

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ

© 2025 БАБЕНКО Д. І.

УДК 338.4:005.2
JEL Classification: D21; L29; L86

Бабенко Д. І. Концептуальний підхід до формування стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях

У статті розроблено концептуальний підхід до формування стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях. Зазначено, що у сфері ІТ стратегічне управління має особливе значення, оскільки технології постійно швидко змінюються, і компаніям необхідно вчасно адаптуватися до нових тенденцій; конкуренція на ринку дуже висока, тому важливо знайти унікальну нішу та забезпечити собі конкурентні переваги. Крім того, значні інвестиції вимагають ефективного використання ресурсів організаціями. Визначено ключові особливості ІТ-компаній та їхній вплив на стратегічне управління бізнес-процесами. Запропоновано авторський підхід, який базується на інтеграції принципів гнучкого управління, цифрової трансформації та процесного мислення, адаптованих до високодинамічного середовища ІТ-галузі. Визначено етапи формування стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях. Зазначено, що успішне впровадження стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях вимагає не лише наявності чіткої методології, а й глибокого врахування організаційного, технологічного та культурного контексту. Встановлено, що впровадження стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях передбачає не лише реалізацію певної послідовності етапів, а й активне управління динамікою змін у середовищі, структурі, технологіях та організаційній культурі. Зроблено висновок, що однією з ключових умов ефективного впровадження стратегії BPM є інтеграція з внутрішніми та зовнішніми ІТ-архітектурами, зокрема ERP, CRM, BPMS-системами, API-шарами, хмарними сервісами та автоматизованими середовищами релізів. Практичний досвід довів, що ІТ-компанії, які реалізують BPM як частину корпоративної стратегії, досягають більшої операційної ефективності, скорочують час розробки продуктів, підвищують якість послуг і зміцнюють конкурентні позиції. Водночас важливу роль відіграють культурні й організаційні чинники – рівень процесної зрілості, залученість персоналу, наявність центрів компетенцій, здатність до адаптації та самонавчання. Таким чином, концептуальний підхід до BPM у сфері ІТ забезпечує не лише ефективне управління процесами, але й створює підґрунтя для сталого розвитку компанії в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: концептуальний підхід, формування, стратегія управління, бізнес-процес, ІТ-компанії, особливості, етапи.

Бібл.: 14.

Бабенко Дмитро Ігорович – аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглезівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: dmytro.babenko2@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7749-6387>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/KFB-6658-2024>

UDC 338.4:005.2
JEL Classification: D21; L29; L86

Babenko D. I. A Conceptual Approach to Forming a Business Process Management Strategy in IT Companies

The article develops a conceptual approach to forming a business process management strategy in IT companies. It is noted that in the IT sector, strategic management is particularly important because technologies are constantly and rapidly changing, requiring companies to adapt promptly to new trends; market competition is very high, making it crucial to find a unique niche and secure competitive advantages. Furthermore, substantial investments demand the efficient use of resources by organizations. The key characteristics of IT companies and their impact on strategic business process management are identified. An authorial approach is proposed, based on the integration of agile management principles, digital transformation, and process-oriented thinking, adapted to the highly dynamic IT industry environment. The stages of forming a business process management strategy in IT companies are defined. It is noted that the successful implementation of a business process management (BPM) strategy in IT companies requires not only a clear methodology but also a thorough consideration of the organizational, technological, and cultural context. It is found that implementing a BPM strategy in IT companies involves not only executing a specific sequence of steps but also actively managing the dynamics of changes in the environment, structure, technologies, and organizational culture. It is concluded that one of the key conditions for effective BPM implementation is integration with internal and external IT architectures, including ERP, CRM, BPMS systems, API layers, cloud services, and automated release environments. Practical experience has shown that IT companies that implement BPM as part of their corporate strategy achieve higher operational efficiency, shorten product development times, improve service quality, and strengthen their competitive positions. At the same time, cultural and organizational factors play an important role – the level of process maturity, employee engagement, the presence of competence centers, and the ability to adapt and learn independently. Thus, a conceptual approach to BPM in the IT sector ensures not only efficient process management but also lays the foundation for the sustainable development of a company in the context of digital transformation.

Keywords: conceptual approach, formation, management strategy, business process, IT companies, characteristics, stages.

Bibl.: 14.

Babenko Dmytro I. – Postgraduate Student 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: dmytro.babenko2@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7749-6387>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/KFB-6658-2024>

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобальної конкуренції ефективне управління бізнес-процесами є одним із ключових факторів успішності ІТ-компаній. Динамічне зовнішнє середовище, поява нових технологічних платформ, зростаючі вимоги клієнтів та швидкий життєвий цикл ІТ-продуктів обумовлюють потребу у стратегічному підході до організації та трансформації внутрішніх процесів. Формування дієвої стратегії управління бізнес-процесами дозволить ІТ-компаніям не лише досягати операційної ефективності, але й адаптуватися до змін, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку.

Незважаючи на наявність широкого спектра методологій з управління бізнес-процесами, більшість з них орієнтовані на загальні принципи і не враховують специфіку функціонування саме ІТ-компаній. Часто стратегічні ініціативи з трансформації процесів реалізуються фрагментарно, без цілісного концептуального підходу, що призводить до зниження ефективності, виникнення внутрішніх протиріч і втрати стратегічного фокусу.

Особливої актуальності набуває проблема інтеграції стратегічних цілей компанії з управлінням бізнес-процесами в умовах швидких змін ринку та технологій. Тому сьогодні дуже гостро виникає потреба у розробці комплексного підходу, який би поєднував стратегічне бачення, гнучке управління процесами та інструменти цифрової трансформації, забезпечуючи таким чином сталий розвиток ІТ-компанії.

Питанням стратегічного управління приділено багато уваги вчених-економістів. Теоретико-методичні засади стратегій управління підприємствами та організаціями розглядалися у роботах В. Єдинак [1], Н. Кондратенко [2], О. Петухової [3], В. Пономаренко [4], О. Сумця [5] та ін. Питанням формування стратегій управління в ІТ-секторі присвячені роботи таких авторів, як Р. Винничук [6], В. Скупейко [7], О. Карий [8], Н. Компанець [9], І. Матвій [10] та ін.

Але, незважаючи на вагомий доробок вказаних авторів, питання формування стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях України в залишаються недостатньо вивченими та потребують ґрунтового дослідження.

Метою статті є розробка концептуального підходу до формування стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях.

Найрозвиненіші економіки світу активно інвестують у розвиток ІТ-сектора, розглядаючи його як ключовий драйвер інновацій, продуктивності та довгострокового економічного зростання. Інформаційні технології дедалі глибше інтегруються в усі

сфери національного господарства України – від промисловості та сільського господарства до освіти, медицини та державного управління. Рівень споживання цифрових рішень постійно зростає, що свідчить про формування стабільного попиту на ІТ-продукти та послуги. У цьому контексті ІТ-галузь постає не лише як перспективний напрям економічного розвитку, а як стратегічна основа трансформації української економіки. Україна впевнено посилює свої позиції на міжнародному ІТ-ринку, демонструючи високі темпи зростання галузі, нарощування експортного потенціалу та активну підготовку висококваліфікованих фахівців, які успішно конкурують на глобальному рівні. Все це свідчить про наявність значного потенціалу країни у сфері цифрової економіки та її здатність претендувати на лідерські позиції у світовому технологічному просторі.

Розвиток ІТ-компанії здійснюється через стратегічне планування, яке включає формування планів, програм, бюджетів і процедур на підприємстві, із визначенням їхньої вартості. Хоча стратегічні ініціативи самі собою не мають чітких часових чи фінансових меж, при перенесенні їх у стратегічний план необхідно визначити терміни реалізації та витрати. Стратегічне планування, як складова частина стратегічного управління, є інструментом постановки та досягнення конкретних цілей і завдань ІТ-компанії. Воно передбачає створення моделі ефективного функціонування підприємства на певний період в умовах ринкової невизначеності з урахуванням його ресурсів та потенціалу. Результатом цього процесу є стратегічні рішення, оформлені у вигляді плану, системи правил, принципів і пріоритетів.

В умовах динамічного розвитку цифрових технологій та високої конкуренції на глобальному ринку стратегічне управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях набуває особливої актуальності. Ефективна стратегія управління забезпечує не лише оптимізацію внутрішніх процесів, а й створює передумови для інноваційного зростання, гнучкої адаптації до ринкових змін і стійкого позиціонування на міжнародній арені. Концептуальний підхід до формування такої стратегії передбачає комплексне осмислення ролі бізнес-процесів як основи організаційної ефективності, з урахуванням галузевої специфіки, технологічних трендів і зовнішніх викликів. У цьому контексті особливо важливо інтегрувати управлінські, аналітичні та цифрові інструменти, що дозволяють забезпечити прозорість, контроль і безперервне вдосконалення ключових процесів у компанії. Такий підхід стає запорукою успішної трансформації

бізнес-моделей ІТ-компаній та підвищення їх конкурентоспроможності.

У сфері ІТ стратегічне управління має особливе значення, оскільки технології постійно швидко змінюються, і компаніям необхідно вчасно адаптуватися до нових тенденцій; конкуренція на ринку дуже висока, тому важливо знайти унікальну нішу та забезпечити собі конкурентні переваги. Крім того, значні інвестиції вимагають ефективного використання ресурсів організаціями.

Як вже було вказано, ефективне стратегічне управління в ІТ-компаніях неможливе без чіткої організації бізнес-процесів, які забезпечують досягнення ключових цілей організації. В умовах високої динаміки ринку, швидкої еволюції технологій та підвищеної конкуренції виникає необхідність у використанні методологій, які дозволяють не лише контролювати поточні операції, але й гнучко адаптувати їх до нових умов. З цією метою в сучасній управлінській практиці застосовується низка підходів до управління бізнес-процесами, які мають свої переваги та специфіку реалізації. Найбільш поширеними підходами є такі:

- ✦ *BPM (Business Process Management)* – системний підхід до управління та оптимізації процесів, з орієнтацією на безперервне вдосконалення, автоматизацію, аналіз і моніторинг;
- ✦ *BPR (Business Process Reengineering)* – радикальне переосмислення та фундаментальна перебудова процесів для досягнення проривної продуктивності;
- ✦ *Lean BPM* – поєднання принципів Lean-менеджменту (усунення втрат, фокус на споживача) з управлінням процесами, що особливо ефективно для ІТ-компаній, орієнтованих на постійну оптимізацію;
- ✦ *Agile BPM* – гнучкий підхід до управління процесами з короткими ітераціями, швидкою адаптацією до змін та тісною взаємодією між командами.

У контексті ІТ-галузі найефективнішим вважається саме Agile BPM, оскільки він забезпечує високий рівень адаптивності до швидкоплинних вимог клієнтів, технологічних змін і внутрішніх організаційних трансформацій. Цей підхід дозволяє впроваджувати гнучкі цикли вдосконалення, пришвидшувати прийняття рішень та підвищувати узгодженість між стратегічними цілями і поточними операціями.

Концептуальний підхід до формування стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях передбачає цілісне бачення організаційної діяль-

ності, яке ґрунтується на глибокому аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, узгодженні бізнес-цілей із технологічними можливостями та побудові гнучкої моделі управління. Такий підхід включає визначення ключових процесів, їх оптимізацію та інтеграцію в єдину систему управління, що дозволяє підвищити ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність компанії. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних цифрових інструментів, автоматизації процесів, забезпеченню прозорості прийняття управлінських рішень, а також безперервному вдосконаленню на основі зворотного зв'язку та аналітики. У результаті формується стратегія, що не лише підтримує поточну операційну діяльність, а й слугує фундаментом для сталого розвитку та інноваційного зростання.

Стратегічне управління в ІТ-компаніях є складним і динамічним процесом, який вимагає не лише глибокого аналітичного обґрунтування на основі внутрішніх ресурсів і ринкових трендів, а й високої гнучкості для своєчасного реагування на постійно змінювані зовнішні умови, включаючи технологічні прориви, зміни в регуляторному середовищі, коливання попиту, зростання конкуренції та глобальні кризи. У сучасному середовищі цифрової трансформації, де швидкість змін є надзвичайно високою, компанії повинні не лише формулювати стратегічні цілі, але й оперативно коригувати їх, впроваджуючи адаптивні механізми управління та інструменти прогнозування. Ці моделі формують основу для стратегічного підходу до BPM, забезпечуючи зв'язок між процесами та стратегічними цілями компанії.

Стратегічне управління в ІТ-компаніях потребує як глибокого аналітичного обґрунтування, так і високої гнучкості для оперативного реагування на зовнішні виклики. Класичні моделі стратегічного менеджменту залишаються актуальними, але потребують адаптації до умов цифрової економіки:

1. *Модель конкурентних сил Портера (Five Forces)* дає змогу ІТ-компаніям аналізувати галузеву привабливість і вибудовувати стратегії позиціонування, однак потребує розширення у зв'язку з появою нових цифрових гравців (наприклад, платформ, маркетплейсів);
2. *Модель стратегічного позиціонування Генрі Мінцберга* враховує як формальні, так і неформальні елементи стратегії, дозволяючи ІТ-компаніям поєднувати довгострокове планування з можливістю імпровізації та адаптації;
3. *Balanced Scorecard (BSC)*, запропонована Капланом і Нортон, дозволяє транслювати стратегічні цілі в конкретні вимірюва-

ні показники у чотирьох площинах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та розвитку. В ІТ-компаніях BSC часто адаптують із включенням цифрових індикаторів, індексів інноваційності та швидкості впровадження змін.

Хоча класичні моделі стратегічного менеджменту, такі як SWOT-аналіз, PESTEL, п'ять сил Портера чи матриця Ансоффа, залишаються теоретично і методологічно релевантними, їх використання в ІТ-сфері потребує суттєвого переосмислення. Умови цифрової економіки вимагають від стратегічного планування інтеграції нових підходів – таких як agile-менеджмент, lean-підходи, design thinking, використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень. Отже, стратегія розвитку ІТ-компаній повинна враховувати не лише довгострокові орієнтири, але й здатність адаптуватися в реальному часі, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність, інноваційність і клієнтоорієнтованість.

У контексті цифрової трансформації стратегічне управління процесами в ІТ-компаніях неможливе без використання спеціалізованих фреймворків і методологій:

- ✦ *TOGAF (The Open Group Architecture Framework)* – методологія архітектурного планування підприємств, що дозволяє інтегрувати бізнес, дані, додатки та технології в єдину стратегічну систему;
- ✦ *ITIL (Information Technology Infrastructure Library)* – набір практик для управління ІТ-послугами, спрямований на підвищення якості послуг через ефективне управління ІТ-процесами;
- ✦ *COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies)* – фреймворк управління ІТ та інформаційною безпекою, орієнтований на відповідність стандартам, аудит та контроль;
- ✦ *DevOps* – підхід до об'єднання розробки та експлуатації програмного забезпечення, що забезпечує безперервну інтеграцію, доставку та швидке розгортання нових рішень.

Ці методології підтримують реалізацію стратегій BPM, дозволяючи забезпечити структурованість, надійність та масштабованість бізнес-процесів.

ІТ-компанії функціонують у середовищі, що характеризується надзвичайно високою динамікою, технологічною складністю та постійною зміною запитів споживачів. Такий контекст суттєво

відрізняється від традиційних галузей економіки, що зумовлює специфічні вимоги до організації бізнес-процесів і підходів до стратегічного управління ними.

Управління бізнес-процесами в ІТ-сфері повинно враховувати як високу швидкість змін, так і проектно-орієнтований підхід, спрямований на інноваційність і кросфункціональну взаємодію. Типовими є ситуації, коли життєвий цикл продукту триває кілька місяців, а зміни у функціоналі або клієнтських вимогах відбуваються щотижня. За таких умов жорстко регламентовані, ієрархічні моделі управління процесами стають неефективними, а на перший план виходять гнучкість, адаптивність і орієнтація на швидке створення цінності.

Зроблено спробу узагальнити ключові характеристики ІТ-компаній та їх вплив на формування і реалізацію стратегії управління бізнес-процесами (табл. 1).

Зазначені особливості підтверджують, що ІТ-компанії потребують індивідуалізованого, динамічного та цифрового орієнтованого підходу до стратегічного управління бізнес-процесами. Такий підхід повинен враховувати не лише внутрішні фактори – структуру, культуру, технології – але й зовнішні умови, в яких компанія функціонує, зокрема технологічні тренди, глобальну конкуренцію та змінювані очікування клієнтів.

Формування ефективної стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях має ґрунтуватися на сукупності методологічних принципів, що враховують як загальні засади стратегічного менеджменту, так і специфіку функціонування ІТ-сфери. Серед основних принципів, які закладено в основу авторського підходу, варто виокремити такі:

- ✦ *адаптивність* – стратегія має бути здатною швидко змінюватися у відповідь на внутрішні або зовнішні чинники (технологічні зрушення, зміни попиту, конкуренція);
- ✦ *процесоорієнтованість* – фокус на створенні цінності через оптимально організовані, керовані та вимірювані процеси, інтегровані зі стратегією компанії;
- ✦ *цифрова інтеграція* – використання сучасних цифрових технологій (аналітика, автоматизація, цифрові двійники процесів) як основи для реалізації стратегії BPM;
- ✦ *клієнтоцентричність* – орієнтація на потреби кінцевого користувача як головний драйвер процесних змін;
- ✦ *гнучка структуризація* – застосування модульного, гнучкого підходу до структу-

Ключові особливості IT-компаній та їхній вплив на стратегічне управління бізнес-процесами

Організаційна особливість IT-компаній	Суть і прояв	Вплив на стратегічне управління бізнес-процесами
Гнучкість	Швидке реагування на технологічні зміни, ринкові виклики, зміни у попиті	Необхідність впровадження адаптивних, Agile-процесів; скорочення циклу стратегічного планування
Інноваційність	Постійне впровадження нових рішень, R&D, тестування гіпотез	Інтеграція інноваційних підходів до BPM; фокус на управління знаннями та експериментами
Кросфункціональні команди	Робота в гнучких командах з різними компетенціями, орієнтованими на результат	Горизонтальні процеси, гнучкий розподіл ролей, потреба в прозорих та узгоджених процесах
Проектна структура	Основна частина діяльності реалізується через проекти з чіткими цілями та дедлайнами	Необхідність інтеграції BPM з підходами управління проектами: Scrum, Kanban, PMI, PRINCE2
Висока залежність від людського капіталу	Основна цінність – знання, навички, креативність фахівців	Стратегія BPM повинна включати мотиваційні механізми, гнучке управління ресурсами та збереження експертизи
Технологічна складність	Використання складних IT-архітектур, хмарних рішень, інтеграцій між системами	Вимагає процесної інтеграції з IT-стратегією, використання цифрових інструментів для моделювання та моніторингу процесів
Масштабованість і глобальність	Робота з клієнтами у різних країнах, масштабування продуктів	Необхідність уніфікації бізнес-процесів, одночасно з адаптацією до локальних умов ринку

Джерело: узагальнено автором за [11; 12].

рування процесів із можливістю швидкої перебудови функціональних зв'язків;

- ✦ **інноваційність** - вбудовані механізми стимулювання й інтеграції інновацій на всіх етапах процесного управління [13; 14].

Формування стратегії управління бізнес-процесами в IT-компанії – це не одноразовий акт планування, а динамічний, поетапний процес, що поєднує стратегічне бачення з операційною реалізацією та постійним вдосконаленням. Авторський підхід базується на інтеграції принципів гнучкого управління, цифрової трансформації та процесного мислення, адаптованих до високодинамічного середовища IT-галузі.

Умовно весь процес можна поділити на шість взаємопов'язаних етапів, які формують логіку стратегічного BPM (табл. 2).

Успішне впровадження стратегії управління бізнес-процесами в IT-компаніях вимагає не лише наявності чіткої методології, а й глибокого врахування організаційного, технологічного та культурного контексту. IT-середовище характеризується високою швидкістю змін, динамічними командами, технологічною складністю та високим рівнем автономності фахівців. Тому авторський підхід до

формування BPM-стратегії передбачає низку специфічних аспектів впровадження.

Впровадження стратегії управління бізнес-процесами в IT-компаніях передбачає не лише реалізацію певної послідовності етапів, а й активне управління динамікою змін у середовищі, структурі, технологіях та організаційній культурі. З огляду на специфіку галузі, авторський підхід до впровадження BPM-стратегії включає низку ключових особливостей, що мають критичне значення для досягнення стійкого ефекту.

1. Гнучке управління змінами;
 - ✦ замість традиційних ієрархічних моделей змін – використання гнучких фреймворків (Agile Change Management, Lean Change);
 - ✦ впровадження змін у коротких ітераціях з постійним зворотним зв'язком (наприклад, через спринти або MVP-пілоти);
 - ✦ роль Product Owner'a/Process Owner'a стає критичною для адаптації процесів у реальному часі.
2. Високий рівень залучення команд;
 - ✦ інженерні, продуктові та підтримуючі команди мають бути не просто користувачами, а співтворцями процесів;

Етапи формування стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компанії

Етап	Ключові дії	Мета	Інструменти
1. Стратегічний аналіз	- аналіз зовнішнього середовища (ринок, конкуренти, технології); - внутрішній аудит процесів, ресурсів, ІТ-архітектури; - виявлення стратегічних драйверів змін	Встановити контекст і визначити зони процесного вдосконалення	PESTEL, SWOT, GAP-аналіз, Value Chain (Porter), Business Model Canvas, TOGAF (Assessment)
2. Визначення цілей управління бізнес-процесами	- формування бачення BPM як складової бізнес-стратегії; - встановлення SMART-цілей та ключових результатів (OKR); - узгодження процесних цілей з корпоративною стратегією	Забезпечити зв'язок між процесами та стратегічними орієнтирами	Balanced Scorecard, OKR, KPI Framework, Strategy Map, Hoshin Kanri
3. Моделювання цільового процесного середовища	- розробка моделей «as-is» і «to-be»; - ідентифікація ключових процесів, ролей, каналів взаємодії; - використання нотацій BPMN, UML, ArchiMate для візуалізації	Створити прозору архітектуру цільового процесного ландшафту	BPMN 2.0, UML, ArchiMate, ARIS, Bizagi, Signavio, Lucidchart
4. Розробка інструментів реалізації стратегії	- вибір та адаптація методологій (Agile, DevOps, ITIL, TOGAF); - впровадження цифрових інструментів (BPMS, RPA, ERP); - Розробка KPI, метрик, дашбордів	Забезпечити практичну реалізацію стратегії BPM на всіх рівнях	Jira, Confluence, Camunda, SAP Signavio, UiPath, Power BI, Tableau, ITIL, DevOps toolchain
5. Реалізація та управління змінами	- побудова дорожньої карти (roadmap) впровадження; - управління змінами, залучення персоналу, навчання; - створення процесних офісів / центрів компетенцій (BPM CoE)	Забезпечити ефективне втілення змін у процесах та культурі	ADKAR, Kotter's 8 Steps, Change Canvas, Roadmap tools (Miro, ProductPlan), LMS, внутрішні академії
6. Моніторинг, оцінювання та адаптація	- постійний моніторинг процесів, аудит, бенчмаркінг; - зворотний зв'язок, аналіз відхилень, коригувальні дії; - інкрементальні вдосконалення (Kaizen, Lean, PDCA)	Перетворити BPM-стратегію на адаптивну, самонавчальну систему	PDCA, Kaizen, Lean, Process Mining (Celonis, UiPath Process Mining), Control Charts, BI-інструменти

Джерело: розроблено автором.

- ✦ застосування фасилітаційних технік, дизайн-мислення, процесних воркшопів для ко-дизайну рішень;
 - ✦ визнання ролі неформальних лідерів у трансформації процесного мислення.
3. Інтеграція з DevOps-культурою:
- ✦ управління процесами відбувається у постійній взаємодії з CI/CD-практиками, автоматизованим тестуванням, інструментами моніторингу;
 - ✦ важливо враховувати швидкість змін, time-to-market, циклічність оновлень як обмеження та критерії оптимізації процесів.

4. Цифрова прозорість та аналітика:

- ✦ інструменти бізнес-аналітики, process mining, дашборди – є основою для прийняття рішень;
- ✦ вся модель BPM має бути максимально прозорою та візуалізованою для різних рівнів управління;
- ✦ KPI і OKR мають відображати не лише ефективність, а й швидкість адаптації.

5. Фокус на самоорганізацію та процесну зрі-

лість:

- ✦ розвиток автономних команд, які здатні самостійно аналізувати, оптимізувати

й змінювати процеси у межах своєї відповідальності;

- ✦ використання моделей процесної зрілості (наприклад, BPMM, CMMI, або власної адаптованої шкали) для діагностики і розвитку.

6. Технічна та архітектурна інтеграція:

- ✦ реалізація BPM неможлива без інтеграції з корпоративною IT-архітектурою;
- ✦ для ефективної реалізації BPM-стратегії необхідна інтеграція з ключовими елементами IT-архітектури: корпоративними системами (ERP, CRM, BPMS), API-шарами, хмарними інфраструктурами та автоматизованими середовищами CI/CD.

В умовах високої мінливості IT-середовища впровадження BPM-стратегії набуває рис постійного процесу, який є водночас інноваційним, адаптивним і культурно чутливим. Саме тому авторський підхід поєднує: методологічну структурованість, цифрову керованість, гнучку реалізацію, культурну інтеграцію на всіх рівнях організації.

У сучасних умовах формування стратегії управління бізнес-процесами в IT-компаніях доцільно доповнювати класичні та процесні методології підходами, що підсилюють організаційну гнучкість, інноваційність і клієнтоорієнтованість.

Зокрема, концепція організаційної гнучкості (organizational agility) передбачає здатність компанії швидко реагувати на зміни середовища, адаптувати структуру, процеси та поведінку працівників. Це особливо важливо для IT-компаній, які діють у турбулентних ринкових умовах. Інтеграція принципів agility в процесну стратегію дозволяє досягти більшої швидкості змін і стійкості до зовнішніх викликів.

Ще одним перспективним напрямом є використання стратегії Blue Ocean, яка фокусується не на конкуренції в існуючих ринках, а на створенні нових просторів цінності – «блакитних океанів». З позиції BPM це означає переосмислення бізнес-процесів не лише для ефективності, а й для стратегічного відриву: створення унікального клієнтського досвіду, нових каналів взаємодії або навіть нових бізнес-моделей.

Крім того, Value Stream Management (VSM) – підхід, орієнтований на управління повними потоками створення цінності (від ідеї до кінцевого продукту) – дедалі більше інтегрується в IT-середовище. VSM забезпечує прозорість, узгодженість та ефективність процесів у рамках всієї цифрової екосистеми компанії, дозволяючи сконцен-

трувати зусилля на етапах, які створюють реальну цінність для клієнта.

Тобто включення цих концепцій до стратегії управління бізнес-процесами дозволяє IT-компаніям не лише покращити операційну ефективність, а й сформувати основи для інноваційного та стратегічного прориву.

Таким чином, управління бізнес-процесами в IT-компаніях потребує стратегічного підходу, який враховує особливості динамічного середовища, цифрову складність і гнучкість внутрішньої структури організацій. В умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін і зростаючих очікувань клієнтів саме процесний підхід забезпечує сталість, адаптивність і орієнтацію на результат.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження зроблено висновки, що однією з ключових умов ефективного впровадження стратегії BPM є інтеграція з внутрішніми та зовнішніми IT-архітектурами, зокрема ERP, CRM, BPMS-системами, API-шарами, хмарними сервісами та автоматизованими середовищами релізів. Практичний досвід довів, що IT-компанії, які реалізують BPM як частину корпоративної стратегії, досягають більшої операційної ефективності, скорочують час розробки продуктів, підвищують якість послуг і зміцнюють конкурентні позиції. Водночас важливу роль відіграють культурні й організаційні чинники – рівень процесної зрілості, залученість персоналу, наявність центрів компетенцій, здатність до адаптації та самонавчання. Таким чином, концептуальний підхід до BPM у сфері IT забезпечує не лише ефективне управління процесами, але й створює підґрунтя для сталого розвитку компанії в умовах цифрової трансформації.

Перспективою подальших досліджень має бути розробка організаційно-економічного забезпечення стратегії управління бізнес-процесами в IT-компаніях. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Єдинак В. Ю., Ковтун Н. С. Трансформація місця та ролі стратегічного планування в сучасному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.74
2. Кондратенко Н. О., Запорожець Г. В., Троян В. І. Сучасні технології стратегічного управління розвитком підприємств альтернативної енергетики. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 357–365. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-357_365.pdf

3. Петухова О. М., Демченко Д. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>
 4. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
 5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
 6. Винничук Р. О., Склярук Т. В. Особливості розвитку ІТ-ринку в Україні: стан та тенденції. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2015. № 833. С. 38.
 7. Скупейко В. В., Гайдукевич Р. О., Мазурак М. І., Литавий К. М., Кецик Р. М., Ботош О. Ф. Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні. *Академічні візії*. 2024. № 29.
 8. 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>
 9. Компанець Н. І. Особливості управління підприємствами сфери ІТ з огляду на типологію їх бізнес-поведінки. *Академічні візії*. 2022. № 14.
 10. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 185–190.
 11. IT Strategic Planning: Why You Need An IT Strategy. URL: <https://www.bmc.com/blogs/it-strategic-planning-why-is-an-it-strategy-so-important>
 12. IT Strategic Planning. URL: <https://www.pluralsight.com/resources/blog/it-ops/IT-strategic-planning>
 13. Еюбов Е. Е., Орлик О. В. Системи управління бізнес-процесами. Інформаційні технології в економіці і управлінні : зб. студ. наук. праць. Одеса : ОНЕУ, 2019. С. 71–77. URL: <http://surl.li/obwxlh>
 14. Волинець І. Г. Модель та методи управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17662/1/korp-93-95.pdf>
- REFERENCES**
- Eiubov, E. E., & Orlyk, O. V. (2019). Systemy upravlinnia biznes-protseamy [Business process management systems]. *Informatsiini tekhnologii v ekonomitsi i upravlinni : zb. stud. nauk. prats*, 71–77. ONEU. Odesa. <http://surl.li/obwxlh>
- IT Strategic Planning: Why You Need An IT Strategy. (n.d.). Retrieved from <https://www.bmc.com/blogs/it-strategic-planning-why-is-an-it-strategy-so-important>
- IT Strategic Planning. (n.d.). Retrieved from <https://www.pluralsight.com/resources/blog/it-ops/IT-strategic-planning>
- 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". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, 5(1), 42–55. <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042>
- Kompanets, N. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy sfery IT z ohliadu na typolohiiu yikh biznes-povedinky [Features of IT enterprise management, given the typology of their business behavior]. *Akademichni vizii*, 14.
- Kondratenko, N. O., Zaporozhets, H. V., & Troian, V. I. (2025). Suchasni tekhnologii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv alternatyvnoi enerhetyky [Modern technologies of strategic management of the development of alternative energy enterprises]. *Biznes Inform*, 6, 357–365. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-357_365.pdf
- Matvii, I. Ye. (2013). Osoblyvosti rozvytku IT-outsorsynhu v Ukraini [Features of IT outsourcing development in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnika. Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 754, 185–190.
- Pietukhova, O. M., & Demchenko, D. M. (2017). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Managing the strategic development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>
- Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., & Kyzym, M. O. (2003). Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy [Enterprise development strategy in crisis conditions]. VD «ІНЖЕК». Kharkiv.
- Skupeiko, V. V., Haidukevych, R. O., Mazurak, M. I., Litavyi, K. M., Ketsyk, R. M., & Botosh, O. F. (2024). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy sfery IT v Ukraini [Features of strategic management of IT enterprises in Ukraine]. *Akademichni vizii*, 29.
- Sumets, O. M. (2021). Stratehichniy menedzhment [Strategic management]. KhNUVS. Kharkiv.
- Volynets, I. H. (n.d.). Model ta metody upravlinnia biznes-protseamy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Model and methods of managing business processes of innovative development of the enterprise]. Retrieved from <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17662/1/korp-93-95.pdf>
- Vynnychuk, R. O., & Skliaruk, T. V. (2015). Osoblyvosti rozvytku IT-rynku v Ukraini: stan ta tendentsii [Features of IT market development in Ukraine: state and trends]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnika. Lohistyka*, 833, 38.
- Yedynak, V. Yu., & Kovtun, N. S. (2021). Transformatsiia mistisia 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>