УДК 005.2
DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-29

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ДО МАСШТАБУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ КОНТИНГЕНТНОЇ МОДЕЛІ

О. В. ПРОХОРЕНКО
кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту;
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7069-1431

О. О. ВОЛКОВ
аспірант,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-5599-8038

Анотація. Мета дослідження. *Розробити комплексний поетапний підхід до масштабування ІТ-компанії на основі цифрової трансформації із застосуванням контингентної моделі.* ***Методика дослідження.*** *Використано системний, контингентний і проєктний підходи, розрахунок інтегрального індексу готовності до масштабування, типологізацію профілів готовності та аналіз практичного впровадження моделі на прикладі українських ІТ-компаній.* ***Результати.*** *Сформовано 12-етапну модель, що поєднує діагностику готовності, вибір стратегічної альтернативи, організаційних форм, цифрових інструментів і лідерсько-культурних механізмів.* ***Практична значущість результатів дослідження.*** *Запропонований підхід може бути використаний як інструмент керованого та адаптивного масштабування ІТ-компаній.*

Ключові слова: *масштабування; цифрова трансформація; управління змінами; організаційний розвиток; стратегічне управління; ІТ-компанії.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах цифрової економіки масштабування діяльності підприємств, зокрема ІТ-компаній, уже не може розглядатися лише як кількісне зростання обсягів продажу, кількості клієнтів або персоналу. Воно дедалі більше пов'язане зі здатністю організації перебудовувати бізнес-процеси, адаптувати управлінські механізми, оновлювати технологічну базу та забезпечувати узгоджені зміни в організаційній структурі. Дослідження останніх років показують, що цифрова трансформація впливає не тільки на технічний контур діяльності підприємства, а й на бізнес-модель, систему ухвалення рішень, корпоративну культуру та стійкість до зовнішніх викликів [11–13]. Особливої актуальності ця проблематика набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах високої ринкової турбулентності, кадрового дефіциту, воєнних ризиків і прискореної цифровізації. У таких обставинах перед менеджментом постають одразу кілька взаємопов'язаних практичних завдань: по-перше, своєчасно діагностувати рівень готовності організації до глибших трансформацій; по-друге, мінімізувати опір змінам; по-третє, узгодити цифрові ініціативи з розвитком персоналу, лідерством і комунікацією всередині компанії [13–15]. Отже, проблема полягає в тому, що потреба у масштабуванні та цифровій трансформації вже стала об'єктивною вимогою розвитку, тоді як інструменти їх поєднання в єдину керовану логіку дій усе ще залишаються недостатньо систематизованими для практичного застосування, особливо в контексті компаній, які мають одночасно зростати, змінюватися та зберігати стійкість [14–16].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі простежується кілька змістових напрямів дослідження, релевантних для теми масштабування на основі цифрової трансформації. Перший напрям охоплює праці, присвячені цифровій зрілості та діагностиці готовності підприємств до трансформаційних змін. Так, Г. Й. Островська розглядає сучасні моделі діагностики цифрової зрілості підприємства та підкреслює, що оцінювання рівня готовності має спиратися на багатовимірний підхід, який враховує не лише технологічні параметри, а й управлінські, організаційні та ресурсні аспекти [10]. У суміжній праці Г. Й. Островська та О. Т. Островський наголошують, що цифрова трансформація є складним і нерутинним процесом, який охоплює технічну, інституційну та управлінську готовність організацій і ринків [11]. Л. І. Райчева та В. О. Горбаньова, своєю чергою, акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація біз-

© О. В. Прохоренко, О. О. Волков, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

нес-процесів має розглядатися як базова складова формування стратегії розвитку підприємства, а її фрагментарне впровадження без системного бачення призводить до неефективного використання ресурсів і невиконання стратегічних цілей [12]. Подібну логіку підтримує й Д. Ю. Голушко, який пов'язує цифрову трансформацію управління з інтеграцією цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства та виокремлює основні бар'єри такого переходу – кадровий дефіцит, нерівномірність цифрового розвитку й обмеженість фінансування [13]. Другий напрям формують дослідження, у яких у центрі уваги перебувають управління змінами, лідерство та адаптивні стратегії. С. Касьян і Т. Гринько показують, що успішність стратегічних трансформацій залежить не тільки від якості стратегій, а й від здатності організації долати опір персоналу, формувати нові організаційні рутини та оцінювати результативність змін через систему збалансованих показників [14]. У статті О. А. Канової, К. та співавторами доведено, що лідерство є вирішальним чинником формування готовності працівників до цифровізації, розвитку цифрових компетентностей, мотивації та залученості до інноваційних процесів [15]. Окремий інтерес становить праця І. М. Зеліско та співавторів, у якій адаптивні стратегії корпоративної інтеграції розглянуто як відповідь на цифровізацію, глобалізацію та ринкову турбулентність; автори наголошують на ролі гнучкості, сценарного планування та KPI у забезпеченні стійкого розвитку [16]. Водночас аналіз цих праць дає підстави стверджувати, що більшість із них розкриває окремі складові проблеми – цифрову зрілість, цифрову трансформацію бізнес-процесів, опір змінам, лідерство або адаптивне стратегування, – однак між цими елементами ще недостатньо вибудувано цілісну логіку переходу від діагностики стану організації до вибору конкретної траєкторії масштабування. Саме ця обставина і формує науковий інтерес до подальшого розроблення інтегрованого підходу [10; 12; 14–16].

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення поетапного підходу до реалізації масштабування IT-компанії на основі цифрової трансформації. Підхід розглядає готовність до масштабування як інтегральну характеристику, яка формується на перетині «твердих» і «м'яких» чинників: до «твердих» віднесено процеси, технології та структурні параметри організації, тоді як «м'які» чинники охоплюють культуру, лідерські практики та мотиваційні механізми. Основою для вибору стратегічної траєкторії масштабування є контингентна модель, що спирається на кількісні характеристики та співвідношення вказаних чинників і формує спроможність компанії підтримувати зміни на новому рівні складності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Запропонований підхід складається з 12 етапів, які можуть бути інтерпретовані в логіці стандартного управління проєктами: від уточнення контексту та формування підстав для управлінського рішення – до виконання, контролю та підсумкового закриття циклу змін. У цьому підході етапи 1–5 відповідають фазі Discovery, етапи 6–11 – фазі Execution, а етап 12 – фазі Closure. Узагальнену структурно-логічну схему процесу реалізації масштабування IT-компанії на основі цифрової трансформації у відповідності до проєктних стадій наведено на рис. 1.

Етап 1 представляє усвідомлення масштабування як особливої цілі розвитку, яка вимагає цілеспрямованого планування та змін у бізнес-системі [1; 5]. На цьому етапі формується загальне бачення майбутнього розширення, визначаються довгострокові цілі росту та фіксується принципова готовність компанії інвестувати ресурси в масштабування.

Етап 2 передбачає збір даних, необхідних для діагностики компанії на предмет її готовності до масштабування. Готовність організації до масштабування має комплексний характер і формується внаслідок поєднання цифрової зрілості та здатності до організаційних змін [3]. Цифрова зрілість створює необхідні технологічні й процесні умови для зростання, тоді як готовність до змін відображає спроможність організації мобілізувати людські, культурні та управлінські ресурси. Саме узгоджена дія цих двох складових визначає інтегральну здатність організації до ефективного та динамічного масштабування бізнесу.

Етап 3 полягає в розрахунку інтегрального індексу готовності до масштабування (Index of Scale Readiness, ISR) за шістьма вимірами організаційного розвитку: стратегічним (Sg), мотиваційно-культурним (MC), компетентнісним (C), технологічним (T), структурним (Sc) та зовнішнього середовища (E) [3].

Для забезпечення методологічної надійності результатів застосовується принцип тріангуляції даних, який передбачає зіставлення експертних оцінок із фактичними даними, отриманими з відкритих джерел. Узгодженість між різними джерелами інформації розглядається як критерій верифікації отриманих оцінок, тоді як виявлені розбіжності стають підставою для додаткового уточнення інформації або порівняльного аналізу з аналогічними кейсами. Значення показників нормалізуються до уніфікованої п'ятибальної шкали, що забезпечує їх порівнянність, після чого ISR розраховується як зважена сума оцінок за компонентами та інтерпретується в діапазоні 1–5 балів (від повної неготовності до максимальної комплексної готовності) [3].

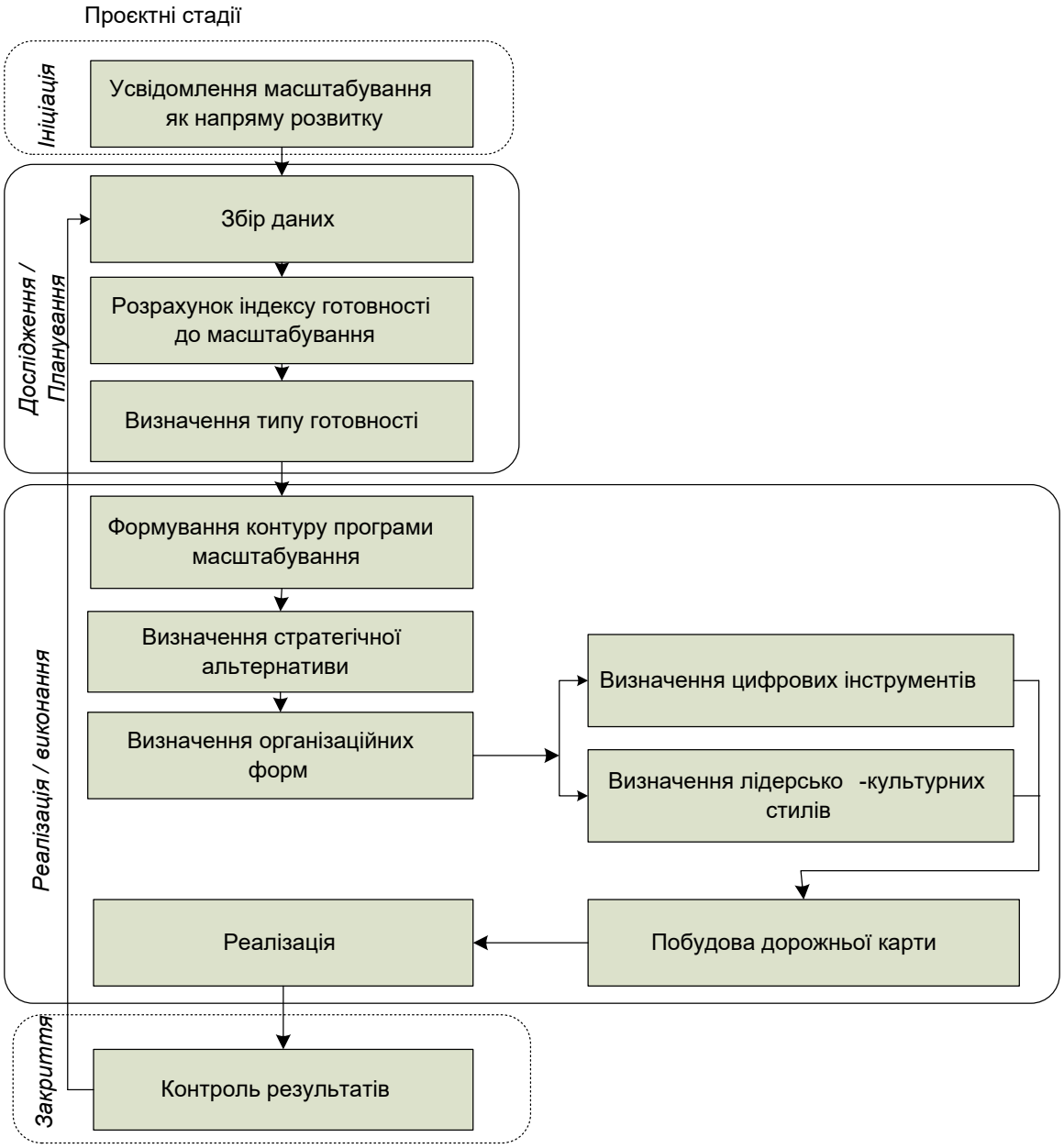

Рис. 1. Структурно-логічна модель реалізації масштабування ІТ-компаній: поєднання проєктних стадій і контингентного підходу

Джерело: авторська розробка

Етапом 4 є визначення типу готовності на основі типології, описаної в [4]. Значення ISR та статистичний розподіл значень його компонентів дозволяє визначити типи готовності: РВ – рівномірно високі значення (всебічна готовність), РН – рівномірно низькі значення (всебічна неготовність), НВ – нерівномірно високий профіль із наявністю «вразливої ланки» та НН – нерівномірно низький профіль із наявністю «островів досконалості» (рис. 2 а). У межах подальшого застосування типології типи НВ та НН деталізуються на підтипи залежно від того, чи дисбаланс у профілі готовності зумовлений переважно «твердими» чинниками (процеси, технології, структура), чи «м'якими» чинниками (культура, лідерство, мотивація) (рис. 2, б).

Результатом четвертого етапу є розуміння організацією свого місця на карті готовності: компанія усвідомлює, який у неї тип профілю (скажімо, «комплексно готова» чи «має вразливі місця») і які стратегічні ризики та можливості з цим пов'язані [4].

Цей етап є завершальним в «діагностичному» контурі й створює перехід до «вирішального». Формалізація взаємозв'язків між ключовими компонентами «вирішального» контуру в запропонованому підході здійснюється на основі контингентної моделі, представленої у вигляді матриці узгодженості (табл. 1). Зазначена матриця систе-

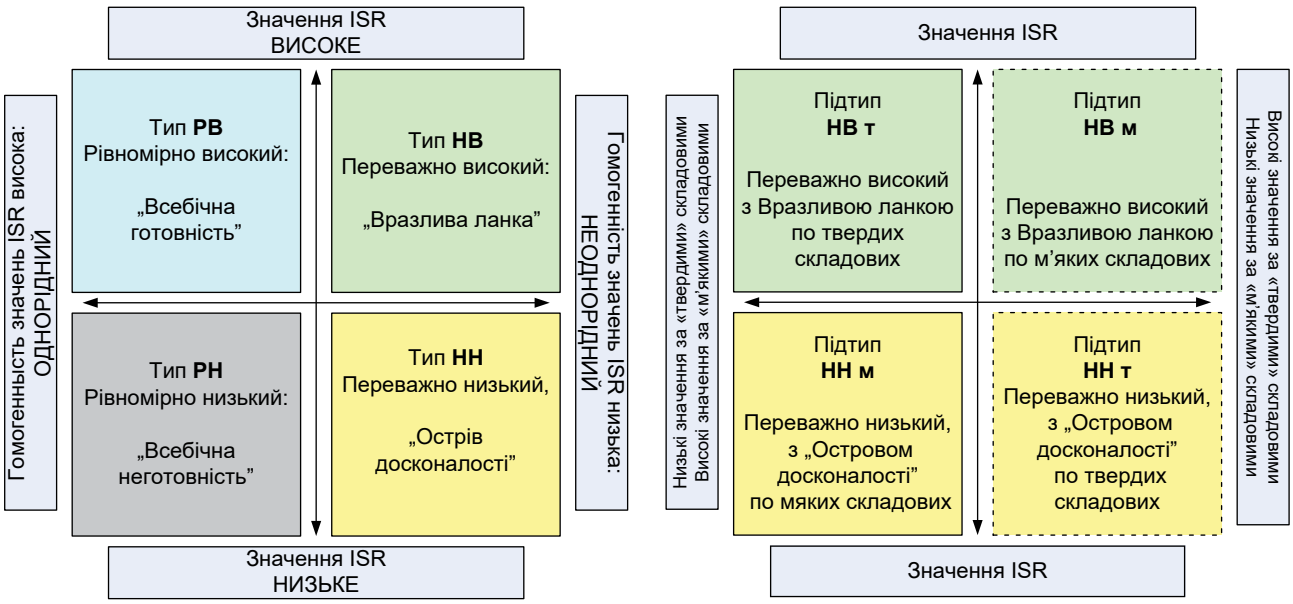

Рис. 2. Типологія організацій за готовністю до масштабування (а) та підтипи організацій з неоднорідними значеннями складових готовності (б)

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

Матриця узгодженості компонентів процесу реалізації масштабування ІТ-компанії

Тип (ISR)	**Стратегічна альтернатива**	**Організаційні форми (сталий порядок)**	**Цифрові інструменти (домени)**	**CVF/лідерство**
РВ	Інтеграція	Вертикальне; Горизонтальне; Корпоративні альянси та партнерства	Процеси/операції; Дані та аналітика; Платформа/ ІТ-інфраструктура	Переважно трансформаційне лідерство, з елементами трансакційного та підтримувального
РН	Інерція	Agile-масштабування	Процеси/операції; Платформа/ ІТ-інфраструктура	Поступовий перехід від Бюрократичного лідерства до Трансакційного (для забезпечення чітких результатів) та/або Підтримувального (для забезпечення розвитку власних компетенцій)
НВт	Концентрація (із зовнішньо забезпеченою спеціалізацією)	Модульне; Ліцензування (ліцензіат); Корпоративні альянси та партнерства	Процеси/операції; Дані та аналітика; Платформа/ ІТ-інфраструктура	Підтримувальне лідерство (для забезпечення розвитку компетенцій)
НВм	Концентрація або спеціалізація	Горизонтальне; Франчайзинг (франчайзі); Ліцензування (ліцензіат)	Клієнтські цифрові системи; Дані та аналітика; Процеси/операції	Трансакційне лідерство (для забезпечення чітких результатів)
ННт	Спеціалізація	Модульне; Франчайзинг (франчайзер); Ліцензування (ліцензіар)	Платформа/ ІТ-інфраструктура; Дані та аналітика; Процеси/операції	Трансакційне лідерство (для забезпечення чітких результатів) з елементами Трансформаційного
ННм	Інерція (стабілізаційний режим) з елементами концентрації (зовнішнє технічне підсилення)	Власні розробки (локальні інноваційні проєкти, agile-підхід); Ліцензування (ліцензіат); Франчайзинг (франчайзі); Корпоративні альянси та партнерства (для доступу до інфраструктури й компетенцій)	Платформа / ІТ-інфраструктура Дані та аналітика; Клієнтські цифрові системи (точкове розширення)	Підтримувальне лідерство (для забезпечення розвитку компетенцій) з елементами Трансформаційного

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення результатів [3; 4; 5; 7; 8]

матизує відповідності між профілем інтегрального індексу готовності до масштабування (ISR), домінантними стратегічними альтернативами розвитку, організаційними формами масштабування, функціональними доменами цифрових інструментів та лідерсько-культурними чинниками [3; 4; 5; 7; 8]. Матриця виконує аналітичну функцію зв'язування результатів діагностичного етапу з управлінськими рішеннями впроваджувального контуру, забезпечуючи внутрішню логічну узгодженість моделі та обґрунтованість вибору відповідних управлінських механізмів.

Етап 5 – формування контуру управління програмою масштабування та закріплення відповідальності. Отримавши об'єктивну оцінку готовності та визначивши профіль ISR, компанія переходить до узгодження стратегії масштабування і водночас формалізує управлінський контур її реалізації. На цьому кроці визначаються ролі та відповідальність учасників, регламент прийняття рішень і механізми координації, необхідні для виконання наступних етапів. Важливим елементом є призначення координатора процесу (лідерського «спонсора» змін) або створення програмного офісу (PMO), а також інституціоналізація нагляду за трансформаціями через керівний комітет, PMO або change board, регламенти та метрики контролю виконання [5; 8].

Етап 6 вимагає управлінського рішення щодо вибору стратегічної альтернативи для масштабування та організаційних форм реалізації обраної альтернативи. Важливо, що вибір стратегічної альтернативи не може здійснюватися лише на основі ринкових сигналів або управлінської інтуїції, оскільки він має бути структурно сумісним із реальним профілем готовності організації. Індекс ISR побудований так, щоб оцінювати готовність до масштабування на основі цифрової трансформації з урахуванням сукупності «твердих» чинників (процеси, технології, структура) та «м'яких» чинників (культура, лідерство, мотивація). Відповідно, типологія профілів відображає не тільки рівень готовності, але і конфігурацію сильних та слабких компонентів, що визначає допустиму інтенсивність стратегічних змін без втрати керованості [3; 5].

Таким чином, шостий етап завершується формуванням узгодженого рішення у зв'язці «профіль готовності по відношенню домінантна стратегічна альтернатива» [3; 5].

Наступний сьомий етап присвячений вибору організаційних форм масштабування як практичних механізмів реалізації обраного напряму зростання. Стратегічна альтернатива задає домінантний вектор розвитку, тоді як організаційні форми визначаються тим, які механізми реалізації є реалістичними для конкретної конфігурації «твердих» і «м'яких» компонентів готовності [4; 6].

На цьому етапі вибір організаційних форм масштабування здійснюється не як перелік опцій, а як контингентне рішення, детерміноване профілем готовності (ISR) та роллю компанії в механізмі масштабування. Для РВ допустимий максимально широкий набір форм, а ключовим стає питання доцільності та послідовності їх комбінування; для НВ акцент переноситься на усунення «вразливої ланки» та вибір форм, що компенсують слабкий компонент; для НН пріоритет набувають інструменти зовнішнього підсилення та точкового нарощування спроможностей; для РН – базові форми стабілізації та підготовки до майбутнього росту [4; 6].

Результатом сьомого етапу є зафіксований набір організаційних форм масштабування, узгоджений з профілем ISR та домінантним напрямом зростання [4; 6].

Етапи 8 і 9 являють собою обрання або коригування відповідно «твердих» і «м'яких» складових організаційної моделі масштабування й можуть відбуватись паралельно, оскільки їхній вибір обумовлюється типом (підтипом) готовності та відповідними обраними організаційними формами масштабування [4; 7; 8].

Восьмий етап спрямований на формування портфеля цифрових інструментів і ініціатив цифрової трансформації як «твердого» контуру, що забезпечує керованість і відтворюваність масштабування. На відміну від підходів, де цифрові рішення добираються як універсальний набір практик, у межах запропонованої моделі вони підпорядковуються профілю готовності організації та логіці обраної стратегічної альтернативи. Відповідно, добір інструментів здійснюється за чотирма функціональними доменами, релевантними для масштабування IT-компаній [7]:

(1) автоматизація процесів і операцій,

(2) дані та аналітика для управлінських рішень,

(3) клієнтські цифрові системи,

(4) платформа та IT-інфраструктура.

Результатом восьмого етапу є узгоджений з профілем ISR портфель цифрових інструментів і ініціатив, структурований за доменами та сформований як механізм підтримки масштабування [7].

Дев'ятий етап спрямований на формування «м'якого» контуру масштабування, тобто на узгодження організаційної культури та лідерських практик із вимогами зростання, визначеними профілем ISR. Для опису культури використовується рамка конкуруючих цінностей (CVF), а лідерські практики розглядаються через призму їх відповідності поточному типу культури та необхідному рівню трансформаційності. Такий підхід дозволяє уникнути конфлікту між стилем управління та культурним середовищем компанії, зменшити опір змінам і підвищити керованість масштабування [8; 9].

Етап 10 передбачає трансформацію стратегічних рішень і пріоритетів у дорожню карту (roadmap) – формалізований документ, що фік-

сує ключові заходи, їх взаємозв'язки, ресурси, строки та відповідальних осіб [5; 7]. Паралельно визначається контур управління реалізацією: порядок координації ініціатив, контрольні точки (milestones), регулярна звітність за KPI, а також формат прийняття рішень щодо коригування плану. За потреби функції портфельного контролю можуть бути закріплені за PMO або еквівалентним органом [5]. Рекомендовано передбачати пілотне впровадження та окрему точку рішення щодо тиражування (roll-out) на всю організацію.

Етап 11 передбачає виконання ініціатив, визначених дорожньою картою, із забезпеченням їх інтеграції у поточну діяльність організації. Управління реалізацією здійснюється через моніторинг виконання плану, контроль досягнення проміжних результатів і показників (KPI), а також систематичне виявлення відхилень і ризиків [5; 7].

Етап 12 – після завершення основного обсягу робіт здійснюється підсумкова оцінка: зіставлення фактичних результатів із цілями, аналіз значень KPI та фіксація організаційних висновків (уроків) [5; 7]. За необхідності проводиться повторна діагностика готовності (зокрема за шістьма вимірами ISR) для відображення динаміки змін та уточнення «вузьких місць» [3]. На основі результатів оцінки керівництво ухвалює рішення: завершити цикл і стабілізувати досягнуті практики або ініціювати наступний цикл масштабування з оновленими пріоритетами та параметрами програми [3; 5]. Таким чином, етап 12 виконує функцію закриття (Closure) і водночас створює основу для наступного витка керованого розвитку.

Для перевірки прикладної придатності запропонованої контингентної моделі масштабування її практичне впровадження було здійснено на прикладі українських IT-компаній: Qualium нішева українська компанія середнього розміру, що спеціалізується на розробці програмних продуктів під замовлення; та GlobalNodes представник невеликих інноваційних фірм, фокус на хмарних рішеннях і консалтингу. Результати описаної моделі для масштабування цих компаній наведені у вигляді порівняльної таблиці, яка відображає логіку переходу від вихідного профілю організаційної готовності до та після першого циклу масштабування [3; 4; 5; 7; 8].

У випадку Qualium модель дозволила перейти від частково збалансованого, але організаційно обмеженого профілю до вищого рівня структурної та операційної спроможності. У випадку GlobalNodes її застосування забезпечило перехід від локальної технологічної сили до більш цілісної організаційної основи для подальшого масштабування [3; 7].

Отже, практичне впровадження моделі підтверджує її здатність не лише діагностувати вихідний стан компанії, а й слугувати інструментом керованого переходу до вищого рівня готовності до масштабування [3; 4; 5].

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Розроблена контингентна модель масш-

Таблиця 2

Порівняльний аналіз результатів застосування контингентної моделі масштабування для IT-компаній Qualium та GlobalNodes

Показник	Qualium		GlobalNodes		Зміна
	До	Після	До	Після	
Базові характеристики готовності					
Індекс готовності ISR	3,6	4,0	2,8	3,2	+11–14%
Тип профілю	НВм	Збалансований	ННт	Впорядкований	Якісний перехід
Операційні показники					
Кількість команд/проєктів	8	11	3	4	+33–38%
Середня тривалість проєкту (міс)	7,2	6,1	6,8	5,9	-13–15%
Активні клієнти	12	16	5	7	+33–40%
Автоматизація процесів	35%	60%	25%	45%	+20–25 п.п.
Фінансові результати					
Річний приріст доходу	–	+18%	–	+12%	+12–18%
Реалізовані ініціативи					
Організаційні зміни	Автономізація команд, портфельне управління		Формалізація ролей, стандартизація		Контингентний підхід
Технологічні рішення	DevOps-практики, cloud-партнерства		Хмарні рішення, обмін знаннями		Підбір за профілем
Розвиток персоналу	Навчальні програми, розвиток компетенцій		Внутрішнє навчання, знання		Цільове навчання

Джерело: складено автором за результатами авторської апробації контингентної моделі на прикладі компаній Qualium Systems та GlobalNodes.

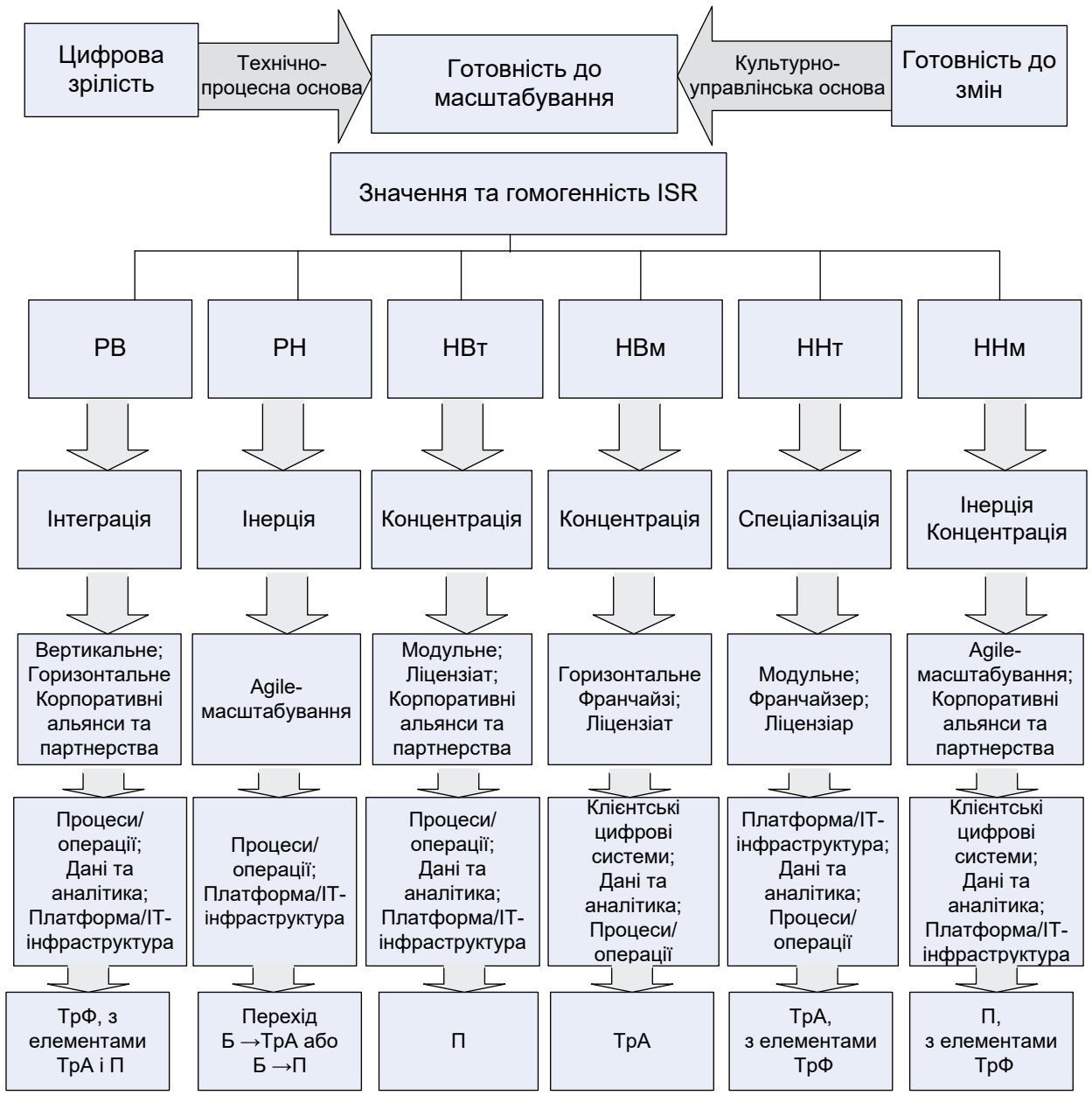

Рис. 3. Контингентна модель масштабування IT-компанії на основі цифрової трансформації: інтеграція типів організаційної готовності, стратегічних альтернатив, організаційних форм, цифрових інструментів і лідерсько-культурних стилів за стадіями проєкту масштабування

Джерело: авторська розробка

табування організації на основі цифрової трансформації інтегрує тип організаційної готовності до масштабування, стратегічні альтернативи розвитку, організаційні форми, цифрові інструменти та лідерсько-культурні стилі в єдину аналітичну рамку, що може бути застосована на відповідних стадіях проєктів масштабування діяльності IT-компаній.

Авторський підхід забезпечує методологічну цілісність, якої досі бракувало дослідженням у сфері масштабування IT-бізнесу: замість послідовного розгляду окремих чинників готовності, стратегій і організаційних форм запропоновано одночасний їх аналіз через матрицю узгодженості та стадійну логіку 12-крокової моделі. Такий підхід дозволяє керівникам IT-компаній не тільки діагностувати поточний тип організаційної готовності за інтегральним Індексом ISR та коефіцієнтом варіації його вимірів, а й прогнозувати, які саме стратегічні альтернативи й організаційні форми масштабування будуть найбільш результативними на відповідному етапі життєвого циклу компанії.

Практична цінність моделі підтверджена результатами апробації на IT-компаніях Qualium Systems та GlobalNodes, які репрезентують різні типи організаційної готовності й демонструють відмінну

траєкторію розвитку в межах однієї галузі. Порівняльний аналіз засвідчив, що однакові зовнішні умови ринку ІТ-послуг можуть давати принципово різні результати залежно від того, наскільки узгоджені між собою організаційна культура, цифрова зрілість, компетенції персоналу та обрана стратегічна альтернатива. Це спростовує універсальність поширених рецептів масштабування (Lean Startup, Blitzscaling, агресивна експансія) і підтверджує необхідність контингентного підходу, який враховує специфіку конкретної ІТ-компанії.

Запропонована модель виконує одночасно діагностичну та прогностичну функції: вона дозволяє не лише ідентифікувати «вузькі місця» в поточній організаційній конфігурації, а й формувати сценарії керованого переходу до вищого рівня готовності. Це особливо важливо для українських ІТ-компаній, які в умовах воєнного часу та глибокої структурної трансформації ринку праці мають обмежений ресурс на стратегічні помилки й потребують обґрунтованих, а не інтуїтивних рішень щодо масштабування. Застосування контингентної моделі створює передумови для системного управлінського діалогу між власниками, менеджментом і ключовим персоналом про пріоритетність тих чи інших інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури, компетенцій та лідерських практик.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні емпіричної бази апробації моделі через розширення вибірки ІТ-компаній різного масштабу та бізнес-моделі (продуктові, сервісні, outstaffing-компанії), у кількісній калібровці порогів переходу між типами організаційної готовності на основі галузевої статистики, а також в адаптації моделі до суміжних секторів цифрової економіки. Окремим напрямом убачається розробка цифрового інструменту самодіагностики для керівників ІТ-компаній, що реалізовував би логіку контингентної моделі в інтерактивному форматі та забезпечував системне зіставлення результатів внутрішньої самооцінки з галузевими бенчмарками, формуючи у такий спосіб основу для регулярного моніторингу рівня готовності до масштабування в умовах динамічної цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Потюк Ю.С. Проблеми і перспективи масштабування бізнесу за кризових умов. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-7

2. Бардас А.В., Руденко Д.О. Управління масштабуванням ІТ-компаній з використанням сучасних стратегій і методологій. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2023. № 3(83). С. 74–83. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/83.074

3. Волков О.О., Прохоренко О.В. Оцінка готовності організації до масштабування на основі цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2025. Вип. 5(20). С. 102–111. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.20-16

4. Прохоренко О.В., Волков О.О. Вибір організаційних форм масштабування на основі типології організаційної готовності. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка.* 2025. Вип. 4. С. 48–55. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-8

5. Прохоренко О.В., Волков О.О. Роль і місце масштабування в системі стратегічних альтернатив розвитку організації. *Трансформаційна економіка.* 2025. № 4(13). С. 206–212. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-33

6. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. Scale-up modes. *Long Range Planning.* 2021. Vol. 54, Iss. 6. P. 102101. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102101

7. Мельник О.Г., Сохан В.-Р.І., Юхман Я.В. Вплив цифровізації на функціонування бізнес-організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2025. Т. 7, № 1. С. 220–231. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.220

8. Hobbs B., Petit Y. Agile Methods on Large Projects in Large Organizations. *Project Management Journal.* 2017. Vol. 48, Iss. 3. P. 3–19. DOI: https://doi.org/10.1177/875697281704800301

9. Strengers J., Mutsaers L., van Rossum L., Graamans E. The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management.* 2022. Vol. 35, Is. 8. P. 115–130. DOI: https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268

10. Островська Г.Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації. *Вісник економічної науки України.* 2024. № 2(47). С. 143–151. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151

11. Островська Г.Й., Островський О.Т. Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку. *Економічний вісник Донбасу.* 2024. № 1–2(75–76). С. 166–177. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177

12. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2024. № 30. С. 71–76. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040

13. Голушко Д.Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 79. С. 609–616. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102

14. Касьян С., Гринько Т. Управління опором змінам та оцінювання ефективності стратегічних трансформацій в умовах цифровізації. *Actual Problems of Economics.* 2025. № 10(292). С. 198–211. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-198-211

15. Канова О.А., Кривобок К.В., Омаров Е.Ш. Вплив лідерства на розвиток персоналу під впливом цифрової трансформації. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. № 3. С. 220–225. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-43

16. Зеліско І.М., Сорока А.М., Манькута Я.М., Шаталов О.В. Адаптивні стратегії управління корпоративною інтеграцією підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. № 3. С. 215–219. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42

REFERENCES

1. Potiuk Yu. S. (2024). Problemy i perspektyvy masshtabuvannia biznesu za kryzovykh umov [Problems and prospects of business scaling under crisis conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* no. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-7 [in Ukrainian].

2. Bardas A. V. & Rudenko D. O. (2023). Upravlinnia masshtabuvanniam IT-kompanii z vykorystanniam suchasnykh stratehii i metodolohii [Scaling management of IT companies using modern strategies and methodologies]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of Dnipro University of Technology,* no. 3(83), pp. 74–83. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/83.074 [in Ukrainian].

3. Volkov O. O. & Prokhorenko O. V. (2025). Otsinka hotovnosti orhanizatsii do masshtabuvannia na osnovi tsyfrovoi transformatsii [Assessment of organizational readiness for scaling based on digital transformation]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security,* no. 5(20), pp. 102–111. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.20-16 [in Ukrainian].

4. Prokhorenko O. V. & Volkov O. O. (2025). Vybir orhanizatsiinykh form masshtabuvannia na osnovi typolohii orhanizatsiinoi hotovnosti [Selection of organizational forms of scaling based on the typology of organizational readiness]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Seriia Ekonomika – Scientific Bulletin of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics Series,* no. 4, pp. 48–55. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-8 [in Ukrainian].

5. Prokhorenko O. V. & Volkov O. O. (2025). Rol i mistse masshtabuvannia v systemi stratehichnykh alternatyv rozvytku orhanizatsii [The role and place of scaling in the system of strategic alternatives for organizational development]. Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy, no. 4(13), pp. 206–212. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-33 [in Ukrainian].

6. Piaskowska D., Tippmann E. & Monaghan S. (2021). Scale-up modes. *Long Range Planning,* no. 54(6), 102101. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102101

7. Melnyk O. H., Sokhan V.-R. I. & Yukhman Ya. V. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na funktsionuvannia biznes-orhanizatsii [The impact of digitalization on the functioning of business organizations]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development,* no. 7(1), pp. 220–231. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.220 [in Ukrainian].

8. Hobbs, B., & Petit, Y. (2017). Agile methods on large projects in large organizations. *Project Management Journal*, no. 48(3), pp. 3–19. DOI: https://doi.org/10.1177/875697281704800301

9. Strengers J., Mutsaers L., van Rossum L. & Graamans E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management,* no. 35(8), pp. 115–130. DOI: https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268

10. Ostrovska H. Y. (2024). Suchasni modeli diahnostyky ta otsinky tsyfrovoi zrilosti pidpryiemstva v umovakh digital-transformatsii [Modern models of diagnosing and assessing the digital maturity of an enterprise under digital transformation]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of Economic Science of Ukraine,* no. 2(47), pp. 143–151. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151 [in Ukrainian].

11. Ostrovska H. Y. & Ostrovskyi O. T. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovosti: suchasni realii ta priorytety rozvytku [Digital transformation of industry: Current realities and development priorities]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* no. 1–2(75–76), pp. 166–177. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177 [in Ukrainian].

12. Raicheva L. I. & Horbanova V. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak osnovna skladova formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstv [Digital transformation of business processes as the main component of enterprise development strategy formation]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute",* no. 30, pp. 71–76. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040 [in Ukrainian].

13. Holushko D. Y. (2025). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpryiemstvom: svitovi trendy ta ukrainska praktyka [Digital transformation of enterprise management: Global trends and Ukrainian practice]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* no. 79, pp. 609–616. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102 [in Ukrainian].

14. Kasian S. & Hrynko T. (2025). Upravlinnia oporom zminam ta otsiniuvannia efektyvnosti stratehichnykh transformatsii v umovakh tsyfrovizatsii [Managing resistance to change and evaluating the effectiveness of strategic transformations under digitalization]. *Actual Problems of Economics,* no. 10(292), pp. 198–211. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-198-211 [in Ukrainian].

15. Kanova O. A., Kryvobok K. V. & Omarov E. Sh. (2025). Vplyv liderstva na rozvytok personalu pid vplyvom tsyfrovoi transformatsii [The influence of leadership on personnel development under the impact of digital transformation]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology,* no. 3, pp. 220–225. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-43 [in Ukrainian].

16. Zelisko I. M., Soroka A. M., Mankuta Ya. M. & Shatalov O. V. (2025). Adaptyvni stratehii upravlinnia korporatyvnoiu intehratsiieiu pidpryiemstv [Adaptive strategies for managing the corporate integration of enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology,* no. 3, pp. 215–219. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42 [in Ukrainian].

Olena Prokhorenko, Oleksii Volkov, *National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".* ***Formation of an integrated approach to scaling it companies based on a contingency model.***

Annotation. Purpose. *To develop a comprehensive staged approach to scaling an IT company on the basis of digital transformation using a contingency model.* ***Methods.*** *The study applies systemic, contingency, and project-based approaches, the calculation of the Index of Scale Readiness, the typology of readiness profiles, data triangulation, and the analysis of practical implementation using the cases of Ukrainian IT companies.* ***Results.*** *The paper substantiates a 12-stage model that combines the diagnosis of organizational readiness, the selection of a strategic alternative, the choice of organizational forms, the formation of a portfolio of digital tools, and the alignment of leadership and organizational culture with the requirements of scaling. The proposed approach is based on the integration of "hard" factors, such as processes, technologies, and structure, with "soft" factors, such as culture, leadership, and motivation. Depending on the balance of these components, the model makes it possible to identify the actual type of organizational readiness and to determine a scaling trajectory that is compatible with the company's internal capabilities and level of managerial maturity. The study demonstrates that scaling should be interpreted not as a purely quantitative increase in personnel, clients, or revenue, but as a controlled transition to a more complex organizational state that preserves coherence, manageability, and strategic integrity. It also shows that the connection between diagnostic results and managerial decisions should be formalized through a logically consistent matrix of relationships linking readiness type, strategic alternative, organizational form, digital domains, and leadership-cultural factors.* ***Practical significance.*** *The proposed approach can be used as a practical managerial tool for diagnosing scale readiness, selecting an appropriate development trajectory, designing a roadmap for transformation, coordinating digital and organizational change initiatives, and monitoring the results of scaling in IT companies. Its applied value lies in supporting managers in conditions of turbulence, resource constraints, and accelerated digitalization, where business growth requires not fragmented decisions but a coordinated sequence of organizational, technological, and leadership actions.*

Keywords: *scaling; digital transformation; change management; organizational development; strategic management; IT companies.*

Дата надходження статті: 24.04.2026
Дата прийняття статті: 15.05.2026
Дата публікації статті: 22.06.2026