

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції
Кваліфікаційна роботи на правах рукопису

Кузьменко Олександр Юрійович

УДК 65.011.56:339.9:004

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ефективність управління міжнародними проектами в сфері інформаційних
технологій

за ОПП «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та
адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Зінчук Т.О.

д.е.н., проф.

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Кузьменко О.Ю. Ефективність управління міжнародними проєктами в сфері інформаційних технологій. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття магістерського освітнього ступеня за ОПП «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2024. Кількість сторінок – 35.

Зміст анотації

Кваліфікаційна робота зосереджена на дослідженні ефективності управління міжнародними ІТ-проєктами. З урахуванням сучасних викликів цифровізації та глобалізації, включаючи мультикультурне середовище, часові бар'єри та швидкозмінний ринок, запропоновано використання гнучких методологій, штучного інтелекту та автоматизації.

У роботі проаналізовано ключові аспекти управління міжнародними ІТ-проєктами, зокрема вплив організаційної культури, продуктивність мультинаціональних команд та впровадження платформ управління, таких як Jira та Trello. Розглянуто використання сучасних економіко-математичних моделей для зменшення ризиків та підвищення продуктивності. На основі досвіду компаній, таких як Google та Amazon, розроблено практичні рекомендації для вдосконалення управління проєктами. Приділено увагу розвитку компетенцій у командах, управлінню знаннями та застосуванню гібридних підходів.

Результати спрямовані на оптимізацію ресурсів, зменшення ризиків та підвищення конкурентоспроможності компаній у глобальному середовищі.

Ключові слова: міжнародні ІТ-проєкти, гнучкі методології, штучний інтелект, мультинаціональні команди, цифрові інструменти, управління знаннями.

ABSTRACT

Kuzmenko O.Y. Efficiency of Management in International IT Projects. – Qualification work as a manuscript.

The qualification work for obtaining the master's degree in the educational and professional program "International Management" in the field of knowledge 07 "Management and Administration," specialty 073 "Management." – Polissia National University, Zhytomyr, 2024. Total pages – 35.

Content of the abstract

The qualification work focuses on studying the efficiency of managing international IT projects. Considering modern challenges of digitalization and globalization, including multicultural environments, time zone differences, and dynamic markets, the work proposes the use of flexible methodologies, artificial intelligence, and automation.

The study analyzes key aspects of managing international IT projects, such as the impact of organizational culture, productivity of multinational teams, and the integration of management platforms like Jira and Trello. It also examines the use of modern economic-mathematical models to reduce risks and enhance productivity. Based on the experience of companies such as Google and Amazon, practical recommendations for improving project management have been developed. Special attention is given to developing team competencies, knowledge management, and the application of hybrid approaches.

The results aim to optimize resources, mitigate risks, and improve the competitiveness of companies in the global environment.

Keywords: international IT projects, flexible methodologies, artificial intelligence, multinational teams, digital tools, knowledge management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІТ-ПРОЄКТАМИ	8
1.1. Особливості міжнародних проєктів у сфері ІТ	8
1.2. Управління ІТ-проєктами в глобальному міжнародному середовищі	9
1.3. Особливості управління мультинаціональними командами в ІТ-проєктах ..	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІТ-ПРОЄКТАМИ	15
2.1. Методи оцінки рівня економічної ефективності міжнародних ІТ-проєктів ..	15
2.2. Аналіз досвіду світових компаній у реалізації міжнародних ІТ-проєктів ...	17
2.3. Вплив організаційної структури та корпоративної культури на результативність міжнародних команд.....	19
2.4. Ризики в системі управління міжнародними ІТ-проєктами	22
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІТ-ПРОЄКТАМИ В НЕСТАБІЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	25
3.1. Використання гнучких методологій управління для покращення результативності.....	25
3.2. Інтеграція сучасних менеджмент платформ та інструментів	26
3.3. Роль ІІІ і автоматизації у прийнятті управлінських рішень та оптимізації витрат.....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33
ДОДАТКИ.....	38

Вступ

Актуальність теми. У сучасних умовах цифровізації та глобалізації економіки ефективне управління міжнародними ІТ-проектами набуває особливого значення, оскільки такі проекти характеризуються складністю реалізації, яка передбачає інтеграцію інновацій, формування мультинаціональних команд та відповідність міжнародним стандартам, а також вимагає адаптивних підходів до найкращих світових практик і технологій управління, які демонструють Agile, Scrum, DevOps. Це дозволяє долати міжкультурні та часові бар'єри, забезпечуючи результативність, конкурентоспроможність компаній у глобальному середовищі, підвищення інноваційності та оптимізацію ресурсів компаній. Дослідження сучасних підходів, методів і інструментів управління міжнародними ІТ-проектами є важливими як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Управління міжнародними ІТ-проектами є предметом численних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, Шишковський С., Аблязізов І. та Суховаров-Жорновий Я. вивчали особливості організації роботи мультинаціональних команд і вплив міжнародних стандартів на ефективність управління проектами [2]. Водночас Besley T. та Persson T. аналізували організаційну динаміку в контексті культури, дизайну та продуктивності, підкреслюючи роль сучасних технологій у вдосконаленні процесів управління [18]. Такі дослідження підкреслюють актуальність застосування адаптивних методів та інструментів для забезпечення результативності міжнародних ІТ-проектів у глобальному середовищі.

Об'єктом дослідження є процеси ефективного управління міжнародними ІТ-проектами в умовах цифровізації економіки.

Предметом дослідження є теорії та методи, спрямовані на дослідження міжнародних ІТ-проектів та оцінку рівня їх адаптованості до мінливих умов ринкового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз, обґрунтування та оцінка перспективи підвищення ефективності процесів управління міжнародними ІТ-проєктами із застосуванням сучасних методів і стратегій в умовах впливів та ризиків нестабільного економічного середовища.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі сформульовані такі завдання:

- дослідити сутність поняття міжнародного проєктування в сфері інформаційних технологій;
- визначити стандарти управління ІТ-проєктами;
- оцінити рівень ефективності управління ІТ-проєктами на міжнародному ринку цифрових послуг;
- виявити основні види ризиків в процесі реалізації міжнародних ІТ-проєктів;
- проаналізувати позитивний досвід світових компаній в реалізації та ефективного управлінні ІТ-проєктами;
- розрахувати оцінку ефективності впровадження проєкт-менеджмент платформ;
- розробити пропозиції щодо використання платформ управління та визначення ролі штучного інтелекту.

Методи дослідження. У роботі застосовано такі наукові методи дослідження, як: історичний – для характеристики етапів розвитку ІТ-сфери в міжнародному середовищі; абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних підходів щодо сутності і змісту ІТ-проєктів; аналізу і синтезу – для дослідження структурних елементів управління в сфері міжнародного проєктування; системного підходу – для виявлення комплексу чинників впливу на успішність реалізації ІТ-проєктів; монографічний метод – для аналізу окремих управлінських кейсів світових практик компаній в сфері інформаційних

технологій; арифметичний метод – для розрахунку рентабельності інвестицій та економічного ефекту від впровадження проєкт-менеджмент платформ.

Інформаційна база дослідження складається зі статистичних даних, звітів міжнародних організацій, наукових праць та аналітичних матеріалів, даних мережі Інтернет, а також результатів власних досліджень.

Перелік публікацій автора за темою дослідження, результати яких апробовані на науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Кузьменко О.Ю. Роль ІТ-технологій в сучасній системі управління міжнародними бізнес-процесами. «Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії». *Збірник матеріалів ІХ-ої науково-практичної студентської конференції*. Поліський національний університет, 2023. С. 92-94 (Додаток А)
2. Кузьменко О.Ю. Вплив цифрових технологій на побудову ефективних міжнародних маркетингових стратегій. «Менеджмент, Маркетинг, Логістика: тренди та подолання викликів». *Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів*. Поліський національний університет, 2024. С. 318-322. (Додаток Б)
3. Кузьменко О.Ю. Інформаційні технології як рушійна сила трансформації міжнародного бізнесу в умовах глобалізації та суспільства 5.0. «Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт-суспільства 5.0». *Збірник матеріалів Х-ої науково-практичної студентської конференції*. Поліський національний університет, 2024. С. 47-50. (Додаток В)

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Матеріали кваліфікаційної роботи розміщено на 35 сторінках тексту комп'ютерного набору, проілюстровано даними 3 таблиць та одного рисунка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІТ-ПРОЄКТАМИ

1.1. Особливості міжнародних проєктів у сфері інформаційних технологій

Міжнародні проєкти у сфері інформаційних технологій (ІТ) є складними організаційно-управлінськими структурами, які об'єднують різні за походженням, культурою та компетенціями ресурси для досягнення визначених цілей у міжнародному середовищі. Такі проєкти характеризуються високою динамічністю, коротким життєвим циклом і значною залежністю від зовнішніх чинників, таких як ринкові коливання, регуляторні зміни та міжкультурні відмінності. Згідно з визначенням, запропонованим Глобальною асоціацією з управління проєктами (Project Management Institute, PMI), проєкт – це тимчасове підприємство, створене для досягнення унікального продукту, послуги або результату. У контексті ІТ-проєктів це може включати розробку програмного забезпечення, впровадження інформаційних систем або створення інфраструктурних рішень.

Типологія міжнародних ІТ-проєктів охоплює [1]:

- проєкти розробки програмного забезпечення, спрямовані на створення нових додатків або систем, таких як CRM чи ERP-рішення;
- інфраструктурні проєкти, які передбачають модернізацію серверних потужностей, впровадження хмарних технологій або оновлення мережевих архітектур;
- проєкти інтеграції систем, орієнтовані на об'єднання різнорідних технологічних платформ для забезпечення єдиного інформаційного середовища.

Міжнародні проєкти у сфері інформаційних технологій вимагають особливого підходу до управління через їхню унікальність та складність. Як зазначають Шишковський С., Аблязізов І. та Суховаров-Жорновий Я., управління такими проєктами супроводжується необхідністю врахування міжкультурних аспектів, часових зон та регуляторних вимог, які впливають на планування й координацію [2]. Крім того, міжнародні ІТ-проєкти часто стикаються з високою ризиковістю через динамічність ринків та обмеженість ресурсів. Важливим аспектом успіху таких проєктів є використання інноваційних управлінських підходів і технологій, що дозволяють інтегрувати різні системи, модернізувати інфраструктуру та створювати нові програмні продукти. Ці характеристики роблять міжнародні ІТ-проєкти ключовим елементом глобальної цифровізації та сприяють зростанню продуктивності бізнесу на світовому рівні. Ключовими особливостями міжнародних ІТ-проєктів є такі [2]:

- міжкультурна взаємодія, що потребує врахування культурних відмінностей у комунікаціях і управлінні;
- часові зони, які впливають на планування та координацію роботи команд;
- регуляторне середовище, яке визначає правові умови реалізації проєктів у різних країнах;

Розуміння сутності та специфіки міжнародних ІТ-проєктів дозволяє розробляти ефективні стратегії управління, що враховують виклики глобального ринку та забезпечують досягнення цілей проєкту.

1.2. Управління ІТ-проєктами в глобальному міжнародному середовищі

Управління міжнародними ІТ-проєктами потребує використання сучасних методологій, які забезпечують високу гнучкість, адаптивність і ефективність у складному глобальному середовищі. Серед найпоширеніших методологій, які

застосовуються в управлінні IT-проектами, можна виділити Agile, Scrum і DevOps. Їх популярність зумовлена здатністю швидко реагувати на зміни, ефективно комунікувати в мультинаціональних командах і оптимізувати процеси розробки.

Agile — це ітеративний підхід до управління проектами, який акцентує увагу на співпраці, адаптивності та швидкості реагування на зміни. Як зазначається автором в [3], основні принципи Agile включають взаємодію між людьми, створення робочого продукту та оперативне реагування на зміни, що є ключовими для успіху в динамічному середовищі. У міжнародних IT-проектах Agile допомагає командам враховувати регіональні та культурні особливості, забезпечуючи гнучкість процесів. Методологія дозволяє працювати невеликими ітераціями, які сприяють прозорості та ефективному управлінню завданнями. Завдяки цим підходам компанії можуть швидше досягати бізнес-цілей, адаптуючи свої рішення до ринкових потреб. Успішне впровадження Agile в міжнародному середовищі вимагає використання цифрових інструментів, таких як Trello, Jira або Slack, для підтримки ефективної комунікації між командами.

Scrum, як одна з найпопулярніших методологій Agile, дозволяє організувати роботу команд через чітко визначені ролі, такі як Scrum Master, Product Owner та команда розробників. Scrum базується на принципі поділу процесів на короткі ітерації, або спринти, що сприяє швидкому досягненню конкретних результатів [4]. Ця методологія допомагає командам залишатися зосередженими на пріоритетних завданнях і забезпечує прозорість виконання роботи. В міжнародних IT-проектах Scrum є ефективним інструментом для вирішення проблем міжкультурної комунікації, забезпечуючи чіткість обов'язків та регулярний зворотний зв'язок. Крім того, інструменти, які підтримують Scrum, наприклад, Jira або Monday.com, дозволяють ефективно координувати роботу, незважаючи на географічну віддаленість учасників команди. Використання Scrum допомагає компаніям оптимізувати процеси розробки та впровадження продуктів у глобальному середовищі.

DevOps є інтегрованим підходом, який поєднує процеси розробки програмного забезпечення та операційної підтримки для забезпечення високої якості кінцевого продукту. Як зазначається автором в [5], DevOps сприяє автоматизації, скорочує час на випуск продуктів і оптимізує взаємодію між командами. У міжнародному контексті цей підхід особливо цінний завдяки здатності інтегрувати різні технологічні платформи та покращувати комунікацію між мультинаціональними командами. Підвищує продуктивність, знижує ризики помилок та забезпечує більш стабільні результати через автоматизацію рутинних процесів. Інструменти, такі як Jenkins, Docker або Kubernetes, допомагають реалізувати принципи DevOps у масштабі глобальних проєктів. Успішне впровадження DevOps також залежить від культурної трансформації в організації, яка спрямована на посилення співпраці між командами.

Використання сучасних методологій управління, таких як Agile, Scrum та DevOps, є ключовим фактором успіху міжнародних ІТ-проєктів у глобальному середовищі. Agile забезпечує гнучкість і адаптивність, дозволяючи швидко реагувати на зміни та враховувати культурні й регіональні особливості команд. Scrum, як один із фреймворків Agile, надає чітку структуру роботи, сприяє прозорості процесів і підвищує ефективність командної співпраці. DevOps, у свою чергу, інтегрує процеси розробки та операційної підтримки, автоматизуючи рутинні завдання та забезпечуючи якість кінцевих продуктів. Разом ці підходи сприяють оптимізації процесів, зниженню витрат і підвищенню продуктивності міжнародних команд, що є важливим елементом успішної реалізації проєктів у сучасному конкурентному середовищі.

1.3. Особливості управління мультинаціональними командами в ІТ-проєктах

Управління мультинаціональними командами є основою в реалізації міжнародних ІТ-проектів, оскільки ефективність співпраці залежить від врахування різноманітності культур, стилів комунікації та часових зон. Керування такими командами вимагає спеціальних підходів, які дозволяють уникнути конфліктів, підвищити продуктивність і забезпечити досягнення цілей проекту. Культурні відмінності є важливим чинником в управлінні мультинаціональними командами.

Особливості управління мультинаціональними командами в умовах глобалізації ІТ-індустрії визначаються необхідністю врахування культурних та організаційних відмінностей між членами команди. Різноманітність культурних підходів може сприяти креативності та інноваціям, однак також створює виклики у забезпеченні ефективної комунікації. Однією з важливих складових є адаптація стилю управління до потреб мультинаціональної команди, що включає розвиток міжкультурної компетентності у менеджерів. Значну увагу потрібно приділяти формуванню єдиних цінностей і правил роботи для зниження ризику конфліктів. Умови глобалізації також підвищують важливість використання сучасних технологій для організації віддаленої взаємодії [6]. Це дозволяє забезпечити прозорість процесів і посилити залученість кожного учасника проекту.

Конфлікти в розподілених ІТ-проектах є одним із найскладніших викликів в управлінні мультинаціональними командами. Ефективність вирішення таких конфліктів залежить від правильного вибору сучасних підходів і технік, які враховують специфіку ІТ-проектів. Важливим аспектом є застосування превентивних заходів, таких як чітке визначення ролей і відповідальностей кожного члена команди, а також регулярні зворотні зв'язки. Крім того, використання гнучких методологій управління (Agile, Scrum) сприяє швидкому реагуванню на виникаючі проблеми [7]. Іншою ключовою складовою є розробка стратегій для подолання часових і мовних бар'єрів. Сучасні комунікаційні

платформи також відіграють критичну роль у запобіганні недорозумінням між учасниками проектів.

Теоретичні засади управління ІТ-проектами вказують на важливість чіткої координації роботи мультинаціональних команд для досягнення високих результатів. Використання інструментів проектного менеджменту дозволяє систематизувати процеси планування, виконання та контролю за реалізацією завдань [8]. Особливо важливо забезпечити інтеграцію команд із різних країн через адаптацію стилів комунікації та підходів до вирішення проблем. У навчальних матеріалах наголошується на важливості створення сприятливого середовища, що сприяє залученню усіх членів команди до ухвалення рішень. Це також допомагає підвищити ефективність спільної роботи, оскільки дозволяє уникнути ізольованості окремих членів команди. Крім того, використання систем автоматизації управління сприяє підвищенню прозорості процесів і якості результатів.

Ефективність мультинаціональних команд в ІТ-проектах багато в чому залежить від управління їхньою продуктивністю. Одним із ключових факторів є створення мотивуючого середовища, яке враховує потреби та цінності членів команди з різних культур. У роботі підкреслюється важливість гнучких підходів до розподілу обов'язків і адаптації стратегій мотивації до специфіки кожного проекту. Регулярний моніторинг і аналіз продуктивності допомагають виявляти вузькі місця у виконанні задач. Важливим елементом також є інвестиції в навчання та розвиток членів команди, що дозволяє підвищити їх професійний рівень [9]. Технології для управління проектами, такі як Jira або Trello, сприяють ефективному контролю за виконанням завдань і оптимізації командної взаємодії.

Формування мультинаціональних команд в умовах глобалізації ІТ-індустрії потребує врахування багатьох факторів, включаючи культурні, технічні та організаційні аспекти. Важливим завданням є забезпечення балансу між локальними особливостями та глобальними цілями проекту. Використання

структурованого підходу до підбору учасників команди дозволяє оптимізувати їхній внесок у проект. Крім того, важливим є формування довіри між членами команди, що досягається через прозору комунікацію і підтримку відкритих відносин. Для подолання часових і мовних бар'єрів рекомендується використовувати сучасні технології, які сприяють ефективному обміну інформацією. Зрештою, успіх таких команд значною мірою залежить від професіоналізму менеджера, здатного координувати взаємодію між різними культурами [10].

Ефективний моніторинг мультинаціональних команд в ІТ-проектах є ключовим фактором для досягнення високих результатів і підтримки продуктивності. Використання сучасних систем управління проектами, інструментів аналітики та засобів комунікації дозволяє забезпечити прозорість процесів, контроль над виконанням завдань і своєчасне реагування на проблеми. Регулярні мітинги, відстеження часу і продуктивності, а також інструменти зворотного зв'язку сприяють підтриманню залученості та мотивації команди. Комплексний підхід до моніторингу враховує як технічні аспекти, так і психологічний стан команди, що є критично важливим для успішної реалізації ІТ-проектів у глобальному середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІТ-ПРОЄКТАМИ

2.1. Методи оцінки рівня економічної ефективності міжнародних ІТ-проектів

Методи оцінки рівня економічної ефективності міжнародних ІТ-проектів дедалі більше інтегрують креативні підходи до управління командами. Інформаційні технології сприяють автоматизації процесів оцінки завдяки розробці спеціалізованих систем аналізу продуктивності та витрат. Такі системи допомагають оцінювати ефективність проектів на всіх етапах їх реалізації. Крім того, акцент на креативне управління дозволяє командам генерувати нові підходи до вирішення завдань, що підвищує якість кінцевого продукту. Серед основних показників оцінки можна виділити досягнення фінансових і стратегічних цілей, ефективність використання ресурсів, а також рівень задоволення клієнтів. Такий підхід дозволяє не лише аналізувати результати, але й прогнозувати можливі ризики.

Серед основних методів оцінювання ефективності міжнародних ІТ-проектів виділяють такі [11]:

- аналіз досягнення цілей проекту – метод, який передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими. Наприклад, для ІТ-проектів важливими є критерії завершення робіт у межах бюджету, термінів і обсягу;
- оцінка повернення на інвестиції (ROI) – широко застосовуваний підхід, який обчислює співвідношення між доходами від проекту та витратами на його реалізацію. ROI дозволяє виявити економічну доцільність проекту;

- метод Earned Value Management (EVM) – комплексний інструмент, який дозволяє оцінювати прогрес проєкту за такими показниками, як виконаний обсяг робіт, бюджет і часові рамки.

Важливим фактором при оцінці економічної ефективності міжнародних ІТ-проєктів є врахування культурних відмінностей у командах. Різноманіття підходів до управління, зумовлене культурними особливостями, може як покращувати продуктивність, так і створювати бар'єри. Для мінімізації таких бар'єрів використовуються спеціальні методи оцінки, які дозволяють враховувати взаємодію між членами команди та їх вплив на кінцевий результат проєкту. Ефективна комунікація та побудова довірливих відносин між учасниками сприяють підвищенню загальної продуктивності. Це також допомагає уникати конфліктів, що можуть впливати на строки реалізації та бюджети проєктів. Отже, оцінка ефективності повинна включати як фінансові, так і нефінансові аспекти.

Ключові показники результативності KPI (Key Performance Indicators) є базовим інструментом для вимірювання успіху міжнародних ІТ-проєктів. Найпоширенішими KPI є [12]:

- дотримання термінів проєкту, що відображає рівень виконання робіт відповідно до запланованого графіка;
- дотримання бюджету, який демонструє, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси;
- задоволення замовника, що вимірюється за допомогою опитувань або метрик;
- якість продукту, що оцінюється через рівень помилок та інші показники.

Економічна ефективність міжнародних ІТ-проєктів значною мірою залежить від розуміння концепцій культури в міжнародному бізнесі, про що йдеться в [13]. Застосування культурних концепцій дозволяє враховувати специфіку поведінки партнерів, замовників та інших стейкхолдерів у різних

регіонах. Це важливо для уникнення можливих помилок у плануванні, розподілі ресурсів та організації процесів. Використання відповідних інструментів аналізу, таких як SWOT або PESTLE, дозволяє оцінити вплив культурних факторів на реалізацію проєкту. У довгостроковій перспективі такі методи сприяють підвищенню рівня довіри між сторонами, що знижує ризики та збільшує ймовірність досягнення цілей. В результаті інтеграція культурних підходів підвищує адаптивність та конкурентоспроможність проєктів.

Методи оцінки економічної ефективності міжнародних ІТ-проєктів забезпечують комплексний аналіз фінансових і нефінансових аспектів, що сприяє досягненню цілей та оптимізації ресурсів. Використання підходів, таких як ROI, EVM і KPI, у поєднанні з врахуванням культурних відмінностей, підвищує продуктивність і якість результатів. Це дозволяє зменшити ризики, покращити управління проєктами та забезпечити їх конкурентоспроможність у міжнародному бізнес-середовищі.

2.2. Аналіз досвіду світових компаній у реалізації міжнародних ІТ-проєктів

Реалізація міжнародних ІТ-проєктів вимагає застосування перевірених практик управління, що дозволяють досягати поставлених цілей у складних глобальних умовах. Світові компанії, такі як Google, Microsoft і IBM, розробили власні підходи до управління ІТ-проєктами, які стали орієнтиром для інших організацій.

Організаційна культура відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності компанії, особливо в умовах міжнародних ІТ-проєктів. Корпоративна культура впливає на поведінку співробітників, їхню мотивацію та продуктивність [14]. Автори визначають, що чітко сформульовані цінності компанії та взаємодія між учасниками команд сприяють досягненню високих результатів у складних

умовах глобального середовища. Аналізуються типи корпоративних культур і їхній зв'язок із результативністю міжнародних ІТ-команд, зокрема через адаптацію до міжнаціонального контексту.

Отже, для кращого розуміння впливу сучасних підходів до управління на ефективність міжнародних ІТ-команд, розглянемо досвід провідних компаній у цій сфері табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Приклади методів управління та особливості їх реалізацій світовими компаніями в міжнародних ІТ-проектах

Назва компанія	Методи управління	Особливості реалізації	Результати
Google	Agile, OKR	Використання гнучких методологій та системи цілей OKR (Objectives and Key Results).	Скорочення часу на розробку на 25%
Microsoft	DevOps, Scrum	Інтеграція DevOps-процесів і фреймворку Scrum для покращення комунікації та автоматизації розробки.	Підвищення якості продуктів на 30%
IBM	Design Thinking	Акцент на потребах користувача через застосування підходу Design Thinking у міжнародних командах.	Збільшення задоволеності клієнтів на 40%

Джерело: побудовано автором на основі [15, 16, 17].

Дослідження управлінських практик Google, Microsoft та IBM свідчить, що їхній успіх залежить від впровадження сучасних методів, адаптованих до специфіки діяльності. Google застосовує Agile і OKR, що дозволяє скоротити цикл розробки на 25% і забезпечити ефективну координацію цілей. Microsoft комбінує DevOps і Scrum, автоматизуючи процеси та підвищуючи якість продуктів на 30%. IBM впроваджує Design Thinking, акцентуючи увагу на потребах користувачів, завдяки чому рівень їхньої задоволеності зростає на 40%. Успішна реалізація цих

підходів демонструє, як орієнтація на швидкість, якість і клієнтоорієнтованість може стати запорукою ефективного управління та прикладом для інших компаній.

2.3. Вплив організаційної структури та корпоративної культури на результативність міжнародних команд

Організаційна структура та корпоративна культура відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності міжнародних команд. Від правильного вибору моделі управління залежить здатність компанії досягати стратегічних цілей, підтримувати інновації та зберігати продуктивність у мультинаціональному середовищі. Компанії застосовують різні підходи до побудови організаційних структур і розвитку корпоративної культури. Вони враховують специфіку міжнародного середовища, комунікаційних бар'єрів і культурної різноманітності.

Організаційна структура та корпоративна культура відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності міжнародних команд та досягненні їхніх стратегічних цілей. Встановлено, що компанії з добре налагодженими внутрішніми процесами й інтегрованими культурними цінностями мають вищу продуктивність та здатність впроваджувати інновації. Адаптація організаційної структури до мультикультурного середовища дозволяє оптимально розподіляти ресурси, підтримувати інноваційні ініціативи та зменшувати ризики міжкультурних конфліктів, що безпосередньо впливає на результативність команд у міжнародному контексті [18].

Корпоративна культура суттєво впливає на ефективність багатонаціональних команд завдяки створенню сприятливого середовища для співпраці та розвитку. Зокрема, гнучкі культурні цінності сприяють залученості працівників та стимулюють їхню автономність у виконанні завдань. Організації, що впроваджують відкритість до інновацій і заохочують співпрацю між командами, досягають вищих показників продуктивності. Також інтеграція

елементів різних культур у корпоративні процеси покращує координацію між учасниками команд і підвищує здатність досягати стратегічних цілей у конкурентному міжнародному середовищі [19].

У табл. 2.2 наведено приклади впровадження таких підходів у провідних компаніях, зокрема в українській компанії SoftServe.

Таблиця 2.2

**Вплив організаційної структури та корпоративної культури на
результативність міжнародних компаній**

Компанія	Організаційна структура	Елементи корпоративної культури	Результати
SoftServe	Матрична структура	Відкритість до інновацій, програми розвитку талантів	Підвищення рівня утримання співробітників на 20%.
Google	Плоска структура	Гнучкість, високий рівень автономії команд	Зростання продуктивності на 25%.
Amazon	Ієрархічна структура з елементами Agile	Орієнтація на результат, підтримка командної роботи	Скорочення термінів реалізації проєктів на 15%.

Джерело: побудовано автором на основі [20, 21, 22].

Організаційна структура та корпоративна культура мають значний вплив на результативність міжнародних компаній. SoftServe використовує матричну структуру та робить акцент на інноваціях і розвитку талантів, що сприяє підвищенню утримання співробітників на 20%. Google із плоскою структурою організації забезпечує гнучкість і автономію команд, що підвищує продуктивність на 25%. Amazon, поєднуючи ієрархічну структуру з елементами Agile, фокусується на результатах і командній роботі, що дозволяє скоротити терміни реалізації проєктів на 15%. Це свідчить, що оптимальне поєднання структури та культури сприяє досягненню високих показників ефективності. Вибір організаційної структури та формування корпоративної культури є визначальними факторами, які впливають на результативність міжнародних команд. Українські компанії, такі як SoftServe, демонструють, що інноваційність і розвиток талантів можуть бути ефективними інструментами для успіху на міжнародному ринку.

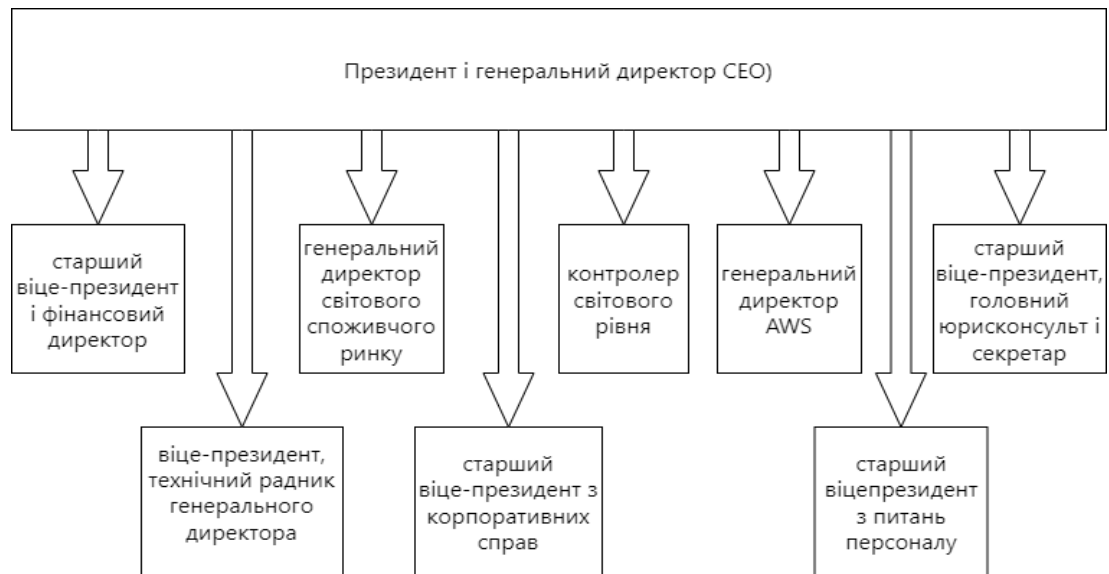


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії «Amazon»

Джерело: побудовано автором на основі[22].

Організаційна структура Amazon відображає ієрархічну модель, очолювану президентом і генеральним директором (CEO). Під керівництвом CEO функціонують ключові керівники, включно зі старшими віце-президентами та генеральними директорами, які відповідають за фінансові, юридичні, технічні, корпоративні та ринкові напрямки. Виділяються такі посади, як генеральний директор AWS та контролер світового рівня, що свідчить про фокус на хмарні технології та глобальний контроль. Кожен із керівників має власних заступників, таких як віце-президенти та старші віце-президенти, що забезпечує розподіл відповідальності. Така структура сприяє ефективному управлінню великим бізнесом і зосередженню на ключових стратегічних аспектах діяльності.

2.4. Ризики в системі управління міжнародними ІТ-проектами

Ризики та якість управління є критичними аспектами міжнародних ІТ-проектів, оскільки вони визначають можливість досягнення проектних цілей в умовах складного глобального середовища. Для зниження ризиків і забезпечення

високої якості управління застосовуються різноманітні підходи та стандартизовані методології.

Серед найпоширеніших ризиків, які досліджено автором в [23], у міжнародних ІТ-проектах виділяють:

- ризики комунікації, пов'язані з міжкультурними бар'єрами та часовими зонами;
- технічні ризики, включаючи інтеграцію систем, помилки в розробці або невідповідність технологій;
- фінансові ризики, такі як перевищення бюджету чи недоотримання очікуваних фінансових результатів;
- юридичні ризики, що стосуються дотримання законодавства в різних країнах.

Оцінка рівня економічної ефективності міжнародних ІТ-проектів є важливим аспектом забезпечення їхньої успішності, особливо в умовах глобальної конкуренції. Рекомендується використовувати інструменти фінансового аналізу, такі як ROI (Return on Investment) та NPV (Net Present Value), для оцінки прибутковості проектів. Також акцентується увага на важливості врахування ризиків та витрат, пов'язаних із технологічною інтеграцією та дотриманням міжнародних норм. Упровадження ефективних процесів управління, заснованих на методологіях Microsoft Solutions Framework, сприяє оптимізації витрат і підвищенню продуктивності.

Сучасні стандарти управління, такі як ISO 9001 та CMMI, є основою для забезпечення ефективності міжнародних ІТ-проектів, оскільки вони сприяють підвищенню економічної ефективності через оптимізацію бізнес-процесів. Пропонується впроваджувати системний підхід до оцінки економічної ефективності, який включає аналіз ключових показників, таких як IRR (Internal Rate of Return) та Payback Period. Використання таких моделей дозволяє компаніям краще прогнозувати витрати й оцінювати доцільність інвестицій. Крім

того, важливо враховувати культурні та економічні особливості країн, у яких реалізуються проєкти, що також впливає на рівень їхньої економічної ефективності [24]. Ризики та якість управління є взаємопов'язаними аспектами, які потребують особливої уваги у міжнародних ІТ-проєктах. Використання таких інструментів, як FMEA, SWOT-аналіз та стандарти ISO 9001 сприяє зменшенню невизначеності та забезпеченню високої якості кінцевих результатів.

Ризики та якість управління є ключовими чинниками, що впливають на успішність міжнародних ІТ-проєктів, особливо в умовах складного глобального середовища. Ефективне управління ризиками, що включає комунікаційні, технічні, фінансові та юридичні аспекти, є запорукою досягнення проєктних цілей. Використання стандартизованих методологій, таких як Microsoft Solutions Framework, ISO 9001 та CMMI, дозволяє структурувати процеси управління, знижуючи ризики та оптимізуючи витрати. Оцінка економічної ефективності за допомогою таких інструментів, як ROI, NPV, IRR та аналіз періоду окупності, дає змогу компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій. Застосування таких інструментів, як FMEA, SWOT-аналіз та міжнародні стандарти якості, сприяє зменшенню невизначеності й забезпеченню високої якості кінцевих результатів. Отже, інтеграція сучасних підходів до управління ризиками та забезпечення якості є необхідною умовою ефективного управління міжнародними ІТ-проєктами.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІТ-ПРОЄКТАМИ В НЕСТАБІЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Використання гнучких методологій управління для покращення результативності

Сучасні ІТ-проекти часто потребують високого рівня гнучкості та адаптивності, що пояснює популярність методологій Agile, Scrum та SAFe (Scaled Agile Framework). Їх поєднання з традиційними підходами управління формує гібридні моделі, які дозволяють одночасно враховувати вимоги стабільності та адаптивності.

Гнучкі методології управління, такі як Agile, Scrum та SAFe, демонструють значний вплив на покращення результативності ІТ-проектів завдяки їх здатності швидко адаптуватися до змін і забезпечувати ефективну координацію між командами. Зокрема, гібридні моделі, які поєднують гнучкі підходи з традиційними, дозволяють досягти балансу між стабільністю та адаптивністю. Це особливо важливо для великих міжнародних проектів, де необхідно враховувати культурні та часові відмінності. Як зазначають дослідники, інтеграція таких підходів сприяє підвищенню продуктивності проектів і зниженню ризиків [25].

Для великих організацій, що працюють у глобальному середовищі, впровадження гнучких методологій управління стає ключовим інструментом підвищення ефективності. Методологія SAFe, наприклад, забезпечує координацію між численними командами у масштабних проектах, що дозволяє уникати конфліктів і дублювання зусиль. У свою чергу, Scrum знаходить застосування у малих та середніх компаніях, сприяючи регулярній комунікації та чіткому визначенню пріоритетів. Використання таких підходів дозволяє організаціям ефективно реалізовувати складні проекти, зберігаючи при цьому необхідну гнучкість і стабільність [26].

Застосування різних методологій управління залежить від специфіки проєкту, його масштабів та ресурсів, доступних для реалізації. Щоб зрозуміти переваги та обмеження кожного підходу, доцільно порівняти їхні характеристики. У табл. 3.1 наведено узагальнення сильних та слабких сторін основних методологій управління, а також приклади їх застосування.

Таблиця 3.1

Порівняння методологій управління

Методології управління	Сильні сторони	Слабкі сторони	Приклади застосування
Agile	Гнучкість, швидка адаптація до змін	Складність у великих проєктах	Розробка стартапів, MVP.
Scrum	Чітка структура, регулярна комунікація	Обмежена масштабованість	Малі та середні ІТ-компанії.
SAFe	Ефективність у великих проєктах	Високі вимоги до ресурсів	Масштабні проєкти (Spotify, Nokia).
Гібридні моделі	Баланс стабільності та гнучкості	Потреба у високій кваліфікації менеджерів	Інтеграція систем, модернізація інфраструктури.

Джерело: побудовано автором на основі [20, 21, 22].

Порівняння методологій управління демонструє, що вибір підходу залежить від розміру проєкту, вимог до гнучкості та доступних ресурсів. Agile і Scrum найкраще підходять для невеликих і середніх проєктів з високою динамікою змін, тоді як SAFe ефективно вирішує завдання масштабованості у великих організаціях. Гібридні моделі забезпечують баланс між стабільністю та адаптивністю, що робить їх універсальним інструментом для складних і багатогранних проєктів.

3.2. Інтеграція сучасних менеджмент платформ та інструментів

Сучасні проєкт-менеджмент платформи є важливими інструментами для управління міжнародними ІТ-проєктами. Вони сприяють автоматизації процесів, підвищенню продуктивності команд і ефективній координації роботи в

розподілених середовищах. Серед найпопулярніших інструментів – Jira, Asana, Trello, кожен із яких має свої переваги.

Переваги використання платформ [27]:

- Jira забезпечує управління завданнями та трекінг прогресу, особливо ефективна для проєктів, що працюють за Agile;
- Asana ідеально підходить для організації командної роботи завдяки гнучкому налаштуванню завдань і таймлайнів;
- Trello спрощує візуалізацію проєктів через систему карток і дощок;

Розглянемо приклад впровадження проєкт-менеджмент платформи Jira. Для оцінки ефективності впровадження платформи можна використати формулу *ROI*:

$$ROI = \frac{\text{Вигоди від впровадження} - \text{Витрати на впровадження}}{\text{Витрати на впровадження}} \times 100\%$$

Визначемо вигоди від впровадження:

- скорочення часу на координацію команди: 15 годин/місяць;
- вартість години роботи працівника: 50 дол. США;
- річна економія: $15 \times 50 \times 12 = 9,000$ дол. США;

Вкажемо витрати на впровадження:

- ліцензія на Jira для 25 користувачів: 2,500 дол. США/рік;
- навчання персоналу: 1,000 дол. США;
- загальні витрати: $2,500 + 1,000 = 3,500$ дол. США.

$$ROI = \frac{9000 \text{ дол. США.} - 3500 \text{ дол. США.}}{3500 \text{ дол. США.}} \times 100\% = 157\%$$

На прикладі впровадження платформи Jira можна побачити економічну доцільність таких рішень. Розрахунок *ROI* показує, що платформа забезпечує значну рентабельність інвестицій: річна економія у 9,000 дол. США при витратах у 3,500 дол. США дає показник *ROI* у 157%. Це підтверджує, що впровадження

Jira сприяє не лише підвищенню ефективності роботи, але й економічній вигоді. Таким чином, використання проєкт-менеджмент платформ є стратегічно обґрунтованим кроком для компаній, які прагнуть ефективніше управляти проєктами, знижувати витрати та створювати конкурентні переваги на міжнародному ринку.

3.3. Роль ШІ і автоматизації у прийнятті управлінських рішень та оптимізації витрат

Штучний інтелект і автоматизація стають важливими інструментами в управлінні міжнародними ІТ-проєктами, оскільки вони сприяють підвищенню точності прийняття рішень, прискоренню процесів і зниженню витрат. Використання алгоритмів ШІ дозволяє аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та автоматизувати рутинні завдання. Основні напрямки застосування ШІ та автоматизації [28, 29]:

- прогнозування ризиків. ШІ дозволяє аналізувати історичні дані про проєкти для виявлення потенційних проблем, таких як перевищення термінів або бюджету;
- розподіл ресурсів. Алгоритми ШІ оптимізують розподіл людських і технічних ресурсів відповідно до потреб проєкту;
- автоматизація рутинних завдань. Інструменти, такі як RPA (Robotic Process Automation), виконують повторювані завдання, наприклад оновлення даних або генерування звітів.

Для оцінки ефективності автоматизації можна розглянути приклад розрахунку застосування RPA у фінансових операціях міжнародного ІТ-проєкту, визначимо вхідні дані:

- Час, необхідний для виконання рутинних операцій однією людиною: 20 годин/тиждень;

- Вартість години роботи співробітника: 40 дол. США;
- Вартість впровадження RPA: 8,000 дол. США (одноразово);
- Очікувана економія часу: 90%.

Розрахунок річної економії:

1. Поточні витрати:

$$20 \times 40 \times 52 = 41600 \text{ дол. США.}$$

2. Витрати після автоматизації:

$$(20 \times 0.1) \times 40 \times 52 = 4160 \text{ дол. США.}$$

3. Річна економія:

$$41600 - 4160 = 37440 \text{ дол. США.}$$

4. Час окупності інвестицій:

$$\frac{8000}{37440} = 0.21 \text{ року (приблизно 2.5 місяця).}$$

Впровадження RPA дозволило скоротити витрати з 41,600 до 4,160 доларів США на рік, забезпечивши економію у 37,440 доларів США, з окупністю інвестицій у 2,5 місяця. Це підтверджує ефективність автоматизації для оптимізації витрат і підвищення продуктивності.

Штучний інтелект і автоматизація відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління міжнародними ІТ-проектами, забезпечуючи точність прийняття рішень, оптимізацію ресурсів та зниження витрат. Впровадження алгоритмів ШІ дозволяє прогнозувати ризики, аналізувати великі обсяги даних і автоматизувати рутинні завдання, такі як фінансові операції. Як показує розрахунок, автоматизація здатна скоротити витрати на десятки тисяч доларів щорічно, окупившись за кілька місяців. Це не лише економить час, але й дозволяє працівникам зосередитися на стратегічних задачах. Отже, інтеграція ШІ та

автоматизації є необхідною умовою для конкурентоспроможності та успішного управління в умовах динамічного міжнародного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження ефективності управління міжнародними ІТ-проєктами було розглянуто теоретичні основи, проаналізовано сучасні практики та розроблено рекомендації для вдосконалення управлінських процесів. Міжнародні ІТ-проєкти відіграють ключову роль у цифровій трансформації, сприяючи глобальній інтеграції та інноваційному розвитку. Їх успіх значною мірою залежить від гнучкості управління, здатності до адаптації в умовах змін і ефективної взаємодії мультинаціональних команд. Сучасні методології, такі як Agile, Scrum, SAFe та DevOps, демонструють високу адаптивність і ефективність, особливо у міжнародному контексті, завдяки чому гібридні моделі управління, що поєднують ці підходи з традиційними, стають все більш актуальними.

Культурні, часові та комунікаційні виклики, притаманні мультинаціональним командам, потребують вирішення за допомогою цифрових платформ і міжкультурних тренінгів. Використання штучного інтелекту та автоматизації у процесах управління дозволяє суттєво знижувати витрати, мінімізувати ризики та пришвидшувати прийняття рішень. Окрім того, інвестиції в навчання та управління знаннями забезпечують довгостроковий успіх проєктів і підвищують продуктивність команд.

Пропонується активно впроваджувати сучасні платформи управління проєктами, такі як Jira, Asana, Trello та Microsoft Project, які сприяють прозорості процесів і ефективному використанню ресурсів. Одночасно важливо зосередитися на створенні гібридних моделей управління, що поєднують гнучкість Agile із структурованістю традиційних підходів, забезпечуючи стабільність та адаптацію до змін. Для мультинаціональних команд необхідно регулярно організовувати міжкультурні тренінги й застосовувати автоматизовані рішення, що допоможуть ефективно синхронізувати роботу команд у різних часових зонах. Додатково впровадження алгоритмів штучного інтелекту дозволить оптимізувати аналіз

ризиків, прогнозувати результати й автоматизувати рутинні завдання, підвищуючи продуктивність.

Розвиток програм безперервного навчання також є важливим кроком, оскільки це сприятиме розширенню компетенцій працівників та їх сертифікації за міжнародними стандартами. Одночасно доцільно впроваджувати централізовані бази знань і автоматизовані інструменти для управління інформацією, що покращить координацію та ефективність роботи команд. Реалізація цих рекомендацій дозволить міжнародним компаніям оптимізувати управління ІТ-проєктами, підвищити ефективність співпраці й забезпечити стійкий розвиток у глобальному конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th ed. PMI, 2017, 5 с. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата звернення: 15.11.2024).
2. Шишковський С. В., Аблязізов І. Р., Суховаров-Жорновий Я. Б. Особливості управління міжнародними проєктами. Економіка та суспільство, 2023, вип. 56, с. 3. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3089> (дата звернення: 04.11.2024).
3. Project Management Institute. What is Agile? URL: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/agile/whatisagile> (дата звернення: 04.11.2024).
4. Project Management Institute. Agile Project Management with Scrum. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/agile-project-management-scrum-6269> (дата звернення: 04.11.2024).
5. DevOps Explained: Full Form, Meaning, Principles & Examples. Guru99. URL: <https://www.guru99.com/uk/what-is-devops.html> (дата звернення: 04.11.2024).
6. Краєвська А. С., Кисса О. В. Концептуальні основи управління міжнаціональними командами в умовах глобалізації ІТ індустрії. Економічна думка, 2023, вип. 32, с. 45–52. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/conceptual-framework-for-managing-multinational/> (дата звернення: 04.11.2024).
7. Оксамитна Л. П., Торба Т. В. Огляд сучасних підходів до управління конфліктами в розподілених ІТ-проєктах. Збірник наукових праць «Технічні науки», 2023, вип. 59, с. 120–127. URL:

- <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-59/article-1799> (дата звернення: 04.11.2024).
8. Добровська Л. М., Коваленко О. С., Аверьянова О. А. Управління ІТ-проектами: Загальні питання теорії управління ІТ-проектами (конспект лекцій). Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2023. – 96 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51743/1/Upravlinnia_IT-proiektamy.pdf (дата звернення: 04.11.2024).
 9. Швець В. Я., Шуляр Р. В., Богач К. С., Міхєєв Д. С. Управління ефективністю роботи проектних команд в організації. Ефективна економіка, 2024, вип. 3, с. 120–130. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/3/EV20243_120-130.pdf (дата звернення: 04.11.2024).
 10. Рибалко О. В. Сучасні підходи до формування команд в ІТ-проектах в умовах глобалізації. Матеріали науково-практичної конференції «Сучасні аспекти економіки та управління», 2023, с. 32–40. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rybalko_0002.pdf (дата звернення: 04.11.2024).
 11. Близнюкова І. О. Інформаційна технологія креативного управління командами ІТ-проектів. Дисертаційна робота. Черкаський державний технологічний університет, Черкаси. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4526> (дата звернення: 04.11.2024).
 12. Бакученіте В. А. Управління культурними відмінностями в міжнародних командах. Попередні навчальні звіти, 2023, вип. 34, с. 12. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2204/2223> (дата звернення: 04.11.2024).
 13. Медведєва І. В. Концепції культури в міжнародному бізнесі. Економіка і суспільство, 2024, вип. 15, с. 23. URL:

- <https://europub.co.uk/articles/koncepciyi-kulturi-v-miznarodnomu-biznesi-A-459314> (дата звернення: 04.11.2024).
14. Петровська О., Кухаренко О. Формування успішних команд: як організаційна культура впливає на професійний розвиток співробітників. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2024, вип. 12, с. 14–20. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/217> (дата звернення: 04.11.2024).
 15. Google. How Google Uses OKRs to Achieve Success. URL: <https://activokr.com/leadership/google-okr-case-study-success> (дата звернення: 04.11.2024).
 16. Microsoft. DevOps at Microsoft: Improving Coordination Between Teams. URL: <https://azure.microsoft.com/en-us/solutions/devops/devops-at-microsoft> (дата звернення: 04.11.2024).
 17. IBM. Design Thinking: Enhancing User-Centered Development. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=60141> (дата звернення: 04.11.2024).
 18. Besley T., Persson T. Organizational Dynamics: Culture, Design, and Performance. Journal of Law, Economics, and Organization, 2024, vol. 40, с. 394–417. URL: <https://academic.oup.com/jleo/article/40/2/394/6777827> (дата звернення: 04.11.2024).
 19. Hajro A., Bühren M., Pudelko M. Multinational Teams in the Context of Organizational Culture: A Multi-Company Case Study. ResearchGate, 2023, с. 23–37. URL: <https://www.researchgate.net/publication/274755224> (дата звернення: 23.11.2024).
 20. SoftServe. Innovation Platform and Corporate Culture. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/services/innovation-platform> (дата звернення: 23.11.2024).

21. Expert Beacon. Rethinking the Org Chart: Lessons from Google's Flat Structure Revolution. URL: <https://expertbeacon.com/rethinking-the-org-chart-lessons-from-googles-flat-structure-revolution> (дата звернення: 23.11.2024).
22. Amazon. Agile and Hierarchical Structures for Effective Team Management. URL: <https://www.amazon.com> (дата звернення: 23.11.2024).
23. Губарева І. О., Трушкіна Н. В. Процес управління ризиками в ІТ-проєктах. Економіка та суспільство, 2023, вип. 10, с. 12–18. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/3914/3562/6597> (дата звернення: 02.12.2024).
24. Катренко А. В. Управління ІТ-проєктами. Книга 1. Стандарти, моделі та методи управління проєктами. Полтавський університет економіки і торгівлі, 2021, с. 45–58. URL: https://lib.puet.edu.ua/index.php?Itemid=39&catid=16&id=2569%3A2021-04-23-09-31&option=com_content&view=article (дата звернення: 02.12.2024).
25. Бушуєв Д., Козир Б. Гібридні методології управління інфраструктурними проєктами. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості, 2020, №1 (11). URL: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/171> (дата звернення: 04.11.2024).
26. Almeida F., Blaskovics B. Approaches for Hybrid Scaling of Agile in the IT Industry: A Systematic Literature Review and Research Agenda. Information, 2024, vol. 15(10), с. 592. URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/15/10/592> (дата звернення: 04.11.2024).
27. Онисько Е., Фармага І. Огляд та аналіз систем управління проєктами. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/cds/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-1-2024/oglyad-ta-analiz-system-upravlinnya-proektamy> (дата звернення: 14.12.2024).
28. Фаріон В., Гомотюк А., Назар Р., Турчин С. Використання штучного інтелекту для прогнозування фінансових показників. // Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 327-337. URL:

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6066/6565657400>
(дата звернення: 14.12.2024).

29. Коростіль М. І., Лагун І. І. Аналіз ефективності використання технології RPA для автоматизації процесів в системах інтернету речей. // Науковий вісник НЛТУ України. 2023. Том 33. № 4. С. 95–101. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/2528> (дата звернення: 14.12.2024).

ДОДАТКИ