

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.113>

УДК 658:005.7

*Р. І. Заблодський,
аспірант, Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0956-6643>*

МЕНЕДЖМЕНТ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ІТ-СФЕРИ

*R. Zablodskyi,
Postgraduate Student, Polissia National University*

BUSINESS PROCESS REENGINEERING MANAGEMENT IN IT ORGANISATIONS

У статті окреслено організації ІТ-сфери як соціотехнічні системи, у межах яких створення цінності зумовлюється розробленням програмних продуктів, опрацюванням даних, наданням цифрових сервісів і функціонуванням платформених рішень. Бізнес-процеси обґрунтовано як пріоритетні об'єкти управління, що забезпечують поєднання адаптивності операцій із відтворюваністю результатів, підтримують глобальну присутність та часову сумісність, а також створюють передумови для інтеграції рішень у наявну ІТ-інфраструктуру клієнта. Специфіку реінжинірингу бізнес-процесів в ІТ-сфері розкрито як керовану трансформацію потоків створення цінності, що передбачає синхронізацію

процесної й технологічної архітектури, перерозподіл функцій і відповідальності, а також оптимізацію ресурсних контурів. Визначено перспективні напрями розвитку менеджменту реінжинірингу, зокрема впровадження інструментів штучного інтелекту для підтримки аналітики та автоматизації управлінських рішень, інституціоналізацію систем кібербезпеки й захисту конфіденційності даних, застосування децентралізованих реєстрів для підвищення прозорості та довіри, а також посилення координаційного компонента управління в умовах мережевих екосистем і розподілених команд.

The article conceptualizes IT-sector organizations as specific economic entities and sociotechnical systems in which value creation is primarily software-driven and increasingly mediated by platform-based business architectures. Within this logic, the organization's competitive potential is objectified through the purposeful design of digital products, services, and data-intensive capabilities that enable the coordination of scalability, rapid reconfiguration of resources, and continuous transformation of intellectual property into marketable solutions. Particular emphasis is placed on integrative and ecosystem complementarity as determinants of product utility, whereby external partners, developers, and user communities expand functional value, reinforce network effects, and contribute to the cumulative growth of platform ecosystems. In this context, the key characteristics of IT organizations are interpreted through the interaction of technological infrastructure, human capital, organizational routines, and governance mechanisms that collectively shape the speed and quality of innovation, as well as the organization's ability to operate in globally distributed markets. The main business processes of IT organizations are substantiated as priority objects of management because they simultaneously ensure operational flexibility and the predictability of outcomes under conditions of uncertainty. Such processes support the formation, scaling, and recomposition of teams for task-specific delivery, rely on transparent cooperation and pricing models, and employ

contractual instruments to formalize and distribute quality and time-related risks across stakeholders, which ultimately strengthens international engagement and global presence. The article further analyzes contemporary trends in business process reengineering (BPR) in IT organizations as a controlled redefinition of mechanisms for the accumulation, transformation, governance, and monetization of data assets across the value chain. This reengineering trajectory also entails the integration of critical information holders and data governance roles into value creation flows, expanding their managerial functions from technical support to strategic coordination tasks. Prospective directions for the development of BPR management are substantiated with a focus on institutional and technological reinforcement of organizational resilience. These directions include the structuring of management systems for cybersecurity and data confidentiality on the basis of risk-oriented and “privacy-by-design” principles; the application of blockchain technologies and decentralized ledgers to enhance transparency, traceability, and trust in distributed interactions; and the advancement of a coordination-focused management segment through automated operation of digital management loops. In practical terms, this involves the use of analytics-driven monitoring, process mining, and AI-supported decision routines that enable continuous improvement, faster feedback cycles, and more consistent alignment between process architecture, technological architecture, and strategic objectives in dynamic digital ecosystems.

Ключові слова: *реінжиніринг бізнес-процесів, інформаційні технології, інноваційний менеджмент, управління організаційними змінами в ІТ-сфері, цифрова трансформація, технології управління процесами в ІТ-компаніях.*

Keywords: *business process reengineering, information technology, innovation management, organizational change management in IT, digital transformation of business processes, process management technologies in IT companies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Поточний стан розвитку інформаційного бізнесового простору в умовах цифровізації, глобалізації та посилення конкуренції характеризується використанням новітніх форматів організаційних дизайнів підприємств ІТ-сфери та моделей їх платформної взаємодії, формуванням екосистемних ланцюгів бізнес-відносин, що зумовлює необхідність розробки і впровадження інноваційних механізмів управління бізнес-процесами. Це спонукає менеджмент підприємств до реалізації ефективних методів управління бізнесом, зокрема, управління реінжинірингом бізнес-процесів, що дає змогу в повній мірі перепроєктувати ключові процеси, орієнтуючись на нові технологічні рішення, гнучкість, інноваційність та соціотехнічні компетентності розподілених команд.

Водночас, враховуючи специфіку галузі ІТ, що характеризується високими темпами технологічних змін, мультифункціональним управлінням віртуальними командами та високим ступенем невизначеності, перед менеджментом ІТ-підприємств постають додаткові виклики, що потребують поглибленого дослідження, зокрема, адаптація класичних моделей реінжинірингу до особливостей ІТ-галузі із врахуванням специфічних особливостей віртуальних команд та дистанційного формату роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реінжинірингу бізнес-процесів досить широко досліджується в працях зарубіжних та вітчизняних вчених. А. Алярова вивчає розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері [1]. А. Гулеватий та А. Шевчук розглядають роль інформаційних технологій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів [2]. О. Гуцалюк, Ю. Бондар, Р. Цатурян досліджують питання формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій [3].

Втім, попри значну кількість наукових досліджень в даному напрямку, управлінню реінжинірингом бізнес-процесів в ІТ-сфері присвячено

недостатньо уваги. Це вимагає проведення спеціальних досліджень, що спрямовані на вивчення особливостей функціоналу реінжинірингу бізнес-процесів в умовах віртуалізації команд, дистанційних форм роботи, використання гнучких методів управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є обґрунтування ключових чинників менеджменту реінжинірингу бізнес-процесів в організаціях ІТ-сфери в умовах цифрової трансформації та розробка пропозицій щодо формування системного алгоритму управління реінжинірингом бізнес-процесів, як механізму координації підвищення ефективності трансформаційних змін і подальшого розвитку організацій.

Вищезгадана мета вимагає вирішення наступних задач:

1. Розкрити сутність і визначити ключові характеристики організацій ІТ-сфери як суб'єктів господарювання.
2. Здійснити дослідження основних бізнес-процесів ІТ-організацій як об'єктів менеджменту.
3. Проаналізувати тенденції розвитку реінжинірингу бізнес-процесів в ІТ-організаціях.
4. Розробити та обґрунтувати перспективні напрями розвитку менеджменту реінжинірингу бізнес-процесів організацій ІТ-сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови глобалізації та цифрової трансформації визначають стратегічну роль інформаційно-технологічної сфери у забезпеченні інноваційного розвитку економіки. Організації ІТ-сфери є експортно орієнтованим сегментом економіки, що забезпечує значні валютні надходження, створює високооплачувані робочі місця та стимулює розвиток суміжних галузей [4]. Дані об'єкти господарювання функціонують у досить динамічному середовищі, в якому швидкість появи нових технологічних рішень, висока конкуренція та зростання вимог до якості товарів та послуг визначають постійну потребу в перегляді традиційних моделей управління [5].

ІТ-організації доцільно інтерпретувати як соціотехнічну систему, у якій цінність генерується через програмні продукти, дані, цифрові послуги та платформи. Керованість подібних структур характеризується можливістю до швидкого навчання та оволодіння новими технологіями, інтеграції стратегічних та операційних контурів управління в умовах цифровізації та мінливості ринку. Це визначає пріоритетну роль адаптивного менеджменту та коротких циклів зворотного зв'язку в управлінні.

Бізнес-архітектура ІТ-організацій зазвичай поєднує продуктові та сервісні логіки (рис. 1).

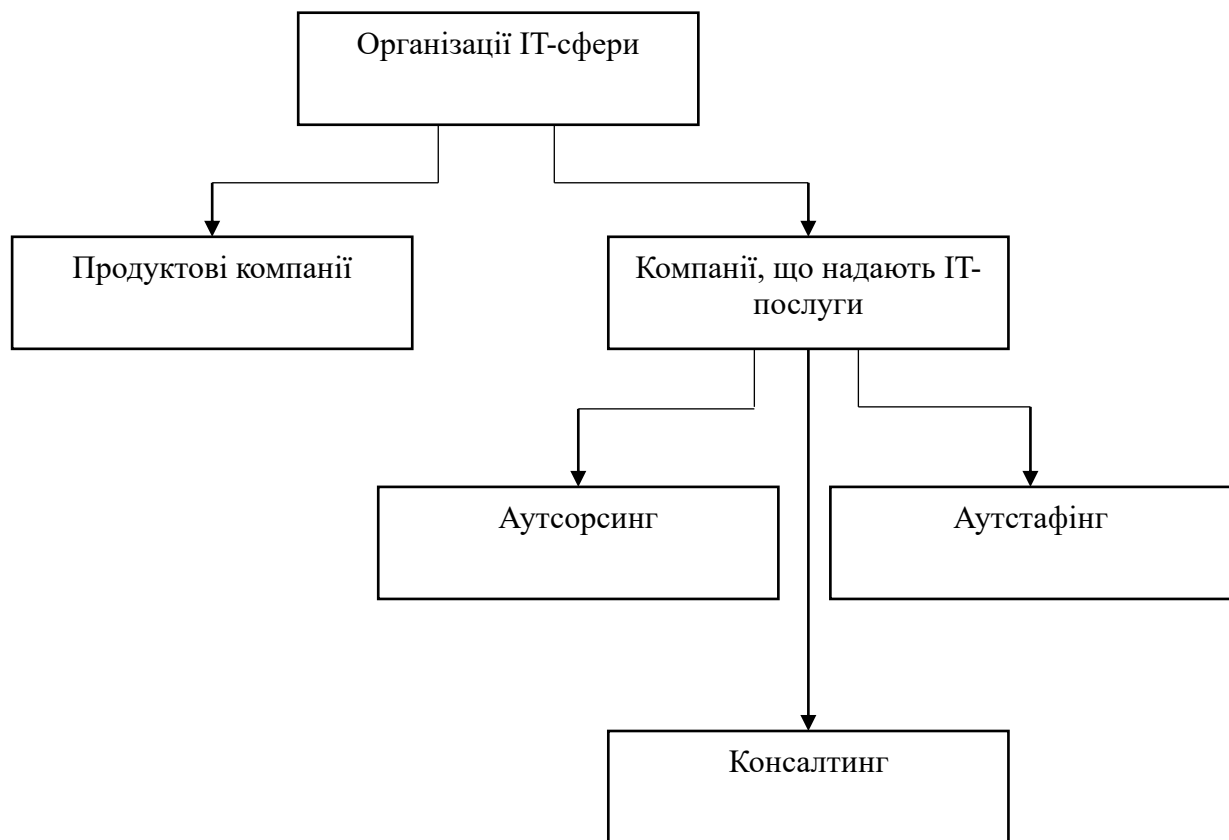


Рис. 1. Бізнес-архітектура ІТ-організацій

Джерело: сформовано на основі [6 с. 37; 7].

Продуктові компанії займаються безпосередньою розробкою технологічних рішень, до яких належать такі продукти інтелектуальної діяльності як інтернет-ресурси, додатки для комп'ютерних та мобільних

платформ, системи для управління відносинами з клієнтами (CRM), тощо. Особливість таких компанії полягає в тому, що їх бізнес-процеси охоплюють повний цикл розробки – від проєктування та безпосередньої розробки до реалізації на ринку та подальшої підтримки, що забезпечує масштабованість рішень та повторюваність цінності [3, с. 44]. Бізнес-процеси організацій, які надають ІТ-послуги, тобто використовують сервісну модель, інтегруються із сервісами на наданні підтримки іншим компаніям та складаються з наступних елементів, що розширює спектр екосистемних ланцюгів інтелектуально-цифрового бізнесу:

- аутсорсинг – забезпечення різноманітного спектру послуг для продуктів, що розробляються сторонніми клієнтами;
- аутстафінг – надання фахівців у розпорядження третій стороні для участі в сторонніх проєктах;
- консалтинг – діяльність з надання послуг, що пов'язана з інформаційною підтримкою бізнес-процесів [6, с. 37].

Різниця між цими напрямками організацій ІТ-сфери полягає в об'єктивізації потенціалу конкурентних переваг. В продуктових компаній вони ґрунтуються на масштабованості та володінні інтелектуальною власністю: один раз створений продукт можна постачати багатьом клієнтам без пропорційного зростання витрат [7]. Моделі підписки та регулярні оновлення забезпечують передбачувані доходи та довший життєвий цикл. Накопичені дані про використання дають змогу швидко покращувати функціонал і точніше позиціонувати ціннісну пропозицію. Інтеграції та екосистема доповнень підвищують корисність продукту, створюючи мережеві ефекти. У підсумку продукт забезпечує стійку диференціацію і масштаб зростання.

Бізнес-процеси ІТ-компаній, що надають послуги, мають перевагу поєднання операційної гнучкості та передбачуваності результату. Вони стають основою формування і масштабування команд під конкретні завдання, використання прозорих моделей співпраці та ціноутворення, а ризики якості

й строків фіксують у договорах. Стандартизовані процеси та сертифікації безпеки зменшують транзакційні витрати замовника, тоді як повторно використовувані рішення скорочують час до отримання результату. Глобальна присутність і часова сумісність забезпечують безперервність робіт і підтримки, а здатність інтегруватися в наявну ІТ-інфраструктуру клієнта мінімізує потребу у власних капітальних витратах на розширення штату.

Актуалізація процесного підходу в менеджменті організацій ІТ-сфери зумовлена логікою бізнесових операцій, представленням бізнес-процесів в якості системи взаємопов'язаних та керованих послідовностей дій, вхідними параметрами яких являється запити та вимоги замовників (технічні вимоги) щодо основних параметрів та результатів проекту, а на виході отримується готовий програмний продукт [14, с. 148].

Організаційні структури ІТ-організацій чітко класифікують бізнес-процеси (рис. 2).

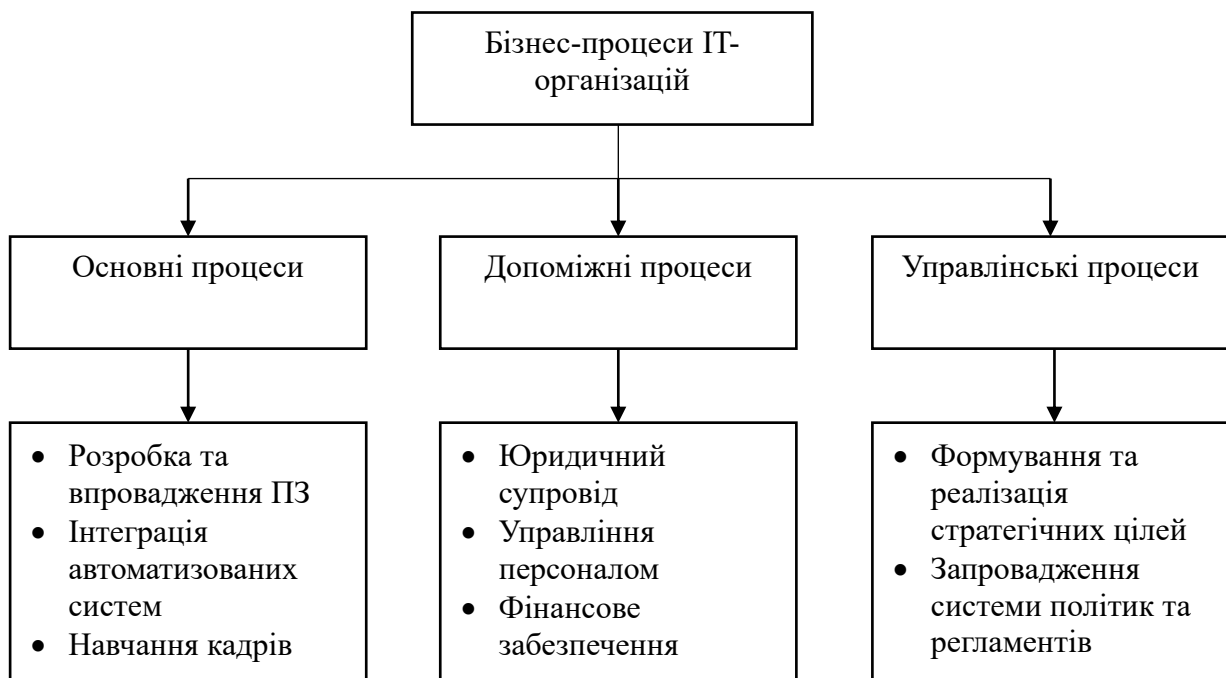


Рис. 2. Бізнес-процеси організацій ІТ-сфери

Джерело: сформовано на основі [13, с. 335-336; 14, с. 148-150].

Бізнес-процеси організацій ІТ-галузі доцільно розділяти на основні, допоміжні та управлінські. До основних бізнес-процесів відносяться процеси розробки та впровадження програмних продуктів та цифрових сервісів. Вони охоплюють повний цикл розробки – від виявлення потреб замовника або потреб ринку, бізнес-аналізу, проєктування, написання коду, тестування та валідації до розгортання, подальшого супроводу, процесів оновлення та виведення з експлуатації. Кожна з наведених фаз має власні ресурси, показники ефективності та ризику, але в сукупності вони формують наскрізний потік створення цінності [7].

Важливими також є процеси створення та інтеграції автоматизованих систем для обліку та управління, галузевих платформ для логістики, фінансів, тощо. Всі вони забезпечують цифрову трансформацію та формують довгострокові відносини між ІТ-компанією та замовниками, оскільки потребують постійної підтримки, модернізації та адаптації до змін зовнішнього середовища. До цієї групи також відносяться процеси навчання та сертифікації персоналу, бізнес-процеси рекрутингу та маркетингу, що забезпечують формування й відтворення людського капіталу, залучення проєктів та клієнтів, підтримку інноваційного потенціалу організації [14, с. 149]. Допоміжні бізнес-процеси формують комплекс процедур, які спрямовані на створення умов для ефективного функціонування основних процесів: управління персоналом, фінансовий менеджмент, юридичний супровід, інфраструктурна підтримка, інформаційна безпека.

Управлінські процеси пов'язані з формуванням та реалізацією стратегії, побудовою систем цілей, КРІ, оцінкою результативності та коригуванням стратегічних орієнтирів. Важливою їх складовою є процес формування інформації про бізнес-процеси в управлінському обліку, який забезпечує керівництво релевантними даними щодо витрат, доходів, рентабельності проєктів чи продуктів, часових параметрів і якісних характеристик виконання робіт. Саме інтеграція підсистеми управлінського обліку в контур управління бізнес-процесами дозволяє не лише фіксувати фактичні показники, а й

виявляти проблемні ділянки, обґрунтовувати рішення щодо оптимізації та реінжинірингу, особливо в умовах посилення зовнішніх ризиків для ІТ-бізнесу.

З огляду на особливості бізнес-архітектури ІТ-організацій суттєво змінюється характер їхніх бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика основних аспектів бізнес-процесів продуктових та ІТ-компаній, що надають послуги

Критерій	Продуктова ІТ-компанія	Аутсорсингова ІТ-компанія
Зміст основних бізнес-процесів	Основні бізнес-процеси сфокусовані на формуванні та еволюційному розвитку власного програмного продукту чи платформи	Основні бізнес-процеси спрямовані на розроблення та впровадження індивідуальних рішень для окремих замовників, де цінність визначається ступенем відповідності результату конкретним вимогам клієнта та параметрам укладеного контракту
Логіка життєвого циклу	Життєвий цикл основних процесів має характер повторюваних хвиль	Життєвий цикл бізнес-процесів прив'язаний до тривалості проекту
Організація праці та управління людським капіталом	Бізнес-процеси формують стійке ядро продуктових команд, у межах яких накопичується доменна та технологічна експертиза. HR та освітні процеси інтегруються в основну діяльність, забезпечуючи довгострокове відтворення компетенцій навколо конкретного продукту чи портфеля продуктів	Людський капітал залучається переважно за проєктним принципом. Формування та перерозподіл команд підпорядковується поточному портфелю замовлень, що посилює гнучкість, але ускладнює довгострокове накопичення унікальної продуктово орієнтованої експертизи та стабільність командних структур
Маркетинг і взаємодія з клієнтами	Бізнес-процеси, що пов'язані з маркетингом мають виражену продуктово-ринкову спрямованість, в якій робиться акцент на позиціонування продукту в цільових сегментах, формуванні спільнот користувачів і партнерських мережах	Бізнес-процеси орієнтовані на демонстрацію інженерної експертизи та проєктних компетенцій. Взаємодія з клієнтами має переважно B2B-характер, що фокусується на укладанні, пролонгації і розширенні контрактів

Критерій		Аутсорсингова ІТ-компанія
Роль управлінських і забезпечувальних процесів	Управлінські та забезпечувальні процеси структуровані як стабільні сервісні контури, що систематично обслуговують життєвий цикл продукту і підтримують його інституційну та фінансову стійкість	Управлінські та забезпечувальні процеси характеризуються високою адаптивністю та проектною залежністю. Їхні параметри систематично коригуються відповідно до змін портфелю проєктів, що підвищує організаційну гнучкість
Ризики та адаптивність бізнес-процесів	Конфігурація бізнес-процесів спрямована на управління ринковими, технологічними та інноваційними ризиками. Адаптивність до змін зовнішнього середовища забезпечується через гнучку модифікацію продуктового функціоналу, перегляд цільових сегментів і трансформацію ціннісної пропозиції	Адаптивність бізнес-процесів реалізується передусім через зміну складу портфелю проєктів, перерозподіл ресурсів між замовленнями та модифікацію умов співпраці з клієнтами. При цьому ключовими виступають ризики коливань попиту на послуги та концентрації залежності від окремих великих замовників

Джерело: сформовано на основі [9; 14, с. 149-150].

В компаніях, що надають послуги домінує проектно-орієнтована логіка, за якої кожен клієнтський контракт функціонує як окремий наскрізний бізнес-процес із власною конфігурацією ресурсів, бюджетом і часовими обмеженнями. Основні процеси в даному випадку структуровані навколо життєвого циклу проєкту, а система управлінського обліку фокусується на маржинальності окремих проєктів, контролі витрат часу й ресурсів, а також на забезпеченні дотримання договірних показників якості.

У продуктових ІТ-компаніях ядром діяльності виступає життєвий цикл продукту. Особливе значення мають процеси продуктової аналітики, формування бачення та дорожньої карти розвитку продукту, безперервної розробки, релізів і оновлень, масштабування на нові ринки та цільові сегменти користувачів, а також організація системи технічної підтримки та сервісного обслуговування. Автоматизація та інтеграція спрямовані не на індивідуальну адаптацію під кожного клієнта, а на створення стандартизованих рішень, здатних до масштабованого тиражування. Відповідно, управлінський облік зосереджений на показниках дохідності

продукту, окупності інвестицій у розроблення та розширення продуктового портфеля, показниках задоволеності й активності користувачів.

Управління бізнес-процесами в ІТ-організаціях є динамічною системою, що формується під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, функціонує в середовищі швидких інновацій та високих вимог до якості. Тому завдання менеджменту полягає в своєчасній ідентифікації та швидкій реакції на виклики й передбачає формування адаптивних механізмів перетворення технологічних, організаційних, людських та фінансових ресурсів на стійку цінність для клієнта.

Характерною особливістю управління бізнес-процесами в ІТ-організаціях є високий рівень використання сучасних інформаційних технологій, які виконують роль платформних проєкторів, що моделюють безперервне удосконалення процесів. Зокрема, BPM-сервіси та хмарні сервіси дають можливість забезпечити гнучку конфігурацію та масштабованість процесних ланцюгів відповідно до вимог ринку та особливостей функціонування компаній ІТ-сфери. Використання засобів моніторингу в реальному часі, аналітики даних та process mining дозволяють ідентифікувати аномалії та відхилення від регламентованих сценаріїв виконання операцій. Це формує цифровий контур управління бізнес-процесами, що поєднує швидкість адаптації, прозорість та високий рівень формалізації процедур.

Ядром більшості бізнес-процесів є висококваліфікований, мобільний та дефіцитний людський капітал. В ІТ-сфері спостерігаються висока плінність кадрів в поєднанні з короткими циклами роботи працівників на одному місці, що формує ресурсний пул спеціалістів, який необхідно безперервно підтримувати та перерозподіляти між проєктами [1, с. 136]. В умовах діджиталізації управління персоналом трансформується у цифровий менеджмент, орієнтований на оптимізацію HR-процесів із використанням соціальних, мобільних, аналітичних і хмарних технологій. Процеси, що пов'язані з управлінням персоналу, такі як рекрутинг, оцінювання, мотивація та розвиток фахівців, вбудовуються в наскрізні цифрові потоки, інтегровані із

системами управління проєктами й продуктивністю, безпосередньо визначаючи швидкість, якість і масштабованість операцій.

Для ІТ-сфери характерним є поєднання процесного та проєктного підходів. Зміни в бізнес-процесах реалізуються у форматі проєктів з чітко визначеними цілями, строками, бюджетами й командами, тоді як підтримка стабільного функціонування забезпечується через регламентовані операційні процедури. Це дозволяє одночасно зберігати керованість поточної діяльності та забезпечувати її інноваційне оновлення. Поєднання всіх вищезазначених особливостей забезпечує здатність ІТ-організацій підтримувати технологічну ефективність, кадрову стійкість і високу адаптивність процесів до динамічних викликів цифрової економіки.

ІТ-ринок функціонує в умовах високої турбулентності попиту, коротких життєвих циклів продуктів і глобальної конкуренції. За таких умов поступові, локальні поліпшення часто не дають системного ефекту, оскільки не вирішують першопричини цих змін. В такому контексті, реінжиніринг у ІТ-організаціях є необхідним інструментом для здійснення реконфігурації ключових бізнес-процесів.

Реінжиніринг являє собою управлінську концепцію, що ґрунтується на фундаментальному переосмисленні та радикальному перепроєктуванні бізнес-процесів з метою досягнення суттєвих покращень ключових показників ефективності: часу, якості, вартості, гнучкості й надійності. На відміну від оптимізації та автоматизації, реінжиніринг спрямований не на локальні перетворення існуючих процедур, а на редизайн процесної архітектури [8; 10].

Ключовою особливістю, що визначає реінжиніринг в ІТ-сфері є домінування нематеріальних активів, до яких відносяться програмні коди, бази даних, архітектура програмного забезпечення, права інтелектуальної власності. В такому середовищі реінжиніринг бізнес-процесів представляє собою перевизначення механізмів накопичення, перетворення й монетизації даних активів у потоках створення цінності. Робиться акцент не лише на скороченні часу циклу розробки чи зниженні витрат, а також на підвищенні

здатності IT-організації накопичувати, зберігати й повторно використовувати свій нематеріальний капітал [11, с. 70].

Вирішальну роль в цьому процесі відіграє використання інформаційних технологій. Хоча ще М. Хаммер та Дж. Чампі, розвиваючи питання реінжинірингу зазначали ключову роль сучасних інформаційних технологій, в IT-секторі ці технології формують операційну основу перепроєктування бізнес-процесів, відкриваючи можливість інноваційних форм організації праці та взаємодії з ринком. Завдяки ним створюється середовище електронних комунікацій і оперативної доставки інформації, що прискорює узгодження рішень та знижує транзакційні витрати [11, с. 68; 12; 13, с. 335].

Водночас IT-складова реінжинірингу потребує виваженого балансу між витратами та очікуваними ефектами. Управлінська задача полягає в тому, щоб зіставити інвестиції з прогнозованими результатами за допомогою прозорих критеріїв ефективності та сценарного планування. Сучасний ринок технологій надає широкий спектр рішень – від інструментів моделювання й аналітики до комплексних корпоративних платформ, що дозволяє добирати конфігурацію відповідно до бюджету, рівня зрілості та складності завдань [13, с. 337].

За умови коректного розуміння цілей і раціонального застосування технологій ефект виходить за межі простої автоматизації: усуваються зайві ланки, змінюється логіка процесів, зростає доказовість прийняття рішень, а ключові показники діяльності покращуються системно. Це створює стійку конкурентну перевагу, оскільки організація швидше та більш передбачувано перетворює свій нематеріальний капітал на вимірювану цінність і здатна масштабувати зростання без втрати якості та керованості.

Якщо брати до уваги традиційну концепцію проведення реінжинірингу бізнес-процесів, яка зазвичай передбачає залучення тільки менеджменту, то в умовах інтенсивної IT-діяльності технічні фахівці, такі як розробники, QA та DevOps-інженери виконують роль носіїв критичної інформації про актуальний стан та перебіг поточних процесів (табл. 2). Залучення такого роду персоналу на всіх етапах проведення реінжинірингу представляє собою цілеспрямований управлінський механізм.

Таблиця 2. Функціональні ролі основних технічних спеціалістів у процесі реінжинірингу бізнес-процесів організацій ІТ-сфери

Категорія працівників	Роль у реінжинірингу бізнес-процесів	Основні зони відповідальності	Очікувані управлінські ефекти від залучення
Розробники	Формують цілісне технічне бачення бізнес-процесів і дають оцінку технологічній здійсненності запланованих змін з урахуванням архітектурних та технічних обмежень	Побудова та удосконалення архітектури програмних систем. Розробка сценаріїв автоматизації рутинних дій в межах реінжинірингових процесів	Забезпечення технічної реалізації цільових бізнес-процесів, зменшення частки ручних операцій за рахунок автоматизації окремих процесів
QA-інженери	Здійснюють ідентифікацію дефектів в процесах, що зумовлюють погіршення якості програмного продукту. Можуть брати участь в розробці системи контролю якості в межах цільової моделі процесів	Аналіз повноти, узгодженості та валідації вимог. Побудова систем контролю якості на всіх етапах життєвого циклу	Інтеграція функцій управління якістю у всі стадії процесу реінжинірингу, що знижує частоту появи дефектів та підвищує передбачуваність та стабільність виконання процесів
DevOps-інженери	Беруть участь в проектуванні та оптимізації наскрізного ланцюгу постачання програмних змін. Формують технічні засади цільової процесної моделі з погляду безперервності, відмовостійкості та керованості	Побудова систем моніторингу та логування. Стандартизація технічної інфраструктури	Підвищення надійності середовища та зменшення кількості інцидентів в процесах розробки. Формування безперервного керованого ланцюга «розробка – тестування - експлуатація»

Джерело: сформовано на основі [8; 11; 12; 13; 14].

На етапі ініціювання реінжинірингу в ІТ-організаціях ключовим завданням є не лише формування стратегічних мотивів змін, а й інтеграція операцій координацій на засадах зворотного зв'язку. Це здійснюється у вигляді ретроспектив, опитувань та ініціатив щодо усунення «вузький місьць»

в бізнес-процесах. Цей етап також передбачає створення міжфункціональних команд, до складу яких, крім менеджменту, входить і технічний персонал.

В подальшому це переходить в поглиблену діагностику стану «AS-IS» за участю технічних фахівців. Вони описують фактичний перебіг процесів від формування бізнес-вимог до розгортання програмного продукту та його подальшої підтримки. Важливим моментом в цьому є фокусування на реальних точках затримки чи дублювання операцій. В такому контексті роль менеджменту полягає в фасилітації, фіксації проблемних ділянок, оцінці ефективності поточної процесної архітектури [12; 14, с. 152].

На основі емпіричного підґрунтя вибудовується проектування стану «TO-BE», де в форматі кросфункціональних команд технічні фахівці спільно з менеджментом оцінюють реалізованість запропонованих змін, необхідний рівень автоматизації та пов'язані технічні ризики. Кожне ключове рішення щодо нового процесу має проходити змістовне рецензування з боку майбутніх виконавців, що дозволяє виявити потенційні проблеми до моменту впровадження.

На завершальному етапі менеджмент визначає пілотні команди, в межах яких випробовується цільовий бізнес-процес. Така команда отримує чітко окреслений мандат, який визначає алгоритми роботи за новими правилами працювати у визначений період, фіксуючи переваги та недоліки. Практика показує, що регулярні сесії зворотного зв'язку, орієнтовані на обговорення процесу, є ефективним інструментом уточнення моделі.

Після успішного тестування цільового бізнес-процесу постає завдання масштабування та впровадження практики безперервного вдосконалення процесної архітектури, що визначає довгострокову стійкість впроваджених змін. На основі даних впроваджених процесів формується рамка в межах якої визначається обов'язкові стандарти, регламенти та ролі власників процесів. При цьому управління знаннями виступають механізмом перенесення нової логіки роботи в повсякденну діяльність. За таких умов реінжиніринг бізнес-процесів в ІТ-організаціях перестає бути разовим явищем, а трансформується

в постійно повторювану практику, що підтримує здатність організації до адаптації та розвитку.

Реінжиніринг бізнес-процесів у ІТ-сфері відбувається в умовах невизначеності, де стратегічні рішення, організаційні зміни та технології тісно переплетені. Типові ризики охоплюють розрив зі стратегією й завищені очікування, опір змінам і дефіцит компетенцій, питання технологічного забезпечення, бюджету та термінів (табл. 3).

Таблиця 3. Основні групи ризиків при впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів в організаціях ІТ-сфери

Категорія ризиків	Характеристика
Стратегічні	Виникають за відсутності жорсткого зв'язку між програмою реінжинірингу та корпоративною стратегією; проявляються у нечітких цілях, неперевірених гіпотезах створення цінності та завищених очікуваннях від технологій, що веде до хибної пріоритизації змін
Організаційні	Опір змінам, недооцінка ролі персоналу й компетенцій. Проявляються у перевантаженні ключових ролей, дефіциті навичок і соціальних напругах під час перепроєктування робіт
Технологічні	Викликані крихкими інтеграціями або неготовністю ІТ-функцій до радикальних змін. Інформаційні технології можуть виступати бар'єром, якщо інфраструктура й практики не узгоджені з новою процесною логікою
Фінансові	Нечітка оцінка інвестицій та віддачі, відсутність усталених методик вимірювання цінності процесу до та після проведення реінжинірингу підвищує небезпеку перевищення бюджету
Часові	Систематичне недооцінювання тривалості впровадження змін та використання ресурсів призводить до затримок розгортання і пролонгації етапів

Джерело: сформовано на основі [3, с. 45; 8; 10].

Враховуючи раніше згадані особливості реінжинірингу бізнес-процесів в ІТ-сфері, можна окреслити подальшу траєкторію його розвитку, що

визначатиметься зростанням ролі інтегрованих цифрових платформ, здатних забезпечувати комплексну автоматизацію та адаптивність процесів у режимі реального часу (рис. 3). Основними драйверами прогресу будуть впровадження системи штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних, які даватимуть можливість здійснювати моделювання бізнес-процесів та виявляти критичні місця процесів на етапі їх проектування.

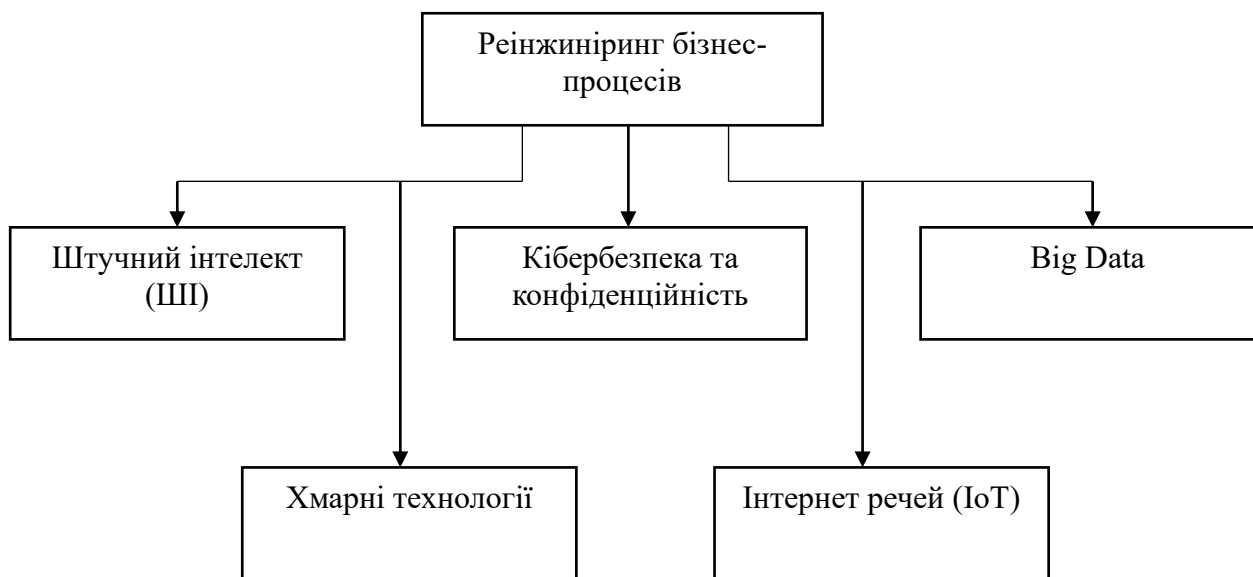


Рис. 3. Перспективи розвитку управління реінжинірингом бізнес-процесів організацій ІТ-сфери

Джерело: сформовано на основі [9; 10; 11, с. 69-70; 12].

Найбільш очевидним та важливим на даний момент є реалізація систем штучного інтелекту в реінжинірингу. Штучний інтелект (ШІ) – галузь наукових знань та технології, які здатні відтворювати мисленні процеси людини та спрямовувати їх на роботу комп’ютерних програм, які можуть замінити або спростити людську діяльність [2]. Поступово відбувається перехід його застосування від локального використання, переважно як інструменту для автоматизації процесів, до цілісної адаптивної мережі, що будуть здатними самостійно пропонувати та інтегрувати рішення у процесну архітектуру [5]. Це визначить еволюцію реінжинірингу від разових

трансформацій та стійкого та постійного процесу, який буде здатним до корегування, масштабування і забезпечувати передбачувані зміни в бізнес-процесі.

Важливим напрямом розвитку менеджменту реінжинірингу бізнес-процесів є форматування управлінських систем кібербезпеки та конфіденційності даних, використання технології Blockchain та децентралізованих реєстрів, що сприятиме підвищенню прозорості та довіри до IT-рішень, а поєднання реінжинірингу з концепціями стійкого розвитку та зеленої IT-інфраструктури, забезпечить баланс між інноваційністю, економічною ефективністю та екологічною відповідальністю.

Розвиток координаційного сегменту менеджменту з використанням технологій Big Data сформує емпіричну основу для реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволить здійснювати аналіз проблемних ділянок і ефектів від впроваджених змін на конструювати сценарії перепроєктування з опорою на доказові метрики, швидко валідувати гіпотези та коригувати процесні дизайни в режимі близькому до реального часу. Зростання обсягів даних робить необхідним формування інструментарію прийняття управлінських рішень, посилюючи точність і своєчасність реінжинірингу [12].

Використання хмарних технологій дозволить створити інфраструктурну основу для швидкого та безпечного впровадження змін в процесі реінжинірингу бізнес-процесів, що зумовить зменшення капітальних витрат і трудомісткості, підвищить гнучкість масштабування, спростить інтеграцію модулів і прискорюють розгортання нових рішень. Для менеджменту це означає оперативне формування звітності, доступ до спільних даних і високий рівень захисту без складної локальної інфраструктури.

Управління реінжинірингом бізнес-процесів на засадах концепції IoT (Internet of Things) забезпечить можливості координації об'єднання фізичних та інтелектуально-цифрових об'єктів у цілісну системну мережу, що підживлюється BPR потоками телеметрії з активів і робочих місць,

відкриваючи можливості для моніторингу та керування в реальному часі, перепроєктування, подієво-орієнтованих процесів, де рішення ініціюються даними з датчиків і автоматично відпрацьовуються в цифрових контурах управління, забезпечуючи швидшу реакцію й стабільнішу якість.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Організації ІТ-сфери є соціотехнічними системами, у яких цінність генерується через програмні продукти, дані, цифрові послуги та платформи, їх бізнес-архітектура поєднує продуктові та сервісні логіки, об'єктивізація потенціалу конкурентних переваг забезпечується координацією масштабованості й трансформації інтелектуальної власності, інтеграції та екосистема доповнень підвищують корисність продукту, створюючи мережеві ефекти.

Бізнес-процеси ІТ-організацій, як об'єктів менеджменту, поєднують операційну гнучкість та передбачуваність результату, формують і масштабують команди під конкретні завдання, використовують прозорі моделі співпраці та ціноутворення, фіксують у договорах ризики якості й строків, що поширює глобальну присутність і часову сумісність, забезпечує безперервність робіт і підтримки й здатність інтегруватися в наявну ІТ-інфраструктуру клієнта, мінімізує потребу у власних капітальних витратах на розширення штату.

Реінжиніринг бізнес-процесів в ІТ-організаціях є процесом перевизначення механізмів накопичення, перетворення й монетизації даних активів (програмних кодів, баз даних, архітектури програмного забезпечення, прав інтелектуальної власності) у потоках створення цінності, що зумовлює формування виваженого балансу витратами та очікуваними ефектами із спектром управлінської задачі координації зіставлення інвестицій з прогнозованими результатами за допомогою прозорих критеріїв ефективності та сценарного планування. Інтеграція функціональних управлінських ролей носіїв критичної інформації (технічних фахівців, QA та DevOps-інженерів)

про актуальний стан та перебіг поточних процесів забезпечує формування цілеорієнтованого механізму менеджменту реінжинірингу.

До перспективних напрямів розвитку менеджменту реінжинірингу бізнес-процесів організацій ІТ-сфери віднесено реалізацію систем штучного інтелекту, форматування управлінських систем кібербезпеки та конфіденційності даних, використання технології Blockchain та децентралізованих реєстрів, розвиток координаційного сегменту менеджменту з використанням технологій Big Data, об'єднання фізичних та інтелектуально-цифрових об'єктів у цілісну системну мережу, що підживлюється BPR потоками телеметрії з активів і робочих місць, перепроєктування подієво-орієнтованих процесів із автоматичним відпрацюванням цифрових контурів управління.

До перспектив подальших досліджень віднесено обґрунтування алгоритму менеджменту реінжинірингу бізнес-процесів організацій ІТ-сфери з використанням інструментарію відтворення координацій соціо-техніко-цифрового потенціалу, що сприятиме модифікації системного управління доданою вартістю у соціо-техніко-цифрових ланцюгах організаційної взаємодії.

Література

1. Алярова А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(27). С. 135-145. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.14> (дата звернення: 24.07.2025).
2. Гулеватий А. А., Шевчук А. В. Роль інформаційних технологій для реінжинірингу бізнес-процесів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. С. 15-20. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-05> (дата звернення: 07.02.2025).
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Цатурян Р. О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2.

С. 40-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_2_8 (дата звернення: 16.02.2025).

4. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (дата звернення: 17.07.2025).

5. Технологічні тренди 2024 року. URL: <https://surl.li/ejndge> (дата звернення: 10.08.2024).

6. Кундицький О. О., Сенишин О. С. Особливості державного регулювання ІТ-сфери у вітчизняній економіці. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2020. № 1. С. 34-42. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21606/maket200296-36-44.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).

7. Лінгур Л. Прогнозування розвитку продуктового ІТ-ринку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://surl.li/bnpzco> (дата звернення: 19.05.2025).

8. Скорик О. О. Реінжиніринг як метод планування бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_16 (дата звернення: 05.02.2025).

9. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_44 (дата звернення: 26.08.2025).

10. Чеботарьов О. О. Формування інноваційних пріоритетів в системі виробничого менеджменту в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_61 (дата звернення: 25.08.2025).

11. Ткачова С. С. Цифрова трансформація систем менеджменту сучасних організацій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 4(2). С. 67-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_4%282%29__10 (дата звернення: 27.08.2025).

12. Юрчук Н. П., Міронова Ю. В. Розробка інформаційних систем для цифрового менеджменту: виклики та перспективи. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_53 (дата звернення: 28.08.2025).

13. Рак І. В. Сучасні виклики управління бізнес-процесами у сфері ІТ. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 333-338. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-333-338> (дата звернення: 01.11.2025).

14. Семанюк, В., Папінко, А. Облікове обґрунтування доцільності оптимізації бізнес-процесів в підприємствах ІТ-галузі. *Вісник Економіки*. 2022. № 4. С. 143-155. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.143> (дата звернення: 19.11.2025).

References

1. Aliarova, A. (2022), "Development of personnel management technologies in the IT sphere", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3(27), pp. 135-145. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.14>.

2. Hulevatyj, A.A. and Shevchuk, A.V. (2023), "The role of information technologies for business process reengineering", *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 8, pp. 15-20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-05>.

3. Hutsaliuk, O.M. Bondar, Yu.A. and Tsaturian, R.O. (2023), "Features of forming a system for reengineering business processes of enterprises using digital technologies", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 2, pp. 40-47, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_2_8 (Accessed 16.02.2025).

4. Sabadyshyna, Yu. (2025), "Which countries bring the most profit to Ukrainian IT. IT export analytics for the year", available at: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (Accessed 17.07.2025).

5. Konoplyts'kyj, S. (2025), "Technological trends in 2024", available at: <https://surl.li/ejndge> (Accessed 10.08.2024).

6. Kundyts'kyj, O.O. and Senyshyn, O.S. (2020), "Features of state regulation of the IT sphere in the domestic economy", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnik"*, vol. 1, pp. 34-42, available at:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21606/maket200296-36-44.pdf> (Accessed 05.03.2025).

7. Linhur, L. (2025), "Forecasting the development of the IT product market in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71, available at: <https://surl.li/bnpzco> (Accessed 19.05.2025).

8. Skoryk, O.O. (2022), "Reengineering as a method of planning business processes in the context of digital transformation", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_16 (Accessed 05.02.2025).

9. Zelic, V. Harkava, V. and Matveyev, M. (2023), "Digitalization of the management system of the enterprise in the conditions of globalization changes", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_44 (Accessed 26.08.2025).

10. Chebotar'ov, O.O. (2023), "Formation of innovation priorities in the production management system in the context of digitalization", *Efektivna ekonomika*, vol. 3, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_61 (Accessed 25.08.2025).

11. Tkachova, S.S. (2024), "Digital transformation of management systems of modern organizations", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky*, vol. 4(2), pp. 67-73, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_4%282%29__10 (Accessed 27.08.2025).

12. Yurchuk, N.P. and Mironova, Yu.V. (2024), "Development of information systems for digital management: challenges and prospects", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_53 (Accessed 28.08.2025).

13. Rak, I.V. (2024), "Modern challenges of business process management in the IT sphere", *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 333-338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-333-338>.

14. Semaniuk, V. and Papinko, A. (2022), "Accounting justification of the feasibility of optimizing business processes in IT enterprises", *Visnyk Ekonomiky*, vol. 4, pp. 143-155. <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.143>.

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026 р.