

2. Gary Hamel, Liisa Välikangas The quest for resilience. *Harvard Business Review*. 2003. № 9. С. 52-63.
3. Біловодська О. А. Резильєнтність підприємств як складова їх економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 17-24.
4. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств в умовах нестабільного середовища. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 333-342.
5. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 643-652.

УДК 338.1

Корсуненко І. Г., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ТА СТРУКТУР У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЛАТФОРМНИХ РІШЕНЬ

Упродовж останніх років цифровізаційні процеси суттєво трансформували соціально-економічний простір, зумовивши перегляд традиційних підходів до функціонування підприємств. Компанії дедалі частіше орієнтуються на гнучкі стратегії розвитку, активно інтегрують цифрові інструменти у свою діяльність, а також створюють нові бізнес-моделі, продукти й сервіси, спрямовані на підвищення якості взаємодії зі споживачами. Такі зміни супроводжуються суттєвою трансформацією внутрішньої організаційної побудови підприємств.

У сучасній цифровій економіці провідну роль відіграють платформні рішення, які формують інфраструктурну основу цифрових перетворень та створюють нові можливості для здійснення підприємницької діяльності. Сучасні цифрові екосистеми та багатофункціональні платформи забезпечують мережеву взаємодію різних учасників, зокрема, споживачів, постачальників і партнерів, істотно спрощуючи доступ до товарів і послуг.

Платформні рішення активно застосовуються для оброблення та аналізу даних, прогнозування тенденцій розвитку й оптимізації бізнес-процесів, що створює передумови для впровадження інновацій і реалізації експериментальних підходів у бізнесі [3]. Їх гнучкість і масштабованість забезпечують здатність

адаптуватися до змін потреб підприємства, а інтеграція з іншими інформаційними системами та сервісами сприяє узгодженості даних і підвищенню ефективності функціонування організації.

Зазначені трансформації безпосередньо впливають на формування організаційних моделей і структури підприємства. Зокрема, зростає потреба у розвитку цифрової культури, яка передбачає опанування нових підходів до управління процесами та методів організації праці [1].

За таких умов організаційна модель має характеризуватися гнучкістю, здатністю до оперативного прийняття управлінських рішень, ефективним управлінням даними з урахуванням вимог інформаційної безпеки, а також готовністю до впровадження інновацій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Попри поширення гібридних підходів до побудови організаційних структур, важливо чітко усвідомлювати базові типи організаційних моделей і їх функціональні можливості, оскільки саме вони формують підґрунтя для ефективного впровадження платформних рішень:

1. Централізована модель управління. У межах цієї моделі ключові рішення щодо створення, впровадження та масштабування платформних рішень зосереджуються на рівні вищого керівництва. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічного бачення та єдність управлінських рішень, однак може знижувати швидкість реагування на зміни ринкового середовища. Типовим прикладом є функціональна організація діяльності, за якої зберігається ієрархічна система підпорядкування, зокрема й у межах ІТ-підрозділів.

У таких структурах формуються вузькоспеціалізовані команди, орієнтовані на виконання окремих функцій – серверної розробки, мобільних застосунків або інфраструктурної підтримки. Водночас різні підрозділи можуть використовувати відмінні технологічні підходи до програмування, часто застосовуючи каскадну модель розробки, що ускладнює оперативне внесення змін у готовий продукт і впливає на тривалість його виведення на ринок.

Разом із тим, високий рівень спеціалізації таких підрозділів сприяє досягненню значної технічної якості розробки та професійної експертизи [2]. Приклади застосування функціонального підходу простежуються у практиці великих технологічних компаній, таких як Apple та Amazon, хоча сучасні розробники програмних продуктів дедалі частіше переходять до більш гнучких, горизонтально орієнтованих організаційних структур.

2. Децентралізована модель управління. За цієї моделі окремі підрозділи

або бізнес-одиниці наділяються значною автономією у прийнятті рішень щодо розвитку та функціонування платформи. Такий підхід забезпечує підвищення оперативності управління, сприяє формуванню командно-орієнтованого середовища та розвитку внутрішньої взаємодії між підрозділами. У результаті підприємство отримує вищий рівень гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

3. Мережева модель взаємодії. Дана модель передбачає активну інтеграцію підприємства із зовнішніми контрагентами-партнерами, стейкхолдерами, а інколи навіть конкурентами з метою спільного створення та розвитку платформних рішень. Такий формат взаємодії сприяє розширенню екосистеми платформи, підвищенню її функціональної цінності для користувачів і формуванню додаткових можливостей для масштабування бізнесу.

4. Модель управління, орієнтована на спільноту. У межах цієї моделі користувачі або учасники спільноти активно залучаються до процесів розвитку та вдосконалення платформи. Оцінювання результативності ґрунтується на відносно нових показниках, зокрема середньому рівні впливу учасника та сукупному впливі спільноти, що сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної платформи, орієнтованої на потреби користувачів.

Підприємства, які функціонують у платформному середовищі, дедалі більше орієнтуються на динаміку попиту, у зв'язку з чим користувачі відіграють ключову роль у формуванні їх бізнес-моделей. Дослідження свідчать, що прогностні оцінки, побудовані з урахуванням впливу спільноти, демонструють не нижчу точність порівняно з традиційними статистичними підходами.

5. Гнучка модель розробки. Застосування agile-підходів забезпечує можливість оперативного ухвалення рішень, швидкої адаптації до змін та динамічного впровадження нових функціональних рішень у межах платформи. Такий підхід є особливо актуальним в умовах високої мінливості цифрового середовища. Водночас серед потенційних обмежень варто відзначити ризики виникнення внутрішньо командних конфліктів у процесі розподілу ролей, труднощі координації між командами та складність ефективного управління ресурсами проєкту.

Загалом слід зауважити, що кількість компаній, які функціонують на основі цифрових платформ, залишається відносно обмеженою, проте їхній вплив на ринок є значним. Якщо десять років назад налічувалося близько п'ятдесяти таких платформ, то нині їх кількість зросла приблизно до ста п'ятдесяти. Упродовж останніх років спостерігається посилення позицій компаній, що використовують

гібридні платформні моделі, поєднуючи інноваційні та транзакційні компоненти. Це сприяє зміцненню їх конкурентних переваг, тоді як обґрунтований вибір організаційної структури стає визначальним чинником досягнення стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі.

Література

1. Бондаренко С., Іванченкова Л., Мінакова С., Бутенко Т. Цифрові інструменти системи контролю в електронному бізнесі. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security.”* 2023. № 13(1). С. 207–224.
2. Wouter Aghina, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, and Christopher Handscomb. The five trademarks of agile organizations. *McKinsey.com*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-Performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations#/>
3. Acs Z. J., Song A. K., Szerb L., Audretsch D. B., Komlosi E. The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 57(4). P. 1629–1659. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00541-8>

УДК 330.15:338.2:504

Андрейченко А. В., д.е.н., професор,
Одеський національний економічний
університет, м. Одеса, Україна

ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Впровадження принципів циркулярної економіки в умовах збройного конфлікту є одним із найбільш суперечливих і водночас стратегічно значущих завдань сучасної економічної науки та публічного управління. Военні дії, масштабні руйнування інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів суттєво ускладнюють перехід від лінійної моделі «видобути – виробити – викинути» до замкнених циклів використання матеріалів і енергії. У цих умовах циркулярна економіка набуває подвійного значення: як довгострокова стратегія екологічної трансформації та як інструмент підвищення стійкості господарської системи у кризових обставинах. За оцінкою звіту, підготовленого Світовим