DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-3-13
УДК 005.7:005.2

Ляшок Наталія Юріївна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і управління,
Донецький національний технічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8053-6176

Федорченко Костянтин Олександрович
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю «Менеджмент»,
Донецький національний технічний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8794-7729

ОРГАНІЗАЦІЙНА АРХІТЕКТУРА УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ У СИСТЕМІ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ КОНТУРІВ І МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ

У статті розвинуто засади організаційної архітектури управління цифровим підприємством на основі порівняння класичної, цифрово трансформованої, цифрової та платформної моделей організації. Узагальнено підходи організаційного дизайну, інформаційного підходу, цифрової трансформації, архітектури підприємства та платформних екосистем. Обґрунтовано, що цифровізація не усуває базові функції менеджменту, а змінює механізми їх реалізації, способи координації, інформаційні потоки, контроль і процедури прийняття рішень. Запропоновано авторське визначення організаційної архітектури управління цифровим підприємством як конфігурації взаємопов'язаних структурно-функціональних контурів і наскрізних механізмів управління. Сформовано концептуальну модель, що поєднує дев'ять структурно-функціональних контурів із сімома наскрізними механізмами та дає змогу аналізувати узгодженість цілей, ролей, відповідальності, координації, інформаційного забезпечення, контролю й управлінських рішень. Визначено відмінності між організаційною архітектурою управління, організаційною структурою та архітектурою підприємства. Практичне значення моделі полягає у можливості її використання як структурованої схеми діагностики системи управління цифровим підприємством.

Ключові слова: цифрове підприємство, організаційна архітектура, організаційний дизайн, цифрова трансформація, механізми координації, управлінські рішення, платформна організація.

Nataliia Liashok
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics and Management,
Donetsk National Technical University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8053-6176

Kostiantyn Fedorchenko
PhD Candidate in Management,
Donetsk National Technical University
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8794-7729

ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE OF DIGITAL ENTERPRISE MANAGEMENT WITHIN A SYSTEM OF STRUCTURAL-FUNCTIONAL DOMAINS AND MANAGEMENT MECHANISMS

This article develops the theoretical underpinnings of organizational architecture in digital enterprise management. It does so through a comparative study of four analytical models: the classical, the digitally transformed, the digital and the platform-based. These models are treated as analytical types that may coexist or be combined rather than as successive stages of development. The theoretical framework integrates several fields, from organizational design and the information-processing view to research on digital transformation, enterprise architecture and platform ecosystems. The central thesis is that digitalization reconfigures how planning, organization, coordination, motivation, control and managerial decision-making are carried out, but does not by itself eliminate formal hierarchy or the core functions of management. The comparison is made across five dimensions: structural configuration, the distribution of functions and responsibility, coordination mechanisms, information flows, and control and decision-making. On this basis, we propose a concept of

© Ляшок Н.Ю., Федорченко К.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

the organizational architecture of digital enterprise management as a configuration of interconnected structural-functional domains and cross-cutting management mechanisms. The conceptual model combines structural-functional domains with cross-cutting mechanisms and allows the alignment of goals, roles, responsibilities, coordination, information support, control and managerial decisions to be assessed. The "domain × mechanism" pair serves as its analytical unit and provides a common set of management categories for examining each domain. The study also distinguishes organizational architecture of management from organizational structure, enterprise architecture and the broader management system. Digital platforms and systems are treated as infrastructural conditions for implementing management mechanisms rather than as a separate level of management. The practical value of the model lies in its use as a structured framework for diagnosing the consistency of a digital enterprise management system and identifying areas that require further organizational alignment during digital transformation.

Keywords: digital enterprise, organizational architecture, organizational design, digital transformation, coordination mechanisms, managerial decision-making, platform organization.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація підприємства зачіпає не тільки технологічну інфраструктуру. Вона змінює умови координації, розподілу відповідальності, контролю та прийняття управлінських рішень. Сучасна література пов'язує цифрову трансформацію зі стратегічними реакціями, змінами способів створення цінності, структурними перетвореннями та новими вимогами до організаційного дизайну [19; 18; 6]. Для менеджменту, вирішальним є не сам факт використання цифрових технологій, а спосіб, у який цифрові можливості входять до системи цілей, повноважень, інформаційних потоків і управлінських рішень.

Класична теорія організаційного дизайну пропонує зіставляти невизначеність завдань, потребу в інформації та спроможність організації її опрацьовувати. Galbraith показує, що зі зростанням невизначеності зростає й обсяг інформації, який суб'єкти мають опрацювати до завершення завдання [3]. Tushman і Nadler розвивають цю логіку через відповідність інформаційних вимог завдання спроможності організації опрацьовувати інформацію [17]. Daft і Lengel вводять розмежування невизначеності та неоднозначності [1]; Huber і McDaniel, своєю чергою, ставлять у центр організаційного дизайну процеси прийняття організаційних рішень [7]. Звідси випливає ключове для дослідження положення. Цифрове розширення інформаційної спроможності набуває управлінського сенсу лише тоді, коли організація узгоджує його з ролями, координацією та правами на рішення.

Цифрове підприємство ускладнює управління організацією. В одній конфігурації можуть співіснувати формальна ієрархія, процесні та продуктові ролі, аналітичні механізми й зовнішні платформні взаємозалежності. Ієрархія при цьому не зникає автоматично. Дослідження цифрового організаційного дизайну фіксують поєднання вертикальних і горизонтальних механізмів координації [11; 15]. Ще ширший контур управління створюють платформні екосистеми. Взаємодія охоплює організаційно автономних учасників, а пряме адміністративне підпорядкування поступається правилам участі, стандартам і механізмам врядування [5; 12].

Тому пропонуємо визначати організаційну архітектуру цифрового підприємства як управлінську конфігурацію, а не як каталог технологій. Цифрові засоби виконують інфраструктурну роль та забезпечують реалізацію управлінських механізмів. Предмет менеджменту змінюється. Цілі, відповідальність, координація, інформація, контроль і рішення вимагають аналізу і нового визначення. Виникає потреба системно зв'язати ці елементи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний фундамент статті формують кілька напрямів, які перетинаються, але не дублюють один одного. У класичній теорії організаційного дизайну Mintzberg описує організаційну конфігурацію через базові частини організації, механізми координації, централізацію та формалізацію [13]. Інформаційний підхід Galbraith, Tushman і Nadler, Daft і Lengel пов'язує невизначеність з інформаційними вимогами, інформаційно-обробною спроможністю та каналами комунікації [3; 17; 1]. Huber і McDaniel зміщують акцент на процес прийняття організаційних рішень як аналітичне ядро організаційного дизайну [7].

Література з цифрової трансформації істотно розширює цю рамку. Vial описує процес, у межах якого цифрові технології змінюють умови діяльності, а організації відповідають стратегічними діями та структурними перетвореннями [19]. Verhoef та співавтори пов'язують цифрову трансформацію зі специфічними організаційними структурами та змінами системи показників результативності [18]. Hanelt та співавтори акцентують гнучкіші організаційні дизайни, здатні підтримувати постійну адаптацію [6]. Kretschmer і Khashabi безпосередньо аналізують перерозподіл та агрегування завдань у процесі створення результату [11]. Іншу важливу межу окреслюють Snow, Fjeldstad і Langer: цифрові організації можуть зберігати ієрархію і водночас спиратися на горизонтальні та взаємні відносини координації [15].

Окрему аналітичну лінію формує архітектура підприємства (enterprise architecture). Tamm та співавтори визначають її через високорівневе представлення бізнес-процесів, інформаційних систем і зв'язків між ними, орієнтоване на узгодження організаційних та технологічних компонентів [16]. Потрібно врахувати, що управлінський аналіз додатково охоплює відповідальність, способи координації та права на рішення. Тому архітектура підприємства

тут виступає суміжною, але не тотожною категорією. Паралельно Gawer, а також Kretschmer та співавтори показують організаційний вимір платформ, не лише як технологічних об'єктів, а й організаційних або метаорганізаційних форм координації взаємозалежних учасників [5; 12].

Українські дослідники Нікітін і Кульчицький систематизують поняття цифрового бізнесу, цифрового підприємства та цифрової трансформації [14]. Дергачова і Колешня пов'язують цифрову трансформацію з перебудовою бізнес-процесів і бізнес-моделей [2]. Хаджинов та Іщук безпосередньо аналізують вплив цифровізації на планування, організацію, мотивацію та контроль [10]. Калач і Коржовник трактують цифрову трансформацію системи менеджменту як поєднання стратегічних, процесних, аналітичних і контрольних змін [8]. Гасимзаде пропонує комплексне трактування організаційної моделі бізнесу в умовах цифровізації, поєднуючи в ній структурні, процесні, інформаційні, технологічні та кадрові складові, та виокремлює стратегічний, структурний, процесний, цифрово-інфраструктурний, аналітичний і кадрово-культурний контури [4].

Дослідницька проблема полягає у відсутності цілісної управлінської моделі, яка б системно поєднувала структурно-функціональні сфери цифрового підприємства з єдиним набором наскрізних механізмів управління. У наявних дослідженнях уже поєднуються структура, процеси, дані, цифрова інфраструктура та механізми координації в межах організаційної моделі. Проте взаємозв'язок цих елементів із цілями, ролями, відповідальністю, функціями менеджменту, інформаційними потоками, контролем і управлінськими рішеннями не представлений як єдина система аналізу, що застосовується до кожної структурно-функціональної сфери підприємства.

Звідси випливає дослідницька задача: сформувати управлінську рамку, яка дає змогу зіставити організаційний дизайн, інформаційний підхід, цифрову трансформацію, архітектуру підприємства та платформну координацію через спільний набір категорій (цілі, ролі, відповідальність, координацію, інформаційні потоки, контроль та управлінські рішення) і застосувати цей набір до кожної структурно-функціональної сфери підприємства.

Мета статті. Дослідження має на меті розвинути теоретичні засади організаційної архітектури управління цифровим підприємством. Порівняти класичну, цифрово трансформовану, цифрову та платформну моделі організації, визначити зміни у механізмах реалізації функцій менеджменту; сформувати авторську дворівневу модель, яка поєднує структурно-функціональні контури підприємства з наскрізними механізмами управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичну основу дослідження становлять класичні праці з організаційного дизайну та обробки інформації, сучасні рецензовані дослідження цифрової трансформації, архітектури підприємства і платформних екосистем, а також українські наукові роботи, присвячені цифровізації менеджменту. Для опрацювання цього теоретичного масиву застосовано порівняльний аналіз, категоріальне зіставлення, структурно-функціональну декомпозицію та теоретичний синтез. Такий підхід дав змогу виокремити чотири організаційні моделі: класичну, цифрово трансформовану, цифрову та платформну. Провести їх порівняння за п'ятьма основними вимірами: структурною конфігурацією; розподілом функцій і відповідальності; механізмами координації; інформаційними потоками; контролем і прийняттям рішень. Обрані виміри дають змогу простежити, як зміни інформаційної спроможності підприємства впливають на організаційні ролі, повноваження, способи координації та процедури управління, не зводячи цифрову трансформацію лише до технологічного оновлення. Результати такого зіставлення надалі формують теоретичне підґрунтя авторської моделі, у якій поєднано два взаємопов'язані рівні: структурно-функціональні контури підприємства та наскрізні механізми управління.

Базову логіку організаційного дизайну можна подати як послідовність, що зображена на рисунку 1. Класичні праці з організаційного дизайну обґрунтовують перші ланки цього ланцюга [3; 17; 1; 7]. Швидкість, деталізація й масштаб інформаційних потоків можуть різко зрости під впливом цифрових технологій. Але технологія не визначає адресата сигналу, право змінити правило чи відповідальність за наслідок рішення.

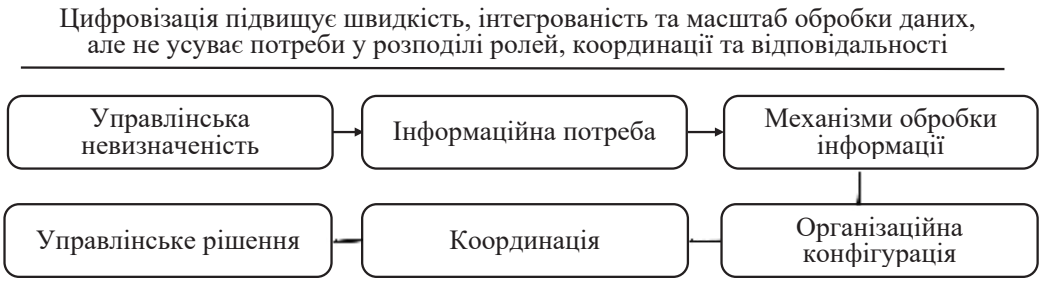


Рис. 1. Інформаційна логіка організаційного дизайну та управлінського рішення

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 7; 17]

Рисунок 1 фіксує принципову межу між технологічною доступністю інформації та завершеним управлінським циклом. Інформація може бути доступною і водночас не породжувати керованої дії. Щоб сигнал перетворився на управлінську реакцію, організація має визначити його контекст, адресата, межі повноважень і допустимий тип дії. У межах процесу управління потрібно розглядати, чи переходить цифровий сигнал в організаційно санкціоновану дію.

Організаційні моделі, що розглянуті в таблиці 1 виконують роль аналітичних типів, а не послідовних стадій розвитку. Класичну організацію визначає домінування формальної структури та вертикальної координації. Цифрово трансформована організація перебудовує наявні процеси й структури за допомогою цифрових засобів. Цифрове підприємство вбудовує цифрові процеси, дані та сервіси в операційну й управлінську модель як системну складову. Платформна форма виходить за межі однієї організації. Така екосистема координує відносно автономних учасників через архітектуру, правила доступу, стандарти та механізми врядування [19; 11; 5; 12]. Порівняння традиційної та цифрової організаційних моделей за структурними й управлінськими критеріями представлено також у інших дослідженнях. Пропонується порівняння організаційних моделей за логікою що охоплює управлінські виміри, які надалі використовуються для формування організаційної архітектури управління.

Теоретичне зіставлення руйнує спрощену шкалу «менше ієрархії – більше цифровості». Різні типи організаційних взаємозалежностей можуть вимагати класичної, горизонтальної або мережево-платформної координації, а в межах однієї системи ці механізми здатні співіснувати [13; 15; 12]. Тому ступінь децентралізації сам по собі не може слугувати критерієм узгодженості організаційної архітектури.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика організаційних моделей

Вимір	Класична організація	Цифрово трансформована організація	Цифрове підприємство	Платформна форма / екосистема
Структурна конфігурація	Функціональна, дивізіональна або інша формальна конфігурація; повноваження визначаються структурою [13].	Перегрупування завдань і міжфункціональна взаємодія в межах наявної структури [11].	Гнучкіші конфігурації, що підтримують адаптацію й поєднують ієрархічні та горизонтальні зв'язки [6; 15].	Мережа відносно автономних учасників навколо платформного ядра; межі організації відкриті [5; 12].
Функції і відповідальність	Функції й права на рішення закріплені за частинами та рівнями організації [13].	Перерозподіл і агрегування завдань посилюють міжфункціональну взаємодію [11; 15].	Гнучкі конфігурації відповідальності підтримуються цифровими управлінськими процесами [6; 8].	Організатор платформи задає правила участі; інші учасники зберігають автономію власних рішень [12].
Координація	Прямий нагляд, стандартизація та формальні правила відповідно до організаційної конфігурації [13].	Поєднання вертикальної, міжфункціональної та цифрово підтримуваної координації [11; 10].	Поєднання ієрархічних механізмів із горизонтальними та взаємними відносинами координації [15].	Правила доступу, стандарти, стимули, модульність та механізми врядування [5; 12].
Інформаційні потоки	Вертикальні інформаційні системи й латеральні зв'язки підтримують опрацювання зростаючих інформаційних вимог [3].	Цифрова трансформація перебудовує бізнес-процеси та інформаційну взаємодію [19; 2].	Узгодження бізнес-процесів та IT-систем; зміна структур і показників результативності [16; 18].	Потоки виходять за межі підприємства; важливими стають правила обміну, доступу та взаємодії [5; 12].
Контроль і рішення	Організаційний дизайн формує умови прийняття рішень; права на рішення залежать від структурної конфігурації [7; 13].	Цифровізація змінює інструменти контролю, інформаційну підтримку й показники результативності [10; 18].	Алгоритмічно опосередкований контроль окремих елементів праці та цифрова аналітика [9; 8].	Контроль охоплює правила участі, поведінку екосистеми та баланс автономії й оркестрації [12].

Джерело: сформовано авторами

Значення має інше: чи відповідає механізм координації інформаційним вимогам, розподілу прав на рішення та відповідальності.

Межу між цифрово трансформованою організацією і цифровим підприємством ця стаття проводить не за кількістю впроваджених систем. Вирішальне значення має місце цифрових процесів і даних у конфігурації управління. У першому випадку цифрові засоби передусім змінюють наявні процеси та взаємодії, співіснуючи з усталеними організаційними ролями. У другому – цифрові процеси, дані й сервіси утворюють системну складову операційної та управлінської моделі [19; 11; 6]. Реальні підприємства можуть поєднувати ознаки обох типів.

Платформна форма вводить вимір зовнішню координацію. Організатор платформи не управляє внутрішньою структурою незалежних комплементорів, тобто учасників екосистеми, які створюють взаємодоповнювальні продукти або сервіси; натомість він впливає на умови участі через стандарти, правила доступу, стимули та механізми моніторингу [5; 12]. Саме тому платформне врядування доцільно трактувати як особливий механізм координації, а не ототожнювати цифрову платформу із системою управління підприємством.

У систематизації, що відображена в таблиці 2, цифрові зміни перебудовують механізми реалізації функцій менеджменту, але не усувають самі функції. Планування зберігає цілепокладання і вибір альтернатив, водночас цифрові дані можуть скорочувати цикл оновлення управлінської інформації. Організація й надалі потребує розподілу ролей і ресурсів, хоча кросфункціональні та процесні зв'язки розширюють набір координаційних механізмів. Мотивація і контроль можуть включати цифровий зворотний зв'язок та алгоритмічно опосередкований контроль окремих елементів праці, а аналітичні засоби, підтримують прийняття рішень [9; 10; 11; 18]. Проте критерій вибору, відповідальність, право на виняток і межі автоматизації залишаються управлінськими параметрами. Технологічна конфігурація не визначає їх автоматично.

Суміжні поняття потребують жорсткого розмежування. Організаційна структура описує склад організаційних одиниць, підпорядкованість і формальні зв'язки. Організаційний дизайн задає логіку проєктування та узгодження структури, механізмів координації, розподілу завдань і прав на рішення [13; 11]. Архітектура підприємства (enterprise architecture) охоплює високорівневе узгодження біз-

Таблиця 2

Трансформація механізмів реалізації базових функцій менеджменту

Функція	Класичний механізм	Цифрова реконфігурація	Що зберігається	Ключова управлінська умова узгодженості
Планування	Періодичні цикли, агреговані звіти, вертикальне затвердження.	Цифрові дані, аналітика та інструменти інформаційної підтримки планування [10; 8].	Цілі, горизонти, ресурсні обмеження та відповідальність за затвердження.	Відокремлення значущих відхилень від короткострокового інформаційного шуму.
Організація і координація	Розподіл праці, ієрархія, регламенти, вертикальна ескалація.	Перерозподіл завдань, міжфункціональна взаємодія та поєднання вертикальної й горизонтальної координації [11; 15; 10].	Розподіл ролей, ресурсів, повноважень та правила ескалації.	Узгодження формальних, процесних і продуктових ролей та правил ескалації.
Мотивація та управлінський вплив	Винагороди, санкції, адміністративні й соціально-психологічні методи.	Цифровий зворотний зв'язок та алгоритмічно опосередкований контроль окремих елементів праці [9; 10].	Зв'язок поведінки з цілями, справедливість критеріїв, можливість перегляду.	Прозорість критеріїв, можливість перегляду оцінки та недопущення редукції складної діяльності до одного показника.
Контроль	Періодична звітність і перевірки після завершення операції або періоду.	Алгоритмічно опосередкований контроль окремих елементів праці та цифрові інструменти контролю [9; 10].	Порівняння факту з критерієм, інтерпретація відхилення та коригувальна дія.	Інтерпретація сигналів і перевірка коректності правил, які автоматизуються.
Прийняття рішень	Досвід керівника, регламент, періодично підготовлені дані.	Інформаційна й аналітична підтримка організаційних рішень цифровими інструментами [7; 8].	Критерій вибору, відповідальний суб'єкт, межі повноважень і оцінка наслідків.	Чітке закріплення критерію, меж автоматизації, права на виняток і остаточної відповідальності.

Джерело: сформовано авторами

нес-процесів, інформаційних систем і технологічної основи [16].

Поняття «операційна модель» виконує допоміжну роль. Воно позначає спосіб організації створювати цінності через процеси, ресурси, ролі та цифрові сервіси й не становить окремого об'єкта. Система управління утворює ширшу аналітичну категорію. Відтак організаційна архітектура управління не збігається ні з формальною структурою, ні з архітектурою підприємства, ні з усією системою управління. Її предмет це відповідність між структурно-функціональними сферами підприємства та наскрізними механізмами управлінського впливу.

Визначимо організаційну архітектуру управління цифровим підприємством, як конфігурацію взаємопов'язаних структурно-функціональних контурів підприємства та наскрізних механізмів управління, яка визначає розподіл ролей і відповідальності, способи координації, інформаційні зв'язки, показники контролю та порядок формування й реалізації управлінських рішень для узгодження цілей, процесів і ресурсів. У цьому визначенні «архітектура» означає не перелік елементів, а спосіб їх взаємного узгодження. Практична перевірка моделі, відповідно, має оцінювати узгодженість ролей, інформаційних потоків, контролю та прав на рішення. Факт використання контурного поділу не заявляється як новий. В праці Гасимзаде контурний принцип уже застосовано для структурування організаційної моделі бізнесу в умовах цифровізації [4]. Відмінність запропонованої конструкції полягає у поєднанні структурно-функціональних контурів із наскрізними механізмами.

Перший рівень моделі охоплює дев'ять структурно-функціональних контурів. Стратегічно-цільовий контур відповідає за постановку цілей і стратегічних пріоритетів; організаційно-управлінський охоплює ролі, повноваження, відповідальність і координацію; процесний – наскрізні процеси та їх результати. Інформаційно-аналітичний контур об'єднує формування, якість, інтеграцію та інтерпретацію управлінської інформації, а платформно-технологічний – цифрову інфраструктуру й механізми інтеграції. Сервісно-продуктовий контур охоплює формування та розвиток ціннісної пропозиції; кадровий – компетентності, зайнятість і розвиток персоналу; клієнтський – відносини, досвід і зворотний зв'язок; екосистемний – взаємодію з партнерами та іншими зовнішніми учасниками. Цей рівень формується для зіставлення управлінських сфер. Галузь, масштаб і бізнес-модель підприємства можуть вимагати уточнення його меж.

Другий рівень утворюють сім наскрізних механізмів управління: цілі; ролі, повноваження і відповідальність; функції менеджменту; методи управління і координації; інформаційні потоки; показники і контроль; управлінські рішення. Вони створюють спільну вісь порівняння, за якою можна перевіряти узгодженість управління між різними контурами. Цифрові системи та платформи ми свідомо не виділяємо в окремий механізм другого рівня. Вони формують інфраструктурну умову, через яку організація реалізує відповідні управлінські механізми. Така конструкція утримує предмет дослідження в межах менеджменту й не змішує архітектуру управління з архітектурою інформаційних систем.

Рисунок 2 показує аналітичну карту сфер управління й дозволяє перевірити, чи має кожна критична сфера визначені цілі, відповідальність, механізм координації, інформаційний потік, контроль і тип рішення. Межі між контурами умовні. Одна клієнтська подія, наприклад, може одночасно належати до процесного, сервісно-продуктового та інформаційно-аналітичного контурів; зовнішня партнерська взаємодія – до процесного й екосистемного. Цифрові системи та платформи це інфраструктурна умова реалізації механізмів, а не окремий рівень управління.

Два рівні моделі зв'язує однакова логіка аналізу. Кожен структурно-функціональний контур має той самий набір наскрізних механізмів управління. Елементарну одиницю становить пара «контур × механізм». Для процесного контуру, наприклад, аналіз охоплює цілі процесу, відповідальні ролі, функції менеджменту, спосіб координації, інформаційні потоки, показники контролю та порядок прийняття рішень; та сама схема працює для інших контурів. Перший рівень відповідає на питання «якою сферою управління оперує підприємство», другий – «через які механізми ця сфера входить до системи управління». Саме систематичне поєднання двох рівнів відрізняє модель від простого переліку підрозділів, процесів або цифрових систем.

Практична робота з дворівневою моделлю передбачає послідовний аналіз кожного контуру за сімома наскрізними механізмами. Спочатку аналітик визначає ціль контуру та його місце в загальному результаті підприємства. Далі ролі, межі відповідальності, функції менеджменту і спосіб координації. Наступний крок стосується інформації. З'ясовується які дані потрібні для управління контуром, які показники підтримують контроль, хто має право приймати та реалізовувати відповідні рішення. Єдина логіка робить різні сфери підприємства порівнюваними й водночас зберігає їх взаємозалежність. Такий підхід зводить класичну теорію організаційної обробки інформації, дослідження з цифрової трансформації та платформно-екосистемний підхід в один управлінський ракурс. Тому запропонована дворівнева модель не заміняє архітектуру підприємства, операційну модель та загальну систему управління. Для цифрового контексту потрібна додаткова перевірка на відповідність швидкості і автоматизації інформаційних процесів формальним правам на рішення та відповідальності за їх наслідки.

Enterprise architecture передусім описує бізнес та IT-шари. Операційна модель концентрує увагу на

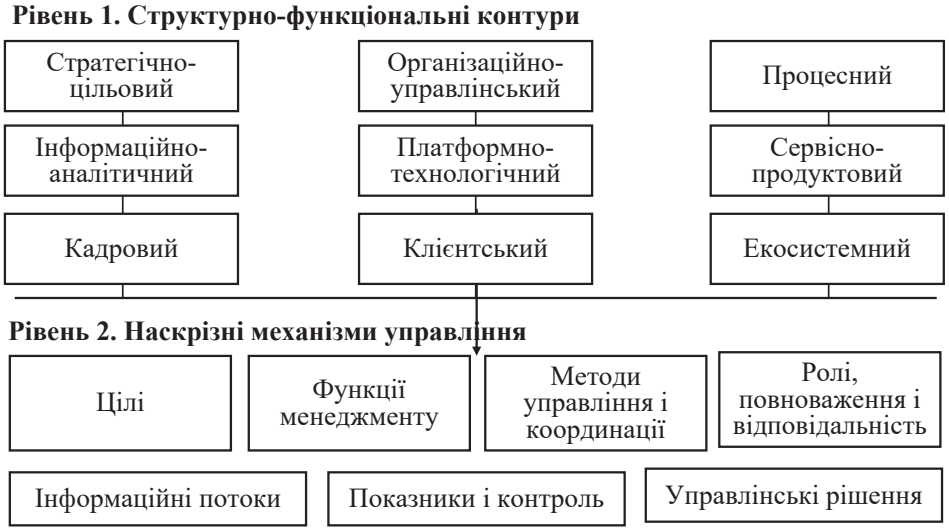


Рис. 2. Дворівнева модель організаційної архітектури управління цифровим підприємством

Джерело: сформовано авторами. Теоретичне підґрунтя становлять організаційний дизайн та інформаційний підхід [1; 3; 7; 13], цифрова трансформація [6; 11; 18; 19], архітектура підприємства [16], платформна координація [5; 12] та українські дослідження менеджменту [8; 10; 14]

конфігурації створення і доставки цінності. Авторська модель вирішує наскільки узгоджені відповідальність, координація, інформаційне забезпечення, контроль і права на рішення. Практичну цінність вона отримує як структурована схема аналізу під час оцінки системи управління або цифрової трансформації організації.

Висновки. Проведений теоретичний синтез дозволяє трактувати цифрову трансформацію підприємства не як суто технологічне оновлення, а як можливу реконфігурацію механізмів управління. Зокрема, планування може спиратися на коротші цикли оновлення даних, а мотивація дедалі частіше доповнюється цифровим зворотним зв'язком [10; 9]; водночас цифрові зміни змінюють координацію, інформаційні потоки, контроль і процедури підготовки рішень. Проте наявна теоретична база не підтверджує автоматичного зникнення базових функцій менеджменту або формальної ієрархії [19; 6; 11; 10]. Запропоноване визначення організаційної архітектури управління цифровим підприємством, переносить акцент із набору цифрових технологій на взаємну відповідність структурно-функціональних сфер і механізмів управління.

Проведений порівняльний аналіз підтримує інше бачення типології. Класичну, цифрово трансформовану, цифрову та платформну моделі доцільно використовувати як аналітичні типи, що можуть співіснувати й комбінуватися, а не як обов'язкові послідовні стадії розвитку. Відмінність між ними визначає не формальна кількість цифрових технологій. Її задає конфігурація структури, відповідальності, координації, інформаційних потоків та механізмів контролю і рішень.

В дослідження запропоновано визначення організаційної архітектури управління цифровим підприємством і побудувано дворівневу концептуальну модель. Її перший рівень охоплює структурно-функціональні контури, другий – наскрізні механізми, через які ці сфери пов'язані з цілями, відповідальністю, функціями менеджменту, координацією, інформацією, контролем та рішеннями. Базова одиниця застосування моделі пара «контур × механізм», яка відмежовує запропоновану рамку від формальної структури та архітектури інформаційних систем. Цифрові системи та платформи виконують роль інфраструктурної умови реалізації управлінських механізмів. Завдяки цьому модель зберігає фокус на менеджменті й не зливає організаційну архітектуру управління з архітектурою інформаційних систем.

Майбутній етап дослідження має перевірити дворівневу модель на підприємствах різних галузей. Емпірична апробація повинна оцінити повноту запропонованих структурно-функціональних контурів і наскрізних механізмів, а також з'ясувати, як різні способи їх поєднання пов'язані з координацією, якістю управлінських рішень і результатами цифрової трансформації. Також потрібно врахувати галузеву специфіку та зв'язок окремих конфігурацій архітектури із результативністю системи управління. Саме така перевірка має емпірично окреслити межі її практичного застосування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Daft R. L., Lengel R. H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*. 1986. Vol. 32, No. 5. P. 554–571. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554.
2. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367.
3. Galbraith J. R. Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*. 1974. Vol. 4, No. 3. P. 28–36. DOI: https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28.
4. Гасимзаде М. Теоретико-методичні аспекти формування організаційної моделі бізнесу в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 1. С. 128–132. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-21
5. Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*. 2014. Vol. 43, No. 7. P. 1239–1249. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006.
6. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58, No. 5. P. 1159–1197. DOI: https://doi.org/10.1111/joms.12639.
7. Huber G. P., McDaniel R. R. The Decision-Making Paradigm of Organizational Design. *Management Science*. 1986. Vol. 32, No. 5. P. 572–589. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.572.
8. Калач Г. М., Коржовник Ю. В. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140.
9. Kellogg K. C., Valentine M. A., Christin A. Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *Academy of Management Annals*. 2020. Vol. 14, No. 1. P. 366–410. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174.
10. Хаджинов І. В., Іщук А. Є. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4(52). С. 72–81. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8.
11. 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.
12. Kretschmer T., Leiponen A., Schilling M., Vasudeva G. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43, No. 3. P. 405–424. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.3250.
13. Mintzberg H. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*. 1980. Vol. 26, No. 3. P. 322–341. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322.
14. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 4. С. 77–87. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7.
15. Snow C. C., Fjeldstad Ø. D., Langer A. M. Designing the digital organization. *Journal of Organization Design*. 2017. Vol. 6. Art. 7. DOI: https://doi.org/10.1186/s41469-017-0017-y.
16. 16. Tamm T., Seddon P. B., Shanks G., Reynolds P. How Does Enterprise Architecture Add Value to Organisations? *Communications of the Association for Information Systems*. 2011. Vol. 28. P. 141–168. DOI: https://doi.org/10.17705/1CAIS.02810.
17. Tushman M. L., Nadler D. A. Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review*. 1978. Vol. 3, No. 3. P. 613–624. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791.
18. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
19. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

REFERENCES

1. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554
2. Derhachova, H. M., & Koleshnia, Ya. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, 17, 280–290. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367 (in Ukrainian)
3. Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28–36. DOI: https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28
4. Gasimzade, M. (2025). Teoretyko-metodychni aspekty formuvannia orhanizatsiinoi modeli biznesu v umovakh tsyfrovizatsii [Theoretical and methodological aspects of forming an organizational business model in the conditions of digitalization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 10(1), 128–132. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-21 (in Ukrainian)
5. Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006
6. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies,* 58(5), 1159–1197. DOI: https://doi.org/10.1111/joms.12639
7. Huber, G. P., & McDaniel, R. R. (1986). The decision-making paradigm of organizational design. *Management Science*, 32(5), 572–589. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.572

8. Kalach, H. M., & Korzhovnyk, Yu. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia systemy menedzhmentu pidpryiemstva [Digital transformation of the enterprise management system]. *Ekonomichnyi prostir*, 208, 134–140. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140 (in Ukrainian)
9. Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174
10. Khadzhynov, I. V., & Ishchuk, A. Ye. (2023). Vplyv suchasnykh protsesiv tsyfrovizatsii na biznes ta yoho menedzhment [The impact of modern digitalization processes on business and its management]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4(52), 72–81. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8 (in Ukrainian)
11. Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. *California Management Review*, 62(4), 86–104. DOI: https://doi.org/10.1177/0008125620940296
12. Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2022). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 43(3), 405–424. https://doi.org/10.1002/smj.3250
13. Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322–341. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322
14. Nikitin, Yu. O., & Kulchytskyi, O. I. (2019). Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen: tsyfrovyi biznes, tsyfrove pidpryiemstvo, tsyfrova transformatsiia [Digital paradigm as a basis for definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 3(4), 77–87. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7 (in Ukrainian)
15. Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of Organization Design*, 6, 7. DOI: https://doi.org/10.1186/s41469-017-0017-y
16. Tamm, T., Seddon, P. B., Shanks, G., & Reynolds, P. (2011). How does enterprise architecture add value to organisations? *Communications of the Association for Information Systems*, 28, 141–168. DOI: https://doi.org/10.17705/1CAIS.02810
17. Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613–624. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791
18. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022
19. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Дата надходження статті: 17.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 06.10.2026
Дата публікації статті: 27.10.2026