

Остап ТИМКІВ

аспірант за освітньо-науковою програмою

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – Михайло ШКІЛЬНЯК, д-р. екон. наук,

професор, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ІТ-СФЕРІ УКРАЇНИ

Інституційна трансформація ІТ-сфери України впродовж останніх років відбувалася не лінійно, а під впливом низки паралельних процесів: цифровізації державного управління, воєнної дестабілізації, адаптації законодавства до вимог ЄС і перегляду самої ролі інформаційних технологій у функціонуванні правової держави. У цьому контексті управління змінами поступово перестало бути внутрішньо корпоративною управлінською технікою і набуло ознак окремого інституційного механізму, який охоплює нормативне регулювання, цифрову політику держави, організаційну перебудову ІТ-компаній і трансформацію правових відносин у цифровому середовищі [1]. Показово, що ухвалення у 2024 р. Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року вже прямо пов'язувало цифрову модернізацію із питаннями інституційної стійкості держави і післявоєнного відновлення [2].

Отже, однією з найбільш дискусійних проблем сучасного менеджменту в ІТ-сфері України поступово стає не стільки швидкість технологічної адаптації компаній, скільки інституційна здатність організацій підтримувати безперервність управлінських змін у кризовому середовищі. Парадокс полягає в тому, що український ІТ-сектор, який у 2023 р. забезпечив понад \$6,7 млрд експортних надходжень згідно з даними Національного банку України [3], водночас у 2025 р. опинився у стані постійної організаційної реконфігурації. Частина компаній змінила структуру управління, частина – географію команд, окремі підприємства

перейшли до моделі розподілених офісів, а деякі взагалі відмовилися від класичної ієрархії на користь мережевого менеджменту.

У цьому контексті управління змінами почало втрачати ознаки тимчасового антикризового інструменту. Воно фактично трансформувалося у постійний управлінський режим. Цей аспект особливо помітний у середніх ІТ-компаніях, де швидкість прийняття рішень виявилася критично важливішою за формалізовану стабільність процедур [4]. Водночас надмірна динамічність створила й інший ефект – управлінське виснаження персоналу, що підтверджується міжнародними дослідженнями Deloitte: у 2024 р. понад 40% працівників технологічного сектору повідомляли про симптоми професійного вигорання внаслідок постійних організаційних трансформацій [4]. Крім того, Deloitte підкреслює, що 53% працівників найбільше занепокоєні зростанням робочого стресу та його впливом на психічне здоров'я. Це безпосередньо пов'язується зі швидкими організаційними змінами, цифровою перебудовою та нестабільністю трудового середовища.

Управлінська практика останніх років демонструє, що ефективність change-management у сфері ІТ дедалі більше залежить від якості інституційної координації всередині компанії. Саме тому доцільно виділити ключові організаційні компоненти, які впливають на результативність змін (табл. 1).

Таблиця 1

Організаційні компоненти управління змінами в ІТ-компаніях України та ризики їх функціонування в кризових умовах

Організаційний компонент	Прояв у діяльності ІТ-компаній	Потенційний ризик
Децентралізація управління	Передача частини рішень проєктним командам	Втрата стратегічної узгодженості
Гібридний формат роботи	Поєднання дистанційної та офісної взаємодії	Комунікаційна фрагментація
Agile-моделі менеджменту	Гнучке коригування процесів	Перевантаження персоналу змінами

Організаційний компонент	Прояв у діяльності ІТ-компаній	Потенційний ризик
Кібербезпекова адаптація	Посилення цифрового контролю доступу	Зростання витрат на підтримку інфраструктури
Релокація працівників	Переміщення команд за кордон або в безпечні регіони	Розрив корпоративної культури

Джерело: розробка автора

Інформація, наведена у табл. 1, демонструє, що сучасна система управління змінами в українських ІТ-компаніях формується під впливом не одного домінуючого чинника, а кількох паралельних організаційних трансформацій, які взаємно підсилюють одна одну. При цьому частина механізмів, що в докризовий період сприймалися як інструменти підвищення гнучкості бізнесу, у нинішніх умовах починають продукувати додаткові управлінські ризики. Зокрема, децентралізація управління, яка раніше асоціювалася зі скороченням бюрократичних процедур і прискоренням прийняття рішень, у кризовому середовищі нерідко призводить до втрати стратегічної синхронізації між окремими командами та управлінськими рівнями. Подібна ситуація простежується і в поширенні Agile-підходів: їхня адаптивність забезпечує швидке реагування на зміни ринку, однак надмірна кількість постійних коригувань процесів поступово створює ефект організаційної нестабільності та професійного виснаження персоналу.

Водночас таблиця показує, що безпековий фактор дедалі глибше інтегрується у систему change-management. Кібербезпекова адаптація вже не є виключно технічним завданням ІТ-відділів, а перетворюється на повноцінний управлінський напрям, який потребує окремих фінансових, кадрових та організаційних ресурсів. Аналогічно релокація працівників, яка спочатку розглядалася як тимчасова реакція на воєнні ризики, поступово трансформувалася у складний процес реконфігурації корпоративної культури та системи внутрішньої комунікації підприємств.

Слід звернути увагу також і на те, що інституційна нестабільність державного середовища прямо впливає на організаційні механізми ІТ-бізнесу. Зокрема, правовий режим Дія.City, запроваджений Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» у 2021 р., фактично став спробою створити окрему модель регуляторної адаптивності для технологічного сектору Верховна Рада України [5]. Проте навіть цей інструмент не усунув проблему стратегічної невизначеності, оскільки криза у сучасному ІТ-менеджменті дедалі частіше має не економічний, а структурно-організаційний характер.

Список використаних джерел:

1. Луценко В. Р., Пікуля Т. О. Правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2024. Т. 1, № 81. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.9>
2. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
3. Міністерство фінансів України. Україна у 2023 році збільшила експорт товарів на 5% – до \$36 млрд. 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/02/01/120739117/>
4. Deloitte. Deloitte 2024 Global Human Capital Trends. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/lv/en/about/press-room/deloitte-2024-global-human-capital-trends.html>
5. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні – Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>