутрішніх і зовнішніх джерел інформації; забезпечення якості, безперервності та безпеки *data-потоків*, впровадження інструментів аналітики, прогнозування та підтримки прийняття рішень, формування правил доступу, використання і монетизації даних.

4. На відміну від класичних інформаційних функцій, орієнтованих на підготовку звітності, управління потоками даних має проактивний і прогнозний характер, забезпечуючи перехід до *data-driven* та *AI-supported* моделей управління. Управлінські рішення дедалі частіше формуються не у вигляді реакції на відхилення, а на основі прогнозних моделей, цифрових двійників і сценарного аналізу. У цьому контексті організаційна архітектура підприємства набуває рис інформаційно-інтелектуальної системи, у якій потоки даних виконують інтегруючу функцію, поєднуючи стратегію, операційну діяльність і розвиток в єдиний управлінський контур.

5. Цифрова платформа в сучасному підприємстві виходить за межі традиційного розуміння інформаційної системи і трансформується у базовий структуроутворюючий елемент організації. Саме платформа забезпечує технологічну, інформаційну та процесну єдність підприємства, формуючи “каркас”, на який накладається організаційна архітектура. Функціонально цифрова платформа виконує такі ключові ролі: інтегрує бізнес-процеси та підрозділи в єдине цифрове середовище; забезпечує управління потоками даних у реальному часі; підтримує координацію, оркестрацію та масштабування діяльності; створює основу для впровадження AI, цифрових двійників і прогнозної аналітики; відкриває можливості для підключення зовнішніх учасників та формування бізнес-екосистем.

У результаті підприємство еволюціонує від функціонально-ієрархічної моделі до платформно-організованої структури, у якій підрозділи, команди та зовнішні партнери взаємодіють не через жорстку адміністративну ієрархію, а через спільне цифрове середовище. Цифрова платформа стає основою переходу

до процесно-орієнтованих структур продуктивних і проєктних команд, внутрішніх ринків сервісів, екосистемної логіки розвитку підприємства.

Таким чином, організаційна архітектура дедалі більше «накладається» на цифрову платформу, а ефективність підприємства визначається не стільки кількістю рівнів управління, скільки якістю архітектури платформи та здатністю її модулів до взаємодії й розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шевченко О. М. Оцінка впливу цифрових платформ на зміни в моделях бізнесу та конкурентні стратегії підприємств / О. М. Шевченко, Є. І. Везедемський, І. Г. Везедемська // Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2025. № 21. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20465>
2. Згурська О. М., Кириченко А. О. Цифрова трансформація через платформізацію: виклики та можливості для ІКТ-компаній. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1(48), 2025. С. 4–9. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/3132> DOI: 10.31673/2415-8089.2025.010409
3. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 28 (2024): DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773>
4. Кайда І. Ф. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
5. БРЕЧКО, О. (2023). Цифрові платформи та екосистеми: рушійні сили глобальної економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. DOI:10.31891/2307-5740-2023-320-4-63.
7. Дергачова В. В., Колешня Я. О. (2024). Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*.
8. Кузьминський К. М. (2025). Розробка підходів і моделей для аналізу ефективності використання цифрових платформ в організації і управлінні МСП. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*.
9. Петренко М. А. (2025). Цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності стратегічного планування в агросекторі. *Актуальні питання економічних наук*.
10. Пушкар Т. (2025). Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*.
11. Ромочуський Д. Ф. (2023). Цифрові платформи управління міжнародними підприємствами (на прикладі Amazon.com, Inc.). *КНЕУ ім. Вадима Гетьмана*.
12. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. 2024. № 35. С. 1–11.
13. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. *Академічні візії*. Вип. 28. С. 1–8.
14. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Оцінка процесів цифровізації в країнах світу та Україні у світових індексах і рейтингах. *Бізнесінформ*, 2024. № 9. С. 75–93.
15. Maddah N., Heydari B. (2024). Platform-Driven Collaboration Patterns: Structural Evolution Over Time and Scale. arXiv:2402.12686.
16. Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework // *Research Policy*. 2014; 43(7):1239–1249.

17. Tiwana A. Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy. Waltham: Morgan Kaufmann, 2014. 416 p.
18. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy. New York: W. W. Norton & Company, 2016. 368 p.
19. Evans D., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston: Harvard Business Review Press, 2016. 288 p.
20. Hagel J., Brown J.S., Davison L. The Power of Platforms: Harnessing Network Effects for Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School Press, 2010. 304 p.
21. McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, Platform Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017. 320 p.
22. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки; пер. з англ. І. Дзюб. Київ : Основи, 2000. 198 с
23. Пасічник М. С. Інформаційне забезпечення послуг «Нової Пошти» та інновації в сфері поштового зв'язку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика.* Том 34 (73) № 5 2023. С. 257–261. URL: https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/5_2023/42.pdf
24. Трансформація General Electric: як бізнес-динозавра перетворили у стартап. URL: <https://www.imena.ua/blog/ge-transformation-rules/>

REFERENCES:

1. Shevchenko O. M. Otsinka vplyvu tsyfrovyykh platform na zminy v modeliakh biznesu ta konkurentni stratehii pidpriemstv / O. M. Shevchenko, Ye. I. Verezomskyi, I. H. Verezomska // *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 2025. № 21. URI: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20465>
2. Zghurska O. M., Kyrychenko A. O. Tsyfrova transformatsiia cherez platformizatsiiu: vyklyky ta mozhlyvosti dlia IKT-kompanii. «*Ekonomika. Menedzhment. Biznes*», № 1(48), 2025. S. 4–9. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/3132> DOI: 10.31673/2415-8089.2025.010409
3. Derhachova V. V., Koleshnia Ya. O. Tsyfrova transformatsiia promyslovykh pidpriemstv yak zmina biznes-modeli ta korporatyvnoho myslennia. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. № 28 (2024): DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773>
4. Kaida I.F. Tsyfrova transformatsiia yak kliuchovy faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukrainskoho biznesu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
5. Brechko O. (2023). Tsyfrovi platformy ta ekosystemy: rushiini syly hlobalnoi ekonomiky. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. DOI:10.31891/2307-5740-2023-320-4-63.
7. Derhachova V. V., Koleshnia Ya. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovykh pidpriemstv yak zmina biznes-modeli ta korporatyvnoho myslennia. *Ekonomichnyi visnyk NTU «KPI»*.
8. Kuzmynskyi K. M. (2025). Rozrobka pidkhodiv i modelei dlia analizu efektyvnosti vykorystannia tsyfrovyykh platform v orhanizatsii i upravlinni MSP. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*.
9. Petrenko M. A. (2025). Tsyfrovi platformy yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti stratehichnoho planuvannia v ahrosektori. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*.
10. Pushkar T. (2025). Tsyfrovi platformy yak instrument optymizatsii stratehichnykh rishen pidpriemstv u konteksti rozvytku biznesu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*.
11. Romochuskyi, D. F. (2023). Tsyfrovi platformy upravlinnia mizhnarodnymy pidpriemstvamy (na prykladi Amazon.com, Inc.). KNEU im. Vadyma Hetmana.
12. Amelina N. K., Komchatnykh O. V., Levishchenko O. S. Tsyfrovizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku ekonomiky biznesu. *Akademichni vizii*, 2024. № 35. S. 1–11.
13. Semchuk Zh., Ivash A., Khorostil O., Vovk Yu., Khmil Yu., Pidhirniak O., Zubrytskyi V. Rol tsyfrovyykh tekhnolohii u transformatsii biznes-modelei suchasnykh pidpriemstv. *Akademichni vizii*. Vyp. 28. S. 1–8.
14. Khaustova V. Ye., Kriachko Ye. M., Bondarenko D. V. Otsinka protsesiv tsyfrovizatsii v krainakh svitu ta Ukraini u svitovykh indeksakh i reitynhakh. *Biznesinform*, 2024. № 9. S. 75–93.

15. Maddah N., Heydari B. (2024). Platform-Driven Collaboration Patterns: Structural Evolution Over Time and Scale. arXiv:2402.12686.
16. Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework // *Research Policy*. 2014;43(7):1239–1249.
17. Tiwana A. Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy. Waltham: Morgan Kaufmann, 2014. 416 p.
18. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy. New York: W. W. Norton & Company, 2016. 368 p.
19. Evans D., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston : Harvard Business Review Press, 2016. 288 p.
20. Hagel J., Brown J.S., Davison L. The Power of Platforms: Harnessing Network Effects for Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School Press, 2010. 304 p.
21. McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York : W. W. Norton & Company, 2017. 320 p.
22. Nort D. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки; пер. з angl. I. Dzyub. Kiyiv : Osnovi, 2000. 198.
23. Pasichnyk M. S. Інформаційне забезпечення послуг «NovoiPoshty» та інновацій в сфері поштового зв'язку. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Filolohiia. Zhurnalistyka*. Tom 34 (73) № 5 2023. S. 257–261. URL: https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/5_2023/42.pdf
24. Transformatsiia General Electric: yak biznes-dynozavra peretvoryly u startap. URL: <https://www.imena.ua/blog/ge-transformation-rules/>

*Стаття надійшла до редакції: 18.10.2025; рецензування: 28.10.2025;
прийнята до публікації 02.11.2025. Автори прочитали і дали згоду рукопису.
The article was submitted on 18.10.2025; revised on 28.10.2025; and accepted for publication
on 02.11.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.*