

УДК 005.4, 005.7

JEL: L20, M19

DOI: 10.18524/2413-9998.62.1.361735

**Ю. Л. Грінченко**

доктор економічних наук, професор

E-mail: grinchenko\_yuriy@onu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9439-5933>

**Є. В. Орлова**

здобувач другого рівня вищої освіти (D3 Менеджмент)

E-mail: orlova.elizaveta@stud.onu.edu.ua

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

У статті досліджуються теоретико-методологічні аспекти та практичні інструменти адаптації організаційних структур підприємств в умовах розвитку цифрової економіки. Обґрунтовано, що стрімкий прогрес цифрових технологій, поширення платформних бізнес-моделей, зростання ролі даних та підвищена турбулентність ринкового середовища зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організаційного дизайну. Визначено, що підприємства стикаються з комплексом технологічних, організаційних, інфраструктурних і кадрових викликів, що потребують від них не фрагментарної цифровізації окремих функцій, а цілісної перебудови управлінських механізмів. На основі аналізу сучасних наукових підходів та досвіду компаній щодо розвитку в цифрову епоху виокремлено три ключові тенденції трансформації організаційних структур: поширення гнучких (Agile) та крос-функціональних команд, розвиток платформних моделей управління та зростання значення підходів на основі даних (data-driven) разом із інституціоналізацією ролі директора з управління даними (Chief Data Officer). Показано, що саме інтеграція цих тенденцій формує нову логіку створення цінності та визначає конкурентоспроможність підприємств у цифровому середовищі. Отримані результати дозволяють поглибити розуміння механізмів структурної трансформації бізнесу та окреслити концептуальні орієнтири для подальших досліджень і практичної реалізації цифрових стратегій.

**Ключові слова:** цифрова економіка, цифрова трансформація, організаційна структура, гнучка команда, платформні моделі, директор з управління даними, підходи на основі даних.

**Вступ.** У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високою турбулентністю, інтенсивною конкуренцією та нестабільністю зовнішніх факторів. Цифрова економіка змінює логіку створення цінності,

перетворюючи дані, цифрові платформи й алгоритми на ключові ресурси зростання, а швидкість адаптації - на критичний чинник конкурентоспроможності. За таких умов традиційні організаційні структури втрачають ефективність, оскільки не забезпечують необхідної гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на технологічні зміни. Це зумовлює потребу в переосмисленні підходів до побудови організаційної архітектури підприємств та адаптації її до вимог цифрової економіки.

Відповідно, дослідження сучасних тенденцій трансформації організаційних структур набуває особливої актуальності, оскільки саме від вибору моделі управління, рівня технологічної інтегрованості та здатності організації працювати в екосистемному форматі залежить її стійкість та стратегічний розвиток у цифрову епоху.

**Огляд літератури.** Проблематика трансформації організаційних структур у цифровій економіці активно досліджується як міжнародними, так і українськими науковцями. У наукових працях Голопайнен, Сауніла та Укко [7] наголошується на зміні шляхів створення цінності під впливом цифрових технологій та переході підприємств до мережевих моделей управління. Натомість, Нараян [9] розглядає роль гнучких підходів та міжфункціональної взаємодії як фундаментальних умов цифрової трансформації, підкреслюючи важливість перебудови ІТ-функції та її інтеграції в бізнес-процеси. Дослідники Harvard Business School [10; 16; 17] звертають увагу на зростання значення платформних бізнес-моделей, що забезпечують масштабованість, прискорений обмін даними та формування цифрових екосистем.

У вітчизняних роботах [2; 3] підкреслюється, що цифрова економіка змінює стратегічні підходи до управління, а традиційні ієрархічні структури поступаються місцем гнучким, адаптивним і мережевим моделям. Польова та Дубик [5] акцентують увагу на тому, що цифровізація переорієнтовує стратегічне планування на короткі ітеративні цикли, підвищує значення аналітичних інструментів і потребує нового формату організаційної архітектури. Питання інтеграції даних у систему управління висвітлене в дослідженні MIT Sloan [11; 18; 19], де обґрунтовується необхідність формалізації ролі Chief Data Officer як ключового елемента цифрової трансформації.

Попри значний обсяг наукових досліджень, залишається відкритим питання щодо комплексного аналізу сучасних тенденцій трансформації організаційних структур, їх взаємозв'язку з технологічними змінами та

визначення стратегічних пріоритетів для підприємств. Саме виявлення цих тенденцій і визначення їхніх концептуальних особливостей становить основу цього дослідження.

**Метою статті** є визначення та обґрунтування сучасних інструментів адаптації організаційних структур підприємств в умовах цифрової економіки, а також виявлення ключових чинників, що зумовлюють їх зміну.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічний аналіз предмета. Метод аналізу та синтезу застосовано для систематизації існуючих наукових підходів до цифрової трансформації та організаційного дизайну. Порівняльний аналіз дозволив виявити відмінності між традиційними та сучасними моделями організаційних структур, а також оцінити їхню ефективність у цифровому середовищі. Метод узагальнення використано для формування висновків щодо ключових тенденцій трансформації та їхнього впливу на діяльність підприємств.

**Результати та обговорення.** Розвиток цифрової економіки формує принципово нові умови функціонування підприємств, у яких домінуючими ресурсами стають дані, цифрові платформи та мережеві інфраструктури. На відміну від традиційної економічної моделі, де вирішальну роль відігравали матеріальні активи, сучасна цифрова екосистема ґрунтується на швидкому обміні інформацією, інтегрованості технологій і здатності підприємств адаптуватися до динамічних технологічних зрушень. Така трансформація створює низку викликів, що визначають стратегічні орієнтири бізнесу в умовах цифрового середовища [1]. Рис. 1 відображає концептуальне визначення цифрової економіки та її компонентів з позиції зон її експансії.

Одним із ключових викликів є необхідність глибокої інтеграції цифрових технологій у всі бізнес-процеси. Цифровізація вже не обмежується створенням вебсайтів або використанням соціальних мереж; вона охоплює перехід до електронної комерції, широке застосування аналітики даних, хмарних технологій, мобільних інструментів та алгоритмів машинного навчання. Для підприємств це означає, що конкурентоспроможність прямо залежить від здатності будувати цифрові клієнтські канали, оптимізувати операції на основі даних та забезпечувати гнучкість інфраструктури для швидкої модернізації [1]. Підприємства мають перебудовувати процеси таким чином, щоб цифрові інструменти підтримували прийняття рішень, підвищували ефективність і

створювали нову цінність. Наприклад, компанія Netflix використовує хмарні технології (AWS) для забезпечення глобальної масштабованості та безперервності сервісу, а їхні рекомендаційні алгоритми на основі машинного навчання є критичним фактором утримання клієнтів. Схожим чином, Amazon використовує інтегровану аналітику даних для оптимізації логістичних ланцюгів і персоналізації пропозицій, що дозволяє їм підтримувати лідерство у сфері електронної комерції [12].



Рис. 1. Визначення зон експансії цифрової економіки  
Джерело: [13].

Водночас цифрова економіка змінює правила конкуренції. Зниження бар'єрів входу, глобальний доступ до ринків та можливість масштабувати цифрові продукти майже без додаткових витрат створюють середовище, де компаніям значно складніше виділитися. Поширення цифрових платформ і маркетплейсів посилює конкурентний тиск, оскільки споживач отримує доступ до значно ширшого спектра товарів і послуг. Більш того, цифровізація призводить до появи нових бізнес-моделей, що трансформують логіку створення та доставки цінності. Для багатьох підприємств це стає викликом, адже традиційні моделі стають нерелевантними, а виживання залежить від швидкості адаптації [2].

Цифрова економіка також підвищує вимоги до інформаційної безпеки та захисту даних. Залежність бізнесу від цифрових систем робить його вразливим до кібератак, несанкціонованого доступу, витоку ін-

формації та порушення конфіденційності. Постійне зростання обсягів даних, що збираються та обробляються компаніями, вимагає дотримання нормативних вимог, таких як GDPR, а також запровадження комплексних систем кіберзахисту. Без належної системи контролю доступу, моніторингу ризиків та управління інцидентами компанія не може забезпечити стійкість у цифровому середовищі [2].

Ще одним значним викликом є проблема цифрового розриву. Нерівність у доступі до цифрової інфраструктури створює ситуацію, коли підприємства, що працюють у технологічно відсталих регіонах, мають гірші стартові умови та обмежені можливості для масштабування. Це впливає на їхню здатність успішно конкурувати на глобальних ринках, де домінують технологічно розвинуті компанії, здатні швидко реагувати на зміни попиту, впроваджувати інновації і використовувати механізми обробки великих даних [3].

Слід підкреслити й кадровий аспект цифрової трансформації. Зростає попит на фахівців із кібербезпеки, аналітиків даних, розробників програмних продуктів та інженерів цифрових систем. Водночас автоматизація та роботизація витісняють частину традиційних професій, що вимагає від працівників постійного навчання, здобуття нових компетенцій і адаптації до оновлених вимог ринку праці. Компанії стикаються з необхідністю організації безперервного навчання персоналу, формування цифрової культури та підтримки інноваційного мислення.

Цифрова економіка трансформує не лише процеси, а й саму логіку побудови бізнес-моделей. Поширюються підписні та платформні моделі, моделі спільного користування, брокерські моделі та пряме постачання. Компанії дедалі більше залежать від здатності створювати цифрові екосистеми, що забезпечують персоналізований досвід взаємодії зі споживачами. Розвиток таких моделей потребує глибокого переосмислення структури бізнесу, інвестицій у інтелектуальні технології та формування нових підходів до створення цінності.

Окремого значення набуває інноваційна культура організації. Цифрова трансформація неможлива без готовності підприємства до експериментів, швидких ітерацій та міжфункціональної співпраці. Підприємства мають формувати внутрішнє середовище, де підтримуються нові ідеї, заохочується обмін знаннями та створюються умови для розвитку творчості. Лише зміна управлінських підходів та розширення автономії команди дозволяє ефективно впроваджувати цифрові рішення

та забезпечувати сталий розвиток в умовах технологічної динаміки [4].

Таким чином, цифрова економіка створює комплекс взаємопов'язаних викликів — технологічних, організаційних, кадрових, інфраструктурних та регуляторних. Вони вимагають від бізнесу не фрагментарної цифровізації окремих процесів, а стратегічного підходу до трансформації, що охоплює модернізацію технологій, перебудову бізнес-моделі, розвиток компетенцій персоналу та формування нової культури управління. Саме здатність підприємств поєднати ці елементи визначатиме їхню конкурентоспроможність і стійкість на ринку, який стрімко змінюється під впливом цифрових технологій [3]. Комплексний характер викликів, описаних вище, вимагає структурованого підходу до їхнього сприйняття.

Таблиця 1. Основні виклики цифрової економіки

Ключовий виклик	Зміст виклику	Наслідки для підприємства
1. Глибока інтеграція технологій	Необхідність впровадження хмарних технологій, аналітики даних, машинного навчання у всі бізнес-процеси.	Конкурентоспроможність залежить від здатності будувати цифрові клієнтські канали та оптимізувати операції на основі даних.
2. Зміна правил конкуренції	Зниження бар'єрів входу, посилення конкурентного тиску через платформи та необхідність швидкої адаптації до нових бізнес-моделей.	Традиційні моделі стають нерелевантними; виживання залежить від швидкості адаптації та здатності виділятися.
3. Інформаційна безпека та захист даних	Залежність бізнесу від цифрових систем, вразливість до кібератак, необхідність дотримання нормативних вимог (наприклад, GDPR).	Вимагає комплексних систем кіберзахисту та управління інцидентами для забезпечення стійкості.
4. Проблема цифрового розриву	Нерівність у доступі до інфраструктури, яка створює гірші стартові умови для підприємств у технологічно відсталих регіонах.	Обмежені можливості для масштабування та успішної конкуренції на глобальних ринках.
5. Кадровий аспект (Компетенції)	Зростання попиту на ІТ-фахівців (аналітиків, розробників) і одночасне витіснення традиційних професій автоматизацією.	Необхідність безперервного навчання персоналу, формування цифрової культури та підтримки інноваційного мислення.

6. Трансформація бізнес-моделей	Перехід до підписних, платформних, екосистемних моделей; зміна логіки створення та доставки цінності.	Вимагає глибокого переосмислення структури бізнесу та інвестицій в інтелектуальні технології.
---------------------------------	---	---

Джерело: складено автором на основі [1–4].

Цифрові виклики охоплюють кілька критично важливих напрямів, які формують сучасну модель розвитку підприємств, серед яких одним із ключових є стратегічне планування. Воно стає значно динамічнішим, ніж у традиційній моделі управління, яка базувалася на багаторічних статичних планах та повільних циклах оновлення. Головний вплив цифрових викликів полягає у тому, що стратегія перестає бути «документом» і трансформується у безперервний процес, який має вбудовану здатність до адаптації. Підприємства переходять від класичних п'ятирічних планів до гнучких, ітеративних підходів, де ключову роль відіграють короткі цикли планування, регулярний перегляд стратегічних гіпотез і оперативне коригування напрямів розвитку у відповідь на ринкові сигнали. Такий підхід формується під впливом швидких технологічних змін, високої турбулентності ринку та необхідності миттєво реагувати на зміни у поведінці споживачів [5].

Ключова відмінність між класичною каскадною моделлю (Waterfall) та гнучким підходом (Agile, Scrum, DevOps) полягає в їхній швидкості реакції на зміни та часі, необхідному для адаптації. Ці дві моделі представляють кардинально різні філософії управління проектами, що мають безпосередній вплив на швидкість виведення продукту на ринок та його відповідність потребам цифрової економіки.

Каскадна модель є повільнішою в плані адаптації. Вона вимагає повного визначення вимог, проектування та планування на початку процесу. Зміни, які виникають на пізніх етапах (наприклад, під час тестування), є вкрай дорогими та трудомісткими, оскільки для їх впровадження потрібно «піднятися» на початок каскаду. Це робить такий підхід менш придатним для умов високої ринкової турбулентності, характерної для цифрової економіки. Однак, вона швидша в плані початкового старту для стандартизованих проектів із чітко визначеним кінцевим результатом.

Натомість гнучкий підхід (Agile) демонструє значно вищу швидкість адаптації. Він оперує короткими ітераціями (спринтами) і передбачає постійний зворотний зв'язок від замовника. Це дозволяє команді швидко коригувати продукт або стратегію у відповідь на нові дані чи

зміну ринкового попиту. Хоча кожен окремих цикл розробки може здаватися надто довгим, кінцевий продукт досягає ринку швидше і з вищою ймовірністю успіху, оскільки витрачається менше часу на виправлення фундаментальних помилок, допущених на ранніх етапах.

Значно зростає роль даних та аналітики: Big Data стають фундаментом стратегічних рішень, дозволяючи підприємствам глибше розуміти клієнтів, прогнозувати тенденції, аналізувати конкурентів і оцінювати потенційні сценарії розвитку. Замість інтуїтивного або досвідного прийняття рішень набирає сили Data-Driven Strategy, коли ключовою компетенцією підприємства стає здатність збирати, очищувати, інтерпретувати й оперативно використовувати великі масиви даних. У цьому контексті підвищується роль прогнозової аналітики, машинного навчання та інструментів автоматизованого аналізу, які дозволяють не лише реагувати, а й передбачати ринкові зміни [5].

Також змінюється концептуальна основа стратегічного управління: у цифрову епоху компанії дедалі частіше використовують такі теоретичні підходи, як Resource-Based View (RBV), що підкреслює важливість унікальних ресурсів та компетенцій; Dynamic Capabilities View (DCV) — орієнтований на здатність підприємства швидко перебудовувати свої ресурси; Ecosystem Perspective - яка фокусується на ролі партнерств, інтеграцій і кооперацій у створенні цифрової цінності; а також соціотехнічний підхід (STS), який наголошує на взаємозалежності технологічних і соціальних змін. Усе це формує нові засади стратегічного мислення — стратегія стає багатовимірною, модульною та більш мережевою.

Цифрові виклики також змінюють вимоги до реалізації стратегії. Від організації очікується розвиток культури експериментування, допуск до швидких змін, толерантність до тестування гіпотез, регулярного фідбеку та управління ризиками. Зростає важливість міжфункціональної співпраці та цифрових компетенцій персоналу. Стратегія перестає бути верхівковим управлінським документом — вона стає спільним процесом, який охоплює весь персонал і базується на гнучкості, швидкості та інноваціях.

Разом із тим цифрові виклики змінюють і саму природу конкурентного середовища, роблячи його більш відкритим, насиченим та нестабільним. Передусім цифровізація знижує бар'єри входу, адже нові учасники можуть виходити на ринок без значних капіталовкладень, використовуючи хмарні сервіси, цифрові платформи, аутсорсинг розробки та рекламні кампанії з мінімальними витратами. Це посилює ди-

наміку ринку, збільшує частоту появи нових конкурентів та робить конкурентні переваги значно менш стійкими [6].

Організації зіштовхуються з тим, що традиційні джерела переваг - масштаб виробництва, володіння фізичними активами, географічний доступ до ринку - починають поступатися інтелектуальним і цифровим активам, таким як дані, алгоритми, цифрові платформи та інноваційні моделі взаємодії з клієнтами. Компанії, які ефективно управляють даними, можуть персоналізувати пропозиції, швидше виводити продукти на ринок, зменшувати транзакційні витрати і створювати унікальний клієнтський досвід — що безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність.

Цифрова економіка також сприяє концентрації ринкової влади у лідерів, які першими впровадили масштабні технологічні інновації. Мережеві ефекти платформ спричиняють ситуацію, де «переможець отримує все» - це зміцнює позиції великих цифрових екосистем і одночасно ускладнює позицію менших гравців, які не можуть швидко наростити цифрові активи. Тому підприємствам необхідно формувати гнучкі конкурентні стратегії, які поєднують диференціацію, інновацію та інтеграцію у цифрові екосистеми.

Паралельно цифровізація радикально змінює моделі створення цінності. Ключовими стають не лише продукт чи послуга, а процеси, інтерфейси, потоки даних та цифрові взаємодії. Організації поступово переходять від класичних моделей виробництва цінності до багаторівневих моделей, які включають цифрові сервіси, аналітику, персоналізацію та інтеграцію клієнтського досвіду. Виокремлюють декілька шляхів створення цінності, характерних для компаній, що проходять цифрову трансформацію.

Перший шлях — це покращення ефективності через цифрові технології. Автоматизація, прогнозна аналітика, оптимізація операцій та управління ланцюгами постачання дають змогу зменшувати витрати й підвищувати продуктивність. Другий шлях — створення нових ціннісних пропозицій, що базуються на даних: персоналізовані сервіси, цифрові супутні продукти, консультативні платформи, сервіси підписки. Третій — створення екосистемної цінності, коли компанія не лише виробляє продукт, а й формує платформу, на якій інші учасники створюють додаткові сервіси.

У цифровій економіці дані стають не просто ресурсом, а джерелом мультиплікативної цінності, оскільки їх використання створює ефект

постійного вдосконалення: більше користувачів → більше даних → більше персоналізації → вищий рівень залучення → зростання доходу [7]. Таким чином, створення цінності перестає бути лінійним процесом і перетворюється на циклічну, інтерактивну систему, де компанія створює цінність разом із клієнтами та партнерами.

Трансформація бізнесу під впливом цифрових викликів призводить і до значних змін в організаційних структурах. Традиційні ієрархічні та бюрократичні моделі, що передбачали жорсткі функціональні розподіли, виявляються недостатньо адаптивними для швидких цифрових змін. Як наслідок, компанії переходять до гнучкіших, менш ієрархічних та більш мережевих структур [8].

Серед ключових тенденцій можна виокремити перехід до крос-функціональних команд, які об'єднують спеціалістів з IT, маркетингу, продуктового менеджменту, аналітики та операцій в межах спільної цілі. Такі команди працюють значно швидше, фокусуються на результаті та здатні оперативно реагувати на виклики. Поширюються принципи agile, scrum, DevOps, які забезпечують ітеративність, прозорість і високий темп інновацій. Шведський стрімінговий гігант Spotify є хрестоматійним прикладом успішного впровадження Agile-підходу в масштабах усього підприємства, використовуючи «Сквади» (Squads), «Трайби» (Tribes) та «Гільди» (Guilds) для забезпечення автономії та швидкості інновацій. Крім того, компанія Facebook (Meta) активно використовує принципи безперервної інтеграції та розгортання (DevOps) для щоденного випуску оновлень, підтримуючи стабільність платформи для мільярдів користувачів [12].

Важливою тенденцією є й поява платформних структур, коли різні підрозділи організації працюють як компоненти єдиної технологічної платформи, а командна взаємодія базується на API, відкритих інтерфейсах і спільних цифрових сервісах. Разом із тим зростає роль центрів експертизи (Data Science Hub, Digital Lab, Innovation Hub), які забезпечують горизонтальний доступ до ключових цифрових компетенцій.

Таким чином, цифрова трансформація потребує не просто корекції організаційної структури, а перебудови логіки управління, де гнучкість, децентралізоване прийняття рішень і міжфункціональна взаємодія стають основними умовами ефективності. Основні категорії організаційних змін, необхідних для цифрової трансформації, ілюструє рис. 2.

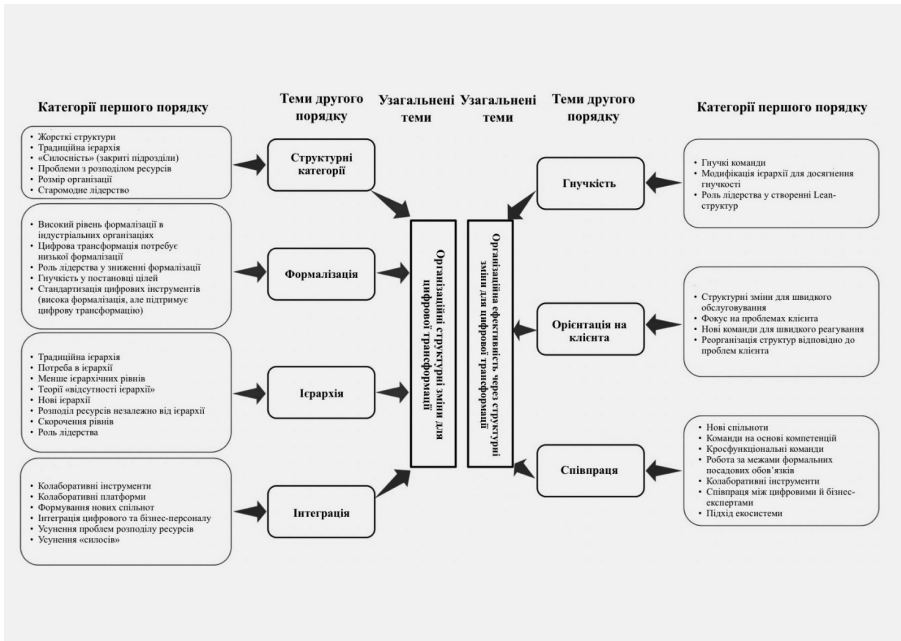


Рис. 3 Модель організаційних змін для цифрової трансформації.  
Джерело: [15].

Виходячи із проаналізованих викликів та їхнього впливу на стратегії і створення цінності, в умовах цифрової економіки можна виділити три ключові тенденції трансформації організаційних структур. Однією з домінуючих тенденцій є перехід до гнучких (Agile) та крос-функціональних організаційних моделей. Ця зміна є фундаментальною і виходить далеко за рамки лише впровадження нових методологій управління проектами в IT-підрозділах. Успішна цифрова трансформація у великому підприємстві має охоплювати узгодження стратегії, управління портфелями проектів, кадрове забезпечення, бюджетування та інші сфери, демонструючи, що організаційна архітектура є ключовим елементом, що забезпечує реалізацію місії компанії [9].

Сутність трансформації полягає в переорієнтації організації з підрозділів, які базуються на виконанні певних видів діяльності (activity-based teams), на формування команд, орієнтованих на конкретний результат (outcome-based teams). IT-функція, що раніше розглядалася як

допоміжна, у цифровій трансформації стає критично важливою та інтегрується у бізнес-процеси. Дослідження показують, що ІТ-організація повинна працювати безпосередньо у міжфункціональних командах, орієнтованих на кінцевий результат, для забезпечення гнучкості та конкурентної переваги. Крос-функціональна структура об'єднує спеціалістів із різними навичками - від розробки, операційної діяльності та маркетингу до фінансів - в автономні групи, відповідальні за повний цикл створення цінності продукту: від ідеї до безперервної доставки та підтримки. Це змінює механізми взаємодії, замінюючи послідовні (waterfall) етапи на ітеративну співпрацю. Впровадження Agile та DevOps підвищує швидкість розробки і забезпечує відповідність продукту потребам ринку.

Гнучкий організаційний дизайн впливає на стратегічне узгодження, управління портфелем проєктів, бюджетування, метрики ефективності та кадрову політику. Бюджетування переходить на рівень команд, а KPIs (ключові показники продуктивності) фокусуються на бізнес-цінності, що створюється, а не на обсязі виконаної роботи. Це забезпечує прозорість, підзвітність та пряме узгодження ІТ і бізнес-стратегії [9].

Таким чином, перехід до Agile-організаційного дизайну є не просто модною тенденцією, а обов'язковою умовою виживання та процвітання підприємств у цифровій економіці. Він забезпечує гнучкість як основоположну здатність організації, дозволяючи адаптуватися, мінімізувати бюрократичні затримки та швидко доставляти цінність споживачам.

Другою ключовою тенденцією, що докорінно трансформує організаційну архітектуру підприємств у цифровій економіці, є перехід від традиційної лінійної моделі створення вартості до платформних та екосистемних структур. Якщо класичний бізнес переважно створює цінність через виробництво товарів або надання послуг із метою оптимізації ефективності та максимізації прибутку, то платформний бізнес-модель принципово змінює цю логіку, використовуючи цифрову інфраструктуру для фасилітації взаємодії між різними групами користувачів [10]. Сутність організаційної трансформації полягає у зміщенні фокусу з внутрішньої оптимізації процесів на зовнішнє управління мережею взаємодії. Це вимагає від підприємств створення не продукту, а інфраструктури, яка забезпечує, а в деяких випадках і захищає, транзакції. Наприклад, функціонування платформ на кшталт онлайн-маркетплейсів або соціальних мереж демонструє, що вони не виробляють

контент чи товари, але надають системи для верифікації профілів, безпечних платежів та механізмів відгуків, що забезпечує довіру та цінність для всіх учасників.

З точки зору організаційного дизайну, це означає, що межі підприємства стають більш розмитими, а сама компанія перетворюється на ядро ширшої екосистеми. Якщо традиційна структура була орієнтована на ієрархічне та вертикальне управління функціональними відділами (наприклад, виробництво, логістика, продажі), то платформова модель вимагає горизонтальної та мережевої структури, здатної управляти відносинами з величезною кількістю незалежних зовнішніх партнерів, постачальників і клієнтів. Організація повинна розробити не лише технологічну архітектуру, але й ефективну управлінську структуру (governance structure) та набір протоколів і стандартів, які забезпечують прозору та масштабовану взаємодію в мережі. Це призводить до необхідності створення нових функціональних підрозділів, відповідальних за управління спільнотою (Community Management) та архітектуру платформи (Platform Architecture), які фокусуються не на командному підпорядкуванні, а на спільних правилах (Design Rules) та відкритих інтерфейсах (API).

Третя ключова тенденція трансформації організаційних структур є прямим наслідком усвідомлення того, що дані (Big Data) є найціннішим стратегічним активом цифрової економіки, а тому вимагають окремого, централізованого управління та інтеграції у всі бізнес-процеси. Ця тенденція проявляється у формуванні так званих Data-Driven організацій та появі нових спеціалізованих структурних одиниць, відповідальних за цей актив. Яскравим відображенням цієї зміни є поява та утвердження ролі Головного директора з даних (Chief Data Officer, CDO) на рівні вищого керівництва. CDO - це старший виконавчий керівник, відповідальний за корпоративне управління даними (enterprise-wide governance) та їхню цілісну утилізацію як стратегічного ресурсу, що охоплює процеси обробки, аналізу, збору та розповсюдження інформації [11]. На відміну від традиційних IT-ролей, які фокусуються на інфраструктурі та додатках, роль CDO є мостом між технологією та бізнес-стратегією, забезпечуючи, щоб ініціативи, пов'язані з даними, безпосередньо підтримували організаційні цілі [11]. Якщо перші CDO зосереджувалися переважно на якості даних, їхній безпеці та дотриманні регуляторних вимог, то сучасні CDO стають ключовими агентами змін, які керують

трансформацією, орієнтованою на дані. Фінансові гіганти, як-от Capital One, одними з перших інституціоналізували роль CDO, щоб централізовано управляти якістю даних і забезпечити їхнє використання для виявлення шахрайства та точного оцінювання кредитоспроможності. Це рішення дозволило їм значно підвищити швидкість і точність прийняття стратегічних рішень, підкреслюючи критичну важливість цієї посади для успіху Data-Driven стратегії [12].

З точки зору організаційного дизайну, поява CDO вимагає створення нових структурних одиниць — офісу головного директора з даних (CDO Office) або центрів експертизи (Centers of Excellence, CoE) у сферах аналітики, AI та Big Data. Мета цих централізованих функцій - ліквідувати так звані інформаційні «силоси», які історично виникали між функціональними підрозділами (маркетинг, фінанси, операції). Роз'єднаність даних спричиняє величезні втрати продуктивності, оскільки співробітники витрачають до 60-80% свого часу на пошук, обробку та забезпечення якості даних, що вже існують в інших частинах організації [11]. Централізована функція даних (CDO Office/CoE) вирішує цю проблему, уніфікуючи стандарти, політики та кращі практики для збору, зберігання та обміну інформацією в масштабах усього підприємства. Це дозволяє ухвалювати кращі рішення у таких критичних сферах, як виявлення шахрайства, оцінка кредитоспроможності, чи управління ланцюгами постачання, оскільки для них потрібні повні та якісні дані.

Для успіху цієї структурної трансформації критично важливим є надання CDO достатнього впливу, ресурсів та повноважень усередині організації. Компанії, які надають CDO необхідний рівень авторитету, у чотири рази частіше досягають успіху у використанні даних для трансформації бізнесу [11]. Таким чином, інституціоналізація CDO та створення CoE є структурною відповіддю на потребу в централізованому управлінні даними при одночасній децентралізації прийняття рішень на рівні крос-функціональних команд.

**Висновки.** Розвиток цифрової економіки докорінно змінює умови функціонування підприємств, формуючи середовище, у якому провідну роль відіграють дані, цифрові технології, платформні рішення та мережеві моделі взаємодії. Аналіз представлених викликів демонструє, що цифровізація перестає бути окремим напрямом модернізації й перетворюється на ключовий чинник стратегічного розвитку, який пронизує всі рівні діяльності організації. Технологічні, організаційні, кадрові, інфраструктур-

ні та регуляторні зміни формують комплексний набір вимог, що потребує від бізнесу цілісної, а не фрагментарної трансформації. У результаті цифрова трансформація бізнесу постає як багатовимірний процес, що охоплює технології, стратегію, організаційний дизайн, компетенції персоналу та моделі створення цінності, а конкурентні переваги виникають тоді, коли підприємство здатне інтегрувати ці елементи в єдину узгоджену систему. Лише комплексна модернізація, заснована на гнучкості, інноваційності та ефективному використанні даних, здатна забезпечити стійкість і успішність компаній у середовищі, яке безперервно змінюється під впливом цифрових технологій.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що подальший розвиток організаційних структур у цифровій економіці визначатиметься низкою ключових тенденцій. У найближчі роки зростатиме значення гнучких і крос-функціональних команд, які поєднують у собі компетенції ІТ, аналітики, маркетингу, фінансів та операцій. Такі команди дедалі частіше ставатимуть основою організаційної архітектури, оскільки забезпечують високу швидкість ухвалення рішень, адаптивність та здатність швидко тестувати й масштабувати інновації. Поступове зміщення від функціональних ієрархій до результатієорієнтованих автономних команд стане визначальною характеристикою цифрово зрілих підприємств.

Паралельно формуватимуться і зміцнюватимуться платформні моделі управління, у межах яких підрозділи працюватимуть як компоненти єдиної цифрової платформи з використанням API, спільних сервісів та стандартизованих інструментів взаємодії. Такі структури сприятимуть інтеграції процесів, швидкому поширенню технологічних рішень і створенню внутрішніх екосистем. Роль центрів експертизи та цифрових лабораторій посилюватиметься, забезпечуючи підприємствам горизонтальний доступ до знань і ключових цифрових компетенцій.

У довгостроковій перспективі поступово зростатиме значення data-driven моделей управління та інституціоналізації відповідальності за роботу з даними, зокрема через посилення ролі Chief Data Officer та розвиток структур, відповідальних за якість, доступність і стратегічне використання даних. Уміння працювати з великими масивами інформації, застосовувати прогнозну аналітику, машинне навчання та інші інтелектуальні технології стане одним з основних джерел конкурентних переваг. Підприємства, які зможуть перетворити дані на стратегічний ресурс, матимуть значно кращі перспективи адаптації до турбулентного ринкового середовища.

Таким чином, майбутнє організаційних структур визначатиметься синергією трьох взаємопов'язаних процесів - розвитку гнучких команд, переходу до платформних моделей і побудови системи управління на основі даних. Саме поєднання цих тенденцій задаватиме нову логіку формування конкурентних переваг та визначатиме ступінь успішності підприємств у цифровій економіці, де швидкість трансформацій, адаптивність і технологічна зрілість стануть ключовими факторами довгострокового розвитку.

### Список використаної літератури

1. Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова економіка: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117>
2. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. Академічні візії. 2024. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11447985>
3. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 12. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.60>
4. Пешкова Б. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової епохи: виклики та стратегії. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції : матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 25–27 жовтня 2023 р.) / за ред. Г. В. Табацької. Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 159–161.
5. Польова Н. М., Дубик Б. І. Цифровізація та її вплив на стратегічне планування підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 249–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.30>
6. Kostić Z. Innovations and digital transformation as a competition catalyst. Ekonomika. 2018. Vol. 64, No. 1. P. 13–23. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekonomika1801013k>
7. Holopainen M., Saunila M., Ukko J. Value creation paths of organizations undergoing digital transformation. Knowledge and Process Management. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.1745>
8. Kretschmer T., Khashabi P. Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. California Management Review. 2020. Vol. 62, No. 4. P. 86–104. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>
9. Narayan S. Agile IT Organization Design: For Digital Transformation and Continuous Delivery. Indianapolis : Pearson Education, 2015. 271 p.
10. Gibson K. Traditional vs. Platform-Based Business Models: 4 Key Differences. HBS Online. 2024. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/platform-based-business-models>
11. Stackpole B. Making the Business Case for a Chief Data Officer. MIT Sloan. 2021. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/making-business-case-a-chief-data-officer>
12. Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C. M., Mocker M., Moloney K. G., Fonstad N. O. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. Strategic Information Management. London : Routledge, 2020. P. 133–150. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429286797-6>
13. Think Differently, Think Archetype: Your Digital Economy Model. Arthur D. Little. URL: <https://www.adlittle.com/it-en/insights/report/think-differently-think-archetype-your-digital->

[economy-model](#)

14. Raza M. Agile vs Waterfall: Embracing the Hybrid Project Revolution. NimbleWork Blog. URL: <https://www.nimblework.com/blog/agile-vs-waterfall-embracing-the-hybrid-project>
15. Shahzad K., Imran F., Butt A. Digital Transformation and Changes in Organizational Structure. Research-Technology Management. 2025. Vol. 68, No. 3. P. 25–40. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706>
16. Van Alstyne M. W., Parker G. G. Digital Transformation Changes How Companies Create Value. Harvard Business Impact Education. URL: <https://hbsp.harvard.edu/product/H06RFU-PDF-ENG>
17. Einstein B. How to Adapt Your Organizational Structure. HBS Online. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-structure>
18. How Lufthansa Shapes Data-Driven Transformation Leaders. MIT Sloan Management Review. URL: <https://cdotimes.com/2024/08/17/how-lufthansa-shapes-data-driven-transformation-leaders-mit-sloan-management-review/>
19. Harbert T. 3 Ways to Build a Data-Driven Culture in Your Organization. MIT Sloan. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/3-ways-to-build-a-data-driven-culture-your-organization>

*Стаття надійшла 09.12.2025 р.  
Прийнято до публікації: 10.03.2026 р.*

**Y. L. Hrinchenko**

Dr. Sc. (Economics), Professor

E-mail: [grinchenko\\_yuriy@onu.edu.ua](mailto:grinchenko_yuriy@onu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9439-5933>

**Y. V. Orlova**

Master student (D3 Management)

E-mail: [orlova.elizaveta@stud.onu.edu.ua](mailto:orlova.elizaveta@stud.onu.edu.ua)

Odesa I. I. Mechnikov National University,  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.

## **ORGANIZATIONAL MEANS FOR ADAPTION OF MODERN ENTERPRISES TO DIGITAL ECONOMY CONDITIONS**

The article examines the theoretical and methodological aspects and practical instruments of adapting the organizational structures of enterprises in the context of the developing digital economy. It is substantiated that the rapid progress of digital technologies, the proliferation of platform business models, the growing role of data, and the increased turbulence of the market environment necessitate a review of traditional approaches to organizational design. It is determined that enterprises face a complex set of technological, organizational, infrastructural, and personnel challenges that require not fragmented digitalization of individual functions, but a holistic restructuring of management mechanisms. Based on the analysis of modern scientific approaches and company experience in developing within the digital era, three key trends in the

transformation of organizational structures are identified: the spread of flexible (Agile) and cross-functional teams, the development of platform management models, and the increasing importance of data-driven approaches along with the institutionalization of the Chief Data Officer role. It is shown that the integration of these trends forms a new logic of value creation and determines the competitiveness of enterprises in the digital environment. The results obtained allow for a deeper understanding of the mechanisms of business structural transformation and outline the conceptual guidelines for further research and practical implementation of digital strategies.

**Keywords:** digital economy, organizational structure, digital transformation, flexible teams, platform models, Chief Data Officer, data-driven strategy.

### References

1. Resler, M., Lintur, I., & Tsyhak, O. (2024). Tsyfrova ekonomika: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital economy: Challenges and opportunities]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117> (in Ukrainian)
2. Kuzmuk, I. Ya., Osipova, A. A., & Vyshniuk, V. V. (2024). Adaptatsiia biznes-modelei do vymoh tsyfrovoy ekonomiky [Adaptation of business models to the requirements of the digital economy]. *Akademichni Vizii*, (32). <https://doi.org/10.5281/zenodo.11447985> (in Ukrainian)
3. Verbivska, L. V., & Dziuba, T. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia pidpriemnytstva: stratehichni vyklyky ta upravlinski rishennia [Digital transformation of entrepreneurship: Strategic challenges and managerial decisions]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, (12), 60–66. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.60> (in Ukrainian)
4. Peshkova, B. (2023). Adaptatsiia biznes-modelei do vymoh tsyfrovoy epokhy: vyklyky ta stratehii [Adaptation of business models to the requirements of the digital age: Challenges and strategies]. In H. V. Tabatskova (Ed.), *Ekolohichni ta sotsialni aspekty rozvytku ekonomiky v umovakh yevrointehratsii* [Ecological and social aspects of economic development under European integration] (pp. 159–161). Mykolaiv National Agrarian University. (in Ukrainian)
5. Polova, N. M., & Dubyk, B. I. (2024). Tsyfrovizatsiia ta yii vplyv na stratehichne planuvannia pidpriemstva [Digitalization and its impact on enterprise strategic planning]. *Tavriiskyi Naukovyi Visnyk. Seriya: Ekonomika*, (19), 249–258. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.30> (in Ukrainian)
6. Kostić, Z. (2018). Innovations and digital transformation as a competition catalyst. *Ekonomika*, 64(1), 13–23. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1801013k>
7. Holopainen, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2023). Value creation paths of organizations undergoing digital transformation. *Knowledge and Process Management*. <https://doi.org/10.1002/kpm.1745>
8. Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. *California Management Review*, 62(4), 86–104. <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>
9. Narayan, S. (2015). *Agile IT organization design: For digital transformation and continuous delivery*. Pearson Education.
10. Gibson, K. (2024). Traditional vs. platform-based business models: 4 key differences. HBS Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/platform-based-business-models>

11. Stackpole, B. (2021). Making the business case for a chief data officer. MIT Sloan. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/making-business-case-a-chief-data-officer>
12. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. In *Strategic Information Management* (pp. 133–150). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429286797-6>
13. Arthur D. Little. (n.d.). Think differently, think archetype: Your digital economy model. <https://www.adlittle.com/it-en/insights/report/think-differently-think-archetype-your-digital-economy-model>
14. Raza, M. (n.d.). Agile vs waterfall: Embracing the hybrid project revolution. NimbleWork Blog. <https://www.nimblework.com/blog/agile-vs-waterfall-embracing-the-hybrid-project>
15. Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital transformation and changes in organizational structure. *Research-Technology Management*, 68(3), 25–40. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706>
16. Van Alstyne, M. W., & Parker, G. G. (n.d.). Digital transformation changes how companies create value. Harvard Business Impact Education. <https://hbsp.harvard.edu/product/H06RFU-PDF-ENG>
17. Einstein, B. (n.d.). How to adapt your organizational structure. HBS Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-structure>
18. How Lufthansa shapes data-driven transformation leaders. (2024). MIT Sloan Management Review. <https://cdotimes.com/2024/08/17/how-lufthansa-shapes-data-driven-transformation-leaders-mit-sloan-management-review/>
19. Harbert, T. (n.d.). 3 ways to build a data-driven culture in your organization. MIT Sloan. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/3-ways-to-build-a-data-driven-culture-your-organization>