

УДК 005.51:004.78:004.9
JEL: L86; M10; M15; O33
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-604-612>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІТ-СЕКТОРА

©2026 КОНДРАТЕНКО Н. О., ЗАПОРОЖЕЦЬ Г. В., ТРОЯН В. І.

УДК 005.51:004.78:004.9
JEL: L86; M10; M15; O33

Кондратенко Н. О., Запорожець Г. В., Троян В. І. Концептуальні засади стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації ІТ-сектора

У статті обґрунтовано теоретико-концептуальні засади стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях, а також проведено систематизацію його ключових принципів та методів в умовах цифрової трансформації ІТ-сектора. У межах дослідження запропоновано багаторівневу концептуальну модель стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях (Strategic Alignment Framework), яка розкриває механізм наскрізного узгодження стратегії компанії з її операційними ритмами через чотири взаємопов'язані рівні: стратегічний, трансформаційний, технологічний, операційний. Встановлено, що інтеграція об'єктивних цифрових інструментів і гнучких управлінських методологій створює цілісну основу для побудови адаптивної процесної архітектури ІТ-компанії. Це забезпечує безперервний зв'язок між стратегічними пріоритетами організації та її щоденною операційною діяльністю, перетворюючи управління бізнес-процесами з бюрократичної функції на ефективний важіль забезпечення стійкого зростання. Доведено, що процеси в ІТ-секторі є інтенсивними за знаннями (KIBP), а їхня архітектура зумовлена специфікою бізнес-моделі (сервісної, продуктової чи гібридної). Запропоновано авторське трактування стратегічного BPM як адаптивного підходу до управління процесною архітектурою, що забезпечує узгодження операційної діяльності (зокрема, Agile-методологій) із довгостроковими цілями діджиталізації та конкурентними перевагами. Систематизовано ключові принципи побудови BPM (синергія BPM і Agile, Data-Driven підхід, процесна резильєнтність, клієнтоцентричність, Kaizen), які формують системні рамки для балансування між контролем і свободою команд. Крім того, класифіковано методичний інструментарій за етапами управлінського циклу та обґрунтовано еволюційний перехід до об'єктивних інструментів нового покоління на основі штучного інтелекту й аналізу даних (Process/Task Mining, Digital Twin, RPA, Hyperautomation).

Ключові слова: стратегія управління; бізнес-процеси; цифрова трансформація; ІТ-компанії; методи; принципи.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 15.

Кондратенко Наталія Олегівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Запорожець Ганна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: annazapozhets2403@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7131-6817>

Троян Владислава Ігорівна – доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: troyan.vlada@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2142-2873>

UDC 005.51:004.78:004.9
JEL: L86; M10; M15; O33

Kondratenko N. O., Zapozhets H. V., Troian V. I. Conceptual Foundations of Strategically Oriented Business Process Management in the Context of Digital Transformation of the IT Sector

The article substantiates the theoretical and conceptual foundations of strategically oriented business process management in IT companies, as well as systematizes its key principles and methods in the context of the digital transformation of the IT sector. Within the study, a multilevel conceptual model of strategically oriented business process management in IT companies (Strategic Alignment Framework) is proposed, revealing the mechanism of end-to-end alignment of the company's strategy with its operational rhythms across four interconnected levels: strategic, transformational, technological, and operational. It is found that the integration of objective digital tools and agile management methodologies creates a holistic basis for building an adaptive process architecture for an IT company. This ensures a continuous linkage between the organization's strategic priorities and its daily operational activities, transforming business process management from a bureaucratic function into an efficient lever for ensuring sustainable growth. It is proved that processes in the IT sector are knowledge-intensive (KIBP), and their architecture is determined by the specifics of the business model (service, product, or hybrid). The author's interpretation of strategic BPM is proposed as an adaptive approach to managing process architecture that aligns operational activities (specifically Agile methodologies) with long-term digitalization goals and competitive advantages. Key principles of BPM construction are systematized (synergy of BPM and Agile, Data-Driven approach, process resilience, customer-centricity, Kaizen), forming a systemic framework for balancing control and team autonomy. Furthermore, the methodological toolkit is classified by management cycle stages, substantiating the evolutionary transition to new-generation objective tools based on artificial intelligence and data analytics (Process/Task Mining, Digital Twin, RPA, Hyperautomation).

Keywords: management strategy; business processes; digital transformation; IT companies; methods; principles.

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 15.

Kondratenko Nataliia O. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Zaporozhets Hanna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: annazaporozhets2403@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7131-6817>

Troian Vladyslava I. – PhD, Senior Lecturer of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: troian.vlada@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2142-2873>

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується тотальною цифровізацією, високим ступенем невизначеності та динамічним змінням ринкових кон'юнктур. У цих умовах сектор інформаційних технологій (ІТ) виступає не лише драйвером цифрових трансформацій для інших галузей, а й сам зазнає глибоких внутрішніх структурних і технологічних зрушень. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на статичні функціональні структури та жорстко регламентовані бізнес-процеси, втрачають свою ефективність під тиском вимог до швидкості прийняття рішень, гнучкості адаптації та кастомізації продуктів і послуг.

Перед ІТ-компаніями виникає критична суперечність: з одного боку, вони потребують високого рівня оперативної гнучкості (*Agile*, *Scrum*, *DevOps*) для задоволення поточних потреб клієнтів, з іншого – вимагають чіткого стратегічного фокусу та системного управління бізнес-процесами (*Business Process Management – BPM*) для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, масштабованості та стійкості. Розв'язання цієї суперечності полягає у формуванні концептуальних засад стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами, яке дозволяє гармонізувати операційну діяльність ІТ-компаній із їхніми стратегічними цілями в умовах цифрової трансформації.

Актуальність обраного напряму підсилюється декількома фундаментальними чинниками:

1. *Зміною бізнес-моделей в ІТ-секторі.* Відбувається поступовий перехід від традиційного ресурсного аутсорсингу (аутстафінгу) до створення продуктів із високою доданою вартістю, що вимагає переосмислення архітектури внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів.

2. *Технологічними шоками.* Стрімке впровадження штучного інтелекту (AI), автоматизації на основі *Robotic Process Automation (RPA)* та інструментів *Process Mining* докорінно змінює технологічний ландшафт виконання та моніторингу процесів.

3. *Необхідністю підвищення процесної резильєнтності.* Макроекономічна нестабільність, геополітичні виклики та релокаційні процеси вимагають від керівництва ІТ-компаній впровадження методів стратегічного управління, які забезпечують безперервність і адаптивність бізнесу.

За таких умов розробка концептуальних засад стратегічно орієнтованого BPM для ІТ-компаній є актуальним науково-прикладним завданням, яке потребує систематизації класичних теорій менеджменту та їх адаптації до високотехнологічної й динамічної специфіки ІТ-галузі.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Теоретико-методичні засади стратегічного управління організаціями та бізнес-процесами завжди були в центрі уваги вітчизняних і закордонних дослідників. Особливої уваги заслуговують праці таких вчених, як А. Baiyere, Н. Salmela, Т. Tapanainen [1], А. Van Looy [2], К. Величко, Е. Цибульська [3], Т. Дем'яненко, І. Яковенко [4], В. Єдинак, Н. Ковтун [5], G. Kerpedzhiev et al. [6], M. Rosemann [7], D. Schallmo, C. Williams, L. Boardman [8] та ін. У працях зазначених науковців досліджено теоретичні основи та практичні інструменти стратегічного управління, а також розроблено концептуальні підходи до оптимізації й адаптації бізнес-процесів підприємств за умов цифровізації.

Питанням формування стратегій управління в ІТ-секторі в умовах цифрової трансформації присвячені роботи таких авторів, як Р. Августин, В. Будняк [9], О. Карий, А. Гальків, А. Цапулич [10], Н. Мамонтова, М. Татарин [11], С. Семенюк [12] та ін. У працях зазначених дослідників висвітлено теоретико-прикладні аспекти розробки та реалізації управлінських стратегій для ІТ-компаній, а також визначено ключові орієнтири їхньої адаптації до умов прискореної цифрової трансформації.

ВИСВІТЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значну кількість публікацій у сфері BPM та IT-менеджменту, більшість існуючих праць зосереджена або на жорстких інженерних аспектах BPMN-моделювання та розробки програмного забезпечення, або на загальнокорпоративному стратегічному управлінні без належного узгодження із процесною архітектурою. В умовах цифрової трансформації залишаються недостатньо опрацьованими питання синтезу гнучких методологій (Agile) та класичного BPM на стратегічному рівні. Потребують подальшого наукового обґрунтування принципи та методичний інструментарій стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами, які враховують специфіку IT-компаній (людиноцентричність, високу частку нематеріальних активів, швидкий цикл життєвого циклу послуг).

Метою статті є обґрунтування теоретико-концептуальних засад стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами в IT-компаніях, а також систематизація його ключових принципів та методів в умовах цифрової трансформації IT-сектора.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічний базис дослідження становлять діалектичний підхід до пізнання економічних явищ, а також системний, процесний та екосистемний підходи до управління IT-компаніями. Для розв'язання визначених завдань використано такі методи: *абстрактно-логічний* і *контент-аналіз* – для уточнення та авторського дефініціювання поняття «стратегічно орієнтоване управління бізнес-процесами IT-компанії»; *системний* і *структурно-функціональний аналіз* – для побудови архітектури узгодження (Strategic Alignment) корпоративної стратегії з операційним процесним рівнем; *порівняльний (компаративний) аналіз* – для виявлення синергії між класичним BPM і гнучкими методологіями (Agile, Scrum, Lean); *концептуальне моделювання та класифікація* – для систематизації принципів і розробки структурованого методичного інструментарію BPM; *аналітичний та якісно-змістовний аналіз* – для визначення векторів трансформаційного впливу діджитал-технологій (AI, RPA, Process Mining) на процесне середовище.

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі стратегічного та процесного менеджменту, загальноприйняті міжнародні підходи до управління бізнес-процесами, узагальнений практичний досвід процесної трансформації компаній IT-сектора.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

Дослідження феномену управління бізнес-процесами (BPM) у високотехнологічному секторі засвідчує, що механічне перенесення класичних процесних концепцій, сформованих для дискретного виробництва (*Taylorism, Lean, Six Sigma*) чи ритейлу, до практики IT-підприємств виявляється методологічно обмеженим і малоефективним. Управління бізнес-процесами в IT-галузі володіє глибокою специфікою, детермінованою безпосередньою природою основного ресурсу, характером кінцевого продукту та високим ступенем невизначеності зовнішнього середовища.

Головна відмінність полягає в тому, що більшість бізнес-процесів IT-компаній належать до категорії інтенсивних за знаннями процесів (*Knowledge-Intensive Business Processes – KIBP*). На відміну від промислового виробництва, де бізнес-процес є лінійним, жорстко детермінованим і стандартизованим алгоритмом дій із фізичними матеріалами, процес в IT є нелінійною, дискретно-креативною діяльністю, пов'язаною зі створенням, трансформацією та кодифікацією невідчутних (нематеріальних) активів і знань. Внаслідок цього об'єкти управління в IT-секторі характеризуються надзвичайною динамічністю: вони трансформуються паралельно зі зміною технологічних стеків, вимог замовників і трендів цифрового ринку.

Фундаментальною управлінською дилемою для стратегічного BPM в IT є необхідність забезпечення «дворукості» (*organizational ambidexterity*) – тобто здатності системи одночасно поєднувати два протилежні вектори:

1. *Операційну гнучкість і адаптивність (Exploration)* – можливість швидко змінювати вимоги до продукту, експериментувати, тестувати нові гіпотези та застосовувати гнучкі методології (Agile, Scrum, Kanban).
2. *Жорстко контрольовані стандарти та регламенти (Exploitation)* – дотримання жорстких вимог щодо кібербезпеки (ISO/IEC 27001, SOC 2), захисту персональних даних (GDPR), якості коду, прозорості фінансових потоків та SLA (Service Level Agreements).

Спроба тотальної стандартно-бюрократичної регламентації процесів в IT призводить до втрати креативності, зниження мотивації кваліфікованих фахівців (*software engineers, architects, product managers*) і сповільнення виходу продуктів на ринок. Натомість абсолютна відсутність процесного контролю спричиняє накопичення «технічного боргу» (*technical debt*), хаос у проектному управлінні та загрози витоку даних.

За результатами детального аналізу функціонування вітчизняних і міжнародних ІТ-компаній з'ясовано, що конфігурація та стратегічна орієнтація їхньої процесної архітектури фундаментально детермінується специфікою використовуваної бізнес-моделі створення доданої вартості. Залежно від того, що є основою монетизації – продаж людино-годин висококваліфікованих фахівців чи продаж власного цифрового інтелектуального продукту, – архітектура бізнес-процесів набуває принципово різних характеристик, стратегічних пріоритетів та системи вимірювальних метрик, які деталізовано в *табл. 1*.

та безперервний цикл доставки цінності користувачу (*DevOps*). Отже, уніфікований підхід до BPM в ІТ є недоцільним, оскільки процесна стратегія повинна чітко адаптуватися під специфіку монетизації та цільові метрики конкретного бізнесу.

Побудова та практичне функціонування стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях не можуть здійснюватися стихійно або на основі уніфікованих шаблонів. Враховуючи високу динаміку зовнішнього середовища, специфіку людського капіталу та імперативи цифровізації, виникає потреба

Таблиця 1

Специфіка бізнес-процесів ІТ-компаній за типами бізнес-моделей

Тип ІТ-компанії	Ключовий стратегічний фокус	Особливості процесної архітектури	Критичні показники (KPI/OKR)
Сервісні (<i>Outsourcing / Outstaffing</i>)	Ефективність використання ресурсів (<i>Time & Material, Dedicated Team</i>), швидкість масштабування команди (<i>bench management</i>)	Процеси є клієнтоорієнтованими та інтегрованими в екосистему замовника. Висока залежність від процесів найму (<i>Recruiting</i>) та адаптації (<i>Onboarding</i>)	<i>Utilization Rate, Time-to-Hire, Margin per Project, Client Satisfaction Score (CSAT)</i>
Продуктові (<i>Product Companies</i>)	Створення унікальної ціннісної пропозиції, мінімізація <i>Time-to-Market</i> , масштабованість платформи	Наскрізні процеси R&D, постійне тестування гіпотез (<i>A/B testing</i>), швидкі цикли релізів (<i>DevOps/CI/CD</i>)	<i>Customer Acquisition Cost (CAC), Lifetime Value (LTV), Churn Rate, Time-to-Market</i>
Гібридні (<i>Hybrid Model</i>)	Балансування між стабільним грошовим потоком від сервісів та інвестиціями у власний продукт	Складна матрична структура процесів, що вимагає чіткого розмежування та депріоритизації ресурсів	ROI продуктів, утримання ключових талантів, диверсифікація доходів

Джерело: сформовано авторами за [13].

Ураховуючи висвітлену специфіку та відмінності в моделях створення доданої вартості, під стратегічно орієнтованим управлінням бізнес-процесами (стратегічним BPM) ІТ-компанії пропонується розуміти системний, адаптивний підхід до проектування, виконання, моніторингу та постійної оптимізації процесної архітектури організації, який забезпечує динамічне узгодження операційної діяльності (включно з гнучкими методологіями Agile) із довгостроковими цілями цифрової трансформації та конкурентними перевагами на ринку.

Порівняльний аналіз свідчить, що тип бізнес-моделі ІТ-компанії є визначальним чинником при формуванні архітектури її бізнес-процесів. Якщо для сервісного бізнесу критичним є стратегічне управління людським капіталом і швидкість комплектації проектних команд, то для продуктових компаній центрами створення вартості стають R&D-процеси

у формалізації спеціалізованих принципів. Вони виступають у ролі «базових системних координат» (*Guardrails*), які регулюють процесні трансформації, застерігають від надмірної бюрократизації та спрямовують операційні зусилля команд на досягнення стратегічного максимуму.

Спираючись на синтез концепції «дворукості» організації (*Organizational Ambidexterity*), теорії динамічних спроможностей (*Dynamic Capabilities*) та філософії *Agile/Lean*, систематизовано та розширено підґрунтя принципів стратегічного BPM в ІТ-секторі. Запропонована система принципових засад враховує двосторонній зв'язок між довгостроковою візією компанії та її щоденними процесами (*табл. 2*).

Сформована система принципів підкреслює, що стратегічно орієнтований BPM в ІТ-галузі зміщує фокус із жорсткої бюрократизації на створення адаптивного середовища. Дотримання виокремле-

Система принципів стратегічно орієнтованого BPM в IT-секторі

Принцип	Зміст і сутність принципу	Механізм реалізації в IT-компанії
1. Синергія BPM і Agile	Поєднання довгострокової стратегічної рамки з операційною гнучкістю виконання процесів	Застосування рамкових процесних стандартів (<i>Guardrails</i>) при збереженні автономії крос-функціональних команд
2. Наскрізна цифровізація (<i>Data-Driven BPM</i>)	Прийняття стратегічних і операційних рішень щодо процесів виключно на основі об'єктивних даних	Інтеграція систем аналітики, логуювання дій і процесних метрик у режимі реального часу (<i>Real-time Dashboards</i>)
3. Процесна резильєнтність (<i>Resilience</i>)	Здатність процесів швидко адаптуватися до екзогенних шоків (кризи, релокації, кібератаки) без втрати продуктивності	Формування дублюючих каналів, резервування інфраструктури, розробка сценаріїв <i>Business Continuity Planning</i> (BCP)
4. Клієнтоцентричність і <i>Value-Stream</i>	Орієнтація всіх внутрішніх і зовнішніх процесів на створення максимальної цінності для кінцевого споживача	Мапування потоків створення цінності (<i>Value Stream Mapping</i>) та регулярний перегляд портфеля/переліку завдань із удосконалення процесів
5. Безперервне вдосконалення (<i>Continuous Improvement / Kaizen</i>)	Покрокове та постійне поліпшення бізнес-процесів замість проведення разових радикальних змін	Впровадження інституту «власників процесів» (<i>Process Owners</i>) і проведення регулярних ретроспектив на всіх рівнях

Джерело: сформовано авторами за [14].

них принципів дозволяє керівництву IT-компаній зберігати баланс між стратегічним контролем та операційною свободою команд. Це, своєю чергою, забезпечує високу процесну резильєнтність організації в умовах викликів цифрової трансформації, макроекономічної нестабільності та динамічних змін ринкових вимог [15].

Реалізація сформульованих принципів у практичній діяльності IT-компаній вимагає наявності відповідного методичного інструментарію. У класичному управлінні процесами методичний апарат часто обмежувався паперовою регламентацією, складанням статичних нотацій (*BPMN 2.0*, *EPC*) і періодичним вибіркоким аудитом. Однак в умовах цифрової трансформації відбувається фундаментальне зміщення: інструменти управління бізнес-процесами самі стають високо-технологічними та діджиталізованими.

Стратегічний BPM в IT-секторі спирається на концепцію *Hyperautomation* (Гіперавтоматизації) – комплексного використання штучного інтелекту (*AI*), машинного навчання (*ML*), автоматизованого видобутку процесів (*Process Mining*) і програмних роботів (*RPA*). На відміну від суб'єктивних оцінок, сучасному менеджменту потрібна об'єктивна та безперервна «цифрова картина» реального виконання процесів.

З метою системного впорядкування зазначеного апарату запропоновано авторську класифіка-

цію методів стратегічно орієнтованого BPM, яку структуровано за фазами повного управлінського циклу: аналіз та мапування; проектування та оптимізація; виконання та автоматизація; моніторинг і контролінг (табл. 3).

Систематизація розглянутих методів демонструє еволюційний перехід від суб'єктивно-експертних інструментів оцінювання процесів до об'єктивних аналітичних технологій, базованих на даних (*Data-Driven BPM*). Застосування цифрових методів нового покоління (*Process Mining*, *DTO*, *Hyperautomation*) нівелює потребу в часомістких ручних аудитах, дозволяючи в режимі реального часу ідентифікувати «вузькі місця» (*bottlenecks*) у бізнес-процесах, прогнозувати ризики й автоматизувати рутинні операції, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності сучасних IT-компаній.

Запропонована класифікація методів стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами узгоджує традиційні управлінські підходи із сучасними цифровими технологіями, формуючи цілісну методологічну основу для розбудови процесної системи IT-компанії.

Для забезпечення безперервного зв'язку між цими методами та практичною діяльністю розробницьких і операційних команд запропоновано багаторівневу концептуальну модель стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами в IT-компаніях (*Strategic Alignment Framework*) (рис. 1).

Класифікація методів стратегічно орієнтованого BPM в ІТ-компаніях

Етап управління	Класичні методи BPM	Інноваційні цифрові методи (цифрова трансформація)
1. Стратегічний аналіз і мапування	SWOT/PEST-аналіз процесів, <i>Value Chain Analysis</i> , класичне моделювання в нотації BPMN 2.0	<i>Process Mining</i> (автоматичне відновлення факт-моделі процесів із системних логів), <i>Task Mining</i> (аналіз дій користувачів)
2. Проєктування та оптимізація	BPR (Реінжиніринг), Benchmarking, метод усунення втрат (<i>Lean / Mudass</i>)	<i>Digital Twin of an Organization</i> (DTO) (створення цифрового двійника процесів для симуляції змін), <i>AI-driven Process Redesign</i>
3. Виконання та автоматизація	Впровадження BPMS, регламентація та створення SOP (<i>Standard Operating Procedures</i>)	RPA (<i>Robotic Process Automation</i>), <i>Hyperautomation</i> (поєднання AI, ML та low-code платформ для автоматизації рутини)
4. Моніторинг і стратегічний контроль	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC), розробка системи KPI та OKR, проведення аудиту процесів	<i>Predictive Process Analytics</i> (прогнозування збоїв у процесах на основі ML-моделей), <i>Automated Conformance Checking</i>

Джерело: авторська розробка.

Представлена концептуальна модель розкриває механізм наскрізного узгодження стратегії компанії з її операційними ритмами через чотири взаємопов'язані рівні:

1. Стратегічний рівень (Top Management).

Забезпечує декомпозицію довгострокової візії бізнесу в конкретні вимірювані цілі за допомогою матриць *BSC* (*Balanced Scorecard*) або системи *OKR* (*Objectives and Key Results*). На цьому рівні формується високорівнева процесна архітектура, яка визначає, які саме бізнес-процеси є критично важливими для досягнення конкурентних переваг.

2. Трансформаційний рівень (Process Owners).

Виступає «містком» між стратегією та виконанням. Тут власники процесів адаптують класичні регламенти *BPM* під динамічні потреби ІТ-бізнесу, інтегруючи їх із гнучкими методологіями (*Agile*, *Scrum*, *Lean*, *Kanban*). Це дозволяє забезпечити баланс між стандартизацією та високою швидкістю внесення змін у процесні регламенти.

3. Технологічний рівень (Data-Driven BPM).

Формує інструментальний базис моделі. Використання технологій *Process Mining* забезпечує автоматичне відновлення реальних процесів на основі цифрових слідів (*logs*) із корпоративних систем (*Jira*, *Git*, *ERP*). Створення цифрового двійника організації (*DTO*) та залучення інструментів гіперавтоматизації (*AI*, *RPA*) дозволяє перейти від суб'єктивного оцінювання процесів до прийняття рішень на основі точних даних у режимі реального часу.

4. Операційний рівень (Dev/Ops/QA).

Рівень безпосереднього виконання процесів розробницькими та операційними командами. Завдяки наскрізній цифровізації на цьому рівні здійснюється безперервний моніторинг *KPI*, оперативне ви-

явлення та усунення «вузьких місць» (*bottlenecks*), а також реалізується принцип постійного вдосконалення (*Kaizen*) через зворотний зв'язок від команд до вищих рівнів управління.

Систематизація розглянутих методів і представлена модель демонструють еволюційний перехід від суб'єктивно-експертних інструментів оцінювання процесів до об'єктивних аналітичних технологій, базованих на даних (*Data-Driven BPM*). Застосування цифрових методів нового покоління нівелює потребу в часомістких ручних аудитах, дозволяючи в режимі реального часу прогнозувати ризики та автоматизувати рутинні операції, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності сучасних ІТ-компаній.

Отже, інтеграція об'єктивних цифрових інструментів та гнучких управлінських методологій створює цілісну основу для побудови адаптивної процесної архітектури ІТ-компанії. Це забезпечує безперервний зв'язок між стратегічними пріоритетами організації та її щоденною операційною діяльністю, перетворюючи управління бізнес-процесами з бюрократичної функції на ефективний важіль забезпечення стійкого зростання.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження обґрунтовано теоретико-концептуальні засади стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами (BPM) в ІТ-компаніях в умовах цифрової трансформації. Доведено, що процеси в ІТ-секторі належать до категорії інтенсивних за знаннями (*Knowledge-Intensive Business Processes*), а їхня архітектура суттєво залежить від бізнес-моделі підприємства (сервісна, продуктова

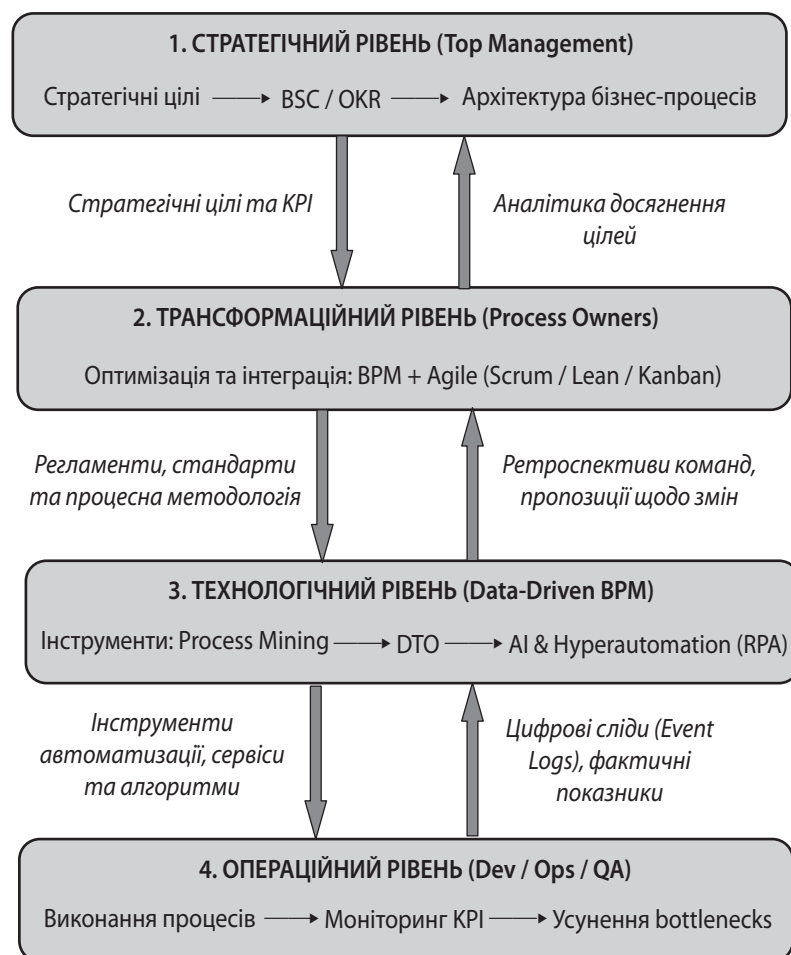


Рис. 1. Багаторівнева концептуальна модель стратегічно орієнтованого управління бізнес-процесами ІТ-компанії (Strategic Alignment Framework)

Джерело: авторська розробка.

чи гібридна). Сформульовано авторське трактування стратегічного BPM ІТ-компанії як системного й адаптивного підходу до управління процесною архітектурою, який забезпечує динамічне узгодження операційної діяльності (зокрема, гнучких методологій Agile) із довгостроковими цілями діджиталізації та конкурентними перевагами на ринку.

Систематизовано базові принципи побудови стратегічного BPM (синергія BPM і Agile, Data-Driven підхід, процесна резильентність, клієнтоцентричність, Kaizen), які утворюють системні рамки для збереження балансу між контролем і операційною свободою команд. Класифіковано методичний інструментарій за етапами управлінського циклу, де обґрунтовано еволюційний перехід від суб'єктивних методів до об'єктивних інструментів нового покоління на основі штучного інтелекту та аналізу даних (*Process Mining, Task Mining, Digital Twin of an Organization, RPA, Hyperautomation*).

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробці прикладної ме-

тодики кількісного оцінювання рівня відповідності (*Strategic Alignment*) бізнес-процесів стратегічним цілям ІТ-компаній, а також у формуванні математичних моделей для оцінювання економічної ефективності (ROI) від впровадження інструментів *Process Mining* та автоматизації у процесну архітектуру ІТ-бізнесу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29. Iss. 3. P. 238–259. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
2. Van Looy A. A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*. 2021. Vol. 58. Iss. 2. Art. 103413. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
3. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та

перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>

4. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2022. № 14.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08)
5. Єдинак В. Ю., Ковтун Н. С. Трансформація місця та ролі стратегічного планування в сучасному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2021. № 6.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.74>
6. Kerpedzhiev G., König U., Röglinger M., Rosemann M. Business Process Management in the Digital Age. *BPTrends*. July 2017.
DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12087.42408>
7. Rosemann M. Proposals for Future BPM Research Directions. *Asia Pacific Business Process Management*. 2014. Vol. 181. P. 1–15.
DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6_1
8. Schallmo D., Williams C. A., Boardman L. Digital Transformation of Business Models – Best Practice, Enablers, and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21. No. 08. Art. 1740014.
DOI: <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
9. Августин Р., Будняк В. Механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій IT-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 35–40.
DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(5))
10. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток IT-сфери України: чинники та напрями активізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2021. Т. 5. № 1. С. 42–55.
DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042>
11. Мамонтова Н. А., Татарин М. О. Особливості організації IT-компаній та основи здійснення обліку в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 3. С. 53–61.
DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2024.6>
12. Семенюк С. С. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів IT-підприємств у цифрову епоху. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2024. № 16.
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-11>
13. Лаговська О. А., Лоскоріх Г. Л. Класифікація IT-підприємств: обліковий аспект. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 1. С. 115–119.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-40>
14. Заяць О. І., Ярема Т. В., Чорномаз М. М. Особливості розвитку IT-галузі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20>
15. Копець Г. Р., Мірошник Р. О., Дереворіз М. В. Фактори впливу на ефективність управління бізнес-

процесами IT-сфери. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>

REFERENCES

- Avhustyn R. & Budniak V. (2024). Mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti biznes-protseviv orhanizatsii IT-sektoru v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [Mechanism for ensuring the efficiency of business processes of IT-sector organizations in the conditions of digitalization of the economy]. *Development Service Industry Management*, 3, 35–40.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(5))
- Baiyere A., Salmela H. & Tapanainen T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 3(29), 238–259.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
- Demianenko T. & Yakovenko I. (2022). Reinzhyrnirynh biznes-protseviv yak suchasnyi metod upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi [Business process reengineering as a modern method of managing strategic changes at the enterprise]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*, 14.
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08)
- Karyi O. I., Halkiv L. I. & Tsapulych A. Yu. (2021). Rozvytok IT-sfery Ukrainy: chynnyky ta napriamy aktyvizatsii [Development of the IT sphere of Ukraine: factors and directions of activation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriiia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», 1(5), 42–55.
<https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042>
- Kerpedzhiev G., König U., Röglinger M. & Rosemann M. Business Process Management in the Digital Age. *BP-Trends*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12087.42408>
- Kopets H. R., Miroshnyk R. O. & Derevoriz M. V. (2025). Faktory vplyvu na efektyvnist upravlinnia biznes-protseivy IT-sfery [Factors of influence on the efficiency of business process management in the IT sphere]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>
- Lahovska O. A. & Loskorikh H. L. (2019). Klasyfikatsiia IT-pidpriemstv: oblikovy aspekt [Classification of IT enterprises: accounting aspect]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 1, 115–119.
<https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-40>
- Mamontova N. A. & Tataryn M. O. (2024). Osoblyvosti orhanizatsii IT-kompanii ta osnovy zdiisnennia obliku v Ukraini [Features of the organization of IT companies and the basics of accounting in Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu*, 3, 53–61.
<https://doi.org/10.15276/ETR.03.2024.6>
- Rosemann M. (2014). Proposals for Future BPM Research Directions. *Asia Pacific Business Process Management*, 181, 1–15.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6_1
- Schallmo D., Williams C. A. & Boardman L. (2017). Digital Transformation of Business Models – Best Practice, En-

- ablers, and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 08(21), Art. 1740014.
<https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Semeniuk S. S. (2024). Innovatsiini pidkhody do formuvannia biznes-protseviv IT-pidpriemstv u tsyrovu epokhu [Innovative approaches to the formation of business processes of IT enterprises in the digital era]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia»*, 16.
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-11>
- Van Looy A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 2(58), Art. 103413.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
- Velychko K. Yu. & Tsybulska E. I. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyrovii ekonomitsi [Transformation of companies' business models: modern challenges and prospects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
- Yedynak V. Yu. & Kovtun N. S. (2021). Transformatsiia mist-sia ta roli stratehichnoho planuvannia v suchasnomu menedzhmenti [Transformation of the place and role of strategic planning in modern management]. *Efektivna ekonomika*, 6.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.74>
- Zaiats O. I., Yarema T. V. & Chornomaz M. M. (2023). Osoblyvosti rozvytku IT-haluzi v Ukraini [Features of the development of the IT industry in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20>
- Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки остаточної версії рукопису автори використовували інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini, ChatGPT) виключно для лінгвістичного редагування, коректури та перевірки орфографії. Автори підтверджують, що штучний інтелект не брав участі у створенні концепції дослідження, а також не виступає автором чи співавтором цієї праці.
- Стаття надійшла до редакції / Received: 08.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.07.2026
Оприлюднено / Published: 21.08.2026

УДК 657:502/504:005.35
JEL: M41; Q01; Q56
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-612-619>

СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА ПРАКТИКА ESG

©2026 ІЛЬКІВ Н. В., БУГА О. Р.

УДК 657:502/504:005.35
JEL: M41; Q01; Q56

Ільків Н. В., Буга О. Р. Сталий розвиток бізнесу в Україні та практика ESG

У статті розглянуто практичну реалізацію екологічних, соціальних та управлінських принципів (ESG) українськими підприємствами, проаналізовано їх роль у забезпеченні трансформації на основі принципів сталого розвитку. Дослідження має на меті визначити основні можливості, які дають змогу підприємствам успішно інтегрувати підходи ESG у систему управління. Дослідження підтверджує, що впровадження ESG в Україні поступово еволюціонує від дотримання зовнішніх вимог до комплексної філософії управління, яка охоплює екологічну відповідальність, соціальну залученість, прозоре корпоративне управління та цифрову трансформацію. Визначено чинники успішної трансформації підприємств до сталого розвитку, серед яких стратегічне управління, вимірювані ESG-показники, інновації та прозорість управління. Отримані дані свідчать про те, що підприємства, які застосовують практику ESG, активно інвестують в енергоефективність, відновлювані джерела енергії, декарбонізацію, рішення циклічної економіки, нефінансову звітність і прозорі механізми управління. Водночас значна увага приділяється добробуту працівників, розвитку громади, інклюзивності та корпоративній етиці. Визначено основні критерії, що забезпечують ефективну трансформацію підприємств до сталого розвитку. Встановлено, що найвищий рівень розкриття КСВ-інформації демонструють підприємства фінансового, фармацевтичного, енергетичного, металургійного та харчового секторів. Виявлено взаємозв'язок між рівнем прозорості бізнес-середовища, ефективністю державного управління та можливостями підприємств щодо впровадження ESG-принципів і забезпечення сталого розвитку. У дослідженні наголошується, що трансформація підприємств на основі сталого розвитку вимагає формування можливостей, включно з технологічною модернізацією, управлінням інноваціями, цифровізацією, ефективним залученням зацікавлених сторін, управлінням ризиками та дотриманням міжнародних стандартів. Виявлено основні стимули українських підприємств, які впроваджують принципи сталого розвитку. Встановлено, що підприємства, які інтегрують ESG-принципи, здійснюють комплексну трансформацію бізнес-процесів. Виокремлено характерні особливості трансформації бізнес-процесів підприємств, що впроваджують ESG-принципи.

Ключові слова: сталий розвиток; підприємства; бізнес в Україні; ESG-практика; формування можливостей.

Табл.: 1. **Бібл.:** 18.

Ільків Наталія Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: Natalia.Ilkiv@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0228-4866>

Буга Олександр Русланович – аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: palolem@i.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1279-0886>