tion: embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, *9*(17), 1333–1357. https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505

Voukoutis L. & et al. (2024). Meltemi: the first open large language model for Greek. *arXiv*. https://arxiv.org/html/2407.20743v1

Zhakhalov Yu. (2026). Povnotsinna testova model «Siaiva» maie ziavytysia do kintsia 2026 roku. Na yakomu etapi rozrobka ukrainskoi LLM [A full-fledged test model of "Syayvo" is expected by the end of 2026. At what stage is the development of the Ukrainian LLM]. *DOU.ua*. https://dou.ua/lenta/news/national-llm-when-launch/

Zuboff S. (2019). *The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power*. New York: PublicAffairs. https://we.riseup.net/assets/533560/Zuboff%2C+Shoshana.The+Age+of+Surveillance+Capitalism.2019.pdf

This research received no external funding.
The author declares no conflict of interest.
The author solely performed the conceptualization, methodology, source analysis, original draft writing, and editing of this article.
In preparing this manuscript, the author used the generative AI tool Claude (Anthropic) to assist with drafting portions of text, structuring sections, formatting citations, and searching for relevant sources. All sources used were verified by the author for accuracy, and the final content, analytical conclusions, and interpretations belong to the author. The AI tool is not a co-author of this article, in accordance with the journal's requirements. This paper's approach to transparent AI disclosure follows the recommendations outlined in [46].

Стаття надійшла до редакції / Received: 23.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 10.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 005.5:004.78(477)
JEL: L86; M10; M15; O33
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-510-518

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

© 2026 **БАБЕНКО Д. І.**

УДК 005.5:004.78(477)
JEL: L86; M10; M15; O33

Бабенко Д. І. Сучасні тенденції розвитку стратегій управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях України

У статті здійснено аналіз і систематизацію наявних стратегій управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM), які застосовуються ІТ-компаніями України в умовах цифрової трансформації та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що специфіка вітчизняного ІТ-сектора – висока частка нематеріальних активів, розподілений і релокований характер команд, посилені вимоги до кібербезпеки та необхідність забезпечення процесної резильєнтності в умовах воєнного стану – зумовлює потребу в диференційованому підході до вибору стратегії BPM залежно від бізнес-моделі компанії (сервісної, продуктової чи гібридної) та рівня зрілості її процесів. За результатами узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду виокремлено й систематизовано п'ять основних стратегій управління бізнес-процесами: класичну регламентовану, Agile-орієнтовану, ощадливу (Lean-оптимізаційну), дата-орієнтовану (Data-Driven/Process Mining) та гібридну, які наведено в порівняльній таблиці за критеріями сутності, переваг, обмежень і прикладів застосування. Розроблено логічну матрицю вибору стратегії управління бізнес-процесами ІТ-компанії залежно від рівня динамічності зовнішнього середовища та ступеня необхідної стандартизації внутрішніх процесів. Установлено, що більшість українських ІТ-компаній використовують не одну «чисту» стратегію, а поєднання елементів Agile-методологій з окремими регламентувальними механізмами класичного BPM, що відповідає концепції організаційної дворукості (ambidexterity). Виявлено тенденцію до поступового переходу від суб'єктивно-експертних методів оцінювання процесів до об'єктивних, заснованих на даних інструментів (Process Mining, BI-аналітика), що зумовлено потребою підвищення процесної резильєнтності в умовах релокації бізнесу та порушень інфраструктури. Результати дослідження можуть бути використані менеджментом ІТ-компаній для обґрунтованого вибору та коригування стратегії управління бізнес-процесами відповідно до специфіки бізнес-моделі та зовнішніх викликів.

Ключові слова: *бізнес-процеси; управління бізнес-процесами; ІТ-компанії; ІТ-сектор України; стратегії управління; цифрова трансформація; автоматизація бізнес-процесів; оптимізація бізнес-процесів; інноваційні технології; ефективність управління.*

Рис.: *1.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *15.*

Бабенко Дмитро Ігорьович *– аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *dmytro.babenko2@kname.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0005-7749-6387*

UDC 005.5:004.78(477)
JEL: L86; M10; M15; O33

Babenko D. I. Current Trends in the Development of Business Process Management Strategies in Ukrainian IT Companies

The article analyses and systematises the existing business process management (BPM) strategies applied by Ukrainian IT companies under conditions of digital transformation and heightened environmental turbulence. It is substantiated that the specifics of the domestic IT sector - a high share of intangible assets, distributed and relocated teams, stricter cybersecurity requirements and the need to ensure process resilience under martial law - determine the need for a differentiated approach to selecting a BPM strategy depending on the company's business model (service, product or hybrid) and the maturity level of its processes. Based on a generalisation of domestic and foreign experience, five core business process management strategies are identified and systematised: classical regulated, Agile-oriented, Lean-optimisation, data-driven (Data-Driven/Process Mining) and hybrid, which are presented in a comparative table according to their essence, advantages, limitations and examples of application. A logical matrix for selecting a BPM strategy has been developed depending on the level of external environment dynamism and the degree of required standardisation of internal processes. It is found that most Ukrainian IT companies do not apply a single «pure» strategy but rather a combination of Agile methodology elements with selected regulatory mechanisms of classical BPM, which corresponds to the conception of organisational ambidexterity. A trend is identified towards a gradual transition from subjective-expert process assessment methods to objective, data-based tools (Process Mining, BI analytics), driven by the need to increase process resilience amid business relocation and infrastructure disruptions. The results of the study can be used by IT company management to justify the selection and adjustment of a business process management strategy in accordance with the specifics of the business model and external challenges.

Keywords: *business processes; business process management; IT companies; Ukrainian IT sector; management strategies; digital transformation; business process automation; business process optimization; innovative technologies; management efficiency.*

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

Babenko Dmytro I. *– Postgraduate Student, Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National Uni of theersity of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *dmytro.babenko2@kname.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0005-7749-6387*
Researcher ID: *KFB-6658-2024*

ВСТУП

ІТ-сектор залишається одним із небагатьох секторів національної економіки, що зберігає експортну спроможність і валютні надходження навіть в умовах повномасштабної війни, релокації бізнесу та енергетичних обмежень. У цих умовах ефективне управління бізнес-процесами (BPM) перетворюється з інструменту операційної оптимізації на чинник виживання та конкурентоспроможності компаній. Водночас українські ІТ-компанії стикаються із суперечністю: з одного боку, необхідністю зберігати операційну гнучкість (Agile, DevOps) для швидкої адаптації команд до релокації, перебоїв зв'язку та плинності кадрів, з іншого – зростаючими вимогами до формалізації процесів з боку іноземних замовників (стандарти ISO/IEC 27001, SOC 2, GDPR, SLA).

Додатковими чинниками, що посилюють актуальність теми, є: децентралізація та релокація команд і офісів усередині країни та за кордоном; необхідність забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity) в умовах відключень електроенергії та кібератак; висока міжнародна мобільність ІТ-фахівців, що ускладнює утримання інституційної пам'яті про процеси. За таких умов виникає потреба у систематизації наявного досвіду застосування різних стратегій управління бізнес-процесами вітчизняними ІТ-компаніями та формуванні прикладних орієнтирів для обґрунтованого вибору стратегії.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації розглянуто у працях А. Байєре, Х. Салмела, Т. Тапанайнен [1], А. Ван Луй [2], Т. Ахмад та А. Ван Луй [3], Г. Керпеджиєва зі співавторами [4], Я. вом Брокке, С. Цельт, Т. Шмідель [5], Д. Шалламо зі співавторами [6] та М. Роземанна [7]. У цих роботах систематизовано моделі життєвого циклу BPM, обґрунтовано концепцію контекстнозалежного управління процесами та досліджено взаємозв'язок цифрових інновацій з ефективністю бізнес-процесів.

Особливостям управління бізнес-процесами саме в ІТ-компаніях та специфіці розвитку вітчизняної ІТ-галузі присвячені праці І. Скороход [8], К. Величко та Е. Цибульської [9], О. Зайця, Т. Яреми, М. Чорномаза [10], Р. Августина та В. Будняка [11], С. Семенюк [12], Г. Копець, Р. Мірошника, М. Дереворіз [13], О. Карого, Л. Гальків, А. Цапулич [14], а також Н. Мамонтової та Н. Татарин [15]. У зазначених дослідженнях висвітлено окремі інструменти автоматизації управлінських процесів ІТ-компаній, чинники ефективності BPM та особливості організації обліку й бізнес-моделей вітчизняних ІТ-підприємств.

ВИСВІТЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значний науковий доробок, більшість наявних праць зосереджена або на загальних теоретичних моделях BPM без прив'язки до специфіки українського IT-ринку, або на описі окремих інструментів автоматизації без їх систематизації у вигляді цілісних стратегій. Недостатньо дослідженим залишається питання порівняльної класифікації конкретних стратегій управління бізнес-процесами, які фактично застосовуються українськими IT-компаніями, а також формування прикладного інструментарію для їх обґрунтованого вибору з урахуванням чинників турбулентності зовнішнього середовища, характерних для сучасних українських реалій.

Метою статті є аналіз та систематизація наявних стратегій управління бізнес-процесами, які застосовуються IT-компаніями України, розробка їх порівняльної класифікації та побудова логічної матриці вибору стратегії залежно від бізнес-моделі компанії та рівня турбулентності зовнішнього середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження є системний і процесний підходи до управління IT-компаніями. У роботі використано такі методи: абстрактно-логічний та контент-аналіз наукових джерел – для уточнення сутності поняття «стратегія управління бізнес-процесами IT-компанії»; порівняльний (компаративний) аналіз – для зіставлення класичних і сучасних цифрових стратегій BPM; класифікація та групування – для систематизації виявлених стратегій за єдиними критеріями; структурно-логічне моделювання – для побудови матриці вибору стратегії управління бізнес-процесами. Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також узагальнений практичний досвід функціонування IT-компаній України.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується стрімким ускладненням конкурентного середовища, прискоренням технологічних змін, трансформацією моделей організації праці та посиленням вимог до гнучкості й стійкості бізнесу. Особливо виразно зазначені процеси проявляються в IT-секторі, для якого характерними є висока швидкість оновлення технологій, значна залежність від інтелектуального капіталу, глобальний характер ринків збуту, проєктна організація діяльності та необхідність постійного реагування на зміну потреб клієнтів. За таких умов ефективність функціонування IT-компаній дедалі більшою мірою визначається не лише якістю продуктів або послуг, а й здатністю організації формувати, координувати та своєчасно трансформувати власні бізнес-процеси.

Для українських IT-компаній проблема стратегічного управління бізнес-процесами набуває особливої актуальності. З одного боку, вітчизняний IT-сектор залишається глибоко інтегрованим у глобальний цифровий ринок, орієнтується на співпрацю з іноземними клієнтами, використовує міжнародні технологічні та управлінські практики та функціонує в умовах високої конкуренції за проєкти, інвестиції і кваліфіковані кадри. З іншого боку, діяльність компаній відбувається під впливом специфічних внутрішніх ризиків, пов'язаних із воєнним станом, релокацією бізнесу та працівників, кадровою міграцією, порушенням енергетичної та комунікаційної інфраструктури, зростанням кіберзагроз і необхідністю забезпечення безперервності операційної діяльності. У сукупності ці чинники змінюють традиційне уявлення про ефективне управління бізнес-процесами та зумовлюють необхідність переходу від переважно регламентованих моделей до більш адаптивних, гібридних і дата-орієнтованих стратегій.

У класичному розумінні управління бізнес-процесами орієнтується на їх ідентифікацію, формалізацію, стандартизацію, оптимізацію та контроль результативності. Такий підхід залишається важливим для забезпечення стабільності, повторюваності операцій, контролю якості та відповідності внутрішнім і зовнішнім вимогам. Однак для IT-компаній, які функціонують у середовищі високої невизначеності, жорстко регламентовані моделі не завжди забезпечують необхідну швидкість реагування. Часті зміни вимог замовників, технологічних платформ, продуктового бачення, конфігурації команд та ринкових умов вимагають значно більшої динамічності процесного управління.

Саме тому однією з провідних тенденцій розвитку сучасних стратегій управління бізнес-процесами в IT-компаніях є поширення Agile-орієнтованих підходів. Вони передбачають короткі цикли планування, ітеративне виконання робіт, децентралізацію прийняття рішень, міжфункціональну взаємодію та постійне використання зворотного зв'язку. Водночас застосування Agile не означає повної відмови від стандартизації. Навпаки, у сучасних умовах дедалі більшого значення набуває диференційований підхід, за якого гнучкість використовується у тих процесах, де критич-

но важливими є швидкість і інноваційність, тоді як процеси, пов'язані з інформаційною безпекою, фінансовим контролем, захистом даних, управлінням доступом та виконанням контрактних зобов'язань, залишаються більш формалізованими.

Ця тенденція безпосередньо пов'язана з формуванням гібридних стратегій управління бізнес-процесами, які поєднують переваги процесної стандартизації та гнучкого управління. Для українських ІТ-компаній гібридний підхід є особливо актуальним, оскільки дозволяє одночасно забезпечувати стабільність критичних операцій та оперативність у реагуванні на зовнішні зміни. Така модель передбачає формування своєрідного «стандартизованого ядра» бізнес-процесів, до якого входять критично важливі функції, і «адаптивного контуру», що охоплює продуктові, проєктні, інноваційні та клієнтоорієнтовані процеси.

Важливою особливістю сучасного етапу є також поступовий перехід від інтуїтивного та досвідного управління до data-driven management, тобто прийняття управлінських рішень на основі даних. Зростання обсягів операційної, фінансової, клієнтської та технологічної інформації створює передумови для точнішого вимірювання результативності бізнес-процесів, виявлення відхилень, прогнозування ризиків і визначення потенційних напрямів оптимізації. Використання систем бізнес-аналітики, процесного моніторингу, цифрових панелей показників, предиктивної аналітики та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень поступово перетворює дані на один із ключових ресурсів стратегічного управління.

Окремим напрямом трансформації стратегій управління бізнес-процесами є автоматизація та цифровізація операцій. Використання хмарних сервісів, систем управління проєктами, CRM-, ERP- та BPM-платформ, засобів DevOps, автоматизованого тестування, роботизації рутинних операцій і технологій штучного інтелекту дозволяє скорочувати тривалість процесів, знижувати кількість помилок і підвищувати контрольованість виконання завдань. У результаті цифрова трансформація змінює не лише окремі інструменти управління, а й саму архітектуру бізнес-процесів, сприяючи їх інтеграції та підвищенню прозорості.

Помітний вплив на розвиток стратегій управління бізнес-процесами має і трансформація моделей організації праці. Поширення дистанційної та гібридної зайнятості, географічна розподіленість команд і релокація співробітників змінюють традиційні механізми координації та контролю. За таких умов особливого значення набувають цифровізація внутрішніх комунікацій, формалізація зон відповідальності, стандартизація передачі інформації, розвиток систем управління знаннями та створення єдиного цифрового середовища взаємодії між працівниками, що дозволяють зменшувати залежність результативності бізнес-процесів від фізичного місцезнаходження окремих учасників.

Не менш важливим чинником є посилення ролі кібербезпеки та інформаційної стійкості. Для ІТ-компаній інформаційні ресурси, вихідний код, клієнтські дані, цифрова інфраструктура та канали комунікації є фактично критичними активами. Тому загострення кіберзагроз безпосередньо впливає на конфігурацію процесного управління. Процеси управління доступом, резервного копіювання, реагування на інциденти, відновлення інформаційних систем та контролю вразливостей потребують високого рівня стандартизації та постійного моніторингу. У цьому контексті кібербезпека перестає бути виключно технічною функцією та стає складовою загальної стратегії управління бізнес-процесами.

Особливе місце у розвитку стратегій управління бізнес-процесами українських ІТ-компаній займає забезпечення безперервності бізнесу та організаційної стійкості. Воєнні ризики, перебої в енергопостачанні, необхідність переміщення персоналу та потенційна недоступність окремих локацій вимагають від компаній формування резервних сценаріїв функціонування. У зв'язку з цим зростає роль Business Continuity Planning, резервування критичних функцій, дублювання каналів зв'язку, хмарних технологій, розподіленої інфраструктури та чіткого визначення алгоритмів реагування на кризові ситуації. Така практика сприяє переходу від реактивного антикризового управління до превентивної моделі, орієнтованої на завчасне виявлення та мінімізацію потенційних ризиків.

Водночас конфігурація процесної стратегії суттєво залежить від типу бізнес-моделі ІТ-компанії. У сервісних та аутсорсингових компаніях, які значною мірою орієнтовані на виконання замовлень іноземних клієнтів, більш вагомими є стандартизація, контроль якості, дотримання SLA, інформаційна безпека та проходження комплаєнс-аудитів. У продуктових компаніях пріоритет зміщується у бік гнучких методологій, швидкого тестування гіпотез, коротких циклів розробки та мінімізації time-to-market. Для гібридних компаній характерне одночасне використання різних режимів управління бізнес-процесами, що ще більше актуалізує потребу в формуванні диференційованої процесної архітектури.

Суттєвим чинником є також рівень зрілості бізнес-процесів. Компанії на початкових етапах розвитку часто використовують переважно неформалізовані механізми координації, тоді як масштабування бізнесу потребує стандартизації повторюваних операцій, закріплення відповідальності, автоматизації та формування системи показників ефективності. Високий рівень зрілості характеризується не максимальною кількістю регламентів, а здатністю компанії вимірювати результативність процесів, своєчасно виявляти відхилення та цілеспрямовано змінювати спосіб їх виконання.

Для значної частини українських ІТ-компаній характерним є поєднання проектного та процесного підходів до управління. У сфері розроблення програмного забезпечення переважають гнучкі методології, зокрема Scrum і Kanban, що дають змогу швидко реагувати на зміну вимог клієнта, коригувати пріоритети та організовувати роботу розподілених команд. Водночас у процесах фінансового управління, інформаційної безпеки, управління якістю, кадрового адміністрування та взаємодії з корпоративними замовниками спостерігається значно вищий рівень формалізації, що зумовлює поширення гібридних моделей управління, у межах яких Agile-підходи поєднуються з регламентованими процедурами, системами контролю та стандартизованою звітністю.

Окремою особливістю функціонування українських ІТ-компаній є високий рівень територіальної розподіленості персоналу. Поширення дистанційної та гібридної зайнятості, а також переміщення працівників між регіонами України та за кордон ускладнюють традиційні механізми координації бізнес-процесів. У таких умовах особливого значення набувають цифрові платформи управління проєктами, системи корпоративних комунікацій, хмарні сервіси, електронний документообіг і системи моніторингу виконання завдань. Відповідно, ефективність процесного управління дедалі більше залежить не від фізичної присутності працівників, а від якості цифрової інфраструктури, чіткості розподілу ролей і прозорості інформаційних потоків.

Важливою тенденцією є також зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень. ІТ-компанії дедалі активніше використовують показники продуктивності команд, тривалості циклів розроблення, кількості дефектів, швидкості реагування на інциденти, дотримання SLA та інших операційних параметрів і створюють передумови для переходу від переважно експертного управління до Data-Driven підходу, за якого оцінювання та коригування бізнес-процесів здійснюється на основі фактичних цифрових даних. Використання засобів бізнес-аналітики, Process Mining та інструментів штучного інтелекту дає змогу виявляти вузькі місця, відхилення від нормативного перебігу процесу та резерви для підвищення продуктивності.

Водночас рівень зрілості процесного управління в українських ІТ-компаніях залишається неоднорідним. Великі компанії та підприємства, орієнтовані на роботу з міжнародними корпоративними клієнтами, як правило, мають більш формалізовані процеси, розвинені системи внутрішнього контролю, сертифікацію за міжнародними стандартами та сформовані механізми управління ризиками. Натомість малі та середні ІТ-компанії частіше використовують спрощені, менш формалізовані моделі управління, які забезпечують швидкість і адаптивність, але можуть створювати ризики надмірної залежності від окремих працівників, нестандартизованості операцій та недостатньої прозорості процесів.

Таким чином, практика функціонування українських ІТ-компаній підтверджує доцільність диференційованого підходу до вибору стратегії управління бізнес-процесами. За стабільного середовища та невисоких регуляторних вимог перевагу може мати Lean-оптимізація, тоді як для процесів із високими вимогами до відповідності стандартам доцільною є класична регламентована модель. В умовах підвищеної турбулентності ефективнішими стають Agile-орієнтовані підходи, а поєднання високої невизначеності з жорсткими вимогами до безпеки, якості та контролю формує потребу в гібридній Data-Driven стратегії. Саме така модель найбільш повно відповідає специфіці сучасного українського ІТ-сектору, оскільки дає змогу одночасно забезпечувати адаптивність, операційну стійкість і необхідний рівень процесної дисципліни.

Узагальнення наявного вітчизняного досвіду дало змогу виокремити п'ять основних стратегій управління бізнес-процесами, які застосовуються українськими ІТ-компаніями: класичну регламентовану, Agile-орієнтовану, ощадливу (Lean-оптимізаційну), дата-орієнтовану (Data-Driven/Process Mining) та гібридну. Їхню порівняльну характеристику за критеріями сутності, переваг, обмежень і прикладів застосування наведено в табл. 1.

Проведений порівняльний аналіз демонструє, що жодна з розглянутих стратегій не є універсальною: кожна з них ефективна лише за певного поєднання рівня зовнішньої турбулентності та вимог до стандартизації процесів. Так, класична регла-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегій управління бізнес-процесами в IT-компаніях України

Стратегія / підхід	Сутність підходу	Переваги	Обмеження та ризики	Приклади застосування в IT-компаніях України
1. Класична регламентована (BPMN/Waterfall-BPM)	Формалізація процесів у вигляді регламентів, стандартних операційних процедур (SOP) та нотацій BPMN 2.0; жорсткий контроль послідовності етапів	Прозорість, відтворюваність, відповідність вимогам стандартів (ISO/IEC 27001, SOC 2, GDPR), зручність аудиту	Низька швидкість реагування на зміни вимог, ризик бюрократизації, демотивація IT-фахівців	Компанії з проєктами в регульованих галузях (фінтех, медтех), процеси інформаційної безпеки та комплаєнсу
2. Agile-орієнтована стратегія	Управління процесами через ітеративні цикли (Scrum, Kanban, SAFe), самоорганізовані кросфункціональні команди	Висока швидкість адаптації до змін, скорочення Time-to-Market, залучення команди до вдосконалення процесів	Обмежена керованість на масштабі, ризик втрати наскрізної відповідності стратегії, слабка формалізація	Продуктові компанії та стартапи, розробницькі команди сервісних компаній під час активної фази проєкту
3. Ощадлива (Lean) оптимізаційна стратегія	Виявлення та усунення втрат (Mudas) у процесах, безперервне вдосконалення (Kaizen), картування потоку створення цінності (VSM)	Зниження витрат і тривалості циклу, підвищення якості без істотних інвестицій у технології	Потребує стабільного середовища та дисципліни виконання, повільний ефект без цифрової підтримки	Оптимізація процесів найму, онбордингу та внутрішньої підтримки (Service Desk) в аутсорсингових компаніях
4. Дата-орієнтована (Data-Driven / Process Mining) стратегія	Автоматичне відновлення фактичної моделі процесів на основі цифрових слідів (логів Jira, Git, ERP), прогнозна аналітика	Об'єктивність оцінювання, виявлення «вузьких місць» у реальному часі, зниження потреби в ручному аудиті	Високі вимоги до якості вихідних даних та цифрової інфраструктури, потреба у фахівцях з аналітики	Продуктові компанії з розвиненою DevOps-культурою, великі аутсорсингові компанії з централізованими системами обліку
5. Гібридна стратегія (синтез BPM та Agile)	Поєднання рамкових процесних стандартів (Guardrails) з операційною автономією команд; поєднання регламентації і гнучкості	Баланс контролю та швидкості, процесна резильєнтність в умовах кризових шоків і релокації	Складність впровадження, потреба у зрілій управлінській культурі та навчених власниках процесів	Гібридні компанії (сервісно-продуктова модель), компанії, що пройшли релокацію та потребують швидкої відбудови процесів

Джерело: сформовано авторами за [8; 11; 12; 13].

ментована стратегія виправдовує себе у стабільному середовищі за наявності жорстких зовнішніх регуляторних вимог, тоді як Agile-орієнтована стратегія доцільна за високої динамічності ринку та відносно м'яких регуляторних обмежень. Водночас практика засвідчує, що в умовах воєнного стану, релокації бізнесу та посилення кіберзагроз одночасно зростають і турбулентність середовища, і вимоги до стандартизації (передусім у сфері інформаційної безпеки), що зумовлює потребу в гібридних і дата-орієнтованих стратегіях.

На основі виявленої закономірності розроблено логічну матрицю вибору стратегії управління бізнес-процесами IT-компанії (рис. 1), побудовану за двома ключовими вимірами: рівнем зовнішньої турбулентності/невизначеності середовища та рівнем необхідної стандартизації і регуляторних вимог.

Запропонована матриця вибору стратегії управління бізнес-процесами IT-компанії ґрунтується на поєднанні двох визначальних характеристик функціонування підприємства: рівня зовнішньої турбулентності та невизначеності середовища, а також рівня необхідної стандартизації й регуляторних вимог. Перетин зазначених параметрів формує чотири стратегічні зони, кожній з яких відповідає певний підхід до організації та управління бізнес-процесами.

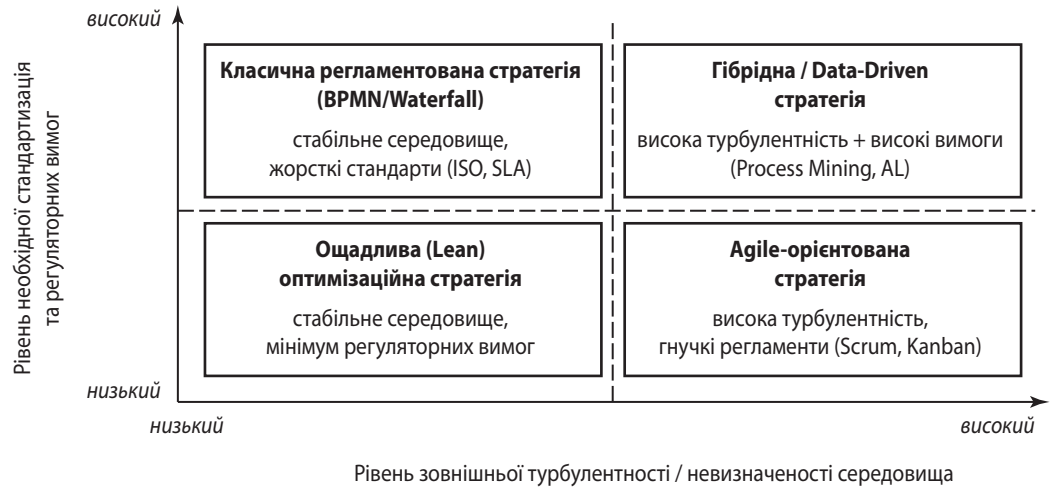

Рис. 1. Матриця вибору стратегії управління бізнес-процесами IT-компанії

Джерело: розроблено автором.

За низького рівня зовнішньої турбулентності та невисокої потреби у стандартизації найбільш доцільною є ощадлива (Lean) оптимізаційна стратегія. Її застосування орієнтоване на усунення непродуктивних операцій, скорочення втрат ресурсів, оптимізацію тривалості процесів і підвищення операційної ефективності. Такий підхід є найбільш результативним у відносно стабільному середовищі, де зміни є прогнозованими, а регуляторні обмеження не потребують надмірної формалізації процесів.

Поєднання низької турбулентності з високим рівнем стандартизації та регуляторних вимог зумовлює доцільність застосування класичної регламентованої стратегії, заснованої на BPMN, Waterfall та інших формалізованих підходах. Основними її характеристиками є чітке документування процедур, визначення відповідальності учасників процесів, дотримання встановлених стандартів, зокрема ISO та SLA, а також систематичний контроль за дотриманням регламентів. Така стратегія забезпечує передбачуваність і керованість бізнес-процесів за умов, коли вартість відхилення від установлених процедур є високою.

За високої зовнішньої турбулентності та відносно низького рівня регуляторних обмежень пріоритетною стає Agile-орієнтована стратегія. Її перевагою є здатність IT-компанії оперативно адаптувати бізнес-процеси до змін у вимогах клієнтів, технологіях і ринкових умовах. Використання Scrum, Kanban та інших гнучких підходів передбачає короткі цикли планування, децентралізацію прийняття рішень, автономність команд і постійне коригування процесів на основі зворотного зв'язку.

Найскладнішою є ситуація, за якої висока зовнішня турбулентність поєднується з високими вимогами до стандартизації та регуляторного контролю. У такому випадку доцільним є застосування гібридної / Data-Driven стратегії, яка забезпечує баланс між гнучкістю та контрольованістю бізнес-процесів. Вона передбачає встановлення обов'язкових процесних обмежень і контрольних правил (Guardrails) із одночасним збереженням достатньої автономії команд. Використання Process Mining, аналітики даних та інструментів штучного інтелекту дає змогу здійснювати об'єктивний моніторинг фактичного перебігу процесів, своєчасно виявляти відхилення та адаптувати управлінські рішення до змін у середовищі.

Таким чином, матриця демонструє, що універсальної стратегії управління бізнес-процесами для IT-компаній не існує. Вибір відповідного підходу має визначатися співвідношенням потреби у гнучкості та необхідності процесної формалізації. Зі зростанням турбулентності середовища посилюється потреба в адаптивності бізнес-процесів, тоді як підвищення регуляторних вимог зумовлює необхідність їх стандартизації, документування та контролю. Одночасно високі значення обох параметрів формують потребу в гібридній моделі, здатній поєднати переваги регламентованого та гнучкого управління.

Отримані результати узгоджуються з висновками зарубіжних дослідників щодо необхідності досягнення організаційної дворукості (ambidexterity) в управлінні бізнес-процесами [3; 5] та підтверджують тезу вітчизняних науковців про зростання ролі об'єктивних цифрових інстру-

ментів контролю процесів в умовах підвищеної нестабільності [8; 13].

Водночас проведений аналіз доповнює наявні дослідження, зосереджуючи увагу саме на класифікації стратегій, застосовуваних українськими ІТ-компаніями, з урахуванням специфічних для вітчизняного ринку чинників турбулентності – релокації бізнесу, кадрової міграції та посилених вимог кібербезпеки.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження систематизовано існуючі стратегії управління бізнес-процесами, які застосовуються ІТ-компаніями України, а саме: класичну регламентовану, Agile-орієнтовану, ощадливу (Lean-оптимізаційну), дата-орієнтовану (Data-Driven/Process Mining) та гібридну. Доведено, що вибір конкретної стратегії визначається типом бізнес-моделі компанії та співвідношенням рівня зовнішньої турбулентності і необхідної стандартизації процесів. Розроблено логічну матрицю вибору стратегії, яку менеджмент ІТ-компаній може використовувати як прикладний інструмент прийняття рішень.

Установлено, що переважна більшість українських ІТ-компаній рухається у напрямі гібридних стратегій, які поєднують гнучкість Agile-методологій з окремими елементами формалізованого контролю, а також дедалі активніше впроваджують об'єктивні дата-орієнтовані інструменти для оцінювання процесів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці кількісної методики оцінювання рівня відповідності (Strategic/Process Alignment) обраної стратегії BPM фактичним умовам діяльності конкретної ІТ-компанії, а також у проведенні емпіричного опитування вітчизняних ІТ-компаній для верифікації запропонованої матриці вибору стратегії. ■

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. DOI: https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413
3. Ahmad T., Van Looy A. Business process management and digital innovations: a systematic literature review. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Iss. 17. Art. 6827. DOI: https://doi.org/10.3390/su12176827
4. 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
5. Vom Brocke J., Zelt S., Schmiedel T. On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*. 2016. Vol. 36. Iss. 3. P. 486–495. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.002
6. Schallmo D., Williams C. A., Boardman L. Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap. *Digital Disruptive Innovation*. 2020. P. 119–138. DOI: https://doi.org/10.1142/9781786347602_0005
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. Скороход І. С. Управління бізнес-процесами ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації суспільства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 88. С. 47–51. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.90-7
9. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39
10. Заяць О., Ярема Т., Чорномаз М. Особливості розвитку ІТ-галузі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20
11. Августин Р., Будняк В. Механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 35–40. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(5)
12. Семенюк С. С. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів ІТ-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. Копець Г., Мірошник Р., Дереворіз М. Фактори впливу на ефективність управління бізнес-процесами ІТ-сфери. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14
14. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2021. № 5.1. С. 42–55. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042

15. Мамонтова Н. А., Татарин Н. А. Особливості організації ІТ-компаній та основи здійснення обліку в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 3 (73). С. 53–61.
DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.03.2024.6

REFERENCES

Ahmad T. & Van Looy A. (2020). Business process management and digital innovations: a systematic literature review. *Sustainability*, *17*(12), 6827. https://doi.org/10.3390/su12176827

Avhustyn R. & Budniak V. (2024). Mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti biznes-protsesiv orhanizatsii IT-sektoru v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [Mechanism for ensuring the efficiency of business processes of IT sector organizations in the conditions of economic digitalization]. *Development Service Industry Management*, *3*, 35–40. 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

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». Seriia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, *5.1*, 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. *BPTrends*. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12087.42408

Kopets H., Miroshnyk R. & Derevoriz M. (2025). Faktory vplyvu na efektyvnist upravlinnia biznes-protsesamy 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

Mamontova N. A. & Tataryn N. A. (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 (73)*, 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* (pp. 1–15). https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6_1

Schallmo D., Williams C. A. & Boardman L. (2020). Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap. *Digital Disruptive Innovation* (pp. 119–138). https://doi.org/10.1142/9781786347602_0005

Semeniuk S. S. (2024). Innovatsiini pidkhody do formuvannia biznes-protsesiv IT-pidpryiemstv u tsyfrovu epokhu [Innovative approaches to the formation of business processes of IT enterprises in the digital era]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, *16*. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-11

Skorokhod I. S. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy IT-kompanii v umovakh tsyfrovoi transformatsii suspilstva [Management of IT company business processes in the conditions of digital transformation of society]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, *88*, 47–51. https://doi.org/10.32782/bses.90-7

Van Looy A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, *2*(58). https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413

Velychko K. & Tsybulska E. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of company business models: modern challenges and prospects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *52*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39

Vom Brocke J., Zelt S. & Schmiedel T. (2016). On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, *3*(36), 486–495. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.002

Zaiats O., Yarema T. & Chornomaz M. (2023). Osoblyvosti rozvytku IT-haluzi v Ukraini [Features of the IT industry development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *52*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки остаточної версії рукопису автор використовував інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini, ChatGPT) виключно для лінгвістичного редагування, коректури та перевірки орфографії. Автор підтверджує, що штучний інтелект не брав участі у створенні концепції дослідження, а також не виступає автором чи співавтором цієї праці.

Стаття надійшла до редакції / Received: 20.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 05.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026