

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-6>

УДК 58.339.3

АВГУСТИН Руслан

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>

e-mail: avgustyn@ukr.net

ДЕМКІВ Ірина

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>

e-mail: demkiv_irina@ukr.net

БУДНЯК Віталій

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0009-0002-4393-7576>

e-mail: xuguk88@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ІТ-СЕКТОРУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У статті у фокусі уваги перебуває проблематика управління розвитком суб'єктів ІТ-сектора національної економіки України. Аргументовано, що для цього слід вдосконалювати менеджмент їх внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів через реалізацію системи організаційних та сукупності економічних інструментів, які об'єднані в межах єдиного цілісного механізму. Саме тому, метою дослідження є формування організаційно-економічного механізму ефективізації бізнес-процесів суб'єктів ІТ-сектору в умовах діджиталізації національної економіки України. Розроблено модель послідовності формування документів для регламентації діяльності суб'єкта сфери ІТ-послуг за процесно-орієнтованою системою управління. Вказано на те, що ефективне впровадження процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах сфери ІТ-послуг потребує належної організації управлінської діяльності (організаційна компонента механізму). Імплементация якісного та ефективного механізму ефективізації бізнес-процесів суб'єктів ІТ-сектору також потребує здійснення заходів, орієнтованих на мотивацію внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів таких процесів, що сприятиме зростанню їх мотивації, а, відтак, ефективізації бізнесу і бізнес-процесів (економічна компонента механізму).

Ключові слова: організації ІТ-сектору, бізнес-процеси, організаційно-економічний механізм, ІТ-ринок, цифровізація, діджиталізація економіки, забезпечення ефективності, механізм.

AVHUSTYN Ruslan, DEMKIV Iryna, BUDNIAK Vitalii

West Ukrainian National University

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR IMPROVING BUSINESS PROCESSES OF IT SECTOR ENTITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

The article focuses on the issues of managing the development of entities in the IT sector of the national economy of Ukraine. It is argued that for this purpose, it is necessary to improve the management of their internal and external business processes through the implementation of a system of organizational and economic instruments, which are combined within a single holistic mechanism. That is why the purpose of the study is to form an organizational and economic mechanism for streamlining business processes of IT sector entities in the context of digitalization of the national economy of Ukraine. A model of the sequence of document formation for regulating the activities of an IT services entity under a process-oriented management system has been developed. It is indicated that the effective implementation of a process-oriented management system at IT services enterprises requires proper organization of management activities (the organizational component of the mechanism). The organizational support of this process includes, on the one hand, determining the persons responsible for planning, organizing, controlling and implementing procedural aspects of management, and on the other hand, developing regulatory documents. Implementation of a high-quality and effective mechanism for streamlining business processes of IT sector entities in the context of digitalization of the national economy also requires the implementation of measures aimed at motivating internal and external stakeholders of such processes, which will contribute to increasing their motivation and, consequently, making business and business processes more efficient (the economic component of the mechanism). It is concluded that the tools of the organizational and economic mechanism are formed in accordance with the classical management cycle, which covers the strategic, tactical and operational levels. The mechanism is based on structuring activities through the distribution of responsibility between personnel for the implementation of business processes, as well as monitoring efficiency based on key indicators. This approach ensures increased manageability of financial and economic activities, risk reduction, cost optimization and increased profitability.

Keywords: IT sector organizations, business processes, organizational and economic mechanism, IT market, digitalization, digitalization of the economy, ensuring efficiency, mechanism.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.09.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний період розвитку вітчизняних підприємств ІТ-сектору характеризується зростанням невизначеності у зовнішньому середовищі. Функціонування цієї галузі національної економіки характеризується збільшенням доходу і фінансового результату, кількості суб'єктів галузі, інвестиційно-інноваційною модернізацією, однак і посиленням конкуренції. За таких умов актуальною є проблема забезпечення належної та високої ефективності бізнес-процесів вітчизняних підприємств ІТ-сектора. Це можливо здійснити насамперед за умови впровадження відповідного організаційно-економічного механізму та підвищення ефективності бізнес-процесів ІТ-підприємств.

З огляду на вищевказане, очевидно, що реалії сьогодення потребують системного підходу до управління бізнес-процесами суб'єктів сектора ІКТ. Відтак, управлінська діяльність потребує розробки і впровадження нових прогресивних методів і механізмів, здатних нейтралізувати вплив негативних факторів на основні показники розвитку підприємств досліджуваної галузі. В загальному, для управління більшістю суб'єктів сектора ІКТ використовується функціональна система управління, яка вже не спроможна відповідати новим економічним умовам. В умовах перманентних змін об'єктивною необхідністю стає пошук нового, більш адекватного ситуації підходу до управління. Саме таким є процесно-орієнтована система управління, яка є однією з основних концепцій менеджменту. Існуючі науково-методичні розробки з організації та впровадження процесно-орієнтованої системи управління на сьогоднішній день погано адаптовані до специфіки діяльності вітчизняних суб'єктів ІТ-сектора.

Таким чином, актуалізувалося завдання формування та реалізації дієвого організаційно-економічного механізму підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектора України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інституції ІТ-сектору займають стратегічне місце в економічній системі України, оскільки саме продукти цієї галузі становлять вагомий частку ВВП та забезпечують інфраструктурну підтримку ключових економічних процесів. Зростання ефективності функціонування ІТ-організацій обумовлюється активною технологізацією, впровадженням інновацій та модернізацією продуктивних рішень, що сприяє підвищенню адаптивності до ринкових змін і споживчих запитів.

У контексті активної цифрової трансформації національної економіки відзначається не лише зростання попиту на цифрові послуги, а й еволюція ринкової інфраструктури, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності цифрової взаємодії та посилення конкурентоспроможності ІТ-сектору в цілому.

Такий висновок ґрунтується на комплексному аналізі сучасних досліджень і наукових публікацій провідних вітчизняних фахівців у сфері цифрової економіки та ІТ-менеджменту, зокрема Р. Августина [1], О. Адлера [2], В. Барвінка [3], В. та Л. Будняк [1], В. і Т. Васильців [4; 5], Т. Городньої [4], Ю. Грибовської [6], Ж. Кононенко [6], О. Леська [2], Р. Лупака [4; 5], А. і К. Процикевич [7; 8], О. Святобога [9]. Їхні напрацювання дозволяють систематизувати теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку ІТ-сфери в умовах цифрової економіки.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на вагомий науковий доробок вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері управління організаціями ІТ-сектору, теоретичні та методологічні засади впровадження процесно-орієнтованих підходів до управління вітчизняними ІТ-компаніями залишаються недостатньо розробленими та фрагментарними. Існуючі напрацювання не забезпечують цілісного уявлення про специфіку формування й функціонування таких моделей управління в умовах сучасного цифрового середовища.

Відтак, окремої уваги потребує подальша розробка методичних підходів до побудови й реалізації процесно-орієнтованих управлінських систем. Наявний дефіцит цілісної теоретико-методологічної бази, разом із обмеженою практичною апробацією відповідних управлінських механізмів в ІТ-секторі, зумовлює наукову новизну та практичну значущість обраного напрямку дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка методико-прикладних положень формування та реалізації організаційно-економічного механізму ефективізації бізнес-процесів суб'єктів ІТ-сектору в умовах діджиталізації національної економіки України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективне впровадження процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах сфери ІТ-послуг потребує належної організації управлінської діяльності. Організаційне забезпечення цього процесу включає, з одного боку, визначення відповідальних осіб за планування, організацію, контроль і реалізацію процедурних аспектів управління, а з іншого – розробку нормативно-регламентуючих документів. Ці документи дозволяють ідентифікувати як структуру та взаємозв'язки елементів процесно-орієнтованої

моделі, так і її місце в загальній системі управління підприємством та організації технологічного процесу.

З метою вирішення вказаних завдань на суб'єктах ІТ-сектора слід впровадити процесно-орієнтовану систему управління, яка функціонує на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Це дозволяє забезпечити ефективність управління господарською діяльністю підприємств через інтеграцію процесно-організаційних механізмів, які реалізуються в межах функціонально-організаційної структури суб'єктів ІТ-сфери на засадах планування, організації та реалізації бізнес-процесів.

Ключовим організаційним елементом виступає інформаційна модель процесно-орієнтованої системи, яка, ґрунтуючись на детальному описі бізнес-процесів, визначає послідовність їх регламентування, порядок взаємодії між підрозділами та управлінськими рівнями, а також ключові параметри оцінки ефективності за напрямками діяльності. Архітектура бізнес-процесів верхнього рівня і їх декомпозиція на підпроцеси, функції та операції забезпечують розподіл відповідальності відповідно до ієрархії управлінської структури, що сприяє підвищенню рівня контролю, оптимізації процесів та досягненню високоякісного результату.

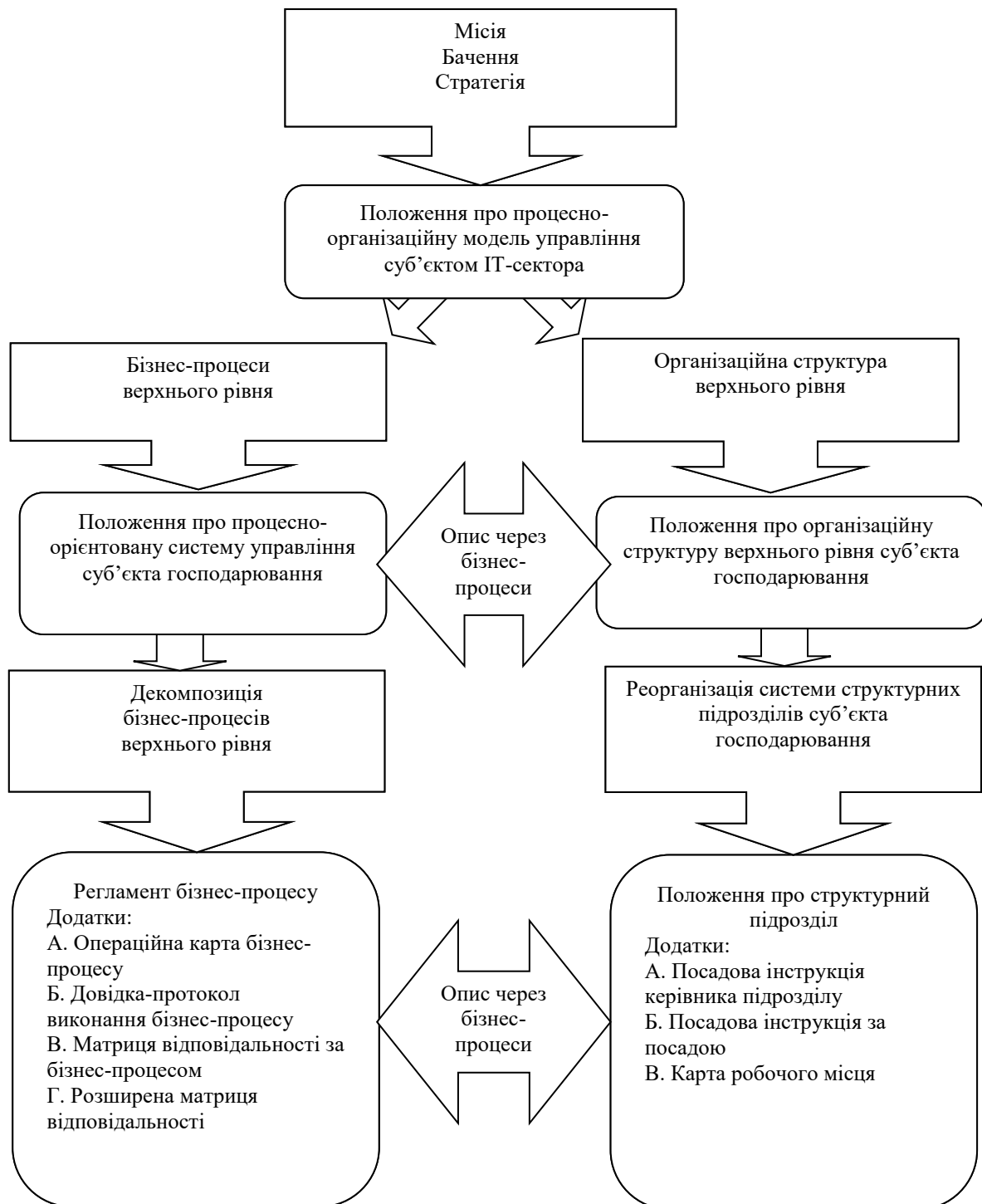


Рис. 1. Модель послідовності формування документів для регламентації діяльності суб'єкта сфери ІТ-послуг за процесно-орієнтованою системою управління (авторська розробка)

Завершальним етапом організаційного впровадження процесно-орієнтованої системи є розробка так званого «проєкту переходу». Основними завданнями цього проєкту є формування стандартів відкриття нових і регламентування діяльності чинних підприємств сфери ІТ-послуг, визначення функціональних обов'язків персоналу, норм витрат ресурсів, а також заходів щодо зниження ризиків і забезпечення стабільного розвитку. Водночас передбачається задоволення економічних інтересів основних груп управлінських суб'єктів:

- для власників та інвесторів – забезпечення прозорості бізнес-процесів, зниження інвестиційних ризиків, ефективне впровадження змін;
- для персоналу – чіткість завдань, визначеність відповідальності, навчання та професійне зростання, ефективне використання ресурсів, зокрема фонду оплати праці;
- для керівників структурних підрозділів – оптимізація планування ресурсів, визначення зон відповідальності, покращення внутрішньої комунікації та підвищення гнучкості управління.

З огляду на те, що бізнес-процеси у вітчизняних суб'єктах сфери ІТ-послуг на сьогодні лише частково систематизовані й регламентовані, перехід до процесно-орієнтованої системи управління доцільно здійснювати поетапно. Такий перехід має базуватись на алгоритмі впровадження, що передбачає послідовний рух від ідентифікації поточного стану («як є») до цільового – організації діяльності у форматі «як має бути». Однією з ключових умов цього процесу є створення та впровадження корпоративних стандартів або іншими словами упорядкованого комплексу нормативних документів, які встановлюють відповідність між завданнями та ресурсами, персоналом і процесами, показниками результативності та управлінськими стратегіями.

Застосування такого підходу дає змогу чітко окреслити типову організаційну структуру підприємства відповідно до специфіки його бізнес-процесів, сформувати систему ієрархічного підпорядкування і визначити рівні внутрішньої взаємодії персоналу. Це, у свою чергу, дозволяє оптимізувати кадрову структуру ІТ-підприємства. Серед переваг зазначеного підходу слід виокремити формування ефективної організаційно-управлінської структури шляхом закріплення відповідальності за виконання процесів, підпроцесів і функцій, уточнення структурних підрозділів, зміст посадових інструкцій персоналу, а регламенти перетворюються на інструменти управління, що мінімізують вплив суб'єктивного чинника на результати господарської діяльності.

Одним із важливих етапів є визначення стратегічних напрямів розвитку суб'єктів ІТ-сфери задля досягнення їх місії. Це передбачає побудову бізнес-моделі, організацію бізнес-процесів, формування організаційної структури, розподіл відповідальності та встановлення критеріїв ефективності. Результатом такого підходу є структурованість господарської діяльності та систематизація управління на основі узгодженого набору регламентів, які формують корпоративний стандарт суб'єктів ІТ-сектора.

З урахуванням викладеного, для забезпечення ефективного переходу до процесно-орієнтованої системи управління суб'єктам сфери ІТ-послуг слід всебічно враховувати всі складові управлінського процесу з орієнтацією на довгострокову перспективу їх розвитку. Доцільним є залучення власників ІТ-компаній до безпосередньої участі в розробці стратегічних засад функціонування підприємства, оскільки саме вони визначають пріоритети, політику та загальну спрямованість бізнесу.

Одним із сучасних інструментів стратегічного менеджменту, що забезпечує підвищення адаптивності суб'єктів ІТ-сфери до змін у бізнес-середовищі, виступає стратегічна сесія. Цей формат колективної роботи дозволяє узгодити бачення власників і керівного складу щодо поточного стану підприємства, окреслити стратегічні цілі, визначити тактичні напрями розвитку, а також структурувати розподіл повноважень і відповідальності.

Результатом стратегічної сесії є формування комплексу управлінських рішень, що містить: завдання стратегічного рівня (на 3–5 років), конкретизовані поточні цілі з відповідним розподілом відповідальності між структурними підрозділами та працівниками, фінансове обґрунтування у вигляді бюджету, а також систему критеріїв оцінки результативності. Такий підхід дозволяє суб'єктам ІТ-сфери більш ефективно функціонувати в умовах високої динаміки ринку, своєчасно ідентифікувати ризики, оперативно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стабільність стратегічного розвитку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для забезпечення зростання ефективності бізнес-процесів на підприємствах вітчизняного ІТ-сектору необхідним є впровадження відповідного організаційно-економічного механізму. Інструментарій цього механізму та концептуальна основа процесно-орієнтованої системи управління формуються відповідно до класичного управлінського циклу, що охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні. В основі механізму лежить структуризація діяльності через розподіл відповідальності між персоналом за реалізацію бізнес-процесів, а також моніторинг ефективності на основі ключових показників. Такий підхід забезпечує підвищення керованості фінансово-господарської діяльності, зниження ризиків, пов'язаних із кризовими явищами, оптимізацію витрат і зростання прибутковості.

Впровадження процесно-орієнтованої системи управління зумовлюється різними стимулами залежно від суб'єктів управління: для власників та інвесторів – це потреба у прозорості бізнес-процесів і мінімізації

інвестиційних ризиків; для керівників підрозділів – підвищення гнучкості управління та покращення управлінської взаємодії; для персоналу – чіткість функціональних завдань і професійний розвиток. У разі вибору стратегічного напрямку розвитку виникає необхідність стандартизації процесів відкриття нових представництв, що сприяє координації дій управлінського персоналу, раціоналізації кадрового складу та ефективному використанню ресурсів.

Ідентифіковано ключові положення щодо регламентування діяльності в межах суб'єктів ІТ-сектора: функціональна регламентація бізнес-процесів, корпоративні стандарти, нормативно-методичні засади розподілу відповідальності за реалізацію процесів, підпроцесів і функцій, а також алгоритм впровадження процесно-орієнтованої моделі управління. Доцільним визнається моделювання бізнес-процесів на основі порівняльного аналізу стану «як є» та очікуваного стану «як має бути». Побудова архітектури бізнес-процесів верхнього рівня з подальшою декомпозицією на підпроцеси, операції та функції дозволяє впроваджувати процесно-орієнтовану систему поетапно, з раціональним використанням ресурсів, що актуально в умовах цифрової трансформації.

Перспективи подальших досліджень стосуються визначення усієї сукупності елементів механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору, факторів їх заміни та застосування нових і інших положень, що актуалізуються в міру нарощування діджиталізації економіки.

Література

1. Августин Р., Будняк Л., Будняк В. Підходи до аналізу та забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 175-182.
2. Адлер О., Лесько О., Лесько О. До питання актуальності та ефективності управління ІТ-проектами в бізнес-процесах сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3342>
3. Барвінок В. Ю. Сучасні тренди та проблеми ІТ-сектора в Україні: підготовка та міграція ІТ-фахівців. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 90-102
4. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 52-58.
5. Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. Характеристика функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 161-172.
6. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2171>
7. Процикевич А. І., Процикевич К. І. Сучасні тенденції розвитку сектора ІКТ в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2023. № 6. С. 430-434.
8. Процикевич К. І. Механізми формування і реалізації державної політики підтримки високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ: теоретико-методичні засади. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 39. С. 139-145.
9. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3831>.

References

1. Augustyn, R., Budniak, L., Budniak, V. (2024). Approaches to the analysis and ensuring the efficiency of business processes of IT sector organizations in the conditions of digitalization of the economy. *Modeling the development of the economic systems*. no. 1. P. 175-182.
2. Adler, O., Lesko, O., Lesko, O. (2024). To the issue of relevance and effectiveness of IT project management in the business processes of a modern enterprise. *Economy and society*. no. 59. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3342>
3. Barvinok, V. Yu. (2020). Modern trends and problems of the IT sector in Ukraine: training and migration of IT specialists. *Mechanism of economic regulation*. no. 4. P. 90-102.
4. Vasylytsiv, T. G., Horodnia, T. A., Lupak, R. L. (2017). Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments. *Intelligence XXI*. no. 1. P. 52-58.
5. Vasylytsiv, T., Lupak, R., Vasylytsiv, V. (2017). Characteristics of functional components of economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine. *Economic discourse*. no. 1. P. 161-172.
6. Hrybovska, Yu., Kononenko, Zh. (2023). Application of information systems in enterprise management. *Economy and society*. no. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2171>
7. Protsikevich, A. I., Protsikevich, K. I. (2023). Modern trends in the development of the ICT sector in Ukraine. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*. no. 6. P. 430-434.
8. Protsykevych, K. I. (2023). Mechanisms of formation and implementation of the state policy of supporting high-tech start-ups in the field of ICT: theoretical and methodological principles. *Entrepreneurship and trade*. Issue 39. P. 139-145.
9. Syatobog, O. (2024). Digital transformation of business processes in Ukrainian enterprises. *Economy and society*. no. 61. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3831>.