

Остап ТИМКІВ

здобувач освітньої програми “Менеджмент”, ЗУНУ
Науковий керівник: д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Михайло ШКІЛЬНЯК

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ ІТ-СФЕРИ

Управління змінами в компаніях ІТ-сфери України наразі не просто виклик - це певний чинник виживання в умовах цифрових трансформацій, глобальних ринкових коливань і війни. Хаотичність середовища породжує потребу в системних підходах до змін: від стратегічного мислення до впровадження agile-механізмів. У цьому контексті ІТ-компанії виступають не лише об'єктами впливу змін, а й джерелами технологічних інновацій, які потребують постійної адаптації. Їх динамічне середовище змушує ухвалювати рішення швидко, часто без достатнього аналітичного підґрунтя. Актуальність проблеми посилюється недостатньою адаптивністю внутрішніх структур до швидко змінюваного ринку.

Попри численні виклики - зокрема, релокацію спеціалістів, кібератаки, збої в ланцюгах постачання - галузь демонструє високу стійкість та здатність до адаптації. Це підтверджується наступними фактичними показниками: За час повномасштабної війни ІТ-індустрія сплатила 68,1 мільярда гривень податків, а обсяг доходу всієї індустрії оцінюється в \$14,86 мільярда доларів, з яких \$13,61 мільярда – обсяг експорту ІТ-послуг, а \$1,25 мільярда – обсяг внутрішнього ІТ-ринку. Таким чином кожна 20 гривня у ВВП країни зароблена ІТ-індустрією [1].

Попри воєнні дії, галузь продовжує не лише функціонувати, а й інвестувати в розбудову країни. Загальний внесок ІТ-компаній та їхніх працівників на підтримку ЗСУ та гуманітарні ініціативи склав 38,9 млрд грн. Із них 31,36 млрд грн становлять корпоративні

донати, а 7,45 млрд - особисті внески співробітників. Водночас, 63% ІТ-компаній беруть участь у створенні технологічних рішень оборонного призначення, зокрема у сфері БПЛА, автоматизованих систем управління, кіберзахисту тощо. Це свідчить не лише про трансформацію внутрішніх процесів, а й про зростання ролі ІТ як частини національної безпеки [1].

Варто розуміти, що криза спричинила глибокі внутрішні зміни в організаціях. Значна кількість компаній провела внутрішній аудит процесів, оптимізувала витрати та перебудувала корпоративні структури. За результатами аналітичних оглядів, понад 70% ІТ-компаній запровадили нові гнучкі моделі управління, зокрема *hybrid work*, сценарне планування ризиків, резервне енергозабезпечення, розширення інфраструктури в регіонах із меншими безпековими ризиками. Окремі компанії створили посади *crisis manager* або ввели антикризові комітети. Це означає часткову або повну інтеграцію принципів управління змінами у корпоративну культуру [2]. Також відзначено активне впровадження цифрових інструментів для моделювання ризиків та відстеження ефективності змін. Частина компаній інтегрувала системи бізнес-аналітики (BI), зокрема Power BI, Tableau та Looker, для оперативного прийняття рішень. У поєднанні з agile-методологією та регулярними ретроспективами ці інструменти дозволили сформувати циклічний процес адаптації до зовнішніх викликів. Усе частіше з'являються кейси використання *digital twin*-моделей для симуляції наслідків управлінських рішень. Це свідчить про поступове впровадження елементів *data-driven change management* на практиці.

Розмаїття управлінських моделей, що застосовуються в українських ІТ-компаніях у період нестабільності, потребує систематизації і аналітичного узагальнення. Саме тому доцільним є формулювання напрямів удосконалення системи управління змінами, що враховують сучасні виклики стратегічного розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями удосконалення системи управління змінами в ІТ-компаніях

| № | Напрямок удосконалення | Зміст і характеристика | Очікуваний результат |
|---|---|--|---|
| 1 | Інституціоналізація управління змінами | Створення окремих структур або посад (Change Manager, Crisis Committee), формалізація політик змін | Підвищення керованості трансформацій, зниження хаотичності |
| 2 | Впровадження Agile/Lean-методологій | Перехід на ітеративні цикли змін, активне залучення команд у процес прийняття рішень | Гнучкість, швидкість реакції на зміни, зростання залученості персоналу |
| 3 | Використання цифрових інструментів управління | Інтеграція ВІ-систем, digital twin, автоматизованих дашбордів | Підвищення прозорості та точності рішень, data-driven управління |
| 4 | Ментальна підтримка та HR-трансформації | Програми психологічної підтримки, гнучкі моделі роботи, адаптивне KPI для команд | Підтримка стабільності колективів, зниження рівня вигорання |
| 5 | Розвиток культури експериментування | Тестування змін у пілотних зонах, моделі швидких перевірок (rapid prototyping, MVP-цикл) | Зменшення ризику невдалих змін, підвищення інноваційності |
| 6 | Сценарне планування та антикризова готовність | Розробка моделей поведінки в умовах ризику, стратегій резервного функціонування | Зменшення вразливості до зовнішніх шоків, стабілізація операційної діяльності |
| 7 | Зміцнення стратегічного мислення | Навчання керівників long-term thinking, моделювання майбутніх сценаріїв розвитку | Узгодженість змін з довгостроковими цілями компанії |

Джерело: систематизовано автором на основі [2-4]

В основі наведеної класифікації - поєднання організаційної адаптації, цифрової трансформації та гуманітарно-управлінських інновацій.

У підсумку, воєнні обставини стали каталізатором структурних змін в українському ІТ-секторі. Якщо до 2022 року системне управління змінами не було домінантним вектором

більшості компаній, то сьогодні ситуація змінилася. Стратегічне мислення, проактивне планування, цифровізація управлінських процесів та розширення ролі HR у трансформаціях - усе це поступово формує нову парадигму ведення бізнесу в умовах високої турбулентності. Таким чином, удосконалення системи управління змінами в ІТ-сфері України потребує стратегічного переосмислення. Необхідно перейти від реактивних моделей до інституціоналізованих систем, що поєднують гнучкість, прогнозованість і культурну сталість. Використання інструментів цифрового моделювання, agile-логіки та глибокої HR-взаємодії є ключем до довготривалої конкурентоспроможності. Українські ІТ-компанії мають потенціал, але наразі лише одиниці демонструють системну трансформацію.

Список використаних джерел:

1. IT Ukraine Association. Де ІТ на війні: Асоціація IT Ukraine та Mind представили унікальне дослідження про внесок ІТ-індустрії у боротьбу проти російської агресії 2024. Режим доступу: https://itukraine.org.ua/de-it-na-vijni-asotsiatsiya-it-ukraine-ta-mind-predstavili-unikalne-doslidzhennya-pro-vnesok-it-industriyi-u-borotbu-proti-rosijskoyi-agresiyi/?utm_source=chatgpt.com

2. Стець С. С. Управлінські зміни в ІТ компаніях України в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-118>

3. Тимків О. Особливості управління змінами в ІТ секторі в кризових умовах. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали конференції*. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет. 2024. Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52552/1/Остап%20ТИМКІВ.pdf>

4. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>