

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ІТ-СЕКТОРУ**АВГУСТИН Руслан¹, ДЕМКІВ Ірина², БУДНЯК Віталій³**

¹ Західноукраїнський національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>
e-mail: avgustyn@ukr.net

² Західноукраїнський національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>
e-mail: demkiv_irina@ukr.net

³ Західноукраїнський національний університет
<https://orcid.org/0009-0002-4393-7576>
e-mail: xuguk88@gmail.com

У статті акцентовано увагу на ключових пріоритетах діяльності організацій ІТ-сектору, серед яких одним із визначальних є забезпечення ефективності бізнес-процесів. Метою дослідження є визначення напрямів підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектора України. Обґрунтовано доцільність застосування нового підходу до формування ефективності бізнес-процесів, який, окрім традиційних складових, до яких здебільшого відносять фінансову, матеріально-технічну, кадрову, маркетингову, логістично-збутову та ін., передбачає необхідність розвитку процесів цифровізації та діджиталізації бізнес-процесів, посилення інноваційної спроможності підприємств та підвищення їхньої інвестиційної привабливості. У цьому контексті запропоновано розглядати механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів ІТ-організацій як елемент загальної системи управління, який орієнтований на оптимізацію підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки. Сформульовано концептуальні засади розробки та реалізації відповідного механізму, що включають вдосконалення систем управління ефективністю бізнес-процесів, а також підвищення результативності застосування економічних інструментів управлінського впливу.

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

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-18>

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 04.05.2025

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

Сучасний етап розвитку вітчизняних організацій ІТ-сектору характеризується зростанням рівня невизначеності у зовнішньому середовищі, розширенням спектру загроз, активною інвестиційно-інноваційною модернізацією та загостренням конкурентної боротьби між учасниками ринку. Такі умови призводять до виникнення кризових явищ, що створюють суттєві перешкоди для ефективного функціонування організацій ІТ-сектору. Результатом є погіршення основних фінансово-економічних показників їх діяльності, а також розширеного відтворення та розвитку.

У контексті активного створення на ринку все нових і нових суб'єктів сектора ІКТ та підвищення інтенсивності конкуренції, традиційні моделі управління підприємствами стають дедалі менш ефективними. Реалії сьогодення вимагають впровадження системного підходу до управління та зокрема зростання ефективності організацій ІТ-сектору, орієнтованого на розробку та застосування новітніх управлінських методів, здатних мінімізувати вплив несприятливих чинників внутрішнього і зовнішнього характеру.

Існуюча функціональна система управління, яка використовується більшістю організацій ІТ-сектору, дедалі менше відповідає вимогам сучасного економічного середовища. У зв'язку з цим актуалізується необхідність переходу до процесно-орієнтованої системи управління, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, ресурсами, виконавцями та бізнес-процесами, формує чітку систему розподілу відповідальності між підрозділами й персоналом, а також створює передумови для постійного вдосконалення, стандартизації та масштабування бізнес-процесів відповідно до корпоративних цінностей.

Таким чином, актуалізувалося завдання ідентифікації та слідування напрямам підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектора України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Організації ІТ-сектору посідають пріоритетне місце в економічній системі України, оскільки продукти ІТ-сектора формують значну частку у ВВП країни, а також створюють передумови для

функціонування ключових економічних процесів. Ефективність діяльності ІТ-організацій зростає у міру технологізації, впровадження інновацій та модернізації товарної пропозиції, що дозволяє їм адаптуватися до динаміки ринку та запитів споживачів.

В умовах активної діджиталізації економіки спостерігається не лише зростання попиту на цифрові послуги, але й якісний розвиток ринкової інфраструктури, що сприяє підвищенню ефективності цифрових взаємодій та зміцненню конкурентоспроможності ІТ-сектору загалом.

Такі висновки зроблено на основі аналізу сучасних досліджень і наукових публікацій провідних фахівців у галузі цифрової економіки та ІТ-менеджменту, зокрема таких, як Р. Августин [1], О. Адлер [2], В. Барвінок [3], В. Будняк [1], Л. Будняк [1], В. Васильців [5], Т. Васильців [4; 5], Т. Городня [4], Ю. Грибовська [6], Ж. Кононенко [6], О. Лесько [2], Р. Лупак [4; 5], А. Процикевич [7], К. Процикевич [7; 8], О. Святобог [9], що дозволяє узагальнити теоретичні підходи та практичні аспекти функціонування ІТ-сектору в умовах цифрової трансформації.

Незважаючи на наявність численних наукових досліджень, актуальною залишається потреба у подальшому вивченні тенденцій розвитку ІТ-сектору, що вирізняється високою динамічністю та здатністю формувати нові вектори трансформації національної економіки.

У зв'язку з цим трансформується і сам механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів в організаціях ІТ-сектору, що вимагає розробки та впровадження принципово нових управлінських інструментів і засобів. Це відкриває перспективи для подальших міждисциплінарних досліджень, орієнтованих на синтез сучасних концепцій менеджменту, цифрових технологій та інноваційної економіки.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний внесок вітчизняних та зарубіжних науковців у дослідження й удосконалення процесів управління організаціями ІТ-сектора, теоретичні та науково-методичні засади впровадження процесно-орієнтованої системи управління в організаціях ІТ-сектора в Україні залишаються фрагментарними та недостатньо систематизованими. Окремого доопрацювання потребують також понятійно-категоріальний апарат і методичні підходи до побудови та реалізації процесно-орієнтованої моделі управління.

Відсутність цілісної теоретико-методологічної бази, а також обмежена практична апробація механізмів процесно-орієнтованого управління у діяльності організацій ІТ-сектора зумовили актуальність обраного напрямку дослідження, визначили його предмет, об'єкт і мету.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення напрямів підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектора України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах традиційні підходи до управління підприємствами виявляються недостатніми для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень в діяльності та розвитку вітчизняних організацій ІТ-сфери. Серед інноваційних інструментів підвищення ефективності менеджменту провідне місце посідає процесно-орієнтований підхід, що поступово сформувався в результаті еволюції управлінської думки.

Процесно-орієнтоване управління виступає сучасним управлінським інструментом, основою якого є моделювання бізнес-процесів, встановлення їх взаємозв'язків із зовнішнім та внутрішнім середовищем, а також формування міжфункціональних і багаторівневих зв'язків, що інтегрують усю сукупність діяльності суб'єктів ІТ-сфери.

На основі критичного осмислення та узагальнення наукових джерел доцільно виокремити типові якісні параметри оцінювання ефективності бізнес-процесів, серед яких: організаційно-економічні показники (ефективність, витрати, продуктивність тощо), соціально-психологічні чинники (мотивація, залученість персоналу, внутрішня культура), техніко-технологічні характеристики (рівень автоматизації, технічна інфраструктура), структурні та часткові індикатори, що характеризують окремі елементи ефективності бізнес-процесу.

Менеджмент як наука акумулював значну кількість підходів до управління, кожен з яких має власні методичні основи, переваги та обмеження. У межах категорії «система управління» виділяють функціональні та процесно-орієнтовані моделі. З теоретико-методичних позицій розрізняють такі підходи: ручне управління, управління за цілями, проєктне управління, процесне управління.

Для узагальнення теоретико-методичних засад та ідентифікації специфіки процесно-орієнтованої системи управління організаціями ІТ-сфери доцільно здійснити порівняльний аналіз різних підходів до організації системи управління за критеріями: розподіл відповідальності між структурними підрозділами; витрати на організацію управлінської діяльності; передбачуваність результатів функціонування; характер і рівень контролю (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до управління

Ознаки	Підходи до управління	
	Процесне	Управління за цілями
Передача відповідальності між підрозділами	Відбувається автоматично відповідно до затвердженої схеми процесу	Здійснюється відповідно до поставлених цілей або через і під контролем керівника
Витрати на організацію діяльності	Значні витрати на проектування процесу	Витрати на організацію діяльності відсутні
Поточні витрати	Мінімальні витрати через діяльність за шаблоном (за стандартом)	Витрати на проведення різноманітних заходів
Передбачуваність	Висока передбачуваність за рахунок наскрізного моніторингу згідно нормативів і статистики тривалості завдань і підпроцесів	Передбачуваність залежить від ступеня досягнення поставлених цілей за отриманими на практиці результатами
Контроль	Контроль про виконання завдання в рамках процесу здійснюється на основі фактично отриманих результатів	Контроль орієнтований на кінцевий результат або відповідність стандартам вимірювання досягнених результатів

За результатами узагальнення сучасних підходів до управління встановлено, що процесно-орієнтований підхід має низку ключових переваг у діяльності організацій ІТ-сфери, серед яких: домінування стратегічних пріоритетів розвитку суб'єктів господарювання над оперативними завданнями; високий рівень управлінської взаємодії між структурними підрозділами та окремими працівниками; концентрація управлінських повноважень і відповідальності за бізнес-процес на одному керівникові; узгодженість критеріїв ефективності діяльності між підрозділами.

Водночас процесно-орієнтоване управління має й певні обмеження, що потребують врахування в умовах сучасного стану функціонування й розвитку вітчизняних суб'єктів ІКТ-сектора. До таких недоліків належать: складність організації функціональної взаємодії персоналу порівняно з іншими управлінськими підходами; підвищена залежність результативності бізнес-процесів від професійної компетентності та особистих якостей працівників; можливе нерозуміння персоналом суті процесів, в яких вони беруть участь; дисбаланс у рівні кваліфікації персоналу, що призводить до неузгодженості у спільній діяльності.

Особливості впровадження процесно-орієнтованої системи управління на організаціях ІТ-сфери мають багаторівневий характер. На стратегічному рівні: орієнтація на розвиток підприємств через розширення мережі представництв суб'єкта ІТ-сектора, просторово-територіальну експансію, інтеграцію бізнес-процесів у загальну модель зростання підприємства.

На тактичному рівні: вибір оптимального формату об'єктів діяльності; врахування кількості об'єктів господарювання, їх площі, чисельності персоналу.

На операційному рівні: організація комунікаційних процесів, управління матеріальними і нематеріальними активами, оптимізація внутрішнього переміщення інформації, розширення асортименту ІКТ-продуктів та послуг, зокрема у разі створення власних продуктів, а не за діяльності на аутсорсинг.

Ефективному контролю діяльності організацій ІТ-сфери сприяє інтеграція методів процесного управління із системою розробки ключових показників ефективності (КРІ), заснованою на принципах збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Визначення областей ключових результатів (Key Result Areas) та їхня узгодженість із бізнес-процесами забезпечують цілісність та керованість усіх рівнів діяльності підприємства.

Належне формування та впровадження процесно-орієнтованої системи управління на вітчизняних організаціях ІТ-сфери потребує відповідної організаційної підготовки та чітко структурованого забезпечення управлінських процесів. Організаційне забезпечення охоплює два ключові аспекти:

1) інституційно-функціональний аспект – визначення відповідальних осіб та структурних підрозділів, які відповідають за реалізацію основних управлінських функцій: планування, організацію, мотивацію та контроль. Ці функції охоплюють не лише загальне управління, а й

безпосереднє виконання процедурних дій у межах впровадження процесно-орієнтованої моделі;

2) нормативно-регламентуючий аспект – розробка системи внутрішніх документів (положень, регламентів, інструкцій), які забезпечують: ідентифікацію елементів процесно-орієнтованої системи управління, їх структуру, взаємозв'язки, етапність реалізації; визначення місця даної системи у загальній системі управління організаціями ІТ-сфери; узгодження її з технологічними процесами, що здійснюються в межах господарської діяльності.

З метою системного вирішення цих завдань на вітчизняних організаціях ІТ-сфери слід розробити та впровадити процесно-орієнтовану систему управління, диференційовану за стратегічним, тактичним і оперативним рівнями. Такий підхід дозволяє інтегрувати процесно-організаційні механізми на всіх рівнях функціонування вітчизняних організацій ІТ-сфери, сприяючи підвищенню ефективності їх господарської діяльності.

Такий підхід обумовлюється потребою в реалізації управлінських функцій на основі цілісного підходу до планування, організації та реалізації бізнес-процесів, що дає змогу ефективно адаптуватися до сучасних викликів і трансформацій ринку ІКТ-продуктів та послуг.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На сьогодні актуалізувалося завдання підвищення ефективності бізнес-процесів вітчизняних суб'єктів сектора ІТ. При цьому відповідні вектори і засоби мають узгоджуватися з економічними інтересами як стимулами до впровадження процесно-орієнтованої системи управління у відповідності до ключових груп суб'єктів управління. Зокрема:

- для власників і інвесторів визначальними є потреби забезпечення прозорості бізнес-процесів та зниження інвестиційних ризиків;
- для керівників структурних підрозділів – підвищення гнучкості управлінських рішень та налагодження ефективної внутрішньої комунікації;
- для персоналу – чітке визначення завдань, зростання професійної відповідальності та можливості кар'єрного розвитку.

В умовах стратегічної орієнтації підприємства на розвиток організацій ІТ-сфери необхідною є стандартизація процесу створення нових суб'єктів діяльності, що дозволяє оптимізувати чисельність персоналу, забезпечити координацію дій управлінських структур та досягти економії ресурсів.

Ідентифіковано ключові засади регламентування діяльності організацій ІТ-сфери, серед яких:

- функціональне регламентування бізнес-процесів;
- впровадження корпоративних стандартів підприємства;
- розроблення нормативно-методичних положень щодо розподілу відповідальності за виконання бізнес-процесів, підпроцесів та функцій;
- формалізований алгоритм впровадження процесно-орієнтованої системи управління.

При тому високою є доцільність моделювання бізнес-процесів за підходом «як є» → «як має бути», що передбачає поступове формування архітектури бізнес-процесів верхнього рівня з наступною їх декомпозицією на підпроцеси, операції та функції. Такий підхід забезпечує впровадження системи управління на суб'єктах ІКТ-сектора з оптимальними, прогнозованими та контрольованими витратами часу й ресурсів.

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 ХХІ. 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 startups in the field of ICT: theoretical and methodological principles. Entrepreneurship and trade. Issue 39. P. 139-145.
9. Svyatobog, 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>.

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES OF IT SECTOR ORGANIZATIONS

AVHUSTYN Ruslan, DEMKIV Iryna, BUDNIAK Vitalii
West Ukrainian National University

The article focuses on the key priorities of IT sector organizations, among which one of the most important is ensuring the efficiency of business processes. The purpose of the study is to identify areas for improving the efficiency of business processes of IT sector organizations in Ukraine. The feasibility of applying a new approach to the formation of business process efficiency is substantiated, which, in addition to the traditional components, which mostly include financial, material and technical, human resources, marketing, logistics and sales, etc., provides for the need to develop digitalization and digitization of business processes, strengthen the innovative capacity of enterprises and increase their investment attractiveness. In this context, it is proposed to consider the mechanism for ensuring the efficiency of business processes of IT organizations as an element of the overall management system, which is focused on optimizing business activities in the context of the digital transformation of the economy. Conceptual principles for the development and implementation of the corresponding mechanism have been formulated, which include improving business process efficiency management systems, as well as increasing the effectiveness of the use of economic instruments of managerial influence.

The scientific novelty and at the same time practical significance of the research results lies in the fact that a model of a process-oriented management system for IT organizations has been proposed, which is based on the integration of strategic, tactical and operational levels of management, as well as on the combination of process, project and functional approaches to the organization of management activities. This model is focused on providing comprehensive control over the performance indicators of business processes, which allows for effective monitoring of their implementation. The implementation of this management system allows IT organizations to minimize resource costs; increase the level of manageability of business processes; optimize key parameters of financial and economic activities in conditions of increased uncertainty and dynamic changes in the external environment; reduce the negative impact of external risks and threats; increase the internal efficiency of financial and economic process management.

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