

Остап ТИМКІВ

здобувач освітньо-наукової програми

“Менеджмент”, ЗУНУ

(науковий керівник: д.е.н., професор кафедри менеджменту

Михайло ШКІЛЬНЯК)

ІНСТРУМЕНТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ЗМІН У ІТ-КОМПАНІЯХ ІЗ РІЗНИМИ РІВНЯМИ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ

Досвід українських ІТ-компаній у період воєнних та економічних шоків показав, що навіть за близьких ринкових умов організації реагують на кризу по-різному. Частина компаній використала кризу як можливість для технологічного стрибка, інші зосередилися на тактичній адаптації, тоді як деякі обмежилися утриманням наявних позицій без глибокої трансформації. Аналітичне групування за динамікою доходів, прибутковості, фінансової стійкості, здатності відновлюватися після шоку та організаційної гнучкості дає змогу виокремити три типи стратегій управління змінами: антикризово-інноваційну, адаптивну і стабілізаційну.

Міжнародні моделі цифрової зрілості підтверджують, що різна поведінка компаній у кризових умовах тісно пов'язана з глибиною цифрової трансформації. Дослідження DORA і звіти про DevOps-практики показують, що команди з високою цифровою зрілістю розгортають зміни значно частіше, швидше відновлюються після збоїв і демонструють нижчий рівень помилок порівняно з низькозрілими організаціями [1]. Це дає підстави розглядати інструменти автоматизації процесів змін як ключовий чинник, що відрізняє три ідентифіковані стратегічні типи ІТ-компаній.

Антикризово-інноваційний тип компаній проявляється у здатності не лише подолати наслідки шоку, а й вийти з нього оновленими. Такі організації діють проактивно, швидко оновлюють продуктовий портфель, системно інвестують у технологічний розвиток і підвищення кадрових компетенцій, підтримують

внутрішню культуру експериментування, що спирається на аналітику та роботу з даними. На протилежному полюсі перебувають компанії стабілізаційного типу, орієнтовані передусім на збереження статус-кво: вони дотримуються консервативної фінансової політики, утримують наявний портфель клієнтів без активної експансії, впроваджують технологічні новації повільно й точково, часто обмежуючись фрагментарною цифровізацією без інтегрованої системної архітектури. Між цими двома крайніми моделями розташований адаптивний тип - компанії, що здатні відновлювати операційну діяльність після кризи, але роблять це нерівномірно, залишаючись чутливими до коливань ринку та змін попиту. Вони поєднують традиційні управлінські практики з окремими елементами Agile, DevOps чи аналітичних HR-рішень, мають сильні команди, але не завжди - завершену архітектуру організаційних змін.

У сукупності ці три типи формують логічну «драбину» цифрової зрілості: від базового рівня, на якому оцифровані лише окремі процеси, до екосистемного, де взаємопов'язані технології, дані та організаційні практики функціонують як єдине ціле. Подібний підхід узгоджується з моделями цифрової зрілості, розробленими Forrester [2] та іншими міжнародними дослідницькими центрами, які підкреслюють, що справжня цифрова трансформація ґрунтується не лише на впровадженні ІТ-рішень, а на синергії технологій, компетенцій персоналу, організаційної культури й управлінських процесів. В таблиці 1 наведено типи ІТ-компаній та інструменти автоматизації процесів змін залежно від рівня цифрової зрілості.

Отже, узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що три стратегічні типи ІТ-компаній - антикризово-інноваційний, адаптивний і стабілізаційний формують послідовну шкалу цифрової зрілості, яка визначає здатність організацій

реагувати на шоки, підтримувати внутрішню стійкість і здійснювати глибокі трансформації.

Таблиця 1

Типи ІТ-компаній та інструменти автоматизації процесів змін залежно від рівня цифрової зрілості

Тип стратегічної поведінки	Узагальнена характеристика компаній	Рівень цифрової зрілості (умовно)	Ключові інструменти автоматизації процесів змін	Основні управлінські акценти
Антикризово-інноваційний	Використовують кризу як можливість для трансформації; швидко оновлюють продукти й бізнес-моделі; спираються на дані й культуру експериментів	Екосистемний, високий	Зрілі DevOps-та CI/CD-практики; ІаС; хмарні платформи; платформна інженерія; АІOps; внутрішні AI-асистенти	Масштабування інновацій; підтримка високої швидкості змін; розвиток R&D; закріплення культури безперервних покращень
Адаптивний	Гнучко реагують на зміни середовища; поєднують традиційні практики з елементами Agile, DevOps; результати нестабільні, залежать від кон'юнктури	Інтегрований, середній	CI/CD середнього рівня; автоматизоване тестування; RPA для бек-офісу; аналітичні HR-дашборди; системи портфельного управління змінами	Стабілізація циклів змін; зменшення залежності від зовнішніх шоків; розвиток культури даних; оптимізація витрат без втрати інноваційного потенціалу
Стабілізаційний	Орієнтуються на збереження статус-кво; повільно впроваджують нові технології; покладаються на усталені клієнтські відносини	Базовий, початковий	ITSM-системи й сервіс-дески; ERP і електронний документообіг; базовий RPA; поетапна цифровізація основних процесів; базовий monitoring/alerting	Реструктуризація процесів; скорочення операційних витрат; створення фундаменту для майбутньої цифрової трансформації; поступове формування культури змін

Примітка: DevOps - об'єднання розробки й операцій для швидких змін; CI/CD - автоматичне складання, тестування й розгортання; ІаС - управління інфраструктурою через код; АІOps - автоматизація ІТ-операцій за допомогою ІІІ; CI/CD середнього рівня - часткова автоматизація розгортання; RPA - програмні роботи для рутинних задач; ITSM - системи керування ІТ-процесами та інцидентами; ERP - комплексні системи обліку та управління; базовий RPA - роботи для окремих простих операцій; monitoring/alerting - контроль роботи систем і сповіщення про збої.

Джерело: власна розробка

Відповідно, інструменти автоматизації процесів змін мають бути диференційованими: високорілі компанії ефективно працюють із платформною DevOps-інфраструктурою, підходами Infrastructure as Code, AIOps і системами на базі штучного інтелекту; компанії середнього рівня потребують інтеграції CI/CD, роботизованої автоматизації процесів і аналітичних HR-рішень; організаціям базового рівня необхідні насамперед ITSM-системи, ERP і поступова цифровізація ключових операцій. Успіх автоматизації при цьому залежить не лише від технологій, а й від узгодження їх із управлінськими механізмами: бюджетуванням, кадровою політикою, культурою роботи з даними і стилем лідерства, що повністю відповідає сучасним моделям цифрової зрілості. Запропонована типологія інструментів можуть слугувати практичною дорожньою картою для побудови ефективних стратегій управління змінами, даючи змогу компаніям оцінити свій поточний стан і послідовно перейти від базової автоматизації до екосистемної моделі, у якій зміни стають безперервним, інтегрованим та керованим процесом.

Список використаних джерел:

1. DORA. DORA Research: 2023. 2024. URL: <https://dora.dev/research/2023/dora-report/>
2. Forrester. The Digital Maturity Model 4.0. Measure Your Maturity And Develop A Digital Transformation Plan. 2016. <https://www.forrester.com/report/the-digital-maturity-model-40/RES131801>