

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Вінський Владислав Вячеславович

УДК 338.339

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегія та тактика міжнародного ІТ-менеджменту

ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

В.В. Вінський

Керівник роботи
О.А. Прокопчук, к.е.н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Вінський В.В. Стратегія та тактика міжнародного ІТ-менеджменту. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади міжнародного ІТ-менеджменту в умовах глобалізації. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення сутності основних понять проблеми дослідження удосконалено трактування понять «міжнародний ІТ-менеджмент». Здійснено аналіз тенденцій розвитку ринку ІТ-послуг в Україні. Визначено особливості міжнародного ІТ-менеджменту та його відмінність від системи класичного менеджменту. Обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності системи міжнародного стратегічного ІТ-менеджменту через удосконалення його організаційної структури та методичних підходів до формування міжнародних проєктних команд.

Ключові слова: міжнародний ІТ-менеджмент, стратегія, тактика, міжнародна компанія.

Vinsky V.V. Strategy and tactics of international IT management. – Manuscript qualification work.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissya National University, Zhytomyr, 2023.

The theoretical, methodological and applied principles of international IT management in the context of globalization are investigated. On the basis of generalization of theoretical and methodological approaches to defining the essence of the basic concepts of the research problem, the interpretation of the concepts of "international IT management" has been improved. The trends of the IT services market of Ukraine are analyzed. Proposals for increasing the international strategic IT management efficiency through the improvement of its organizational structure and methodical approaches to the formation of international project teams are substantiated.

Keywords: international IT management, strategy, tactics, international company.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ МІЖНАРОДНОГО ІТ-МЕНЕДЖМЕНТУ	ЗАСАДИ 7
РОЗДІЛ 2 МІЖНАРОДНИЙ ІТ-МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЯ, ТАКТИКА	ТЕНДЕНЦІЇ, 12
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	УДОСКОНАЛЕННЯ ІТ- 22
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із найвагоміших факторів успішного бізнесу в умовах діджиталізації економіки є запровадження ефективного ІТ-менеджменту, що передбачає використання інформаційних технологій для досягнення цілей компанії. Для міжнародного бізнесу, у зв'язку з поглибленням глобалізації, значення ІТ-менеджменту є ще більш високим, оскільки його імплементація допомагає компаніям мінімізувати транснаціональні комунікативні бар'єри, управляти технологічними проєктами та інформацією в різних країнах та регіонах світу. Необхідність практичної інтеграції управлінських технологій, механізмів та інструментів міжнародного менеджменту та ІТ-менеджменту, визначає актуальність та практичну значимість дослідження теоретико-методологічних засад міжнародного ІТ-менеджменту, обґрунтування практичних пропозицій щодо розробки та імплементації його стратегій і тактики.

Методологічні засади ІТ-менеджменту, у зв'язку з його динамічним розвитком на національному та міжнародному рівні, є предметом активних досліджень учених (Ерфан Є., Кушнірчук А., Чижов В. та ін.) та експертів (Корнилюк Р., Присяжнюк Н. та ні.). Однак, практичні та методологічні аспекти міжнародного ІТ-менеджменту є відносно малодослідженим та відкритим питанням в українській науці, що визначає актуальність даного дослідження. *Метою даного дослідження є* – обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародного ІТ-менеджменту через удосконалення стратегії та тактики.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст категоріального апарату міжнародного ІТ-менеджменту;
- здійснити аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку ІТ-послуг в Україні;
- ідентифікувати особливості міжнародного ІТ-менеджменту, специфіку розробки та реалізації ІТ-стратегії і тактики;

– обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи міжнародного ІТ-менеджменту компаній з урахуванням перспектив і загроз глобального середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною ІТ-діяльністю компаній в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів міжнародного ІТ-менеджменту.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дослідження є системний метод пізнання соціально-економічних процесів. Для вирішення окремих завдань були застосовані методи: *абстрактно-логічний* (при вивченні та уточненні сутності понять «ІТ-менеджмент», «міжнародний менеджмент», «міжнародний ІТ-менеджмент»), *теоретичного узагальнення* (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків); *індукції і дедукції, аналізу і синтезу, статистико-аналітичний* (для оцінки тенденцій розвитку ІТ-ринку в Україні, ідентифікації специфіки та інструментів системи міжнародного ІТ-менеджменту).

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Вінський В.В. ІТ-менеджмент: функціональна сутність та специфіка імплементації у міжнародному бізнесі. Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії: збірник матеріалів ІХ науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 23 листопада 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет». 2023. С. 41-43.
2. Вінський В.В. Стратегія і тактика міжнародного менеджменту. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 червня 2023 року. – Житомир: Поліський національний університет. 2023. С. 552-554.
3. Вінський В.В. ІТ-сектор в Україні: реалії та перспективи. Студентські наукові читання-2023: Матеріали студентської науково-практичної конференції, 14

грудня 2023 року. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 57-59.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення й висновки дослідження можуть слугувати обґрунтуванням для подальшого удосконалення стратегії і тактики міжнародною ІТ-діяльністю компаній з урахуванням світового досвіду і тенденцій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 30 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ІТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Міжнародний ІТ-менеджмент є відносно новим науковим поняттям, введення якого в науковий та прикладний обіг обумовлено виникненням та практичною імплементацією управлінських інструментів адаптованих до специфіки ІТ-сфери та міжнародного середовища. Його комплексне дослідження передбачає визначення методологічної сутності, функціонального та суб'єктного наповнення і особливостей. Теоретичне дослідження міжнародного ІТ менеджменту потребує першочергової ідентифікації сутності дотичних понять ІТ-менеджменту і міжнародного менеджменту.

Класичний ІТ-менеджмент включає в себе координацію робіт команди у сфері розробки та імплементації інформаційних технологій у бізнес-процес для досягнення стратегічних цілей компанії. Це вимагає від ІТ-менеджера високого рівня розуміння технологій та здатності ефективно керувати проєктами. У сфері ІТ-менеджер повинен бути готовий вирішувати технічні та стратегічні завдання, сприяючи розвитку інновацій та впровадженню новітніх технологій. Крім того, він відповідає за управління ресурсами, включаючи бюджет і персонал, забезпечуючи ефективну роботу ІТ-проєктів. Ключовими аспектами роботи менеджера є управління ризиками та посилення інформаційної безпеки. Він повинен розробляти стратегії для запобігання кіберзагрозам та забезпечення надійності систем. Важливою функцією ІТ менеджера є партнерство з іншими відділами організації, комунікації з клієнтами та забезпечення відповідності ІТ-процесів стандартам. Ефективний менеджер сприяє взаєморозумінню між технічними та нетехнічними командами для досягнення спільних цілей.

Міжнародний ІТ-менеджмент – це галузь управління, яка поєднує принципи менеджменту інформаційних технологій з вимогами та особливостями міжнародної діяльності. Він зорієнтований на ефективне використання

інформаційних ресурсів та технологій в міжнародних компаніях і організаціях. Міжнародний ІТ-менеджмент можна розглядати з двох позицій: 1) як управління інформаційними ресурсами та технологіями міжнародних компаній з метою оптимізації бізнес-процесів; 2) як управління бізнес-процесом ІТ-компаній, що є постачальниками інформаційних технологій на світовий ринок.

З огляду на специфіку міжнародних бізнес-процесів міжнародний ІТ-менеджмент має певні відмінні риси від аналогічної сфери управління на національному рівні:

1. Кроскультурність – міжнародний ІТ-менеджмент вимагає розуміння та адаптації до різних культурних контекстів, зокрема управління багатонаціональними ІТ-командами потребує врахування відмінностей у ціннісних орієнтаціях, нормах та комунікаційних стилях.

2. Географічна віддаленість – міжнародний ІТ-менеджмент є інструментом мінімізації комунікаційних бар'єрів, що є типовими для транснаціонального бізнесу, таких як територіальна віддаленість та різниця у часі. Коли співпраця команд здійснюється з різних часових поясів, менеджерам потрібно бути гнучкими і здатними організувати зустрічі та комунікацію з урахуванням часових розбіжностей. Міжнародний ІТ-менеджмент допомагає не лише налагодити комунікації в межах проєктних команд, а суттєво підвищити ефективність використання робочого часу і людського капіталу компаній в цілому.

3. Мовні бар'єри. Глобалізація стимулювала поширення міжнародних мов (англійської) у всіх країнах світу сприяючи цим поступовій мінімізації мовних бар'єрів у транснаціональному бізнесі. Однак у міжнародному ІТ-менеджменті мовні скіли є все ще важливим чинником ефективності, оскільки визначають спроможність менеджерів спілкуватися та координувати роботу багатонаціональних команд на різних мовах.

4. Правові та регуляторні вимоги – менеджмент ІТ-проєктів на міжнародному рівні потребує дотримання правових та регуляторних вимог різних країн. Менеджери повинні розуміти законодавство та практику країн, в

яких вони працюють, щоб забезпечити відповідність проекту [4, 5].

Міжнародний ІТ-менеджмент здійснюється через класичні функції управління, адаптовані під галузеву специфіку і особливості міжнародної діяльності (рис. 1.1).

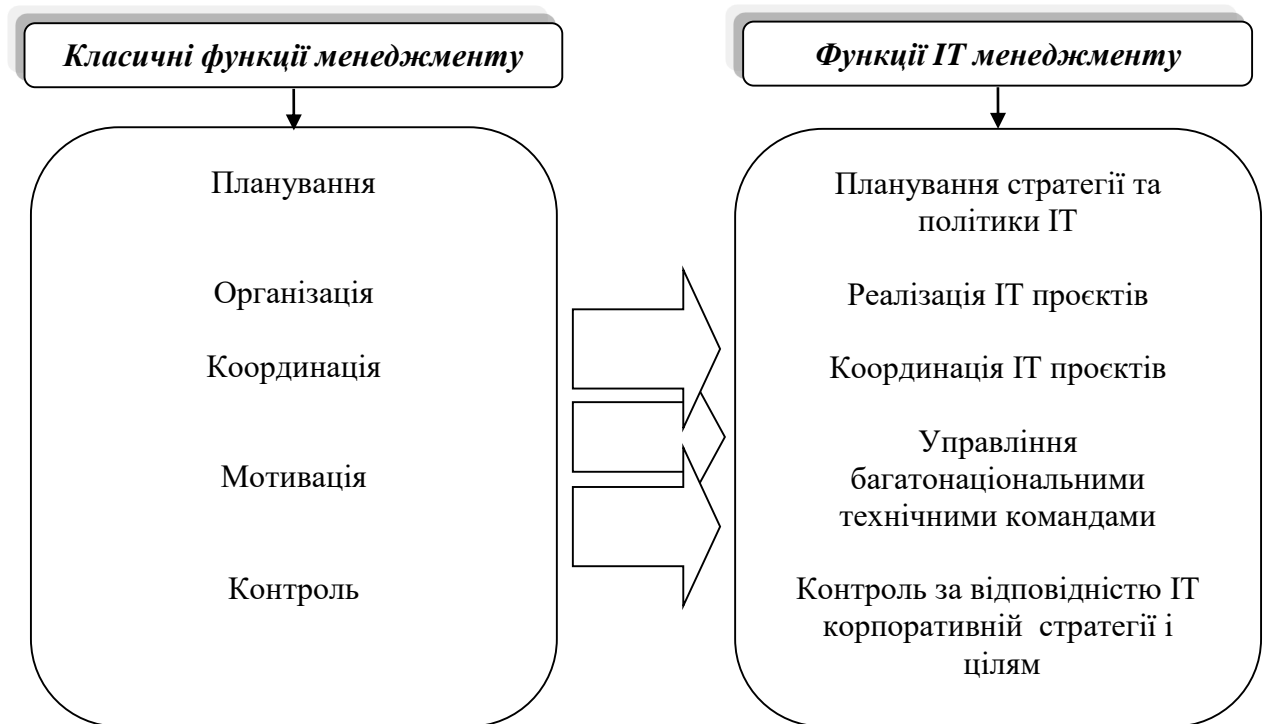


Рис. 1.1. Функціональна сутність менеджменту та ІТ-менеджменту

Дослідження методологічних засад міжнародного ІТ менеджменту дає підстави стверджувати, що його формування і розвиток є результатом трансформації проєктного менеджменту відповідно до специфіки запитів міжнародного бізнесу. Тому його функції можна розглядати також через призму РМ-менеджменту з виокремленням таких функціональних складових як управління змістом проєкту, управління витратами, управління часом, управління якістю, управління людськими ресурсами, управління комунікаціями, управління ризиками, управління проєктною інтеграцією [8].

Тобто міжнародний ІТ-менеджмент є синтезом класичного, проєктного та ІТ менеджменту. Тому від ІТ-менеджерів це вимагає більш широкого спектру навичок та адаптивності, враховуючи унікальні виклики, пов'язані з роботою з міжнародними командами та ринками. Робота ІТ-менеджерів створює ефективні

інструменти управління міжнародним бізнесом та мінімізує комунікаційні та інші корпоративні ризики.

В умовах високої динамічності та мінливості економічного середовища управління бізнес процесами має відбуватися на засадах стратегічного підходу, що є інструментом мінімізації ризиків шляхом розробки та реалізації стратегій через ефективні адаптаційні тактики. Методологічні засади стратегічного менеджменту закладені в середині ХХ ст і постійно еволюціонували відповідно до історичних реалій. У сучасній науці стратегічний менеджмент трактується як сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на розв'язання довгострокових проблем. Ключовими рисами стратегічного менеджменту є орієнтація на довгостроковий результат і перспективи (рис. 1.2.).

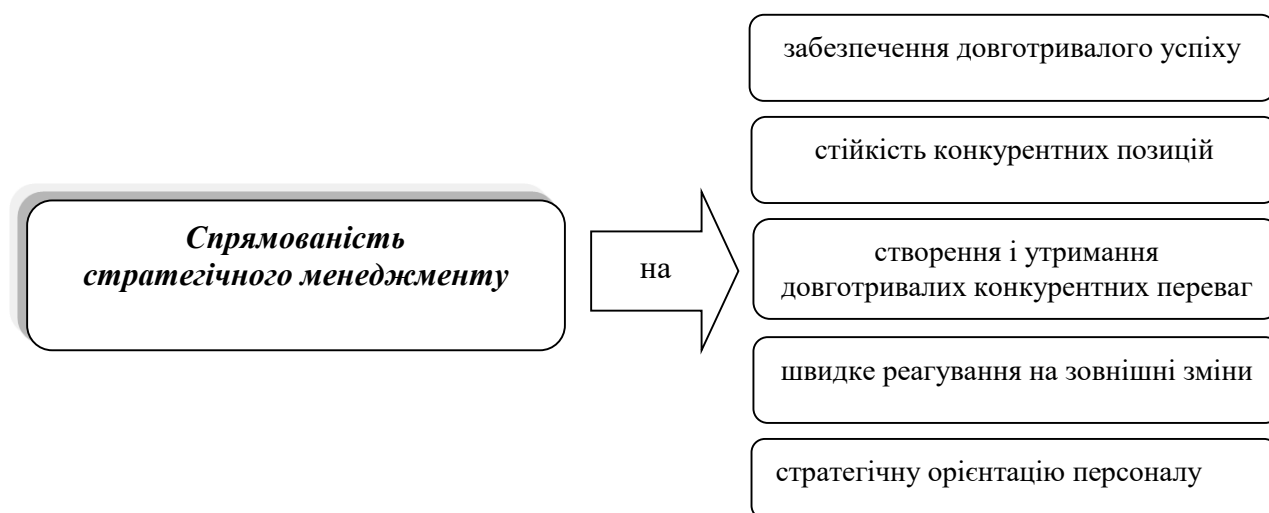


Рис. 1.2. Спрямованість міжнародного стратегічного менеджменту

Особливістю стратегічного управління ІТ-діяльністю великих міжнародних компаній корпорацій є його ієрархічність, що передбачає чітку формалізацію корпоративної стратегії та інструментів її реалізації, систему локальних стратегій розвитку та утримання конкурентних позицій окремих закордонних структурних підрозділів [16, 7]. Важливим аспектом є приділення особливої уваги декомпозиції та деталізації стратегій у сукупність тактичних планів і програм (рис. 1.3.). Тобто формується інтегрована система управління, яка забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку

компанії [2].

Таким чином ефективність міжнародного ІТ-менеджменту визначається оптимальністю та взаємоузгодженістю стратегії та тактики. Стратегія визначає загальні цілі та напрямки розвитку компанії у довгостроковій перспективі. Вона враховує вплив зовнішнього середовища, конкуренцію та внутрішні ресурси, спрямовуючи увагу на зміцнення ринкових позицій та забезпечення конкурентоспроможності.



Рис. 1.3. Інтегрована система стратегічного управління міжнародними компаніями

Тактика, з іншого боку, концентрується на конкретних діях і прийомах, спрямованих на досягнення короткострокових цілей, що сприяють досягненню цілей, визначених стратегією на довгостроковий період. Вона враховує поточні

умови ринку та реагує на зміни, сприяючи ефективному використанню ресурсів та досягненню мікроцілей.

Інтеграція стратегії та тактики є основою стратегічного управління компанією, де стратегічні рішення визначають загальний курс, а тактичні дії забезпечують втілення цього курсу в реальних умовах. Співвідношення цих двох аспектів визначає ефективність та адаптивність підприємства в змінному бізнес-середовищі, дозволяючи досягати стратегічних цілей та управляти поточними завданнями.

Узагальнюючи можна стверджувати: 1) що стратегічне управління нині є важливою компонентою сучасного міжнародного менеджменту. Міжнародні компанії усього світу активізують процеси економічної експансії на основі побудови та імплементації дієвих стратегій, ефективній реалізації яких сприяє досконала тактика. 2) Міжнародний ІТ-менеджмент є синтезом класичного, проєктного та ІТ-менеджменту. Тому від ІТ менеджерів це вимагає більш широкого спектру навичок та адаптивності, враховуючи унікальні виклики, пов'язані з роботою з міжнародними командами та ринками. Робота ІТ-менеджерів створює ефективні інструменти управління міжнародним бізнесом та мінімізує комунікаційні та інші корпоративні ризики.

РОЗДІЛ 2

МІЖНАРОДНИЙ ІТ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ, СТРАТЕГІЯ, ТАКТИКА

Всеохоплююча та стрімка діджиталізація, що визначила перехід світової спільноти в епоху «Економіки 4.0», стала ідентифікуючим чинником розвитку глобальної економічної системи. Для України розвиток інформаційних технологій нині є елементом економічного бренду країни, феноменом та інструментом інтеграції у світову економіку. В останнє десятиліття ІТ сектор характеризувався високими темпами розвитку та інвестиційною привабливістю, ефективною інтеграцією у світову ІТ-екосистему, експортоорієнтованістю, стрімким розвитком ринку праці. Сформований потенціал та високий людський капітал, мобільність та відсутність прив'язки до фізичної локалізації, забезпечили відносну стійкість галузі навіть до критичних чинників, таких як повномасштабна військова агресія. Однак для ІТ-сфери України період 2022-2023 рр. також став початком зниження індикаторів розвитку, що визначає актуальність моніторингу ринкової ситуації та ідентифікації чинників погіршення її кон'юнктури.

Розробка та практичне впровадження інформаційних технологій нині стає одним із найбільших сегментів ринку послуг, що включає в себе обслуговування комп'ютерного устаткування, розробку програмного забезпечення та його інтеграцію в інформаційну систему підприємств та організацій, консультування, обробку даних та їх розміщення на веб-сайти, розробку комп'ютерних ігор та ін. ІТ-бізнес в Україні є одним із найсучасніших і найдинамічніших секторів економіки, що забезпечує формування близько 3 % ВВП країни. У 2022 р. валютні надходження від експорту ІТ-послуг склали 7,34 млрд дол. США [13]. ІТ-компанії в Україні розміщені нерівномірно – найбільша концентрація спостерігається в м. Київ (52,4 % зареєстрованих компаній, 67,1 % доходів галузі); Львівській (10,4 % доходів), Харківській (8,1 %), Дніпропетровській (4,2

%), Вінницькій (3,4 %) та Одеській (1,7 %) областях [6]. Розподіл регіонів України за щільністю функціонування компаній аналогічний до їх ранжування за обсягами доходів – Київ (3 тис. компаній), Харківська (492) та Львівська області (432) [6] (рис. 2.1.).

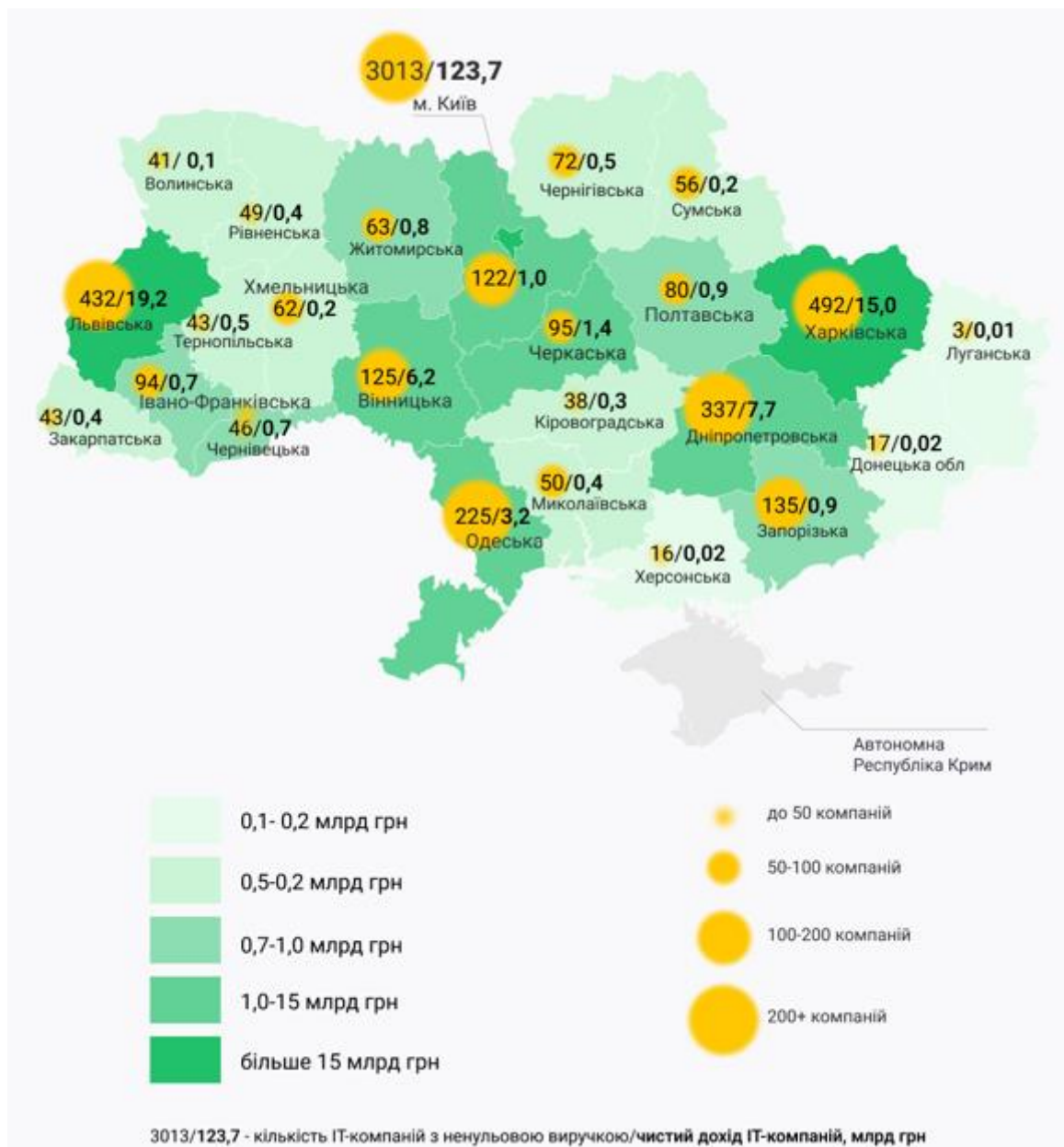


Рис. 2.1. Розподіл регіонів України за щільністю розміщення та капіталізацією ІТ компаній

Джерело: [11].

У великих містах переважно сконцентровані ІТ-компанії з високим рівнем капіталізації та доходів, що формують ТОП найбільших суб'єктів ІТ-ринку країни (табл. 2.1).

ТОП найбільших за розміром доходів ІТ-компаній України, 2022 р.

Компанія	Дохід, млрд грн	Приріст доходу, %
ТОВ «Епам Синтез»	20,21	37
ТОВ «Глобаллоджик Україна»	11,52	49
ТОВ «Люксофт солюшнс»	5,94	63
ТОВ «Сіклум»	4,82	19
ТОВ «Інститут Інф.Технологій «Інтелліас»	4,07	78
ТОВ «Інфопульс Україна»	3,35	25
ТОВ Логіка ЛТД»	2,99	34
ТОВ «Плейтика Україна»	2,42	39
ТОВ «Фінтех Бенд»	2,24	19
ТОВ «Сігма Софтвеа»	1,99	31

Джерело: [11].

Така концентрація ІТ-фірм обумовлена кількома чинниками, зокрема високим рівнем бізнес-активності та зосередженням освітньо-наукових закладів у великих містах; формуванням ефективної і сучасної ІТ-екосистеми на основі кластерів – інноваційних об'єднань фахівців, компаній, інвесторів та споживачів ІТ-послуг; сприятливої локальної політики та бізнес-клімату. За період війни співвідношення регіонів України за щільністю діяльності компаній дещо змінилося. Окупація частини території країни, критичний рівень ризиків та невизначеності стимулювали активну релокацію бізнесу закордон або у західні регіони (понад 70 % компаній змінили місце діяльності). Найбільша частка компаній перемістилися до країн ЄС (Польща, Німеччина, Іспанія, Румунія, Болгарія), США, Канади. Слід зазначити, що не всі територіальні зміни можна відслідкувати, оскільки ряд компаній змінили місце діяльності без офіційної зміни місця реєстрації та сплати податків.

Слід відзначити, що навіть в складних умовах військового вторгнення в Україну, у 2022 р. компанії лідери мали позитивну динаміку розвитку господарської діяльності. Стійке зростання попиту на ІТ-послуги обумовило не лише збільшення доходів великих компаній, а зростання кількості суб'єктів малого бізнесу (рис. 2.2.).

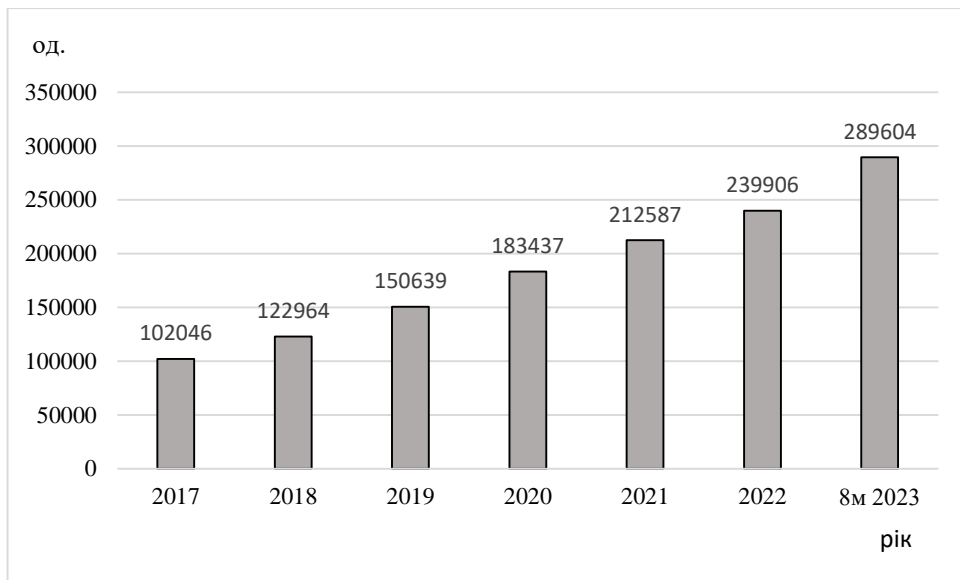


Рис. 2.2. Динаміка кількості функціонуючих ІТ-ФОП в Україні, од.
Джерело: [11].

Зростання чисельності активних ФОП у сфері ІТ-послуг відбувалося на територіях центральної та західної України, що не піддалися окупації (рис. 2.3.).

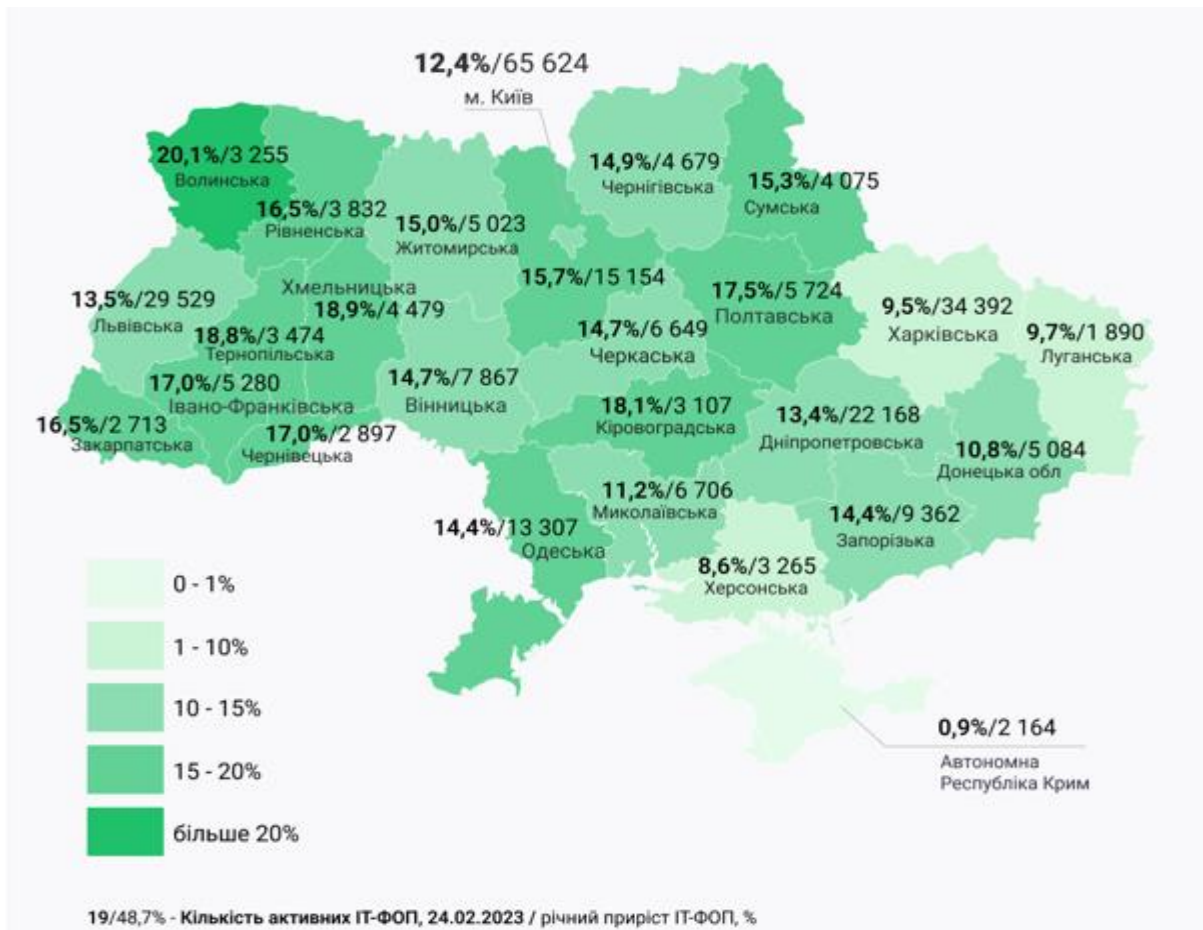


Рис. 2.3. Карта регіонів України за приростом кількості ФОП-ІТ
Джерело: [11].

Збереження окремих позитивних тенденції розвитку ІТ-сфери в Україні

обумовлено зростаючим попитом на зовнішньому ринку та необхідністю адаптації до нових внутрішньонаціональних викликів. Зокрема відповіддю на нові потреби оборонної галузі та сфери національної безпеки країни став динамічний розвиток military-tech. Значними також є досягнення у сфері діджиталізації державних послуг.

Динамічність розвитку ІТ сектору протягом останнього десятиліття обумовила поступове його позиціонування на світовому ринку інформаційних технологій про що свідчить стійке зростання вартості експорту ІТ-послуг з України, яка до кінця 2021 р. досягла рівня 2,1 млрд дол. США (рис. 2.4.). Протягом 2015–2021 рр. експорт ІТ з України зростав у середньому на 26,8 %, а частка у структурі експорту послуг досягла 45,5 % [13]. Основними імпортерами ІТ-послуг з України є США (40,4 %), Сполучене Королівство Великої Британії (8,3 %), Мальта (7,7 %), Ізраїль та Кіпр (по 5 %) [13].

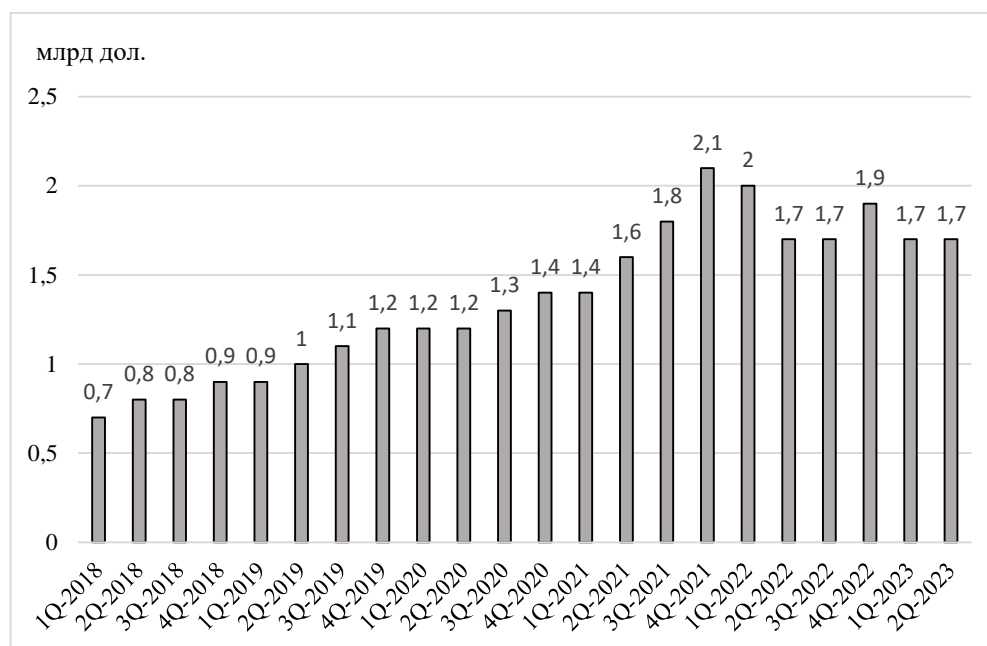


Рис. 2.3. Динаміка вартості експорту ІТ послуг з України, млрд дол. США

Джерело: побудовано за даними [17].

Навіть незважаючи на наявність сформованого потенціалу та конкурентних переваг, внаслідок збройної агресії РФ, обсяги діяльності та експорту компаній ІТ-сфери сповільнили процес розвитку. ІТ-послуги виявилися в Україні практично єдиним сектором економіки, що за період війни зберіг позитивну динаміку розвитку, однак темпи зростання знизилися. Руйнування потужностей та

високий рівень ризиків та невизначеності призвели до структурних змін в економіці та експортному потенціалі країни, що відобразилося на частці ІТ галузі, яка за період війни зросла до рівня 13,4 % [6]. Негативні тенденції розвитку ІТ-галузі є результатом впливу не лише національних чинників, а й економічної кризи у світі в цілому, поштовхом до якої став Covid 19, що спричинив масштабні скорочення робочих місць та оптимізацію витрат бізнес-компаній в цілому.

Підсумовуючи слід зазначити, що вагомість ІТ-сфери для національної економіки України залишається стратегічною, зважаючи на спроможність галузі зберігати свої темпи розвитку в критичних умовах воєнної агресії. Мобільність та адаптивність, високий попит на зовнішньому та внутрішньому ринках, нагромаджений потенціал розвитку і стійкості, потужний людський капітал, забезпечують спроможність ІТ сфери до зміцнення ринкових позицій та конкурентних переваг, що є джерелом валютних та податкових надходжень для країни, вкрай необхідних в умовах системних руйнувань та кризових процесів.

В умовах постіндустріальної економіки ефективність бізнес-діяльності першочергово визначається людським капіталом та управлінським потенціалом компанії. З метою їх нарощування та ефективного використання міжнародні ІТ-компанії формують оптимальні організаційні структури управління (ОСУ), що відображають ієрархічність процесу управління. Тип ОСУ компаній, зорієнтованих на міжнародний ринок, залежить від її розміру та корпоративного стилю управління (рівень централізації, корпоративна культура, ступінь географічної диверсифікації діяльності). Специфіка ОСУ міжнародних ІТ компаній також визначається проектною сутністю бізнес-процесів. ТОП і middle рівні міжнародних ІТ компаній як правило є типовими і включають як класичні департаменти (фінансів, HR, юридичний та ін.), так і спеціалізовані відділи, характерні для галузі ІТ (рис. 2.4.).

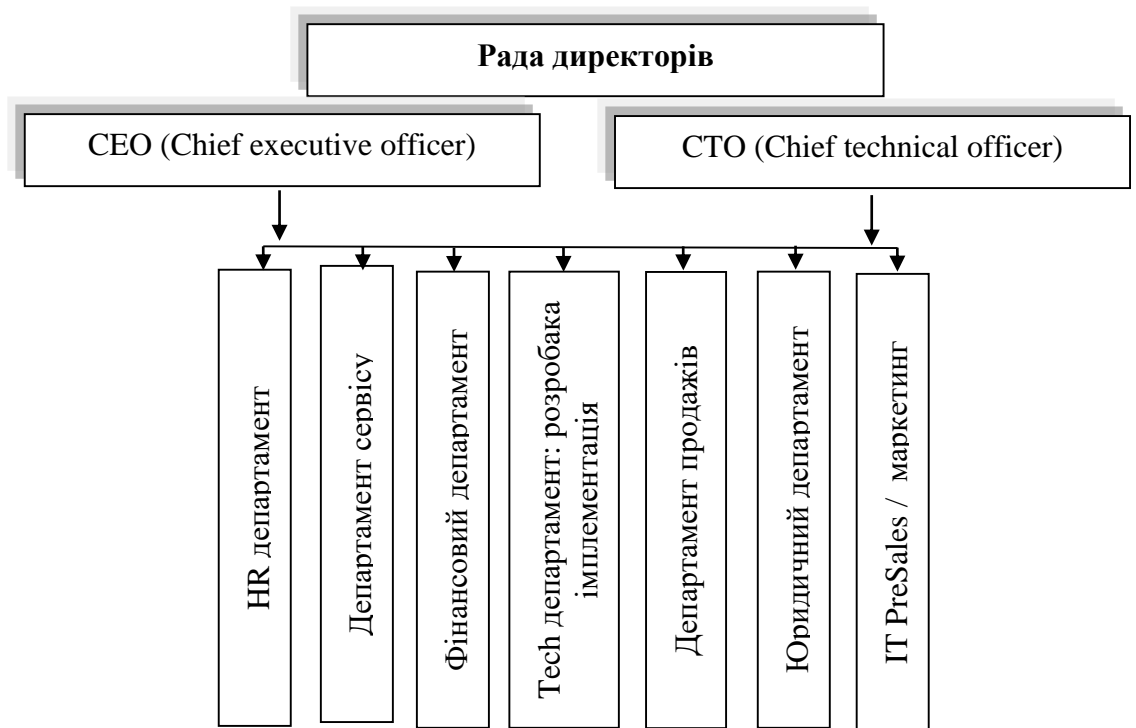


Рис. 2.4. ТОП і middle рівні типової організаційної структури управління ІТ-компанії з міжнародною орієнтацією

Джерело: побудовано за даними [10].

Структура Low рівня за своєю сутністю є проектною і зазвичай включає:

1. Програмістів (девелоперів, програмістів), що є ключовими фахівцями у проектних ІТ-командах. Девелопери безпосередньо створюють або конфігурують складні програмні продукти.

2. Менеджерів-аналітиків, основною функцією яких є комунікації з клієнтами з метою чіткою ідентифікації їх запитів. Вони є своєрідними медіаторами між програмістами і бізнес-клієнтами. Від чіткості їх роботи значною мірою залежить спроможність девелоперів максимально задовольнити попит клієнтів. До типових завдань аналітиків відносяться: постійні комунікації з клієнтами протягом усього життєвого циклу проекту; ідентифікація та аналіз проблемних аспектів у робочих процесах; проектування проектного рішення та можливостей його інтеграції в інформаційну систему бізнес-клієнта; побудова бази даних, підготовка документації та специфікації на програмний продукт. У великих міжнародних ІТ компаніях охарактеризовані функції розподіляються між двома проектними фахівцями – аналітиком та консультантом. Функції

консультантів сфокусовані на комунікаціях з клієнтами та ІТ-консалтингу (аналіз бізнес-процесів клієнта, розробка альтернативних варіантів їх реінжинірингу), тоді як аналітики виконують переважно технічні функції, і працюють переважно з програмістами.

3. Тестувальників або інженерів «QA» (Quality Assurance), що спеціалізуються на тестуванні програмних продуктів на предмет якості і коректності роботи, швидкості і відмовостійкості системи.

4. Проектних (PM) менеджерів – що є ключовими управлінськими фахівцями у проектних командах, що координують виконання основних (управління змістом, витратами, часом і якістю проекту) та додаткових (управління командою, комунікаціями, контрактами, ризиками та проектною інтеграцією), функцій проектного менеджменту. PM менеджер є основним комунікатором та інтегратором проектного процесу [14].

В інтегрованій організаційній структурі управління міжнародної ІТ-компанії співвідношення повноважень членів проектних груп (команд) (Low рівень) і функціонального менеджменту (middle рівень) компанії може бути різним [1]. На практиці застосовується 3 варіації такого співвідношення:

- Функціональний тип – вищий рівень повноважень і відповідальності за результативність проекту має функціональний менеджмент. Проектні менеджери координують процес виконання проекту.
- Проектний тип – відповідальність за результати проектної діяльності покладаються на проектних менеджерів. Функціональний менеджмент виконую координуючі і забезпечуючі функції.
- Балансовий тип – рівень повноважень і відповідальності функціонального і проектного менеджменту є рівними. Відповідно ефективність проектів визначається ефективністю комунікацій та злагодженістю роботи [10].

Для інтегрованої системи міжнародного ІТ менеджменту характерним є чіткій розподіл повноважень стратегічного та тактичного управління між ТОП, middle і Low рівнями (рис. 2.5.).

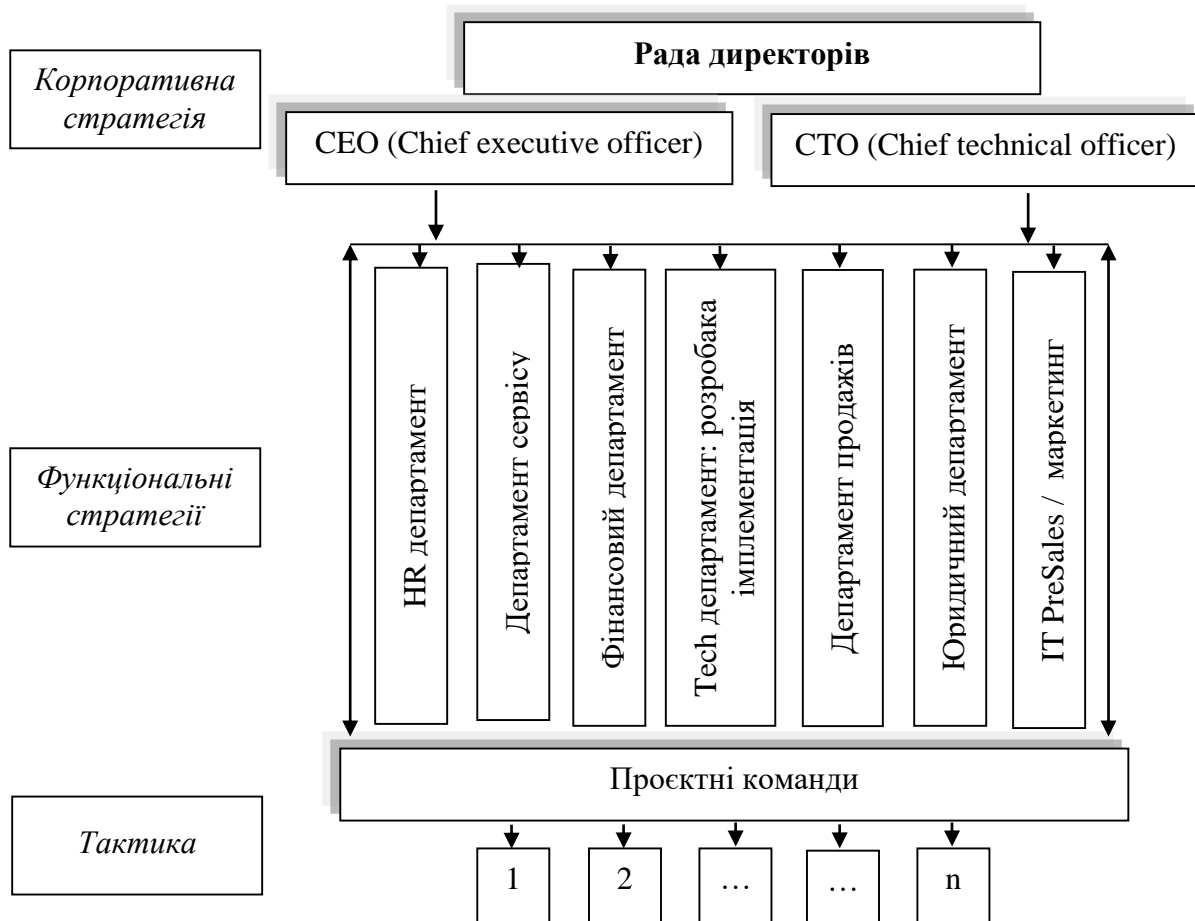


Рис. 2.5. Стратегія і тактика в системі міжнародного ІТ-менеджменту

Джерело: власні дослідження.

Організаційна структура міжнародних компаній, для яких ІТ є не предметом діяльності, а інструментом її оптимізації, має свою специфіку. В її структуру на middle рівні входить ІТ-департамент, що включає відповідні підрозділи, уповноважені та відповідальні за всі ІТ процеси та їх інтеграцію в управлінські та бізнес-процеси.

Таким можна стверджувати, що міжнародний ІТ-менеджмент є синтезом класичного, проєктного та ІТ-менеджменту. Тому механізми та технології управління міжнародним ІТ-бізнесом є адаптованими до умов та запитів національного та міжнародного середовища. Міжнародні компанії напрацювали власні управлінські механізми, що забезпечують їх високу стійкість та адаптивність навіть у критичних умовах.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІТ-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

В умовах постіндустріальної економіки, ефективним інструментом оптимізації бізнес-процесів є інформаційно-комунікаційні технології, які формують можливості для мінімізації бар'єрів міжнародного бізнесу (мовних, часових, територіальних, культурних та ін.). Зважаючи на специфіку ІТ діяльності та її високу вагомість для ефективності міжнародного бізнесу, у практиці ТНК напрацьовані і постійно удосконалюються механізми управління ІТ технологіями та їх інтеграцією в інформаційні системи компаній, що формують інтегровану систему міжнародного ІТ-менеджменту.

Міжнародний ІТ-менеджмент реалізується через стратегію і тактику, що є результатом виконання окремих управлінських функцій. Процес розробки та імплементації ІТ стратегії в умовах підвищеної мінливості ринкового середовища має бути гнучким і адаптованим до специфіки ІТ-процесів. За результатами теоретичних та практичних досліджень, відображених у попередніх розділах кваліфікаційної роботи, обґрунтовано алгоритм розробки ІТ стратегії (рис. 3.1.), що дозволяє максимально враховувати потреби компанії та уможливити мінімізацію потенційних зовнішніх та внутрішніх ризиків:

1. Формалізація цілей компанії в ІТ-сфері та їх узгодження з корпоративною стратегією.
2. Моніторинг наявних в компанії ІТ-інфраструктури, систем та програмного забезпечення та їх співставлення з необхідною ефективністю та потребами. На даному етапі можуть виникнути складності оцінки обумовлені складною структурою компанії та локалізацією структурних підрозділів у різних країнах.
3. Оцінка потреб у сфері ІТ на поточний момент та на перспективу, що включає технічне та програмне забезпечення.

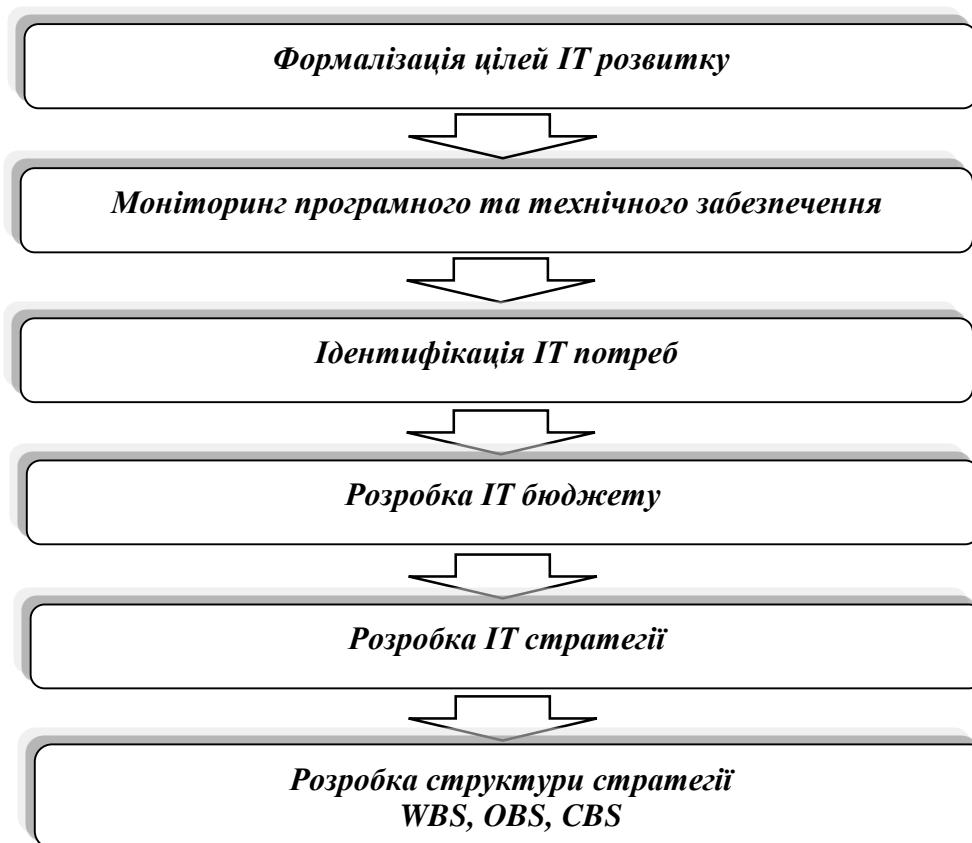


Рис. 3.1. Алгоритм розробки міжнародної ІТ стратегії

4. Розробка бюджету відповідно до ІТ-потреб та фінансових можливостей компанії.
5. Розробка стратегії технологічного розвитку компанії та її подальша деталізація за часовими рамками планів ІТ удосконалення бізнес-технологій та графіком виконання окремих ІТ проєктів.
6. Розробка тривимірної організаційної структури реалізації стратегії:
 - Робоча структура (Work Breakdown Structure – WBS) – відображає етапність виконання окремих компонентів стратегії;
 - Організаційна структура (Organizational Breakdown Structure – OBS) – відображає структурування стратегії за виконавцями (структурними та функціональними підрозділами)
 - Структура витрат (Cost Breakdown Structure – CBS) – деталізація стратегії за розподілом фінансових потреб.

Така тривимірна структура є комплексним графічним відображенням ІТ-

стратегії за етапами, виконавцями та ресурсами і формує аналітичне підґрунтя для визначення корпоративної тактики і розробки детальних календарних планів та кошторисів.

Ефективність ІТ-стратегій має забезпечуватися гнучким та проактивним підходом до її розробки та імплементації, що передбачає постійний моніторинг та співставлення внутрішнього потенціалу компанії та обмежень і запитів зовнішнього середовища. ІТ-стратегія має включати превентивні компоненти з метою мінімізації та запобігання усіх потенційних ризиків і загроз.

Успішність тактики міжнародної ІТ-компанії, як сукупності інструментів досягнення стратегічних цілей в сучасних умовах визначається ефективністю роботи міжнародних команд. Управління такими командами є досить складним завданням, оскільки має забезпечувати максимальне використання компетентнісного потенціалу кожного члена проєктної групи і досягнення синергетичного ефекту від спільної роботи. Для досягнення зазначеного ефекту при управлінні міжнародними ІТ-командами доцільно користуватися принципами:

- Підбір членів команди має відбуватися з представників з різними компетенціями, досвідом, поглядами, що забезпечить спроможність виконання ними різних завдань і ролей, альтернативність способів до вирішення проблемних питань і завдань.
- Врахування мультинаціональності, що передбачає не лише толерантне відношення до представників різних культур, а максимальне використання культурних та ментальних особливостей.
- Забезпечення ефективних комунікацій за рахунок мультиканальності.
- Чіткий розподіл ролей та відповідальності для кожного учасника групи. Це сприятиме ефективному спілкуванню та забезпечить чіткість виконання завдань.
- Встановлення спільних командних цілей, що допоможе уникнути розбіжностей, підвищить мотивацію та успішніше спрямує роботу команди.

- Управління часом – чітке встановлення часових обмежень щодо виконання поставлених завдань з урахуванням можливої різниці в часових поясах та індивідуальних графіків роботи. Це сприяє структуруванню та організованості роботи.
- Ефективне управління конфліктами, що можуть виникнути на базі розбіжностей інтересів і поглядів. Вирішення конфліктів є можливим через використання різних методів, таких як компроміс, перемовини, пристосування чи форсування вирішення проблеми. Спроможність вирішувати конфлікти є важливою складовою формування ефективної групи.

Дотримання визначених принципів і досягнення цілей командної роботи значною мірою залежить від якості роботи проектних ІТ-менеджерів, що мають одночасно виконувати функції організатора, аналітика, комунікатора і мотиватора. Тому важливою є попередня ідентифікація компетентнісної моделі проектного менеджера, яка має включати методичні, соціальні та особисті компетенції (рис. 3.2.).

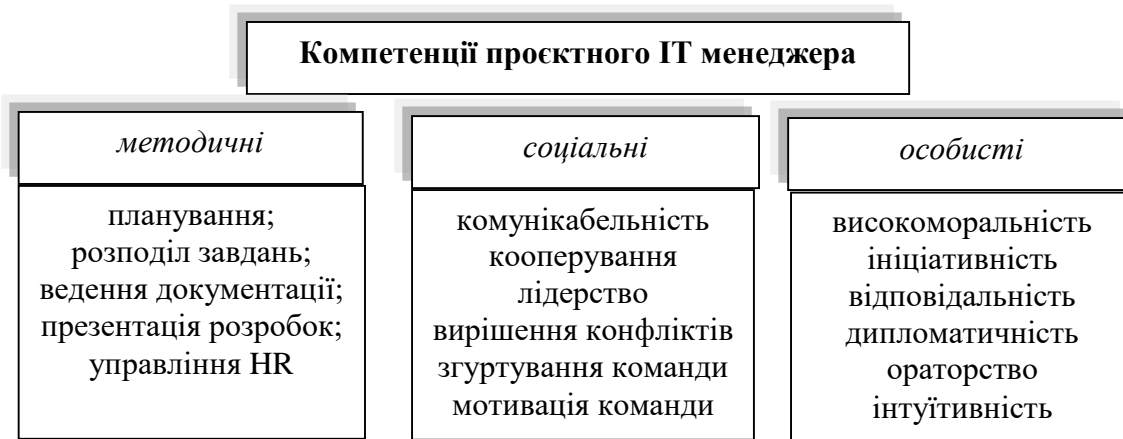


Рис. 3.2. Компетентнісна модель проектного ІТ-менеджера міжнародної компанії

Формування цілісної компетентнісної моделі для компанії дає можливість отримати вагомі переваги у формі чіткої ідентифікації вимог до менеджерів та результатів їх роботи, стандартизації та високої ефективності їх професійної діяльності.

Підсумовуючи слід зазначити, що технологія міжнародного ІТ-менеджменту зберігає своє функціональну і суб'єктну сутність, динамічно адаптуючись до нових умов та викликів національного та міжнародного середовища. При цьому перманентного удосконалення потребують механізми та інструменти стратегічного та тактичного планування ІТ-діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Міжнародний ІТ-менеджмент – це галузь управління, яка поєднує принципи менеджменту інформаційних технологій з вимогами та особливостями міжнародної діяльності. Він зорієнтований на ефективне використання інформаційних ресурсів та технологій в міжнародних компаніях і організаціях. Міжнародний ІТ-менеджмент можна розглядати з двох позицій: 1) як управління інформаційними ресурсами та технологіями міжнародних компаній з метою оптимізації бізнес-процесів; 2) як управління бізнес-процесом ІТ компаній, що є постачальниками інформаційних технологій на світовий ринок.
2. Міжнародний ІТ-менеджмент здійснюється через класичні функції управління, адаптовані під галузеву специфіку і особливості міжнародної діяльності. ефективність міжнародного ІТ-менеджменту визначається оптимальністю та взаємоузгодженістю стратегії та тактики. Стратегія визначає загальні цілі та напрямки розвитку компанії у довгостроковій перспективі. Вона враховує вплив зовнішнього середовища, конкуренцію та внутрішні ресурси, спрямовуючи увагу на зміцнення ринкових позицій та забезпечення конкурентоспроможності. Тактика, з іншого боку, концентрується на конкретних діях і прийомах, спрямованих на досягнення короткострокових цілей, що сприяють досягненню цілей, визначених стратегією на довгостроковий період. Вона враховує поточні умови ринку та реагує на зміни, сприяючи ефективному використанню ресурсів та досягненню мікроцілей.
3. Для України розвиток інформаційних технологій нині є елементом економічного бренду країни, феноменом та інструментом інтеграції у світову економіку. В останнє десятиліття ІТ сектор характеризувався високими темпами розвитку та інвестиційною привабливістю, ефективною інтеграцією у світову ІТ-екосистему, експортоорієнтованістю, стрімким розвитком ринку

праці. ІТ бізнес в Україні є одним із найсучасніших і найдинамічніших секторів економіки, що забезпечує формування близько 3 % ВВП країни. У 2022 р. валютні надходження від експорту ІТ-послуг склали 7,34 млрд дол. США. Навіть в складних умовах військового вторгнення в Україну, у 2022 р. ІТ-компанії мали позитивну динаміку розвитку господарської діяльності.

4. Динамічність розвитку ІТ-сектору протягом останнього десятиліття обумовила поступове його позиціонування на світовому ринку інформаційних технологій про що свідчить стійке зростання вартості експорту ІТ-послуг з України, яка до кінця 2021 р. досягла рівня 2,1 млрд дол. США (рис. 2.4.). Протягом 2015–2021 рр. експорт ІТ з України зростав у середньому на 26,8 %, а частка у структурі експорту послуг досягла 45,5 %.
5. Для інтегрованої системи міжнародного ІТ-менеджменту характерним є чіткій розподіл повноважень стратегічного та тактичного управління між ТОП, middle і Low рівнями організаційної структури. Специфіка ОСУ міжнародних ІТ компаній визначається проектною сутністю бізнес-процесів. ТОП і middle рівні міжнародних ІТ компаній як правило є типовими і включають як класичні департаменти (фінансів, HR, юридичний та ін.), так і спеціалізовані відділи, характерні для галузі ІТ. Структура Low рівня в ОСУ включає програмістів, аналітиків, тестувальників та проектних менеджерів.
6. Міжнародний ІТ-менеджмент реалізується через стратегію і тактику, що є результатом виконання окремих управлінських функцій. Процес розробки та імплементації ІТ-стратегії в умовах підвищеної мінливості ринкового середовища має бути гнучким і адаптованим до специфіки ІТ-процесів. За результатами теоретичних та практичних досліджень, обґрунтовано алгоритм розробки ІТ-стратегії, ключовими етапами якого є розробка стратегії та тривимірної організаційної структури її реалізації.
7. Успішність тактики міжнародної ІТ-компанії, як сукупності інструментів досягнення стратегічних цілей в сучасних умовах визначається ефективністю роботи міжнародних команд. Управління такими командами є досить складним завданням, оскільки має забезпечувати максимальне використання

компетентнісного потенціалу кожного члена проєктної групи і досягнення синергетичного ефекту від спільної роботи. важливою є попередня ідентифікація компетентнісної моделі проєктного менеджера, яка має включати методичні, соціальні та особисті компетенції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вакалюк Т.А. (2019). Організаційні структури у ІТ компаніях. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/148.pdf>
2. Галушка В.І. (2011). Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_20_24_0.pdf
3. Доронін А. В., Либа В. О., Ревенко Д. С. (2017). Роль міжнародного менеджменту у формуванні сучасних підходів до міжнародного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/11.pdf
4. Ерфан Є. А., Кушнірчук А. А. (2020). Дослідження ролі інформаційних технологій у сучасному міжнародному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_1_2020ua/11.pdf
5. Козюля А. (2023). Секрети ефективного менеджменту проєктів в ІТ. URL: <https://dan-it.com.ua/uk/blog/sekreti-efektivnogo-menedzhmentu-proiektiv-v-it/>
6. [Корнилюк Р. \(2023\). Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. URL: https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspiektiv/](https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspiektiv/)
7. Краснокутська Н. С., Подоприхіна Т. О. (2020). Аналіз методологій управління проєктами в ІТ-галузі. БІЗНЕСІНФОРМ № 8. URL: <file:///C:/Users/Oksana/Downloads/analiz-metodologiy-upravlinnya-proektami-v-it-galuzi.pdf>
8. Настанова РМВОК 7-е видання та стандарт з управління проєктами. (2023). URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/>
9. Орлова О. М. (2017). Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. Науковий вісник Ужгородського національного університету. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/13830/1/%D0%9E%D0%A1>

%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%9C%20%D0%92%20%D0%86%D0%A2-%D0%A1%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%86.pdf

10. Основні ролі в ІТ. (2020). URL: <https://www.kostrub.online/2020/05/osnovni-roliv-it.html>
11. Офіційний сайт YOUCONTROL. (2023). URL: <https://youcontrol.com.ua/>
12. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. (2023). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Ринок праці ІТ-сектору в умовах війни: реалії та перспективи. (2023). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvy>
14. Структура ІТ команди: ключові ролі, їх призначення та взаємодія на проєкті. (2021). URL: <https://www.bizmaster.xyz/2021/01/struktura-it-komandy-klyuchovi-roliv-ih-prysnachennya-ta-vzaemodiya-na-proekti.html>
15. Чижов В.А. (2014). Теоретико-методологічні підходи до управління ІТ-процесами в умовах кризи. Ефективна економіка № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3757>
16. Шашкова Н.І., Фадєєва І.Г., Казакова Т.С. (2021). Управління проєктами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 28. URL: <file:///C:/Users/Oksana/Downloads/402-Article%20Text-755-1-10-20211022.pdf>
17. Як війна та світовий ринок впливають на ІТ-експорт України. (2023). URL: <https://speka.media/yak-viina-ta-svitovii-rinok-vplivayut-na-it-eksport-ukrayini-9ejjxp>