НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма
«Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Інформаційні технології в міжнародному менеджменті»

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

Студента 6 курсу групи М-20.07_____ Аболмосова П.А.
(підпис)

Науковий керівник _____ к.н.держ.упр., Воробйов С.В
(підпис)

Робота допущена до захисту _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
(підпис)

Київ - 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок
KMP_IAболмасов

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Воробйов С.В.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
19311	**168902**	**12/23/2025**	**---**	**332956825**

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



19311
Кількість слів



168902
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		11
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		28

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз	Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	2021_80730015_Parzhyn_Anton_Oleksandrovych_124781 [redacted] 10/25/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	32 0.17 %
2	http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/sedu_57_2025_197_213	22 0.11 %
3	https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F	21 0.11 %

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь магістр
Галузь знань ***-07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного управління
_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“__25__” _____09_____2025року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Аболмосова Павла Анатолійовича

1. Тема роботи: «**Інформаційні технології в міжнародному менеджменті**»

Керівник роботи: к.н. держ.упр., Воробйов С.В.

затверджені наказом НАСОА № 312 від 24/09/25

2. Строк подання студентом роботи: 12.01.2026

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях присвячені проблемам та перспективам впровадження інформаційних технологій в міжнародному менеджменті.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретико-методологічні засади використання інформаційних технологій в міжнародному менеджменті; проаналізувати зарубіжний досвід застосування інформаційних технологій для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності бізнесу; обгрунтувати перспективи інформатизації міжнародної діяльності українського бізнесу; розробити пропозиції щодо удосконалення управлінських процесів; надати рекомендації щодо створення міжнародних проєктів із застосуванням інформаційних технологій.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання_____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	**01.10.2025-07.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	**08.10.2025-15.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**16.10.2025-06.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**07.11.2025-28.11.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	**29.11.2025-21.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**22.12.2025-28.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	**05.01.2026-12.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**12.01.2026**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	**12.01.2026-19.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	**19.01.2026-23.01.2026**

Студент (ка)_____ П.А. Аболмосов
(підпис)

Керівник роботи_____ С.В. Воробйов
(підпис)

РЕФЕРАТ

Аболмасов П.А. «Інформаційні технології в міжнародному менеджменті»

Робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» напрямку підготовки: 07 «Управління та адміністрування» – НАСОА: Київ, 2026.

У роботі розглянуто теоретико-методологічні засади використання інформаційних технологій у міжнародному менеджменті та узагальнено сучасні наукові підходи до інтеграції ІТ у систему управління транскордонною діяльністю компаній.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

У вступі обґрунтовується актуальність теми та формулюються завдання дослідження.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади використання інформаційних технологій у міжнародному менеджменті.

У другому розділі проаналізовано зарубіжний досвід застосування інформаційних технологій для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності бізнесу.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення концептуальних засад впровадження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті, обґрунтовано перспективи подальшого розвитку міжнародної діяльності інноваційного бізнесу, розроблено пропозиції щодо удосконалення процесів міжнародної діяльності компаній в сучасних умовах інноваційного розвитку, надано рекомендації щодо створення міжнародних проєктів із застосуванням інформаційних технологій.

Ключові слова: інформаційні технології, міжнародний менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, транскордонний менеджмент, інноваційний розвиток, бізнес-процеси, міжнародні комунікації, економіка підприємств.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ .. 6

1.1. Еволюційний розвиток та становлення сучасних інформаційних технологій 6

1.2. Методологія дослідження застосування інформаційних технологій у сфері підприємницькій діяльності 16

1.3. Міжнародно-правове регулювання інформаційних технологій в рамках забезпечення управління транскордонним бізнесом 22

Висновки до 1 розділу 31

РОЗДІЛ 2 ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ 33

2.1. Роль та місце сучасних інформаційних технологій у системі управління міжнародними компаніями 33

2.2. Порівняння стану готовності бізнесу до впровадження передових інформаційних технологій закордоном та в Україні 40

2.3. Інформаційні технології як основа стрімкого розвитку високотехнологічного міжнародного бізнесу 47

Висновки до 2 розділу 53

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ 54

3.1. Перспективи подальшої інформатизації міжнародної діяльності українського бізнесу 54

3.2. Пропозиції щодо удосконалення управлінських процесів в міжнародній діяльності компаній в сучасних умовах інноваційного розвитку 57

3.3. Рекомендації щодо створення міжнародних проєктів із застосуванням інформаційних технологій …..... 64

Висновки до 3 розділу 73

ВИСНОВКИ 76

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 83

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімка динаміка розвитку світового ринку вимагає від підприємств, які здійснюють міжнародну діяльність, здатності швидко адаптуватись до зростаючої складності управлінських процесів, високої інтенсивності інформаційних потоків та необхідності швидкого прийняття стратегічних рішень в умовах підвищеної невизначеності. Традиційні інструменти менеджменту дедалі частіше не забезпечують необхідного рівня оперативності, аналітичної глибини та узгодженості дій між учасниками транскордонної взаємодії. На цьому тлі інформаційні технології (далі - ІТ) формують основу модернізації міжнародного менеджменту, відкриваючи можливості для підвищення прозорості, керованості та адаптивності міжнародних бізнес-процесів.

Застосування сучасних ІТ дає змогу інтегрувати розподілені управлінські функції, удосконалювати координацію між підрозділами компаній, що працюють у різних юрисдикціях, підвищувати якість інформаційно-аналітичного забезпечення та мінімізувати ризики, притаманні зовнішньоекономічній діяльності. Інформаційні технології стають ключовим інструментом оптимізації міжнародних операцій, забезпечують ефективне використання ресурсів, прискорюють обмін управлінською інформацією та знижують транзакційні витрати, що є критичним у глобалізованому конкурентному середовищі.

Попри широке визнання важливості ІТ у міжнародному менеджменті, практика їх впровадження залишається нерівномірною та фрагментарною, особливо у вітчизняних компаніях, що інтегруються у світові ринки. Виникає потреба в об’єктивному аналізі зарубіжного досвіду, оцінці спроможності українських підприємств до застосування передових технологічних рішень, а також у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення концептуальних засад використання інформаційних технологій у міжнародному менеджменті.

Отже, дослідження інформаційних технологій в системі міжнародного менеджменту є актуальним як у теоретичному, так і в прикладному аспектах, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, зміцненню позицій компаній на глобальних ринках та формуванню ефективних підходів до управління транскордонною діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі питання застосування інформаційних технологій в системі міжнародного менеджменту набувають особливої актуальності, оскільки ці технології стрімко трансформують традиційні моделі управління, комунікації та прийняття рішень у найрізноманітніших сферах бізнесу. Дослідники все частіше акцентують увагу на потенціалі сучасних інформаційних технологій (зокрема штучного інтелекту, комунікативних інновацій та інших) як інструменту підвищення ефективності управління, зокрема через автоматизацію адміністративних процесів, удосконалення клієнтських сервісів та оптимізацію інструментів цифрової економіки.

Українські науковці, серед яких Л. Лазоренко, О. Сивак, Д. Резніченко, С. Воробйов, О. Бардах, Т. Тарасевич, Г. Татаренко та інші, досліджують особливості використання інформаційних технологій у різних сферах управлінської діяльності (зокрема в економіці, соціальних комунікаціях, дипломатії, тощо), підкреслюючи значення технологічних рішень для удосконалення управлінської діяльності та модернізації комунікативних процесів на міжнародному рівні.

Питання міжнародного нормативно-правового регулювання впровадження інформаційних технологій розкрито у працях В. Мороза, С. Аірян, Н. Вінникова, І. Городиського, Ю. Даниленко, М. Карчевського, О. Кривецького, Г. Прохазка, О. Радутного, М. Харіна, О. Хорватова та інших. Їхні напрацювання формують основу для аналізу правових засад технологічних трансформацій міжнародних організацій, зокрема що стосується аспектів безпеки, етичності, відповідальності та регуляторних механізмів, необхідних для впровадження сучасних інновацій в управлінські процеси транскордонних бізнес структур.

Значний масив досліджень присвячено теоретико-методологічним підходам до розвитку інформаційних технологій в управлінській діяльності. Ці питання ґрунтовно висвітлені у наукових роботах О. Карпенка, П. Шпиги, Л. Арсеновича, В. Гавриляка, С. Квітки, С. Шайхета, Т. Запорожець, О. Левченка та інших. У цих дослідженнях окреслено ключові тенденції цифрового розвитку установ та організацій, механізмів побудови цифрових сервісів та інструментів підвищення відкритості й результативності управлінських ІТ інструментів.

Попри наявність значного теоретичного та практичного доробку, подальшого вивчення потребують питання удосконалення ІТ інструментів до міжнародних стандартів, що включає підтримку прийняття управлінських рішень, розвиток цифрової взаємодії B2B, B2C та вдосконалення внутрішніх адміністративних процесів. Важливим також є дослідження зарубіжного досвіду впровадження інтелектуальних систем, аналіз викликів, що виникають в сучасних умовах перманентної економічної кризи та пов’язаної з цим обмеженості ресурсів, а також визначення перспектив адаптації ефективних міжнародних практик до українського контексту.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є обґрунтування заходів для удосконалення концептуальних засад впровадження інформаційних технологій в міжнародному менеджменті.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено наступні *завдання:*

- дослідити теоретико-методологічні засади використання інформаційних технологій в міжнародному менеджменті.
- проаналізувати зарубіжний досвід застосування інформаційних технологій для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності бізнесу.
- обгрунтувати перспективи подальшого розвитку міжнародної діяльності інноваційного бізнесу.
- розробити пропозиції щодо удосконалення процесів міжнародної діяльності компаній в сучасних умовах інноваційного розвитку.
- надати рекомендації щодо створення міжнародних проєктів із застосуванням інформаційних технологій.

Об'єкт дослідження – міжнародний менеджмент.

Предмет дослідження – інформаційні технології в міжнародному менеджменті.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання завдань кваліфікаційної магістерської роботи застосовано комплекс методів, що забезпечили всебічне та системне дослідження процесів упровадження інформаційних технологій в систему міжнародного менеджменту, а саме:

- теоретичний метод використано для аналізу, узагальнення й уточнення ключових понять, пов'язаних із еволюційним розвитком та становленням сучасних інформаційних технологій;

- порівняльний метод дозволив зіставити вітчизняний та зарубіжний досвід застосування інформаційних технологій в управлінській діяльності підприємств, установ та організацій, виявити спільні риси, відмінності та потенційні напрями адаптації успішних практик до українських реалій;

- емпіричний метод застосовано для оцінювання сучасного стану розвитку інформаційних технологій у системі міжнародного менеджменту, а також для визначення рівня готовності українського бізнесу до їх впровадження та використання;

- логічний метод забезпечив формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємств із застосуванням інформаційних технологій, а також визначення послідовності та взаємозв'язку імплементації запропонованих управлінських рішень;

- експертний метод та метод узагальнення використано для обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на створення міжнародних проєктів із застосуванням інформаційних технологій, а також для визначення можливих моделей їх інтеграції у міжнародні управлінські практики;

- системно-структурний метод дав змогу дослідити міжнародну нормативно-правову базу та правові аспекти застосування інформаційних технологій, виокремити основні елементи відповідних регуляторних систем та встановити їх взаємозв'язки;

- метод опису та узагальнення застосовано для розробки пропозицій щодо можливих шляхів реалізації міжнародних заходів та проєктів в сучасних умовах інноваційного розвитку.

Теоретична, методична значущість отриманих результатів полягає у дослідженні теоретико-методологічних основ впровадження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті.

Практичне значення отриманих результатів: полягає в обґрунтуванні заходів для удосконалення концептуальних засад впровадження інформаційних технологій в міжнародному менеджменті.

Описані пропозиції можуть використовуватися зарубіжними та вітчизняними підприємствами, установами та організаціями для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах інноваційного розвитку бізнесу.

Інформаційною базою дослідження є матеріали відкритої лекції GR-директора Міжнародного агентства з комунікацій CFC Big Ideas, проведеної у Національній академії статистики, обліку та аудиту 6 листопада 2023 року на тему: «Основи інформаційної безпеки. Комунікативний аспект», інших міжнародних компаній, що мають представництва та працюють в Україні, а також, міжнародних нормативно-правових документів та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, висновків та списку використаних джерел, містить 81 сторінку авторського тексту та список джерел з 84 найменувань.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічним засадам використання інформаційних технологій у міжнародному менеджменті. У ньому розкрито еволюцію розвитку сучасних інформаційних технологій, особливості їх формування та вплив на управлінські процеси в глобальному бізнес-середовищі. Окрему увагу приділено методології дослідження застосування ІТ у підприємницькій діяльності та аналізу міжнародно-правового регулювання

використання інформаційних технологій у сфері транскордонного управління компаніями.

У другому розділі проаналізовано зарубіжний досвід застосування інформаційних технологій для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності бізнесу. Розглянуто роль IT як ключового чинника розвитку високотехнологічного міжнародного бізнесу та їх місце в системі управління міжнародними компаніями. Проведено порівняльний аналіз рівня готовності підприємств різних країн до впровадження сучасних інформаційних технологій, а також окреслено особливості технологічної адаптації українського бізнесу у глобальному середовищі.

Третій розділ спрямований на удосконалення концептуальних засад впровадження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті. На основі попереднього аналізу обґрунтовано перспективи подальшого розвитку міжнародної діяльності інноваційного бізнесу, розроблено пропозиції щодо удосконалення процесів міжнародної діяльності компаній в сучасних умовах інноваційного розвитку, надано рекомендації щодо створення міжнародних проєктів із застосуванням інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Еволюційний розвиток та становлення сучасних інформаційних технологій

Історія становлення та розвитку інформаційних технологій нерозривно пов'язана з еволюцією управлінських моделей, трансформацією виробничих процесів та поступовим переходом підприємств до автоматизованих форм організації діяльності. Виникнення перших інформаційних систем було зумовлено потребою підвищення ефективності обробки даних та оптимізації управлінських рішень у період стрімкого зростання масштабу промислових підприємств.

Початковий етап розвитку (1960-ті роки), характеризувався використанням великих електронних обчислювальних машин, які забезпечували централізовану обробку інформації та дозволяли автоматизувати окремі управлінські функції. Інформаційні системи першого покоління створювалися як інструменти підтримки діяльності окремих підрозділів або вузькоспеціалізованих напрямів роботи підприємств. Вони забезпечували ефективне опрацювання запитів, формування зведених даних і створення спеціалізованої звітності для менеджменту, при цьому залишалися жорстко орієнтованими на конкретні функції та вимагали високої компетентності користувачів у певній предметній галузі.

Другий етап розвитку інформаційних технологій (1970-80-ті роки) визначив пріоритети формування систем другого покоління, які були зорієнтовані на створення комп'ютеризованого інтегрованого виробництва. На цьому етапі відбувалася автоматизація процесів гнучкого виробництва та ускладнення систем управління підприємством на базі потужних комп'ютерних комплексів. Відбувся перехід від файлових систем до систем управління базами даних, що дозволило структуровано зберігати, швидко обробляти та узгоджувати

значні обсяги інформації. Паралельно розширювався перелік завдань, які могли бути автоматизованими: від облікових операцій до підтримки оперативного і тактичного планування. Це сприяло формуванню передумов для інтеграції інформаційних потоків у межах підприємства та покращення взаємодії між різними рівнями управління.

Третій етап розвитку інформаційних технологій нерозривно пов’язаний із поширенням персональних комп’ютерів та переходом від централізованих мейнфреймів до розподілених систем обробки даних. Використання персональних комп’ютерів та розвиток комп’ютерних мереж дали змогу створювати автоматизовані робочі місця, які забезпечували можливість самостійного виконання фахівцями значної частини обчислювальних операцій, адаптації програмних інструментів до конкретних завдань та оперативного доступу до спільних інформаційних ресурсів. Важливою рисою цього етапу стало формування концепції розподіленої обробки економічної інформації, що забезпечила принципово новий рівень координації та швидкості передачі даних між структурними підрозділами міжнародних компаній [1].

Сучасний етап розвитку інформаційних технологій характеризується глобальним переходом від індустріалізації до інформатизації, що передбачає концентрацію уваги компаній на інтенсифікації інформаційних процесів, обробці значних масивів даних та забезпеченні доступу до високошвидкісних каналів комунікації [2]. Зростання ролі даних, як ключового ресурсу розвитку бізнесу, зумовило появу нових технологічних рішень, пов’язаних з аналізом великих обсягів інформації, оптимізацією потоків інформаційних потоків та формуванням мережевих моделей управління. Важливим чинником трансформації економічного середовища стала поява і стрімке розширення мережі Інтернет, що забезпечила стрімке прискорення міжнародної взаємодії у сфері підприємництва. Інтернет-технології сприяли руйнуванню традиційних жорстких ієрархій управління і водночас стимулювали перехід до більш гнучких організаційних структур, побудованих на принципах мережевої координації та децентралізації інформаційних потоків [3].

Автоматизовані інформаційні технології сьогодні виступають ключовими інструментами оптимізації управлінських процесів, забезпечуючи нові можливості для підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємств. Вони дозволяють удосконалювати комунікаційні механізми між структурними підрозділами, розширювати можливості аналізу зовнішніх ринків, формувати нові моделі взаємодії з партнерами та клієнтами, що є критичними для функціонування бізнесу у глобалізованому міжнародному просторі.

Таким чином, розвиток інформаційних технологій стає фундаментальною передумовою модернізації міжнародного менеджменту та формування стійких управлінських механізмів у транскордонній діяльності сучасних компаній.

Інформаційні технології та системи, що формувалися у світі протягом останніх десятиліть, закономірно розвивалися під суттєвим впливом технічних рішень та управлінських підходів міжнародних ІТ корпорацій. Відтак, у багатьох випадках вітчизняні програмні продукти й апаратні комплекси являють собою адаптовані або локалізовані версії європейських та американських систем, що пояснюється низкою економічних і технологічних чинників.

Передусім, перенесення методологічних основ, сформованих у період використання великих і малих ЕОМ, на персональні комп’ютери вимагало значних фінансових ресурсів, які були практично недоступними для більшості підприємств. Навіть за наявності технічної можливості міграції комплексів завдань на нові платформи, ринок, за виключенням передових країн, не демонстрував достатнього попиту на такі рішення. Як наслідок, програмне забезпечення тривалий час не оновлювалося, що призводило до його швидкого морального старіння та втрати конкурентоспроможності.

Другим вагомим чинником стала лібералізація світових ринків та відкриття економік держав для іноземних інвесторів і транснаціональних корпорацій. Із появою у тій чи іншій країні провідних світових компаній, починали активно поширюватися і передові ІТ-рішення, що суттєво перевищували технічний рівень наявних локальних розробок. Така конкуренція

стимулювала поступове оновлення цифрових інструментів, однак зумовлювала залежність національних ринків від зовнішніх технологічних стандартів.

Для комплексного аналізу теоретичних основ еволюції інформаційних технологій доцільно звернутися до наукового дискурсу щодо ключових понять «інформація» та «інформаційні технології». Згідно з визначенням відкритої енциклопедії «Вікіпедія», під інформацією розуміють будь-які відомості незалежно від форми їх подання. Американський дослідник Ентоні Дебонс трактує інформацію як «усвідомлення стану навколишнього світу і фізичні прояви, які його формують» [4], акцентуючи увагу на пізнавальному характері цього феномена.

У свою чергу, інформаційна технологія визначається як сукупність методів і засобів, спрямованих на цілеспрямовану зміну властивостей інформації. Інформація виступає специфічним об’єктом впливу, який матеріалізується у формі даних, зафіксованих на певному носії [5]. Носій інформації у цьому контексті розглядається як матеріальний об’єкт, стани або характеристики якого можуть бути інтерпретовані як форма подання даних [6].

Цікавим є підхід, представлений П. Кухарєвою, Ш. Вейр та Г. Фіолем, у якому перевага надається аналітичному потенціалу цифрових технологій, зокрема їх здатності підтримувати прийняття управлінських рішень у складних економічних системах [7]. Натомість Г. Бріс та Ж. Сонг підкреслюють широту поняття «інформаційні технології», розглядаючи їх як комплекс інструментів, що забезпечують пошук, збереження, обмін та доступ до даних у цифровому форматі [8].

Огляд наукової літератури попередніх періодів (до 2000-х років) демонстрував схильність дослідників зосереджуватись переважно на прикладних аспектах застосування інформаційних технологій, обмежуючи їх функції модернізацією операційних процесів. У той же час, у роботах провідних науковців-сучасників, акцент зміщено на стратегічний вимір ІТ: їхню роль у формуванні конкурентних переваг, створенні нових бізнес-моделей і трансформації управлінських практик. Такий підхід дозволяє ширше поглянути

на потенціал цифровізації як чинника інноваційного розвитку підприємств на національному та міжнародному рівнях [9].

Підтримуючи таку думку, хочемо зауважити, що сучасні інформаційні технології вже перестали бути інструментом суто технічної підтримки діяльності підприємства. Сьогодні це стратегічний ресурс, здатний трансформувати організацію, зробивши її гнучкою, інноваційною та здатною не лише реагувати на зміни, але й активно формувати їх, створюючи нову цінність для ринку. Ефективне цифрове забезпечення вже не є другорядним елементом інфраструктури, а перетворюється на ключовий фактор довгострокового розвитку бізнесу. Компанії, що впроваджують сучасні технологічні рішення, демонструють вищу здатність до адаптації, зростання та зміцнення своїх позицій у глобальному конкурентному середовищі.

Відтак, пропонується дослідити процеси розвитку та становлення сучасних інформаційних технологій через призму потреб стратегічного управління міжнародними компаніями, що розвиваючись надзвичайно динамічно, потребували нових підходів як до організації діяльності створених ними мереж закордонних представництв, філій, тощо, так і до відповідного кадрового забезпечення цих підрозділів.

У цьому контексті, на нашу думку, цікавим досвідом для вивчення процесів корпоративного зростання є рекомендації щодо розвитку та масштабування бізнесів від провідних міжнародних консалтингових компаній, зокрема Deloitte, EY, KPMG, PWC та CFC Big Ideas, адже незважаючи на пандемію 2020-2021 років та нестабільну економічну ситуацію в Україні та світі, за останні роки рівень доходу цих компаній стабільно демонструє позитивну динаміку [10,11].

Так, наприклад, у своєму звіті компанія Deloitte радить бізнесу вже сьогодні починати працювати зі своїми IT - процесами. Якщо компанія має застарілий стек технологій, який до того ж відрізняється в різних системах, то робота з ним стає з часом лише більш дорогою та неефективною. Тому варто

стандартизувати локальну IT - інфраструктуру, програми в різних мережах та інструменти керування ними [12].

Компанія EY також вбачає запоруку успішного функціонування будь-якої сучасної організації у бездоганній роботі інформаційних технологій, а саме, в ефективному управлінні IT і ризиками, пов'язаними з їхнім використанням. Для вирішення цих питань EY пропонує використовувати всі сучасні засоби та методики, що дозволяють ідентифікувати, оцінювати і контролювати як існуючі, так і потенційні ризики в сфері інформаційних технологій [13].

В свою чергу, KPMG International спільно з Forrester Consulting, провели масштабне дослідження впливу діджиталізації послуг післяпродажного та сервісного обслуговування на галузь промисловості. За результатами цього дослідження зроблено лаконічний, але дуже аргументований висновок про те, що цифрові технології – майбутнє «розумної» промисловості [14].

На думку експертів компанії PwC, у сучасних умовах інформаційні технології набувають статусу одного з базових чинників стратегічного розвитку організацій, а також інструменту забезпечення їхньої адаптивності та операційної стійкості в ситуації високої варіативності зовнішніх умов. Формування стратегічних рішень у сфері IT ускладнюється з огляду на постійну появу нових технологічних рішень, які змінюють усталені підходи до організації цифрових процесів, автоматизації та управління.

Додаткову актуальність це питання отримує через необхідність оптимізації витрат, підвищення продуктивності діяльності, дотримання нормативних вимог і забезпечення належного рівня кібербезпеки. Водночас вагоме значення мають інші складові розвитку в організаціях, зокрема системне управління IT-проєктами та пов'язаними ризиками, що формує передумови для ефективного й контрольованого впровадження технологічних змін [15].

Міжнародна комунікаційна агенція CFC Big Ideas представила власне бачення концепції програми «Цифрові спринтери» від корпорації Google, орієнтовану на країни з ринками, що розвиваються. Ця концепція ґрунтується на комплексному економічному аналізі регіонів та визначає чотири базові напрями

цифрового прискорення: розвиток фізичного капіталу, формування людського капіталу, впровадження технологічних інновацій і підвищення конкурентоспроможності.

У межах програми сформульовано 13 рекомендацій, адресованих міжнародним компаніям, представникам приватного сектору та урядам, які спрямовані на розкриття цифрового потенціалу та стимулювання економічного розвитку. Таким чином, концепція «Цифрових спринтерів» створює методологічну основу для подальшого зростання економіки та еволюційного розвитку інформаційних технологій у глобальному середовищі. [16].

Враховуючи, що топ-менеджмент компанії CFC Big Ideas неодноразово проводив відкриті лекції для студентів Національної академії статистики, обліку та аудиту і ділився цінним практичним досвідом діяльності агенції, який знаходиться в предметних межах даної роботи [17], на рекомендаціях щодо розвитку інформаційних технологій у сфері міжнародного менеджменту в найближчому майбутньому та досвіді масштабування цифрових проєктів згаданої компанії пропонується зупинитись детальніше.

Так, вище згадана агенція виконує функції міжнародного координатора проєкту «War up Close», спрямованого на інформування глобальної спільноти про масштаби руйнувань на деокупованих територіях України. Реалізація проєкту ґрунтується на використанні відео- та фотоматеріалів, створених із застосуванням технології 360 градусів у форматі віртуальної реальності (VR-технологій), а також на організації спеціалізованих виставок із підсиленим ефектом присутності [18].

Під час одноденних інсталяцій матеріали «War up Close» презентуються в імерсійному середовищі з використанням VR-окулярів і дев’ятьма тематичними експозиціями, інтегрованими з QR-кодами, що забезпечують додаткову взаємодію відвідувачів із контентом. Проєкт уже був показаний у Вашингтоні, Парижі, Берліні, Варшаві, Брюсселі, Римі та низці інших міст за кордоном, що дозволило привернути увагу міжнародної аудиторії до критичних викликів, з якими стикається українська економіка в умовах повномасштабної війни.

Крім того, CFC Big Ideas у співпраці з великою глобальною технологічною компанією, назву якої не розголошують через умови конфіденційності, активно впроваджує програми з опанування хмарних технологій. Ці програми покликані підтримати IT - спеціалістів, студентів і фахівців нетехнічних напрямів, що працюють із даними, у розвитку компетенцій у сфері хмарних рішень і подальшому професійному зростанні [19].

За інформацією з офіційного сайту агенції, до ініціативи вже долучилися тисячі учасників, а її реалізація отримала підтримку української IT - спільноти. У цьому проєкті CFC Big Ideas відіграє ключову роль, забезпечуючи впровадження ініціативи глобального технологічного партнера та надаючи учасникам доступ до можливостей кар'єрного розвитку через оволодіння хмарними технологіями.

Відтак, перераховані вище міжнародні IT проекти, а також багаторічний досвід співпраці агенції та компанії Google [20], опосередковано демонструє майбутній еволюційний вектор розвитку інформаційних технологій, як на міжнародному так і на локальних ринках, який характеризується поступовим переходом від традиційних цифрових ініціатив до впровадження передових IT технологій, зокрема таких як VR, AR, AI та інших, у сфері міжнародного менеджменту.

На нашу думку, еволюція інформаційних технологій у найближчі десять років буде визначатися глибоким переформатуванням архітектури цифрових рішень, зміною принципів управління даними та переходом до високоавтономних, інтелектуальних і екосистемних моделей функціонування IT - середовищ. Сукупність глобальних тенденцій дозволяє стверджувати, що на горизонті до 2035 року IT перетворяться із підтримувальної інфраструктури на самостійну стратегічну основу бізнесових моделей, що формуватиме конкурентні переваги компаній у міжнародному просторі.

Очікується, що ключовим напрямом технологічного розвитку стане масове впровадження штучного інтелекту та систем машинного навчання на всіх рівнях управління. Фактично IT - середовище набуде властивостей автономності: рішення прийматимуться на основі прогнозних алгоритмів, інтегрованих з корпоративними даними, ринковими сигналами, поведінковими моделями споживачів та мультимодальними інформаційними потоками. Це означає, що управлінські системи міжнародних компаній будуть дедалі більше функціонувати у форматі self-managed ecosystems, здатних самостійно оптимізувати процеси, мінімізувати ризики та коригувати операційні моделі в реальному часі.

Другим визначальним напрямом розвитку стане повсюдне переходження до хмарно-орієнтованих, мультихмарних і гібридних архітектур, що забезпечуватимуть високу масштабованість та глобальну доступність інформаційних ресурсів. Хмарні технології перестануть відігравати роль лише інструменту зберігання чи обчислення, вони стануть основою для створення глобальних цифрових платформ, у межах яких компанії будуватимуть взаємодію з партнерами, клієнтами та урядовими структурами. Така трансформація дозволить міжнародним корпораціям швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та знижувати технічні бар'єри входу у нові ринки.

Значного поширення набуде технологізація реального та віртуального середовища, що буде реалізовуватися через інтеграцію VR, AR та MR у бізнес-процеси. З розвитком високошвидкісних мереж, цифрових двійників та сенсорних екосистем компанії отримають можливість створювати інтерактивні моделі підприємств, виробничих ланцюжків, міжнародних представництв та логістичних мереж. Це забезпечить якісно новий рівень планування, прогнозування та моделювання складних транскордонних систем, що є критично важливим у міжнародному менеджменті.

Водночас еволюційний розвиток IT у наступне десятиріччя буде нерозривно пов'язаний із зростанням ролі кібербезпеки, оскільки розширення цифрових платформ і посилення глобальної інтегрованості підвищують ризики для інформаційного середовища. Очікується перехід від традиційних моделей кіберзахисту до інтелектуальних систем безпеки, здатних прогнозувати загрози, автоматично виявляти аномалії та адаптувати стратегії захисту відповідно до змін цифрового контексту. У країнах, що активно інтегруються у світові технологічні ринки, це стане визначальним фактором для залучення іноземних інвестицій та побудови ефективних моделей міжнародного партнерства.

Наступним стратегічним вектором стане поширення концепції «Індустрія 5.0», що грунтується на гармонійному поєднанні автоматизації, роботизації та людського інтелекту. Це передбачає розвиток високорівневих людиноцентричних технологій, спрямованих на розширення можливостей фахівців, а не лише на заміну їх автоматизованими системами. У контексті міжнародного менеджменту це означає зростання потреби в мультидисциплінарних компетенціях, здатності працювати у цифрово-орієнтованих екосистемах та управляти технологічними змінами на глобальному рівні.

Особливе значення у найближче десятиріччя матимуть дані як стратегічний актив міжнародних компаній. Розвиток інструментів аналітики великих даних, підсилений штучним інтелектом, забезпечить можливість формувати персоналізовані міжнародні стратегії, приймати рішення на основі глибокої аналітики та прогнозувати динаміку ринків. Компанії, які здатні структуровано працювати з даними, матимуть істотні переваги у глобальній конкуренції.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в найближче десятиріччя еволюція інформаційних технологій рухатиметься у напрямі створення інтелектуальних, автономних, адаптивних і глобалізованих цифрових систем, що забезпечать фундамент для нової хвилі трансформацій у міжнародному менеджменті. Компанії, які інвестуватимуть у такі технології вже сьогодні, зможуть зміцнити свої позиції на світових ринках, забезпечити операційну стійкість, підвищити інноваційність та сформувати стратегічний потенціал для довгострокового зростання.

1.2. Методологія дослідження застосування інформаційних технологій у сфері підприємницької діяльності

У сучасних наукових дослідженнях, присвячених інтеграції та подальшому розвитку інформаційних технологій у сферу міжнародного менеджменту, зростає потреба в ґрунтовному методологічному аналізі процесів, що формують нову якість управлінської взаємодії між глобальними бізнес-структурами, транснаціональними командами та зовнішніми стейкхолдерами.

У цьому контексті необхідним є окреслення сучасних наукових підходів до трактування понять «методологія», «розвиток» та «інформаційні технології», оскільки саме від чіткості їх концептуального осмислення залежить здатність дослідника формувати збалансовану систему методів для оцінювання, інтерпретації та оптимізації цифрових управлінських механізмів у міжнародному бізнес-середовищі.

У працях провідних українських науковців методологія розглядається як комплекс принципів, інструментів і теоретико-прикладних засобів, які забезпечують цілісне бачення об’єкта дослідження та пояснюють закономірності його функціонування [21, с.142]. Перенесення цього підходу у сферу міжнародного менеджменту дає підстави трактувати методологію вивчення інформаційних технологій як систему наукових засобів аналізу цифровізованих управлінських процесів, побудовану на інтеграції організаційних, правових,

техніко-інформаційних та комунікаційних елементів глобального бізнес-управління.

У цьому контексті важливою є також конкретизація змісту поняття «розвиток». Оскільки цифрова трансформація міжнародного менеджменту є не лише технологічним, але передусім управлінським явищем, її дослідження неможливе без урахування сучасних теорій розвитку як системи незворотних, якісних і прогресивних змін.

Аналіз позиції М. Крючкової засвідчує наявність різних наукових підходів до визначення розвитку, однак усі вони сходяться на тому, що його ключовою рушійною силою є інноваційність як фактор підвищення ефективності управлінських моделей [22].

У сфері міжнародного менеджменту інноваційність проявляється у впровадженні VR/AR комунікаційних платформ, хмарних сервісів, інтелектуальних інформаційних систем, технологій аналітики даних та інструментів штучного інтелекту AI, що формують нові моделі взаємодії між компаніями, партнерами та глобальними ринками.

У міжнародному нормативному та галузевому полі інновації розглядаються як стратегічний напрям розвитку конкурентоспроможності корпорацій і транснаціональних підприємств. Рекомендації ОЕСР, Європейської Комісії, міжнародних технологічних альянсів та галузевих стандартів акцентують, що застосування сучасних інформаційних технологій у глобальному менеджменті забезпечує модернізацію управлінських процесів, підвищення прозорості та автоматизації операцій, інтернаціоналізацію бізнес-комунікацій, формування цифрових екосистем взаємодії, оптимізацію логістики та доступність аналітичних ресурсів у реальному часі [23].

Виходячи з цього, методологію дослідження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті доцільно визначити як впорядковану систему принципів, методів, гіпотез і наукових підходів, що застосовуються для комплексного аналізу цифрових управлінських процесів, спрямованих на підвищення ефективності, адаптивності та інтеграційної спроможності

міжнародних бізнес-організацій. Така методологія охоплює вивчення організаційних моделей цифрової трансформації, аналіз технологічної готовності підприємств, дослідження нормативно-правових та інституційних вимірів цифрових стратегій, оцінювання ефективності інформаційної інфраструктури, а також підходи до впровадження інновацій на основі великих даних, штучного інтелекту, VR/AR та хмарних технологій.

У межах цього підходу пропонуємо застосовувати комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. До загальнонаукових належать:

- аналіз і синтез, що забезпечують декомпозицію складних управлінських і технологічних процесів міжнародних компаній та подальшу інтеграцію отриманих результатів для формування цілісної картини функціонування цифрового менеджменту;

- індукція та дедукція, що дають змогу формувати обґрунтовані теоретичні висновки щодо цифрових управлінських процесів у міжнародних компаніях;

- абстрагування, яке використовується для виокремлення ключових характеристик цифрової трансформації та технологічно зумовлених управлінських змін;

- моделювання, що забезпечує побудову концептуальних схем функціонування інформаційних систем, цифрових платформ та архітектури міжнародних управлінських процесів;

- експеримент, застосовуваний для перевірки гіпотез щодо впровадження нових цифрових рішень, аналітичних інструментів, інтегрованих платформ та інтелектуальних сервісів у глобальних бізнес-структурах.

Використання зазначених методів є доцільним з огляду на складну та багатовимірну природу міжнародного менеджменту, який поєднує елементи корпоративного управління, міжкультурної комунікації, технологічної інтеграції та глобальної координації ресурсів.

В свою чергу, це вимагає гнучкого, міждисциплінарного та структурно збалансованого підходу до аналізу інформаційних систем і цифрових управлінських практик.

До спеціальних методів у межах дослідження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті належать:

- порівняльний аналіз, що дає змогу зіставити практики цифрової трансформації та використання інформаційних технологій у різних країнах, регіонах і транснаціональних корпораціях;

- структурно-функціональний метод, спрямований на визначення внутрішньої логіки функціонування цифрових управлінських процесів та розподілу ролей між інформаційними, організаційними й аналітичними компонентами;

- системний підхід, який розглядає міжнародний менеджмент як складну соціально-економічну й техніко-інформаційну систему, що функціонує на основі взаємодії технологічних платформ, управлінських процедур та транснаціональних комунікацій;

- інструментарій цифрової аналітики (data analytics), який забезпечує інтерпретацію великих масивів даних, отриманих із бізнес-процесів, транскордонних операцій, цифрових логістичних систем, CRM/ERP-платформ та інтелектуальних інструментів підтримки управлінських рішень.

Застосування цих методів також охоплює спеціалізовані підходи до оцінювання ефективності цифрових рішень, управлінських IT - інновацій та інтегрованих платформ, що використовуються в глобальних компаніях для оптимізації операцій, підвищення продуктивності та забезпечення стратегічної гнучкості.

З огляду на високу динаміку розвитку інформаційних технологій та стрімку еволюцію цифрових інфраструктур, методологія дослідження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті потребує постійного оновлення. Наукова результативність у цьому напрямі забезпечується систематичним моніторингом міжнародних публікацій, аналізом змін у глобальних стандартах цифрової взаємодії, вивченням рекомендацій міжнародних організацій та регулярною адаптацією методичних підходів до оцінювання цифрової трансформації у світових бізнес-секторах.

Таким чином, методологічна база дослідження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті має бути адаптивною, міждисциплінарною та орієнтованою на інтеграцію інноваційних управлінських і технологічних практик, що забезпечують конкурентоспроможність, стійкість і розвиток міжнародних бізнес-структур у цифрову епоху.

З огляду на інтеграційний характер цифрових інструментів, що забезпечують функціонування сучасних економічних ланцюжків створення доданої вартості, методологія дослідження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті має враховувати не лише внутрішню логіку функціонування технологічних платформ, але й природу глобальних управлінських взаємозв'язків. У сучасних міжнародних корпораціях інформаційні технології виступають ядром операційної координації, стратегічного прогнозування, комунікаційної взаємодії та управління транснаціональними ресурсами. Відповідно, методологічний апарат дослідження повинен бути спрямований на комплексний аналіз цифрових інфраструктур, моделей їх адаптації, механізмів інтеграції та впливу на ефективність управлінських рішень.

У контексті глобального конкурентного середовища важливо враховувати, що інформаційні технології змінюють саму парадигму міжнародного менеджменту - від традиційних ієрархічних структур до мережевих моделей, орієнтованих на швидку обробку даних, горизонтальні комунікації та децентралізоване ухвалення рішень. Це зумовлює необхідність застосування не лише класичних загальнонаукових методів, але й більш спеціалізованих аналітичних підходів, що дозволяють досліджувати цифрові екосистеми, регіональні та міжкультурні відмінності у сприйнятті технологій, а також стратегії цифрової інтеграції міжнародних ринків. Особливої ваги набувають методи, пов'язані з оцінюванням цифрової зрілості компаній, аналізом трансформаційних ризиків, вивченням моделей впровадження технологічних інновацій та прогнозуванням наслідків цифровізації для глобальних управлінських систем.

Сучасні підходи до дослідження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті також потребують врахування факторів кібербезпеки, оскільки ризики, пов’язані з обробкою великих обсягів даних, кіберзагрозами та цифровими вразливостями, безпосередньо впливають на операційну стабільність міжнародних компаній. Це формує необхідність інтеграції методів ризик-менеджменту, аудиту інформаційних систем, оцінки інформаційної стійкості та аналізу сценаріїв реагування на кіберінциденти. Додатково слід застосовувати методи аналізу нормативно-правових вимог різних країн світу, оскільки міжнародні компанії працюють у полі неоднорідних систем регулювання щодо захисту даних, цифрових транзакцій та електронного бізнесу [24].

Важливо підкреслити, що методологія дослідження ІТ у міжнародному менеджменті повинна поєднувати стратегічний і прикладний виміри.

Стратегічний вимір зосереджується на дослідженні глобальних цифрових трендів, ролі технологій у формуванні конкурентних переваг, впливі інтелектуальних систем на процеси стратегічного планування.

Прикладний вимір включає аналіз конкретних інформаційних платформ (ERP, CRM, SCM, AI-систем), їхньої адаптації до міжнародних ринків, інтеграції в організаційні структури та оцінки їхнього внеску в підвищення продуктивності. Поєднання цих двох вимірів забезпечує комплексність та наукову валідність дослідження.

Суттєвою складовою сучасної методології є інтердисциплінарність. Інформаційні технології в міжнародному менеджменті не можуть бути досліджені виключно в межах управлінської науки або інформаційних систем. Їхній аналіз потребує залучення економічної теорії, теорії міжнародних відносин, системного аналізу, інженерії програмних систем, логістики, маркетингової аналітики та поведінкових наук. Це дозволяє більш повно охопити весь спектр факторів, що визначають ефективність впровадження цифрових інновацій у міжнародних компаніях.

Відповідно до зазначених компонентів, методологія дослідження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті може бути визначена як адаптивна, багаторівнева та аналітично орієнтована система принципів, методів і підходів, спрямованих на вивчення закономірностей розвитку цифрових інфраструктур, оцінку ефективності технологічних рішень, аналіз їхнього впливу на міжнародні управлінські практики та формування стратегічних моделей цифрової трансформації. Така методологія забезпечує можливість всебічного дослідження ролі інформаційних технологій у глобальному бізнес-середовищі, враховуючи динаміку технологічних змін, трансформацію управлінських моделей, потреби міжнародних ринків і вимоги глобальної конкуренції.

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що методологія дослідження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті повинна враховувати складність інформаційно-комунікаційних процесів, їх багатовимірні зв’язки з організаційними структурами та глобальними стратегічними пріоритетами. Вона має бути спрямована на формування глибокого аналітичного розуміння того, як цифрові інновації змінюють механізми міжнародного управління, забезпечують конкурентні переваги, трансформують бізнес-моделі та створюють нові можливості для розвитку світових компаній. Саме така методологічна база дає змогу здійснювати науково обґрунтований аналіз цифрової трансформації, визначати ефективність технологічних рішень і пропонувати оптимальні управлінські підходи, релевантні для міжнародного бізнес-середовища.

1.3. Міжнародно-правове регулювання інформаційних технологій в рамках забезпечення управління транскордонним бізнесом

Динамічний розвиток цифрових технологій докорінно трансформує моделі міжнародного бізнесу, створюючи нові конфігурації управління та взаємодії між суб’єктами, що функціонують у різних правових системах. Для транснаціональних компаній інформаційні потоки стають ключовим

інфраструктурним ресурсом, а цифрові канали комунікації - основою ухвалення управлінських рішень. У цих умовах значно підвищується значущість міжнародно-правового регулювання інформаційних технологій, адже саме воно формує рамкову структуру, у межах якої вибудовується корпоративне управління, забезпечується відповідальність і узгоджуються стандарти роботи із глобальними даними. Відсутність гармонізованих правил спричиняє неоднорідність практик, правові конфлікти та підвищені ризики для бізнесу у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Універсальні міжнародні документи відіграють у цьому процесі консолідуючу роль, оскільки вони задають базові засади цифрової взаємодії, що мають враховуватися в корпоративних політиках. Зокрема, Загальна декларація прав людини [25] та Міжнародний пакт про громадянські і політичні права [26] містять положення, які визначають фундаментальні принципи свободи інформації, недоторканності приватної сфери та відповідальності за втручання у неї. У сучасних умовах ці норми мають прямий вплив на стандарти поводження з персональними даними, моделі доступу до цифрових ресурсів та процедури контролю у сфері корпоративного управління. Водночас Керівні принципи ООН щодо бізнесу і прав людини [27] формують концептуальну основу для впровадження належної корпоративної поведінки у контексті цифровізації операцій і транскордонної організації бізнес-процесів.

Особливе місце у становленні міжнародних підходів до цифрової регуляції належить інституціям, що відповідають за глобальну технічну інфраструктуру. Механізми, реалізовані через діяльність ICANN, ITU [28] та інших організацій, забезпечують функціональність мережі, надійність телекомунікаційних протоколів і можливість масштабованої взаємодії між корпоративними структурами у різних регіонах світу. Їхня роль у підтриманні інтероперабельності технічних систем стає критично важливою для бізнесів, які працюють у багатонаціональній конфігурації та залежать від стабільності мережевих сервісів.

Наукова література, присвячена питанням міжнародно-правового регулювання інформаційної сфери демонструє, що міжнародне право поступово формує новий, більш комплексний підхід до регулювання цифрового середовища. У дослідженнях В. Цимбалюка [29], К. Шахбазян [30], В. Новицького [31] та інших авторів наголошується на необхідності переходу від фрагментарних рішень до системної гармонізації, здатної охопити як технічні, так і правові аспекти управління інформаційними технологіями. В умовах глобалізованої економіки саме така гармонізація визначає можливість ефективної координації управлінських процесів між юрисдикціями та забезпечує передбачуваність правового середовища для бізнесу.

Таким чином, міжнародно-правове регулювання інформаційних технологій стає ключовою категорією глобального управління, без якої неможливо забезпечити стабільну, безпечну та відповідальну діяльність транскордонних корпоративних структур. Воно формує нормативну базу, яка дозволяє узгоджувати національні підходи, встановлювати стандарти цифрової поведінки та створювати правові механізми, орієнтовані на підтримання цілісності глобального бізнес-середовища.

Функціонування сучасних транснаціональних корпорацій значною мірою залежить від стійкості та передбачуваності глобальної інформаційної інфраструктури. Оскільки управлінські процеси великих бізнес-систем дедалі більше інтегруються у цифрове середовище, міжнародно-правові норми, які встановлюють правила опрацювання, передачі та зберігання інформації, отримують визначальний вплив на корпоративні практики. На універсальному рівні фундаментальний характер мають акти, що закріплюють базові інформаційні права особи, насамперед згадані вище Загальна декларація прав людини та Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. Крім іншого, у цих документах закладено також принципи захисту приватного життя, свободи комунікацій та гарантії недоторканності особистої сфери - положення, які в

умовах цифрової трансформації набувають безпосереднього прикладного значення для бізнес-структур, що здійснюють транскордонну обробку даних.

Варто зауважити, що наразі інформаційні технології є не лише суто технічним ресурсом, а й інструментом здійснення корпоративного контролю, що потребує узгодження з міжнародними стандартами. У цьому контексті зазначені вище Керівні принципи ООН щодо бізнесу і прав людини визначають обов'язок компаній оцінювати вплив своїх технологічних рішень на права людини, виявляти ризики та впроваджувати заходи для їх мінімізації. Подібні вимоги стають основою формування внутрішніх регламентів щодо роботи з персональними даними, доступу до інформації та структуризації механізмів цифрового управління.

Сучасні дослідники, серед яких Д. Манько та Р. Цховребов, звертають увагу на те, що саме на цьому рівні формується техніко-правова основа глобальних мережевих процесів, здатна забезпечити узгодженість корпоративних технологічних стратегій із міжнародними нормами [32].

Корпорації, оскільки вони діють у різних юрисдикціях, мають адаптувати свої стандарти цифрової поведінки до вимог міжнародних актів, що регламентують безпеку інформаційного простору. Наприклад, положення Конвенції Ради Європи про кіберзлочинність [33] встановлюють обов'язки щодо забезпечення захисту цифрових систем та співпраці в межах розслідувань кіберінцидентів. Це створює юридичні орієнтири для корпоративних політик з кіберстійкості, процедур реагування на інциденти та механізмів контролю доступу, адже цифрова інфраструктура сучасних корпорацій охоплює величезні масиви даних, мережеві комунікації та інтегровані системи управління, що робить їх особливо вразливими до кібератак, витоків інформації, маніпуляцій та несанкціонованих втручань. У складному транскордонному середовищі такі ризики посилюються через різнорідність нормативних підходів різних держав,

відмінності в механізмах правового захисту та неоднаковий рівень технічних стандартів.

У підсумку міжнародно-правові норми формують багаторівневу основу, на яку транснаціональні компанії повинні орієнтуватися у своїй цифровій діяльності. Інформаційні технології стають сферою, де поєднуються універсальні юридичні принципи, технічні стандарти та корпоративні алгоритми управління, створюючи комплексну модель цифрової взаємодії, необхідну для стабільної роботи транскордонного бізнесу.

Особливого значення набуває також необхідність уніфікації процедур внутрішнього контролю компаній, у тому числі аудиту цифрової діяльності, стандартизації процесів обробки даних та впровадження спільних критеріїв кіберстійкості, які повинні відповідати вимогам, визначених міжнародними документами, що вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності, які використовують інформаційні технології, забезпечували зрозумілі механізми роботи з даними, фіксувати правила та логувати процедури доступу до них, а також, гарантувати можливість зовнішнього та внутрішнього контролю. Це має особливе значення у випадках, коли технологічні рішення компаній впливають на права споживачів, працівників або партнерів.

Важливою складовою міжнародно-правового регулювання інформаційних технологій є також діяльність спеціалізованих інституцій, що забезпечують технічну та процедурну стандартизацію функціонування мережевих інфраструктур [34].

Так, Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) відіграє ключову роль у формуванні й розвитку глобальної системи стандартизації, забезпечуючи гармонізацію вимог та процедур, що сприяють міжнародному обміну товарами й послугами. Її діяльність спрямована на зміцнення співпраці між державами в інтелектуальній, науково-технічній та економічній сферах, що створює підґрунтя для узгодженого розвитку світового ринку.

ISO функціонує як незалежна неурядова структура, яка займається підготовкою, переглядом і затвердженням стандартів, що в багатьох країнах

отримали статус національних. Завдяки цьому організація забезпечує ефективну координацію роботи численних національних органів стандартизації та сприяє узгодженому впровадженню нормативних вимог у різних юрисдикціях.

Важливо зазначити, що ISO підтримує тісну співпрацю з Міжнародною електротехнічною комісією (IEC), яка відповідає за стандарти у сфері електротехніки та електроніки [35]. Особливої уваги заслуговує той факт, що питання стандартизації інформаційних технологій, мікропроцесорної техніки й суміжних цифрових напрямів опрацьовуються спільно в рамках програм ISO/IEC.

Сьогодні міжнародні стандарти ISO/IEC охоплюють як універсальні напрями, так і спеціалізовані галузі економічної діяльності. Їхнє застосування поширюється від уніфікації термінології, систем позначень, метрологічних одиниць, технічної документації та форм управлінських документів - до визначення технічних характеристик продукції, вимог до методів контролю, процедур аналізу, тестування та випробувань. Таким чином, стандарти ISO/IEC забезпечують комплексне нормативне середовище для широкого спектра сучасних технологічних та управлінських процесів.

Що стосується стандартизації управлінських процесів у сфері впровадження інформаційних технологій слід зазначити наступне.

Основою для побудови моделей оцінювання інформаційних ризиків є міжнародний стандарт з інформаційної безпеки ISO/IEC 27001.

Міжнародний стандарт ISO/IEC 27001:2005 «Системи менеджменту інформаційної безпеки. Вимоги» визначає комплекс вимог до побудови системи менеджменту інформаційної безпеки, що підтверджує здатність організації ефективно захищати власні інформаційні ресурси [36]. Така система охоплює ключові операційні процедури, серед яких управління ризиками, документами та записами, проведення внутрішніх аудитів і механізми постійного вдосконалення [37].

У 2013 р. стандарт зазнав суттєвого оновлення та був прийнятий у редакції ISO 27001:2013 «Інформаційні технології – Методи безпеки – Системи

менеджменту інформаційної безпеки – Вимоги» («Information technology - Security techniques - Code of practice for information security controls»), що передбачає більш адаптивний і оптимізований підхід до управління ризиками [38].

Оновлена версія включає розширений перелік показників безпеки, які відповідають сучасним викликам, таким як викрадення персональних даних, загрози, пов'язані з мобільними пристроями, та інші мережеві вразливості. Завдяки зміненій структурі стандарту організації отримують можливість інтегрувати кілька систем управління інформаційною безпекою в єдину модель, що дає змогу скоротити витрати та підвищити узгодженість процедур. Найчастіше впровадження ISO 27001:2013 поєднується з такими системами, як ISO/IEC 22301 (менеджмент безперервності бізнесу) [39], ISO/IEC 20000-1 (менеджмент IT-послуг) [40] та ISO 9001 (менеджмент якості) [41].

Враховуючи викладене, маємо зауважити, що на нашу думку, міжнародно-правове регулювання інформаційних технологій є невід'ємною складовою сучасного міжнародного менеджменту. Воно поєднує юридичні принципи, технічні стандарти та корпоративні процедури управління, формуючи цілісну модель цифрового бізнес-середовища. Такий підхід дозволяє ефективно координувати діяльність транснаціональних компаній, гарантувати захист інформаційних ресурсів та підвищувати загальну кіберстійкість бізнес-процесів. У результаті, застосування міжнародно-правових норм і стандартів у сфері інформаційних технологій стає ключовим фактором успішного розвитку транскордонного бізнесу та забезпечення його безпеки й стабільності його функціонування.

Також, в контексті дослідження обраної теми, варто приділити особливу увагу уніфікації процедур внутрішнього аудиту, стандартизації обробки даних та впровадженню спільних критеріїв кіберстійкості, які відповідають міжнародним вимогам, що забезпечить прозорість та контроль за діяльністю компаній, мінімізує ризики для всіх зацікавлених сторін, сприяючи при цьому якісному впровадженню міжнародних стандартів та підвищенню

передбачуваності корпоративних процесів у різних юрисдикціях, створюючи умови для стабільної та безпечної цифрової взаємодії.

Висновки до 1 розділу.

За результатами аналізу теоретичних засад та наукових підходів до дослідження ролі інформаційних технологій у системі міжнародного менеджменту можна сформулювати такі висновки. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації інформаційні технології виступають не допоміжним, а системоутворювальним елементом управління міжнародною діяльністю підприємств. Вони визначають швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації між підрозділами та ефективність взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами.

У розділі обґрунтовано, що міжнародний менеджмент зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації, що проявляється у трансформації організаційних структур, управлінських функцій та бізнес-процесів. Інформаційні технології сприяють підвищенню прозорості управління, зниженню транзакційних витрат та мінімізації операційних ризиків у міжнародній діяльності. Водночас їх ефективне використання потребує системного підходу та інтеграції IT-стратегії з загальною стратегією розвитку компанії.

Також встановлено, що застосування сучасних інформаційних систем дозволяє міжнародним компаніям адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати гнучкість управління та формувати стійкі конкурентні переваги. Особливе значення мають цифрові платформи, аналітичні системи та інструменти автоматизації управлінських процесів. Разом із тим, у роботі наголошено на наявності обмежень і ризиків, пов’язаних з кібербезпекою, залежністю від технологічної інфраструктури та дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Отже, результати теоретичного аналізу підтверджують, що інформаційні технології є ключовим фактором підвищення ефективності міжнародного менеджменту. Їх цілеспрямоване та стратегічно обґрунтоване впровадження

створює передумови для сталого розвитку міжнародних компаній та визначає подальші напрями практичного дослідження, що буде розглянуто у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ

ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

2.1. Роль та місце сучасних інформаційних технологій у системі управління міжнародними компаніями.

Для комплексного аналізу світового досвіду використання інформаційних технологій у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур необхідним є попереднє визначення функціонального значення та інституційного місця IT у системах менеджменту міжнародних компаній. Це доцільно розглядати в межах нової організаційної парадигми цифрової економіки, ключовою відмінністю якої від моделі індустріальної економіки є трансформований механізм взаємодії економічних агентів. Зазначена модель сформувалася під впливом технологічної трансформації бізнес-процесів як на внутрішньо корпоративному рівні, так і у міжорганізаційній координації.

Первинно цифрові технології інтерпретувалися переважно як інструмент оптимізації витрат виробництва та підвищення ресурсної економії, що досягалося шляхом масштабної автоматизації виробничих операцій.

Як зазначає М. Чепелюк, у традиційній економічній системі IT - ресурси та IT - сервіси виконують допоміжну роль у забезпеченні бізнес-процесів, тоді як у цифровій економіці саме людські ресурси стають додатковим елементом підтримки функціонування IT - систем, оскільки автоматизація, аналітичні рішення та комунікаційні інструменти становлять основу операційних і управлінських процесів [42].

За результатами дослідження, здійсненого Центром досліджень бізнесу SAP спільно з Oxford Economics, було встановлено, що лише близько 3% міжнародних корпорацій повністю реалізували цифрову трансформацію на рівні всієї організації. Водночас, 90% керівників найвищої управлінської ланки зазначили, що штучний інтелект стане критично важливим чинником збереження конкурентоспроможності компанії протягом найближчих п’яти

років, а 94% компаній здійснюють інвестиції у великі дані та аналітичні рішення [43].

Перші технологічні інновації зазначеного напряму були представлені відносно простими програмними продуктами класу CRM (Customer Relationship Management), які забезпечували можливість структуризації та автоматизації процесів взаємодії з клієнтами. Згодом такі програмні рішення набули комплексного характеру та почали охоплювати всі операції сервісних підрозділів, рекламних відділів та підрозділів маркетингу. Це забезпечило формування персоналізованих програм управління лояльністю клієнтів, підвищення точності аналітики комерційної діяльності та об'єктивність розрахунку показників ефективності роботи окремих співробітників, що, у свою чергу, створило підґрунтя для подальшої еволюції корпоративних інформаційних систем.

Застосування зазначених технологічних рішень зумовило істотне скорочення чисельності персоналу маркетингових підрозділів, одночасно забезпечивши зниження виробничих витрат і підвищення цільової спрямованості стратегічного планування. Крім того, функціонування зазначених програм опосередковано сприяло поширенню аутсорсингу як сучасного формату організації трудових відносин, оскільки вони створили передумови для оптимізації управління командами, сформованими на основі фріланс-моделі. У результаті, було значно знижено рівень потреб у детальному плануванні робочих процесів, індивідуальному формулюванні завдань та постійному контролі за їх виконанням.

Таким чином, CRM-системи були спрямовані передусім на автоматизацію процесів, пов'язаних із продажами та супутніми операціями. За даними сучасних досліджень CRM-технології застосовувалися у сфері електронної комерції більш ніж 73% компаній, у сегменті реалізації товарів повсякденного попиту цей показник перевищував 65%, а в банківському секторі та сфері фінансових послуг - досягав приблизно 40% [44].

Паралельно, у той самий період, розпочався розвиток іншого класу технологічних рішень - ERP (Enterprise Resource Planning). Технології ERP були орієнтовані переважно на виробничі галузі та здобули найбільший попит у машинобудуванні, хімічній промисловості, будівництві, авіабудуванні та суміжних секторах. Їх упровадження забезпечило можливість повної інтеграції даних уздовж усього ланцюга створення вартості, а також синхронізацію та консолідацію роботи всіх виробничих і допоміжних підрозділів, включно з бухгалтерією, кадровою службою, складським і транспортним комплексами [45].

Ключовою передумовою впровадження ERP-рішень стало формування єдиних інтегрованих корпоративних баз даних. З архітектурної точки зору типова ERP-система складається з платформи - базового середовища, що забезпечує інтеграцію модулів та комплексу функціональних модулів, які підключаються відповідно до потреб конкретної бізнес-структури. До таких модулів можуть належати рішення, орієнтовані на продажі, управління персоналом, автоматизацію складської логістики тощо, що визначає універсальний характер ERP-технологій і їхню здатність адаптуватися до різних моделей організації виробничої діяльності.

Разом із прискоренням інноваційних процесів зазначені технологічні рішення зазнали швидкої еволюції, що забезпечило інтеграцію раніше розрізнених функціональних складових та підвищення рівня їх користувацької зручності.

Провідні міжнародні компанії інноваційної сфери, зокрема HP, IBM, EMC, Microsoft, Oracle, Salesforce та інші, здійснили масштабну віртуалізацію серверних потужностей, систем зберігання даних і мережевої інфраструктури, що значно підвищило доступність відповідних технологій для всіх категорій ринкових учасників, незалежно від їх розміру чи фінансових можливостей, відкривши можливість використання програмних продуктів у форматі окремих

сервісів. У результаті можливості автоматизації стали доступними також для малого та середнього міжнародного бізнесу.

В свою чергу, розробники програмного забезпечення почали дедалі частіше пропонувати свої продукти на безоплатній основі, у тому числі у вигляді рішень з відкритим програмним кодом (open-source), хоча слід зауважити, що умовно-безкоштовно зазвичай надаються лише стандартні («out-of-the-box») програмні пакети, функціональності яких, втім, достатньо для невеликих підприємств. За таких умов досягається значна економія на витратах, пов'язаних із персоналом та логістичною інфраструктурою.

Суттєвою перевагою широкого застосування сучасних інформаційних технологій є те, що вони не лише забезпечують консолідацію системи управління підприємством незалежно від його масштабів, але й підвищують рівень прозорості й об'єктивності управлінських процесів. Це досягається завдяки спрощенню доступу до інформації та мінімізації впливу людського фактора на прийняття операційних рішень.

Наступним етапом розвитку інструментів автоматизації бізнес-процесів стала поява RPA-технологій (Robotic Process Automation). На відміну від CRM- і ERP-рішень, роботизовано програми характеризуються універсальністю та орієнтовані на автоматизацію повторюваних рутинних операцій незалежно від сфери їх застосування. З практичної позиції RPA-системи отримали принципово новий функціонал, що полягає у здатності автономно навчатися послідовності необхідних операцій та відтворювати їх через графічний інтерфейс, фактично копіюючи дії користувача. Унаслідок цього, такі рішення набули значної поширеності у видах діяльності з високою часткою рутинних операцій, а на ринку сформувалися продукти з комплексною функціональністю, що включає, серед іншого, інструменти взаємодії із зовнішнім середовищем, включно з підключенням до соціальних мереж та інтеграцією з іншими цифровими платформами. Наявність значної кількості апробованих рішень, накопичений досвід виправлення помилок, активний розвиток технологій машинного навчання та зростання обсягів відкритого програмного коду сприяють

подальшому здешевленню таких продуктів. Саме поєднання широкого функціоналу RPA та відносно низьких витрат на впровадження стало ключовим фактором їх швидкого поширення.

За оцінками Центру роботизації і Штучного Інтелекту, у 2018 році глобальний обсяг упроваджень RPA-технологій збільшився на 100–150 %, при цьому понад 70 % великих міжнародних компаній уже застосовують зазначені рішення. В умовах сучасної сервісної економіки це призводить до автоматизації найбільш трудомістких бізнес-процесів, таких як облік і розподіл ресурсів, внесення, обробка й структурування даних, бізнес-аналітика та формування звітності, клієнтська робота (зокрема закупівлі та ділова комунікація), кадрове адміністрування, фінансові операції, бухгалтерський супровід і документообіг [46].

Аналітики характеризують цей період як початковий етап цифровізації, коли автоматизація мала обмежений, поверхневий характер. Наступний етап, умовно визначений як пост-ERP-фаза, передбачає поступальний перехід бізнесу від автоматизації допоміжних операцій до глибокої трансформації основних виробничих процесів. Це означає, з одного боку, відхід від універсальних рішень і переорієнтацію на розроблення технологій з урахуванням специфіки певної галузі. З іншого боку, він пов’язаний з впровадженням складних аналітичних інструментів, що забезпечують отримання додаткової цінності з наявних наборів даних завдяки їх більш глибокому та концептуально виваженому опрацюванню. Вирішальну роль у цьому відіграють технології штучного інтелекту, які забезпечили якісну зміну підходів та дали змогу формалізувати нестандартні завдання у вигляді алгоритмічних моделей [47].

Подальші можливості для розвитку автоматизації бізнес-процесів забезпечили технології збирання та опрацювання великих масивів даних (Big Data), поява яких стала можливою завдяки формуванню єдиного глобального інформаційного простору Інтернет.

Таким чином, відбувається поступовий перехід від використання традиційних програмних продуктів до застосування роботизованих програмних

комплексів та технологій штучного інтелекту. Інтеграція роботизованих систем із функціональними можливостями, що базуються на алгоритмах ШІ, включно зі здатністю до самонавчання, забезпечує кратне підвищення ефективності діяльності підприємств у межах традиційних бізнес-моделей.

Наразі, існує чотири ключові прикладні компоненти штучного інтелекту: відеоаналітику та машинний зір, обробку природної мови (NLP, Natural Language Processing), мовні технології та предиктивну аналітику.

Основним завданням, на розв'язання якого орієнтоване впровадження подібних технологій, є формування єдиного інформаційного простору для забезпечення повної автоматизації управлінських та операційних бізнес-процесів. Такий підхід ґрунтується на концепції ESM (Enterprise Service Management), що базується на принципах єдиної системи запису та централізованого управління.

Реалізація цього підходу може відбуватися у форматі складних індивідуалізованих систем (ліцензійних рішень, розміщених на власних серверах підприємства), розроблених для великих корпорацій, або у вигляді сервісних рішень, орієнтованих на малий та середній бізнес. Для підприємств, що прагнуть інтегрувати цифрові інновації, пропонуються гнучкі, доступні та інтуїтивно зрозумілі рішення з розширеними можливостями масштабування, інтеграції із соціальними мережами та використання мобільних застосунків із спрощеним інтерфейсом.

До операційних моделей нового покоління також належить технологія IPA (Intelligent Process Automation), ключовою функціональною характеристикою якої є синтез глибокої автоматизації рутинних, повторюваних завдань, що раніше виконувалися людиною, з інтелектуальними можливостями ШІ.

Експерти зі штучного інтелекту компанії McKinsey зазначають, що технології IPA здатні імітувати дії, які виконуються працівниками, та з часом удосконалювати їх виконання завдяки вбудованим механізмам навчання. Застосування подібних когнітивних технологій, в свою чергу, забезпечує

можливість істотного зниження операційних ризиків, підвищення продуктивності праці та загальної результативності бізнес-процесів [48].

Відповідні програмні рішення акумулюють у собі широкий спектр функціональних можливостей, притаманних технологіям обробки великих даних. Ключовою характеристикою таких програмних продуктів є їхня здатність інтегруватися з внутрішніми та зовнішніми нейронними мережами, а також використовувати отриману в ході самостійного навчання інформацію для власного подальшого вдосконалення.

Зокрема, машинне навчання (ML) забезпечує передачу сформованих знань між усіма роботизованими елементами мережі, а глибинний інтелектуальний аналіз даних (Data Mining) дає змогу оперативно опрацьовувати великі масиви інформації, включно з розпізнаванням зображень та іншими складними операціями. Паралельно, генерація природної мови людини (NLG) сприяє обробці та інтерпретації текстових повідомлень, тоді як виконання рутинних дій користувача (імітація натискання кнопок, тощо) здійснюється шляхом застосування технології роботизованої автоматизації процесів (RPA).

Сукупність таких технологічних інструментів забезпечила суттєвий прогрес у створенні алгоритмів, орієнтованих на автоматизацію не лише фізичної, а й інтелектуальної діяльності, включно з управлінськими функціями. На цьому етапі розвитку цифрових рішень програмні комплекси здатні самостійно формувати управлінські рішення без наявності жорстко заданих регламентів чи алгоритмів.

Додатково, такі системи можуть імітувати функціональні дії менеджерів із продажу, здійснюючи підбір відповідних пропозицій для клієнтів, а також забезпечувати взаємодію з користувачами мобільних застосунків, web-додатків, інструментів управління віртуальними середовищами та системами імпорту й експорту даних.

Окреслені високотехнологічні програмні продукти здатні працювати з інформацією різних форматів - текстовою, графічною та голосовою. Після опрацювання складних документів розпізнавання голосових повідомлень такі

системи можуть автоматично фрагментувати необхідні елементи даних, аналізувати неструктуровані тексти та формувати голосові відповіді на запити. Крім того, вони спроможні генерувати листи та повідомлення, виконувати завдання, що передбачають багаторазове відтворення однотипних дій, створювати, редагувати або здійснювати доступ до баз даних, а також, розробляти чат-боти та віртуальні асистенти.

Застосування інтелектуальної аналітики забезпечує оптимізацію прийняття рішень роботизованими системами або керування потоками завдань. У підсумку, як показують результати відповідних емпіричних досліджень, точність обробки інформації цими програмними рішеннями перевищує рівень точності, характерний для виконання аналогічних операцій людиною.

Фахівці підрахували, що у 2018 році об’єм світового ринку чат-ботів досяг 1,27 млрд дол. За їх оцінками, в період з 2019 по 2024 роки глобальні витрати на діалогові сервіси, що забезпечують взаємодію людини зі штучним інтелектом з метою вирішення проблем або відповіді на визначення питання, збільшились на 34,75% і досягли 7,59 млрд дол [49].

Таким чином, основним трендом сьогодення, обумовленим конкуренцією на ринку послуг з впровадження інформаційних технологій, можна назвати процес консолідації різних функцій в єдиному програмному продукті, а також автоматизації когнітивної діяльності (рішення на основі штучного інтелекту - AI).

Сучасні інноваційні технології та програмні продукти, призначені для автоматизації бізнес-процесів, виявляються досить комплексними й універсальними. Створюються спеціальні платформи, що дозволяють вирішувати завдання класифікації і маршрутизації неструктурованої інформації, що включають AI інструменти побудови інтелектуальних діалогових систем, чат-ботів, що надає сучасному міжнародному бізнесу нові, доступні можливості для автоматизації бізнес-процесів.

2.2. Порівняння стану готовності бізнесу до впровадження передових інформаційних технологій закордоном та в Україні.

У контексті зростання конкуренції на ринку IT - послуг і стрімкої автоматизації управлінських та інших бізнес-процесів, зумовленої розвитком технологій штучного інтелекту, особливо важливим стає порівняльний аналіз готовності бізнесів різних країн до впровадження передових цифрових рішень.

На нашу думку, такий аналіз повинен ґрунтуватись на досвіді провідних міжнародних компаній, що формують глобальні технологічні стандарти, зіставляючи їхні практики з українським бізнес-середовищем, адже попри складні економічні, безпекові та внутрішньополітичні умови, українські підприємства продовжують активно реалізовувати цифрові проєкти, впроваджувати сучасні управлінські моделі та демонструвати помітну інноваційну динаміку.

Логічним є розпочати аналіз із компаній зі Сполучених Штатів Америки, які утримують світове лідерство завдяки розвиненій екосистемі високотехнологічних стартапів, домінуванню хмарних платформ та здатності швидко комерціалізувати AI-рішення. Це дозволяє американським транснаціональним корпораціям оперативно впроваджувати інструменти автоматизації бізнес-процесів, аналізу великих даних та цифрового управління глобальними ланцюгами поставок.

Показовим прикладом може слугувати стратегічне партнерство оборонного підрозділу Boeing із компанією Palantir, що спеціалізується на аналітиці великих даних [50]. Мета співпраці - інтегрувати рішення на основі штучного інтелекту у розробку та виробництво оборонних систем. У цьому ж контексті, Кіберкомандування США представило п’ятирічну дорожню карту використання ШІ у кібероперація х, що охоплює понад сто заходів, включно із запуском численних пілотних проєктів і створенням спеціалізованих структур для взаємодії з Агентством національної безпеки та провідними технологічними компаніями.

Також, Уряд США спільно з корпораціями Brookfield Asset Management та Cameco Corporation оголосив про стратегічне партнерство з Westinghouse Electric Company, спрямоване на відновлення американської ядерної промисловості та масштабне розгортання нових енергоблоків вартістю понад 80 мільярдів доларів. Це рішення є частиною ширшої державної політики, визначеної указом президента Дональда Трампа від 23 травня 2025 року, який закладає основу для системного розвитку ядерної енергетики у країні. У планах - будівництво десятків реакторів на основі передової технології Westinghouse AP1000, що має стати поштовхом до відродження промислової бази США [51].

Показово, що стратегічне партнерство передбачає не лише модернізацію й розширення енергетичного потенціалу держави, а й створення надійної інфраструктури для систем штучного інтелекту, які потребують стабільних і масштабованих джерел електропостачання, що в свою чергу визначає цю ініціативу як важливий крок для зміцнення національної безпеки, стимулювання економічного зростання та збереження довгострокового лідерства США на світовій арені.

Якщо розглянути досвід компаній не пов’язаний з оборонними чи військовими технологіями, можна теж знайти достатню кількість прикладів впровадження передових технологічних рішень на засадах партнерства між бізнесами, які працюють в абсолютно різних секторах економіки. Так, наприклад, організація Responsible Standards Licensing за участю провідних IT-платформ, зокрема Reddit, Yahoo, Medium та інших, оголосила про створення нового стандарту ліцензування для використання штучного інтелекту у видавничій сфері [52].

Запровадження такого стандарту свідчить про формування у найближчі роки гібридної моделі роботи з авторськими правами - компанії ліцензуватимуть частину даних, насамперед цінний і комерційно значущий контент, тоді як у менш критичних випадках спиратимуться на публічно доступні джерела та власні інформаційні ресурси.

Нещодавнє придбання корпорацією Microsoft розробника та видавця відеоігор Activision Blizzard Inc. за майже 68,6 млрд доларів, фінальне закриття якого відбулося у 2023 році, стало однією з найбільших угод в історії індустрії цифрових розваг. У результаті цього поглинання Microsoft посіла третє місце у світі за доходами серед ігрових компаній після Tencent та Sony, отримавши доступ до портфелю культових франшиз, таких як Warcraft, Diablo, Overwatch, Call of Duty та Candy Crush, а також до кіберспортивної інфраструктури Major League Gaming, яка об'єднує майже 10 тисяч співробітників [53].

За даними корпорації, інтеграція Activision Blizzard створює основу для подальшого розвитку метавсесвіту Microsoft, що свідчить посилення тенденції до віртуалізації фізичного простору та зміщення акценту на цифрові форми взаємодії у глобальному економічному та технологічному середовищі.

У 2023 році технологічний стартап Anthropic зібрав понад $7,6 млрд інвестицій. За відносно короткий час компанія представила вже другу версію власної мовної моделі та чатбот на її основі - Claude. Згаданий стартап одразу привернув увагу кількох техногігантів, які вже інвестували у стартап $300 млн та зобов'язались вкласти ще $2 млрд (Корпорація Google). Крім того, Amazon теж оголосив про інвестицію у $4 млрд, а сам стартап провів черговий раунд фінансування і додатково залучив понад $450 млн від пулу інвесторів на чолі з венчурною компанією Spark Capital [54].

Загалом від часу заснування стартап зібрав $7,6 млрд інвестицій за оцінки у $18,4 млрд.

Американський виробник напівпровідників Broadcom придбав компанію - розробника програмного забезпечення VMware в рамках угоди вартістю 69 млрд доларів, що отримала схвалення регуляторів США, Великої Британії, Європейського Союзу та Китаю. Про наміри об'єднатися компанії оголосили ще у 2022 році і наразі це є найбільшою угодою в історії IT-індустрії [55].

За повідомленням Broadcom, ключовою метою поглинання є посилення та розвиток бізнесу саме у сфері програмного забезпечення, що дозволить компанії

розширити технологічні можливості та комерційний потенціал у довгостроковій перспективі.

Як бачимо, підприємства - лідери інновацій, за виключенням спеціалізованих ІТ компаній-розробників, дедалі частіше відходять від практики самостійної розробки власних ІТ - продуктів, створення яких супроводжується значними ризиками через брак досвіду та відсутність висококваліфікованих фахівців, віддаючи натомість перевагу придбанню готових високотехнологічних стартапів, навіть при умові значних фінансових ресурсів, орієнтуючись на досягнення конкурентної переваги у своєму секторі шляхом швидкої інтеграції передових ІТ - рішень. Такий підхід є цілком логічно обґрунтованим, адже в умовах постійного зростання конкуренції найбільш затребуваними стають ті продукти, які базуються саме на передових технологіях, забезпечуючи компаніям стратегічну перевагу на ринку.

Порівняно з досвідом Сполучених Штатів, міжнародні компанії Європейського Союзу у 2025 році продемонстрували дещо негативну тенденцію, яка проявилася у відсутності європейських корпорацій серед топ-25 найбільших компаній світу за рівнем капіталізації.

За оцінками експертів, така ситуація зумовлена критичним технологічним відставанням, недостатнім усвідомленням менеджментом ринкових потреб та низькою оперативністю у прийнятті стратегічних рішень [56]. Разом з тим, ринок інновацій Європи має доволі цікаві, специфічні характеристики, які, на нашу думку, доцільно розглянути більш детально.

Оскільки, як ми з’ясували, міжнародні бізнеси з країн ЄС втратили стратегічну ініціативу щодо лідерства у впровадженні світових інноваційних продуктів і технологій, то за ініціативою Європейської Комісії була заснована досить цікава практика стимулювання впровадження цифрових технологій підприємствами і державним сектором країн Європейського Союзу, що стала основою для створення програми «Цифрова Європа» [57].

Програма «Цифрова Європа» є стратегічною ініціативою ЄС, спрямованою на прискорення цифрової трансформації економіки, державного

сектору та суспільства в цілому. Вона забезпечує цільове фінансування інноваційних проєктів у критично важливих технологічних сферах, включно з високопродуктивними обчисленнями, штучним інтелектом, кібербезпекою та розвитком передових цифрових компетенцій, що відповідає зростаючим викликам глобальної конкуренції та технологічного суверенітету.

Програмою передбачається підтримка як великих промислових підприємств, так і малих та середніх компаній, а також органів публічної влади, забезпечуючи доступ до сучасних цифрових рішень через мережу Європейських центрів цифрових інновацій (EDIH), які функціонують як хаби для трансферу технологій та інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси та управлінські практики [58].

У 2023 році програма розширила пріоритети, включивши сектор напівпровідників, що зумовлено гострою потребою Європи у забезпеченні технологічної незалежності та стабільного розвитку інфраструктури для штучного інтелекту. В межах європейського Закону про мікросхеми [59] були мобілізовані фінансові ресурси для реалізації Ініціативи «Чипи для Європи», спрямованої на нарощування виробничих потужностей та зміцнення науково-технологічного потенціалу континенту.

Загальний бюджет програми перевищує 8,1 мільярда євро, що дозволяє втілювати стратегічні цілі, зокрема щодо формування конкурентоспроможної цифрової економіки, підвищення рівня цифрових компетенцій та інтеграції інновацій у соціальні та адміністративні процеси. Цифрова Європа реалізується комплексно та синхронізовано з іншими фінансовими інструментами ЄС, такими як програма «Горизонт Європа» та інші [60].

На думку розробників, такий підхід дозволяє не лише стимулювати науково-технічний прогрес і промислові інновації, а й створює передумови для технологічної автономії континенту, підвищення ефективності державного управління та інтеграції цифрових рішень у міжнародні економічні процеси. У контексті сучасних викликів глобалізації та зростання конкуренції Цифрова Європа виступає ключовим інструментом формування цифрового суверенітету

Європейського Союзу та забезпечення його стратегічної позиції у світовій економіці.

Таким чином, як демонструє сучасна практика, економічне лідерство міжнародних компаній, незалежно від країни походження чи сфери їхньої діяльності та специфіки бізнес-інтересів, прямо залежить від їх інноваційної діяльності. Компанії, які активно прагнуть досягти економічного лідерства, є лідерами у сфері впровадження сучасних технологій.

Показово, що не лише корпоративний менеджмент, а й високопосадовці Європейських країн усвідомлюють важливість не лише отримання, а й утримання лідерських позицій в ІТ сфері, відтак, у випадку появи прогалин у інноваційному розвитку готові активно долучатись до пошуку і реалізації фінансових, технологічних та організаційних механізмів стимулювання інноваційної діяльності.

Порівняно з досвідом розвитку інноваційності бізнесів у провідних ІТ країнах та країнах ЄС, Україна демонструє змішану картину готовності бізнесу до впровадження інновацій. До сильних сторін національної специфіки можна віднести значний людський капітал у сфері інформаційних технологій, високий рівень розвитку індустрії аутсорсингу та помітний прогрес у цифровізації державних сервісів, що формує інституційну основу інноваційної діяльності.

Водночас, український бізнес стикається з низкою системних бар’єрів, зміст яких полягає у обмежених внутрішніх інвестиціях у високотехнологічні продукти, нестачею масштабних бізнес-проєктів у сфері штучного інтелекту, фрагментарністю регуляторних рамок та інфраструктурними ризиками, посиленими умовами воєнного часу. Ці чинники стримують перехід від аутсорсингової моделі до створення конкурентоспроможних продуктів на базі сучасних інформаційних технологій (AI, VR, AR, тощо), що критично важливо в умовах високої конкуренції на глобальних ІТ ринках.

Крім того, маємо відзначити, що в Україні спостерігається кластеризація впровадження ІТ технологій, зміст якої полягає у певному дисбалансі інноваційності секторів економіки залежно від можливостей великих учасників

ринку. Тобто, лідерство у впровадженні передових технологічних рішень зберігають міжнародні компанії агросектору, аусорсингові компанії та, безпосередньо державний сектор, внаслідок лідерських позицій Міністерства цифрової трансформації України.

Так, наприклад, компанія Kernel, яка є багаторічним лідером агропромислового комплексу України, заявляє про те, що високий рівень ефективності агровиробництва, зростання врожайності, зниження собівартості, створення конкурентної продукції, це ті результати, яких вона досягла виключно завдяки залученню сучасних передових технологій [61]. Більше того, Kernel відкрила доступ до своїх інновацій щоб розширити можливості інших українських агровиробників та максимально розкрити їх потенціал, створивши в структурі корпоративного управління окремий підрозділ Kernel Digital.

Компанія SoftServe, що працює у сфері розробки програмного забезпечення та надання консультаційних послуг, у 2021 році продемонструвала неймовірні темпи зростання - ріст на 70% по кількості працівників за один рік, відкривши відразу 4 офіси - у Вінниці, Хмельницькому, Ужгороді та Одесі [62].

Таким чином, узагальнюючи викладене, слід зазначити, що готовність міжнародних компаній до широкого застосування інформаційних технологій ґрунтується на потужних інноваційних екосистемах, стабільній регуляторній політиці та наявності масштабних корпоративних інфраструктур.

Україна теж має суттєвий потенціал завдяки кваліфікованим кадрам і прогресу в цифровому державному секторі, однак потребує стратегічного посилення інституційної передбачуваності, розвитку продуктового IT - сектору та створення умов для довгострокових інвестицій у технологічні рішення. Лише за таких умов український бізнес зможе досягти рівня готовності, необхідного для повноцінної інтеграції у глобальні моделі цифрового та AI-орієнтованого міжнародного менеджменту.

2.3. Інформаційні технології як основа стрімкого розвитку високотехнологічного міжнародного бізнесу.

В умовах глобальної технологічної конкуренції, яка визначає сучасний розвиток міжнародного бізнес-середовища, інформаційні технології посідають ключове місце як чинник, що визначає динаміку розвитку високотехнологічного бізнесу та формує нові моделі транснаціональної економічної взаємодії. Їхня роль виходить далеко за межі інструментальної підтримки операційної діяльності, оскільки в даному випадку ІТ виступають базовим механізмом стратегічної трансформації міжнародних компаній, забезпечуючи перехід до цифрових форм управління, підвищення керованості процесів зовнішньоекономічної діяльності та оптимізацію взаємодії між учасниками глобальних ринків. Саме тому, дослідження ІТ у системі міжнародного менеджменту, як основа для розвитку високотехнологічного бізнесу, набуває ключового значення для розуміння закономірностей інноваційного розвитку підприємств на міжнародній арені.

Формування високотехнологічних бізнес-моделей у міжнародному середовищі відбувається під впливом зростаючої складності глобальних ланцюгів створення доданої вартості, швидкої зміни ринкових умов та підвищених вимог до якості інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. У цих умовах інформаційні технології стають основою організаційної адаптивності, адже вони дозволяють компаніям інтегрувати розподілені функції управління, забезпечувати прозорість внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, мінімізувати транзакційні витрати та формувати стійкі конкурентні позиції на глобальних ринках.

Широке застосування сучасних інформаційних технологій, цифрова трансформація та інноваційний розвиток міжнародного бізнесу супроводжуються переосмисленням характеру економічних взаємин як у B2C, так і у B2B-сегментах, адже відповідні цифрові інструменти, на сьогоднішній день, здатні забезпечити глибоку аналітичну обробку великих обсягів різноманітних даних, що дозволяє компаніям формувати персоналізовані рішення для різних груп клієнтів, враховуючи їхню поведінкову динаміку, контекст використання продуктів та стратегічні потреби.

Персоналізація, яка стає центральним елементом високотехнологічних бізнес-стратегій, є результатом інтеграції інтелектуальних сервісів, алгоритмічних рішень і хмарних платформ у структуру міжнародного менеджменту. Вона трансформує як логіку комунікації компаній із кінцевими споживачами, так і систему корпоративних партнерських відносин, створюючи передумови для комплексного оновлення бізнес-процесів. Інформаційні технології виступають системоутворюючим чинником розвитку високотехнологічного міжнародного бізнесу, забезпечуючи його здатність до гнучкого управління та ефективної участі у глобальних ринкових процесах.

Упродовж тривалого періоду еволюція економічних систем вибудовувалася навколо вдосконалення виробничих, торговельних та фінансових механізмів. Однак сучасний етап глобального розвитку демонструє якісно іншу траєкторію, у якій центральне місце посідає формування цифрової економіки та її ключових технологічних підвалин. Нове покоління інформаційних технологій вибудовується не на вертикальних моделях управління, а на принципово іншій логіці - мережевій самоорганізації, нелінійній динаміці, здатності систем до автономного розширення функціональності та інтеграції інновацій у режимі безперервності.

Ці технології стають каталізаторами розвитку інтернет-орієнтованого підприємництва, формування цифрових бізнес-екосистем та трансформації традиційних економічних процесів у напрямі їх автоматизованого структурування. У контексті міжнародного бізнесу такі тенденції забезпечують швидше масштабування діяльності та можливість гнучкого переформатування управлінських моделей, відповідно до динаміки глобальних ринків.

Технологічна інфраструктура цих процесів ґрунтується на високопродуктивних центрах обробки даних та універсальних цифрових платформах, що забезпечують консолідацію, інженерію та аналітичну інтерпретацію великих масивів інформації. Поряд із цим спостерігається посилення сегменту професійних сервісів - управлінського консалтингу, аналітичного супроводу, сервісів інтелектуальної підтримки прийняття рішень,

які формують новий рівень конкурентних можливостей для міжнародних компаній.

Натомість організаційною основою модернізації бізнес-середовища стає розвиток нових інституцій - спеціалізованих консалтингових структур, інформаційно-комунікаційних агенцій, які активно сприяють цифровій трансформації як окремих компаній так і економічних систем загалом. Їх діяльність забезпечує поступову інтеграцію національних економік у глобальні технологічні ланцюги шляхом створення та широкого застосування інновацій.

З огляду на проведений у попередньому розділі порівняльний аналіз стану готовності бізнесу до впровадження передових інформаційних технологій закордоном та в Україні, в предметних межах даної теми, пропонується розглянути реальні кейси однієї з таких агенцій, а саме, міжнародної бізнес-консалтингової компанії CFC Big ideas, яка була заснована в 2002 році та має штаб-квартири в Дубаї, ОАЕ та Україні.

Компанія здобула собі імідж завдяки реалізації низки міжнародних проектів, а саме, організації міжнародних конференцій, презентацій, спеціальних подій та адвокаційних кампаній у понад 40 країнах світу. З 2006 року згадана агенція значно розширила спектр послуг і почала допомагати компаніям у зв’язках з державними органами, кризових комунікаціях та інноваційному розвитку бізнесу [63]. На дослідженні останнього напряму діяльності компанії доцільно зосередитись більш детально, оскільки це дозволить розглянути сучасні інформаційні технології через призму забезпечення стрімкого розвитку високотехнологічного міжнародного бізнесу, як зарубіжного так і вітчизняного, а також, сприятиме оптимізації управлінських процесів в умовах глобалізації управлінських процесів та забезпечить основу для формування нових моделей конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

Так, компанія CFC у співпраці з корпорацією Google запровадила новий безкоштовний онлайн-курс із штучного інтелекту (ШІ), орієнтований на формування компетенцій у сфері використання ШІ у професійній діяльності, Ця програма є складовою ширшого проєкту з підвищення цифрової грамотності в

Україні та спрямована на оптимізацію бізнес процесів, зокрема шляхом автоматизації рутинних операцій, що, за оцінками ініціаторів, дозволить користувачам економити до двох годин щодня [64].

Курс був розроблений у тісній співпраці з провідними експертами Google, Roosh, AI HOUSE та SET University і пропонує практико-орієнтований підхід до інтеграції ШІ в різні сфери діяльності. Програма передбачає освоєння сучасних інструментів штучного інтелекту, зокрема Google Gemini, Claude та ChatGPT, через серію коротких відеоуроків і вступний вебінар, що забезпечує гнучке та поступове опанування матеріалом. Курс охоплює широкий спектр застосувань ШІ, включно з аналізом даних, генерацією інноваційних ідей, кібербезпекою та управлінням командами, і включає приклади практичного використання ШІ у різних галузевих контекстах.

Ініціатива демонструє злагодженість державного та приватного секторів у наданні громадянам інструментів та знань, необхідних для ефективної діяльності в умовах зростаючої ролі ШІ. За завершення курсу учасники здобудуть здатність автоматизувати рутинні завдання, підвищувати продуктивність команд, ухвалювати обґрунтовані рішення на основі аналітики ШІ та ефективно організовувати робочі процеси, орієнтуючись на продуктивність, а не на обсяг виконуваної роботи. Реалізація цієї програми сприятиме формуванню у спеціалістів передових професійних навичок та знань для практичного використання ШІ, що відкриває нові перспективи для інноваційної діяльності в Україні.

Ще один амбітний проєкт із застосуванням передових інформаційних технологій був реалізований компанією у співпраці з AMIC Energy, зміст якого полягав у забезпеченні антикризових заходів та PR-комунікаціях, що з поміж іншого включало побудову зв’язків з державними органами та сприяння внутрішнім комунікаціям через цифрові платформи месенджерів для забезпечення ефективного обміну інформацією [65].

Окремої уваги також заслуговує VR проект агенції CFC, що був реалізований у довоєнний період, в рамках якого було створено віртуальні мапи

для мандрівників та інвесторів для українських областей. Це дозволило активізувати туристичну галузь України через демонстрацію віртуальних турів цікавими місцями та забезпечення можливостей для формування маршрутів мандрівок онлайн. Варто зазначити, що за офіційним повідомленням компанії, такий масштабний проект із оцифровування цілих регіонів здійснюється уперше в світі [66].

Таким чином, як засвідчують вище наведені приклади, інформаційні технології є основою стрімкого розвитку високотехнологічного міжнародного бізнесу, оскільки вони формують інфраструктурну, аналітичну та організаційну базу сучасних цифрових бізнес-моделей і визначають здатність компаній до стратегічної трансформації.

У глобальному середовищі цифрової економіки ІТ вже не виконують суто допоміжну функцію, а перетворюються на ключовий механізм перезавантаження управлінських процесів, забезпечуючи підприємствам можливість масштабувати діяльність, адаптуватися до ринкових змін і формувати стійкі конкурентні переваги. Здатність інтегрувати хмарні сервіси, алгоритмічні рішення, аналітику великих даних, штучний інтелект, VR/AR та інші сучасні технології, визначає рівень інноваційності та стратегічної стійкості бізнес-структур, особливо тих, що функціонують у складних глобальних ланцюгах створення доданої вартості.

Діяльність компанії CFC Big Ideas, як на міжнародному так і на українському ринках, наочно демонструє прикладний вимір наведеної тези про значущість ІТ для бізнесу, оскільки реалізовані нею проєкти підтверджують ефективність цифрових інструментів у підвищенні продуктивності, оперативності та інноваційності міжнародного бізнесу.

Так, зокрема, впровадження онлайн-курсу зі штучного інтелекту у співпраці з Google свідчить про важливість формування цифрових компетенцій та раціоналізації професійних процесів шляхом автоматизації рутинних завдань.

Антикризовий проєкт, реалізований спільно з AMIC Energy, демонструє критичну роль цифрових комунікаційних платформ у забезпеченні

безперервності функціонування компаній у нестабільних умовах, підвищуючи ефективність взаємодії зі стейкхолдерами та органами влади.

Створення VR-мап українських регіонів підтверджує потенціал віртуальних технологій у розширенні можливостей міжнародного туризму, інвестиційної привабливості та формуванні нових механізмів просування територій у глобальному інформаційному просторі.

Усі наведені кейси відображають системну роль ІТ як каталізатора інноваційної активності, що зменшує транзакційні витрати, підвищує ефективність операцій та забезпечує персоналізацію продуктів і послуг у транснаціональному середовищі.

Таким чином, можна говорити про те, що на сьогоднішній день інформаційні технології не лише прискорюють розвиток високотехнологічного бізнесу, а й визначають стратегічну траєкторію його еволюції, формуючи основу цифрової трансформації та глобальної конкурентоспроможності міжнародних компаній.

Висновки до 2 розділу.

За результатами аналізу практики використання інформаційних технологій у діяльності міжнародних компаній можна сформулювати такі висновки. У розділі встановлено, що цифрові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів, особливо в умовах географічної розпорошеності підрозділів та зростаючої складності міжнародних операцій. Дослідження показало, що впровадження сучасних ІТ-рішень сприяє підвищенню рівня координації, оперативності управління та якості прийняття рішень.

Аналіз діяльності міжнародних компаній засвідчив, що використання корпоративних інформаційних систем, цифрових платформ і аналітичних інструментів дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та знизити управлінські витрати. Водночас ефективність таких рішень значною мірою залежить від рівня інтеграції інформаційних технологій у загальну систему управління та корпоративну стратегію. У розділі також виявлено, що компанії, які розглядають

ІТ як стратегічний ресурс, демонструють вищу адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Окрему увагу приділено аналізу проблем і обмежень, з якими стикаються міжнародні компанії у процесі цифрової трансформації. Серед них виокремлено ризики кібербезпеки, складність уніфікації інформаційних систем та опір організаційним змінам. Також встановлено, що недостатній рівень цифрових компетенцій управлінського персоналу може знижувати потенційний ефект від впровадження ІТ-рішень.

Отже, результати практичного аналізу підтверджують, що інформаційні технології є важливим чинником підвищення ефективності міжнародного менеджменту, проте потребують комплексного та зваженого впровадження. Отримані висновки створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління міжнародною діяльністю з використанням інформаційних технологій, що буде реалізовано у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

3.1. Перспективи подальшої інформатизації міжнародної діяльності українського бізнесу

Динаміка трансформаційних процесів у міжнародному економічному середовищі обумовлює необхідність для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, забезпечувати безперервну адаптацію до нових викликів, змін кон’юнктури та актуальних вимог сучасного етапу розвитку, що, у свою чергу, зумовлює активне застосування нетрадиційних, інноваційно орієнтованих підходів, методів та інструментів конкурентної боротьби.

Як свідчать оцінки та аналітичні висновки експертного середовища, для досягнення сталого успіху в реальних умовах функціонування міжнародного

бізнесу першочергова увага має бути зосереджена на трьох ключових складових управління бізнес-процесами, а саме:

- забезпеченні високого рівня якості продукції та послуг;
- впровадженні інновацій у процеси та сервіси;
- комплексній автоматизації бізнес-процесів.

На нашу думку, значущість двох останніх напрямів в сучасних умовах інформаційного та цифрового розвитку суспільства істотно зростає, що пояснюється, з одного боку, постійною еволюцією споживчих запитів, зростанням очікувань клієнтів та їх прагненням до отримання нових вражень і рішень, а з іншого боку, об'єктивною потребою в оптимізації, раціоналізації та підвищенні ефективності бізнес-процесів, а також, у максимально результативному використанні наявних ресурсів з метою збереження конкурентних переваг і забезпечення виживання підприємств на ринку в умовах загострення соціально-економічних викликів.

Саме системне, всебічне залучення інноваційних рішень, в першу чергу сучасних інформаційних технологій, а також зростаючі масштаби автоматизації діяльності суб'єктів господарювання дають підстави стверджувати про поступовий перехід від традиційних до інноваційних, тобто новітніх, моделей та методів ведення бізнесу.

Так, відповідно до даних Global Innovation Index, опублікованого Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO), у 2020 році Україна посідала 50-ту позицію у глобальному рейтингу інноваційності, а у 2025 році 66 місце серед 139 країн світу. За окремими структурними компонентами індексу, зокрема такими як «інноваційні зв'язки» (63 місце), «засвоєння технологій» (72 місце), «креативні товари та послуги» (77 місце), «вплив знань» (92 місце), вітчизняний бізнес продемонстрував вкрай низький рівень позиціонування у світовому вимірі [72].

У цьому контексті впровадження сучасних технологічних рішень, спрямованих на автоматизацію окремих бізнес-процесів, слід розглядати як

обґрунтований та позитивний крок у напрямі підвищення ефективності функціонування підприємств.

Головною метою впровадження інформаційних технологій у діяльність підприємства є автоматизація бізнес-процесів, спрямована на підвищення загальної ефективності та результативності функціонування суб'єкта господарювання. Технологія автоматизації передбачає часткове або повне передання виконання типових, повторюваних операцій і стандартних бізнес-завдань під управління спеціалізованих інформаційних систем або програмно-апаратних комплексів, унаслідок чого забезпечується вивільнення людських і фінансових ресурсів, зростання продуктивності праці, а також підвищення якості та дієвості стратегічного управління підприємством.

Результати аналізу практики використання програмних продуктів у діяльності сучасних підприємств свідчать про те, що процес автоматизації бізнесу, як правило, реалізується у двох базових напрямах. Перший напрям пов'язаний з автоматизацією основних бізнес-процесів, зокрема управління продажами або взаємодією з клієнтами, з метою нарощування обсягів реалізації продукції або послуг та зростання загальної прибутковості бізнесу.

Другий напрям орієнтований на автоматизацію додаткових, або забезпечувальних, бізнес-процесів, таких як бухгалтерський облік, формування звітності та діловодство, що дозволяє скоротити часові витрати та фінансові ресурси, необхідні для виконання рутинних операцій.

Очевидно, що комплексна автоматизація діяльності підприємства інтегрує обидва зазначені напрями, проте на практиці суб'єкти господарювання частіше зосереджуються на реалізації лише одного з них. Така вибірковість, передусім,

обумовлена галузевою специфікою, масштабами діяльності та особливостями організації конкретного бізнесу.

Водночас дослідження досвіду впровадження систем автоматизації підприємств дає підстави виділити три найбільш поширені сегменти автоматизації на сучасному етапі розвитку:

- першим сегментом є автоматизація ведення бухгалтерського обліку, у межах якої використовуються спеціалізовані IT системи з відкритою архітектурою, що забезпечує можливість адаптації та конфігурування системи відповідно до конкретних потреб користувачів;

- другим сегментом є CRM-системи, орієнтовані на управління клієнтською базою, які застосовуються у тих видах бізнесу, де клієнт має персоніфікований характер, рівень конкуренції є високим, а успіх діяльності значною мірою залежить від здатності компанії запропонувати найбільш вигідні та індивідуалізовані умови співпраці;

- третім сегментом виступають ERP-системи, що забезпечують комплексне управління підприємством, являють собою корпоративні інформаційні системи для автоматизації обліку та управлінських функцій, будуються за модульним принципом і охоплюють усі ключові процеси господарської діяльності підприємства.

Таким чином, у результаті використання програмних продуктів та інтегрованих систем автоматизації менеджмент компаній отримує розширені можливості для аналізу бізнес-процесів у формі детальних аналітичних звітів, а також здатність здійснювати якісне управління компанією з урахуванням сукупності зовнішніх і внутрішніх показників діяльності.

Окрім цього, автоматизація забезпечує низку суттєвих переваг, зокрема підвищення швидкості обробки інформації, можливість ефективного контролю значних обсягів даних, зростання узгодженості дій персоналу та якості виконання ним функціональних обов’язків, зменшення частки ручної праці, паралельне вирішення кількох завдань, оперативне прийняття рішень у стандартних ситуаціях, скорочення кількості помилок і підвищення точності

управлінських рішень, а також зростання рівня прозорості бізнесу та його технологічної зрілості.

За аналітичними прогнозами компанії Garther, середньорічний темп зростання систем автоматизації на світовому ринку становить близько 15,1%, що свідчить про суттєве підвищення попиту на програмні продукти такого типу. Зазначена тенденція є наслідком усвідомлення керівниками та управлінським персоналом підприємств стратегічної значущості автоматизації бізнес-процесів для забезпечення ефективного функціонування та розвитку організацій [73]. Фахівцями центру проєктування інформаційних систем і корпоративних мобільних додатків «ERP-Project» було здійснено систематизацію найбільш популярних програмних рішень з автоматизації діяльності вітчизняного бізнесу [74]. Результати проведених досліджень засвідчили високий рівень поширення програмного забезпечення для автоматизації бізнесу як вітчизняного, так і іноземного походження. Водночас динаміка впровадження комплексних систем автоматизації вказує на те, що на сучасному етапі українські підприємці дедалі частіше надають перевагу національним розробникам програмного забезпечення порівняно з іноземними.

Зазначена тенденція має позитивний характер та свідчить про перспективи подальшого вдосконалення наявних і розроблення нових конкурентоспроможних вітчизняних програмних продуктів.

На сучасному ринку програмного забезпечення представлено кілька основних типів систем автоматизації, зокрема серверні, хмарні та мобільні рішення.

Традиційні системи автоматизації поєднують у своїй структурі клієнтську складову, яка являє собою програмне забезпечення, інстальоване на робочих комп’ютерах співробітників і призначене для введення первинних даних у систему, а також серверну частину, що функціонує на сервері підприємства та забезпечує зберігання, обробку й управління інформаційними потоками. Водночас принциповою особливістю хмарних систем автоматизації є відсутність необхідності у володінні або оренді власного сервера, оскільки програмне

забезпечення надається у форматі сервісу, а всі технічні та експлуатаційні процедури здійснюються постачальником відповідної послуги.

Мобільні системи автоматизації можуть інтегруватися як з хмарними, так і з серверними бізнес-рішеннями, проте їх функціональне призначення зосереджене передусім на забезпеченні підтримки віддалених процесів і контролі діяльності працівників, які виконують свої обов'язки поза межами офісу.

У сучасних умовах спостерігається стійке зростання популярності мобільних технологій автоматизації бізнесу. При цьому чітко виокремлюється декілька класів мобільних систем залежно від спектра завдань, які вони дозволяють реалізовувати, зокрема:

SFA (sales forces automation) - клас програмних додатків, орієнтованих на автоматизацію бізнес-процесів у сфері збуту;

WFM (workforce management) - програмні рішення, призначені для управління персоналом та планування його зайнятості.

Доцільно також зауважити, що в умовах загострення глобальної економічної кризи відбувається певна трансформація пріоритетів у сфері автоматизації бізнес-процесів. Зокрема, можна виокремити низку ключових

трендів автоматизації бізнесу, характерних для поточного етапу розвитку економіки. Серед них варто відзначити:

- активне використання хмарних технологій, які набули значної популярності серед представників малого бізнесу завдяки відносно нижчій вартості впровадження та експлуатації;

- інтенсивну автоматизацію маркетингових інструментів, зокрема шляхом упровадження CRM-систем, систем автоматизації контекстної реклами та BI-систем;

- розвиток технологій міжмашинної взаємодії, що проявляється у формуванні тренду M2M (Machine to Machine), який передбачає мінімізацію участі людини у тих процесах, де це технологічно можливо;

- поширення інструментів «Big data», які є особливо затребуваними серед великих компаній, орієнтованих на обробку значних масивів інформації;

- аналіз даних у режимі реального часу, що пов’язано з еволюцією сучасних систем автоматизації бізнесу у напрямі real-time обробки транзакцій та забезпечення повної синхронізації операцій.

Отже, процеси глобальної інформатизації суспільства зумовлюють те, що системи автоматизації діяльності підприємств у сучасних умовах поступово еволюціонують із чинника формування конкурентних переваг у базовий обов’язковий стандарт функціонування, без якого ведення бізнесу в ринковому середовищі стає практично неможливим.

Зокрема, результати дослідження PwC Innovation Benchmark засвідчили, що темпи зростання доходів компаній, які спрямовують понад 25% своїх бюджетів на дослідження та розробки у сфері програмного забезпечення, є вищими порівняно з показниками їхніх ключових конкурентів, котрі інвестують у зазначений напрям меншу частку ресурсів. Водночас підприємства, що здійснюють більш інтенсивні інвестиції в інноваційну діяльність, орієнтуються

передусім на динамічне, прогресивне зростання, а не лише на поступове вдосконалення наявних рішень і процесів [69].

Разом із тим Міжнародна дослідницька компанія Gartner визначила низку ключових технологій майбутнього, які матимуть визначальний вплив на розвиток сучасного бізнесу, зокрема машинне навчання та штучний інтелект, «розумні» програмні додатки, Інтернет речей, технології AR та VR, цифрові двійники об'єктів, блокчейн-рішення, системи чат-комунікацій, адаптивні системи інформаційної безпеки, додатки та мережева сервісно-орієнтована архітектура, а також платформи цифрових технологій [70].

З урахуванням зазначеного, бізнес, з метою збереження та підвищення конкурентоспроможності, а також відповідності міжнародним стандартам і нормам, має не лише адаптуватися до вимог сучасного інформаційного суспільства, але й активно впроваджувати та апробовувати новітні технології автоматизації, спрямовані на підвищення результативності господарської діяльності, ефективності управлінських процесів і рівня задоволеності споживачів.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення управлінських процесів в міжнародній діяльності компаній в сучасних умовах інноваційного розвитку

Сучасний етап розвитку міжнародного бізнесу характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, зумовленим прискоренням технологічних змін, ускладненням глобальних ланцюгів створення додатної вартості, посиленням регуляторного тиску та зростанням ролі нематеріальних активів. За таких умов удосконалення управлінських процесів у міжнародній діяльності компаній набуває системного характеру і потребує переходу від фрагментарних управлінських рішень до інтегрованих моделей менеджменту, що поєднують стратегічну гнучкість, цифрову зрілість та орієнтацію на інновації.

Відтак, у контексті формування пропозицій щодо підвищення ефективності управління міжнародною діяльністю компаній, пропонується розглянути можливість впровадження адаптивних управлінських моделей на підприємствах, заснованих на принципах динамічних здібностей [71].

Такі моделі передбачають здатність організації оперативно ідентифікувати зміни у зовнішньому середовищі, трансформувати внутрішні ресурси та перебудовувати бізнес-процеси відповідно до нових стратегічних пріоритетів. У міжнародному контексті це означає відмову від жорстко ієрархічних структур управління на користь гнучких матричних або мережевих організаційних форм, які дозволяють ефективно координувати діяльність між підрозділами в різних країнах та швидко масштабувати управлінські рішення.

Важливим напрямом удосконалення управлінських процесів є також системна інтеграція сучасних інформаційних технологій у стратегічне та операційне управління міжнародною діяльністю. Йдеться не лише про автоматизацію окремих функцій, а про формування єдиного цифрового управлінського контуру, що забезпечує прозорість інформаційних потоків, синхронізацію управлінських рішень і доступ до аналітичних даних у режимі реального часу.

Використання цифрових панелей управління (management dashboards), корпоративних аналітичних платформ та систем підтримки прийняття рішень дозволяє менеджменту міжнародних компаній здійснювати багатовимірний аналіз ринків, оцінювати ефективність підрозділів у різних юрисдикціях та своєчасно коригувати стратегії розвитку.

Окремої уваги потребує вдосконалення процесів стратегічного планування в міжнародній діяльності компаній. У сучасних умовах інноваційного розвитку традиційні довгострокові плани втрачають актуальність, поступаючись місцем сценарному та портфельному підходам до формування стратегії. Запровадження сценарного аналізу з використанням цифрових інструментів прогнозування дозволяє враховувати альтернативні траєкторії розвитку глобальних ринків, геополітичні ризики, технологічні

прориви та зміни споживчої поведінки. Це, у свою чергу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і знижує ймовірність стратегічних помилок у міжнародній діяльності.

Ще одним важливим напрямом удосконалення управлінських процесів є розвиток інноваційно орієнтованої управлінської культури. Така культура має ґрунтуватися на підтримці експериментування, міжфункціональної взаємодії та управління знаннями в глобальному масштабі. Формування корпоративних цифрових платформ для обміну знаннями, кроскультурної комунікації та спільної розробки рішень сприяє підвищенню узгодженості дій міжнародних команд і створює передумови для генерації інновацій, адаптованих до специфіки локальних ринків.

У контексті інноваційного розвитку особливої актуальності набуває переосмислення підходів до управління міжнародними бізнес-процесами з позицій процесної та екосистемної логіки. На відміну від традиційних функціональних моделей управління, такий підхід дозволяє розглядати міжнародну діяльність компанії як сукупність взаємопов’язаних потоків створення цінності, що лише опосередковано залежить від національних кордонів, організаційних рівнів та інституційних середовищ. Удосконалення управлінських процесів у цьому контексті передбачає ідентифікацію ключових міжнародних бізнес-процесів, визначення їх критичних точок та формування механізмів безперервного моніторингу результативності.

Ще однією з найбільш актуальних та перспективних, на нашу думку, пропозицій, може бути визначено впровадження управління міжнародною діяльністю на основі даних (data-driven management). Такий підхід передбачає використання структурованих і неструктурованих масивів інформації для обґрунтування управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту. У міжнародному середовищі це особливо важливо, оскільки компанії стикаються з різнорідними ринковими умовами, відмінностями у регуляторному полі та поведінкових моделях споживачів. Використання розширеної бізнес-аналітики, предиктивних моделей і когнітивних алгоритмів дозволяє переходити від

реактивного управління до проактивного, зосередженого на попередженні ризиків та використанні можливостей ще на етапі їх формування.

Неможливо залишити поза увагою і питання удосконалення управлінських процесів шляхом формування інтегрованої системи управління міжнародними ризиками. В умовах інноваційного розвитку організацій ризики міжнародної діяльності набувають комплексного характеру, поєднуючи фінансові, технологічні, репутаційні та інституційні компоненти. Відтак, доцільно впроваджувати ризик-орієнтовані управлінські механізми, що базуються на постійному аналізі зовнішнього середовища, цифровому прогнозуванні ризиків і сценарному моделюванні наслідків управлінських рішень. Такий підхід дозволяє інтегрувати управління ризиками безпосередньо у процес стратегічного та операційного менеджменту міжнародної діяльності.

Важливим аспектом підвищення якості управління міжнародною діяльністю є трансформація системи кадрового менеджменту. Інноваційний розвиток висуває нові вимоги до компетентностей менеджерів, які працюють у міжнародному середовищі, зокрема щодо цифрової грамотності, міжкультурної комунікації та здатності працювати в умовах невизначеності. Удосконалення управлінських процесів у цій сфері доцільно здійснювати через впровадження глобальних моделей управління талантами, систем безперервного навчання та цифрових платформ розвитку компетенцій, адаптованих до специфіки міжнародної діяльності компаній.

Окрему увагу слід приділити вдосконаленню механізмів координації та контролю в міжнародних компаніях. У сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від здатності поєднувати автономність локальних підрозділів із централізованим стратегічним контролем. Запропоновано використовувати гібридні моделі управління, які поєднують децентралізоване прийняття рішень на операційному рівні з централізованими інструментами контролю результатів і стандартів діяльності. Це дозволяє забезпечити баланс між глобальною узгодженістю управлінських рішень і гнучкістю реагування на локальні умови.

Одним із ключових напрямів удосконалення управлінських процесів у міжнародних компаніях є формування системи управлінських інновацій, які забезпечують не лише адаптацію до змін зовнішнього середовища, а й створюють механізми самовдосконалення організаційної діяльності. Управлінські інновації включають нові принципи організації, моделі функціонування, форми взаємодії всередині компанії та з зовнішніми стейкхолдерами, що сприяє підвищенню інтегральної якості управління та результативності бізнес-операцій на міжнародних ринках. Такий підхід передбачає не лише впровадження технологічних рішень, а й системну трансформацію функцій управління, структури та взаємозв'язків між підрозділами, що підсилює здатність компанії до інноваційної активності та адаптації до глобальних трендів [72].

Серед практичних пропозицій щодо підвищення ефективності управлінських процесів в міжнародній діяльності важливе місце займає також впровадження системи діагностування ефективності менеджменту, як фундаментального інструменту оцінювання і коригування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє не лише вимірювати результативність управлінських практик у фінансовому, операційному та стратегічному вимірах, але й забезпечує обґрунтовані рекомендації для подальшої оптимізації управлінської архітектури компаній, включно з удосконаленням фінансових механізмів розвитку міжнародного бізнесу [73].

Для забезпечення високого рівня адаптації управлінських процесів до вимог міжнародного бізнес-середовища доцільним є впровадження практик гнучкого реагування на зовнішні виклики через оцінювання ступеня інтернаціоналізації управлінських практик. Компанії, які активно адаптують свої процеси до міжнародних стандартів (зокрема через застосування ISO та інших світових стандартів звітності і управління), демонструють підвищену довіру з боку інвесторів і партнерів, що сприяє зростанню конкурентних позицій у глобальній економіці [74].

Ефективність управлінських процесів також можна підвищити за рахунок інституційного впровадження методів оцінки та оптимізації прийняття управлінських рішень. Сучасні технології, включно з комплексними алгоритмами підтримки прийняття рішень, дозволяють менеджерам міжнародних компаній враховувати широку низку факторів ризику, динаміку ринкових умов і невизначеностей, що суттєво підвищує якість рішень і скорочує ймовірність стратегічних помилок [75].

Інтеграція сучасних методів оцінки управлінської ефективності та аналітики даних в управлінські практики підприємств, сприяє формуванню прозорої системи оцінювання результатів діяльності та своєчасної ідентифікації відхилень від стратегічних цілей. Це створює передумови для побудови адаптивних моделей управління, що здатні швидко реагувати на зміну умов глобальної конкуренції, регуляторних вимог і технологічних трендів.

Ще одним із найбільш перспективних, на нашу думку, напрямів є інституціоналізація стратегічного контролінгу в системі управління міжнародною діяльністю. Стратегічний контролінг виступає інструментом інтеграції стратегічного планування, моніторингу та оцінювання результатів діяльності міжнародних підрозділів, що дозволяє забезпечити відповідність операційних рішень загальнокорпоративним цілям розвитку. Його застосування сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню інформаційної асиметрії між штаб-квартирою та закордонними філіями, а також своєчасному виявленню відхилень від стратегічних орієнтирів [76].

Важливим напрямом удосконалення управлінських процесів є розвиток міжорганізаційної взаємодії в міжнародних бізнес-мережах. У сучасних умовах компанії дедалі частіше функціонують не як ізольовані суб’єкти, а як елементи глобальних ланцюгів створення вартості, стратегічних альянсів та партнерських екосистем. Це зумовлює необхідність формування управлінських механізмів координації, які забезпечують ефективний обмін інформацією,

узгодження стандартів діяльності та спільне управління ризиками між учасниками міжнародної кооперації.

Окрему увагу доцільно приділити впровадженню принципів сталого розвитку в систему управління міжнародною діяльністю компаній.

Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG) у процеси прийняття управлінських рішень дозволяє підвищити інституційну стійкість бізнесу, зміцнити репутаційні позиції на міжнародних ринках та забезпечити відповідність зростаючим вимогам інвесторів і регуляторів. У цьому контексті управлінські процеси мають трансформуватися від орієнтації виключно на фінансові показники до комплексної оцінки довгострокових наслідків діяльності компанії [77].

Крім того, перспективним є впровадження механізмів організаційної амбідекстрії в управлінні міжнародною діяльністю, що передбачає поєднання експлуатації наявних компетенцій із одночасним пошуком і розвитком нових можливостей [78]. Такий підхід дозволяє міжнародним компаніям підтримувати стабільність поточних операцій, не втрачаючи здатності до інноваційного оновлення та стратегічного маневрування в умовах глобальної конкуренції.

Враховуючи викладене, хочемо зауважити, що удосконалення управлінських процесів у міжнародній діяльності компаній у сучасних умовах інноваційного розвитку має ґрунтуватися на розвитку системи корпоративного управління, впровадженні стратегічного контролінгу, посиленні міжорганізаційної координації, інтеграції принципів сталого розвитку та формуванні організаційної амбідекстрії. Такий комплексний підхід дозволяє створити передумови для підвищення адаптивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності компанії на глобальних ринках.

3.3. Рекомендації щодо створення міжнародних проєктів із застосуванням інформаційних технологій

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку інформаційних технологій створення міжнародних проєктів набуває особливої стратегічної значущості для підприємств, які прагнуть забезпечити конкурентоспроможність на світовому ринку. Розробка таких проєктів передбачає комплексну інтеграцію технологічних, організаційних та управлінських підходів, що дозволяє ефективно координувати діяльність у різних країнах, враховуючи як локальні ринки, так і глобальні тренди. Як свідчить досвід компаній, що проаналізовано у попередньому розділі, успішна реалізація міжнародних IT – проєктів значною мірою залежить від синтезу кількох ключових аспектів:

- чіткого стратегічного планування;
- вибору відповідних технологічних платформ;
- інтеграції сучасних інструментів автоматизації та аналітики;
- адаптації до культурних та регуляторних особливостей цільових ринків.

Так, наприклад, аналіз кейсів CFC Big Ideas продемонстрував, що впровадження комплексних CRM-систем у міжнародних проєктах дозволяє не лише централізувати управління контактами й взаємодією з клієнтами, але й формувати цілісну аналітичну базу для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Це забезпечує високу точність прогнозування попиту на різних ринках, дозволяє швидко реагувати на зміни споживчої поведінки та підвищує ефективність комунікаційних стратегій компанії.

Застосування ERP-рішень у таких проєктах сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, синхронізації виробничих, логістичних і фінансових операцій у різних країнах, що, у свою чергу, підвищує ефективність ресурсного забезпечення та знижує операційні витрати. Крім того, інтеграція ERP-систем з аналітичними інструментами Big Data дозволяє не лише автоматизувати обробку великих обсягів інформації, а й забезпечує комплексну оцінку ризиків, пов’язаних із міжнародною діяльністю, включаючи валютні коливання, коливання цін на ресурси та зміну регуляторного середовища.

Особливу роль у міжнародних IT-проєктах відіграють технології роботизованої автоматизації процесів (RPA) та інструменти штучного інтелекту

(AI), які дозволяють знизити людський фактор у виконанні рутинних завдань, підвищують точність прогнозування та оптимізують процес прийняття управлінських рішень. Наприклад, у проєктах CFC Big Ideas застосування AI для аналізу поведінки клієнтів у різних країнах дозволяє ідентифікувати приховані патерни споживчої активності, прогнозувати попит на нові продукти та формувати персоналізовані пропозиції. RPA-технології, у свою чергу, забезпечують автоматичне виконання операцій, пов'язаних із збором, перевіркою та інтеграцією даних з різних джерел, що суттєво скорочує час на підготовку аналітичних звітів та підвищує ефективність взаємодії між міжнародними підрозділами компанії [79].

Водночас, успішна реалізація міжнародних проєктів із застосуванням сучасних IT технологій вимагає врахування багатьох інших факторів, серед яких правове регулювання, стандарти інформаційної безпеки, локальні бізнес-практики та культурні особливості. Проєкти CFC Big Ideas, що передбачають використання сучасних цифрових платформ для реалізації проєктів на європейських і американських ринках, передбачають детальне планування адаптації продукту до вимог GDPR та інших локальних нормативних актів, а також інтеграцію інструментів багатомовної підтримки й локалізації контенту. Такий підхід забезпечує не лише відповідність законодавчим вимогам, але й підвищує довіру користувачів та партнерів у різних регіонах, що є критично важливим для масштабування міжнародних проєктів.

Разом з тим, крім технічних і регуляторних аспектів, значну увагу слід приділяти організаційній культурі та менеджменту знань у міжнародних командах, адже формування єдиного інформаційно-комунікаційного середовища, яке включає інтегровані платформи для комунікації, управління проектами та обміну знаннями, є важливим компонентом, що дозволяє підвищити ефективність міжкультурної взаємодії, зменшити ризики непорозумінь і забезпечити узгодженість дій у різних регіональних офісах. Використання цифрових платформ для колективного управління знаннями, наприклад корпоративних баз даних та інтерактивних аналітичних панелей,

сприяє оперативному доступу до релевантної інформації, прискорює процес ухвалення стратегічних рішень і забезпечує підтримку інноваційного розвитку компанії на міжнародному рівні.

Таким чином, успіх створення та реалізації міжнародних IT - проєктів у великій мірі залежить від комплексності підходу, який інтегрує стратегічне планування, застосування сучасних технологій, дотримання регуляторних вимог та управлінські практики адаптації до культурних і бізнес-особливостей різних країн. Ретельне планування на всіх етапах проєкту, від концептуального дизайну до впровадження та підтримки, дозволяє компаніям досягати високої ефективності міжнародних операцій, знижувати операційні ризики та забезпечувати конкурентні переваги на глобальному ринку.

Як один із яскравих прикладів масштабних міжнародних ініціатив, де IT - компонент є стратегічним елементом проєктної архітектури, є Global Inclusion Online Forum - глобальний онлайн-форум, ініційований CFC Big Ideas як платформу для обговорення питань різноманіття й інклюзії у цифровому суспільстві. Цей форум об’єднав тисячі учасників із понад 40 країн, забезпечивши їм інтерактивну цифрову платформу для обміну знаннями, презентацій, дискусій та мережевого взаємодії у форматі масштабного онлайн-заходу - формат, адаптований до сучасних стандартів IT-комунікацій та мережевих моделей взаємодії [80].

Такий формат демонструє, що використання цифрових платформ для реалізації міжнародних проєктів виходить за межі технічних рішень і стає складовою глобальної комунікаційної інфраструктури, здатної об’єднувати широкі аудиторії в режимі реального часу.

Ще один вагомий кейс - довгострокове партнерство CFC Big Ideas із Google у межах консультування щодо зв’язків з державними органами, побудови комунікаційних стратегій та впровадження цифрових кампаній, орієнтованих на

підтримку малого й середнього бізнесу в Україні через ІТ - інструменти та навчальні програми.

Це партнерство ілюструє, що успішні міжнародні проєкти в ІТ - сфері повинні включати інтегровані підходи до побудови інституційних зв'язків, поєднуючи технічні можливості цифрових платформ із управлінськими та комунікаційними компетенціями. Зокрема, розгортання глобальних цифрових кампаній з участю таких технологічних партнерів дозволяє істотно розширити охоплення аудиторії, посилити бренд - позиціонування і створити стійкий канал взаємодії як із клієнтами, так і з державними структурами в контексті міжнародних регуляторних вимог.

Інший важливий приклад практичної реалізації міжнародних ініціатив, що використовують ІТ - компонент, пов'язаний зі створенням Національного павільйону України на COP30 у Берліні - важливому форумі, присвяченому кліматичній політиці та сталому розвитку, де команда CFC Big Ideas розробила концептуальну й візуальну частину павільйону з використанням цифрових комунікаційних технологій і мультимедійних рішень для презентації на глобальній арені [81].

Це свідчить про те, що ефективне використання ІТ у міжнародних проєктах не обмежується створенням окремих рішень - воно включає трансформацію форм презентації національних брендів і комунікацій, що відображає ширший менеджерський підхід до побудови іміджу та позиціонування на світових майданчиках.

Крім того, ефективне створення міжнародних ІТ - проєктів потребує стратегічної координації між управлінськими моделями та партнерами у різних юрисдикціях. Важливо забезпечити узгодженість технічних рішень із регуляторними нормами, включно з вимогами щодо захисту персональних даних, стандартами безпеки й локальними законами, що визначають цифрову взаємодію на міжнародному рівні. Це має бути невід'ємною частиною методології планування проєкту, оскільки відсутність такої узгодженості може

призвести до юридичних ризиків, втрати репутації або обмеження доступу на стратегічні ринки.

Комплексний підхід до побудови міжнародних ІТ - проєктів також передбачає врахування циклів розвитку цифрових технологій і систематичне оновлення проєктних архітектур. Інтеграція новітніх ІТ - інструментів, таких як хмарні сервіси, аналітика великих даних, машинне навчання та автоматизовані системи управління, має плануватися заздалегідь, з постійним моніторингом технологічних трендів та адаптацією проєктних рішень під ці тенденції. Це означає, що проєктні команди повинні мати механізми швидкої адаптації стратегій, що включають системи прогнозування, оцінювання технологічної зрілості та оптимізації впровадження нових цифрових інструментів без порушення безперервності функціонування проєкту.

Ураховуючи зазначені кейси та загальні стратегічні аспекти, важливими рекомендаціями для створення міжнародних ІТ - проєктів можна вважати:

- інтеграцію проєктної ІТ-інфраструктури з корпоративними системами управління;

- створення адаптивних моделей комунікації з ключовими стейкхолдерами;

- включення систем управління ризиками й оцінювання відповідності регуляторним вимогам;

- постійне удосконалення цифрових рішень відповідно до тенденцій глобального розвитку.

Такий міждисциплінарний підхід дозволяє не лише реалізовувати поточні завдання, але й формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі,

що особливо критично в умовах високої динаміки змін у міжнародному менеджменті та цифровій економіці.

Іншим аспектом формування міжнародних ІТ-проєктів, який потребує уваги в рекомендаціях, є комунікаційні кампанії, що поєднують ІТ-інструменти із стратегічними комунікаціями та «public relations».

Так, агенція CFC Big Ideas реалізувала низку ініціатив у сфері стратегічних комунікацій для міжнародних клієнтів, включно з кампаніями для USAGM, Uber, STADA та інших міжнародних брендів, що інтегрували цифрові рішення для посилення іміджу та репутації на глобальних ринках [81-84].

Такі кампанії передбачають не лише створення контенту, але й використання аналітичних платформ для відстеження реакції цільових аудиторій у реальному часі, адаптацію меседжів під актуальні контексти та оптимізацію цифрових каналів взаємодії (соціальні мережі, онлайн-пресцентри, відео- і мультимедійний контент). Це дозволяє міжнародним проєктам бути як технічно досконалими так стратегічно впливовими, що є критично важливим для позитивного сприйняття міжнародною аудиторією.

За останні роки CFC Big Ideas значно розширила свій досвід у проведенні заходів через гібридні формати, що поєднують прямі трансляції, віртуальні виставкові простори та онлайн-взаємодію учасників із фізичних локацій. Цей підхід дозволяє вирішувати логістичні бар'єри, зменшувати витрати на подорожі та одночасно розширювати міжнародне охоплення. Для міжнародних ІТ - проєктів це означає створення масштабованих технологічних рішень, що забезпечують не лише передачу контенту, а й інтерактивну взаємодію (чат-сесії, Q&A, робота у віртуальних кімнатах), що суттєво підвищує рівень залучення учасників.

Ще одним аспектом, який варто включати до рекомендацій щодо створення міжнародних проєктів із застосуванням ІКТ технологій, є розвиток партнерських екосистем із технологічними постачальниками та освітніми платформами. CFC Big Ideas реалізує проєкти, що передбачають партнерство з міжнародними технологічними компаніями (наприклад, у сфері ІТ - освіти або

курсів підвищення цифрових навичок) для створення спільних продуктів, що мають освітню та практичну цінність у глобальному контексті.

Участь у таких ініціативах сприяє не лише підвищенню технічної компетентності учасників, а й зміцненню репутації організації-ініціатора проєкту як стратегічного партнера у цифровому просторі.

Рекомендовано включати до портфоліо міжнародних проєктів також цілеспрямовані дослідження й оцінювання ефективності цифрових рішень, що можуть бути реалізовані у контексті застосування ІТ в міжнародному менеджменті. Таке дослідження має охоплювати не лише технічні показники (швидкість обробки даних, стабільність сервісів, рівень безпеки), а й соціальні та економічні ефекти (розширення ринкових можливостей, зміцнення партнерських відносин, вплив на імідж компанії). Це дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшої оптимізації проєктних архітектур та ресурсного забезпечення.

На підставі вище викладеного стає очевидним, що успішні міжнародні ІТ - проєкти мають поєднувати технологічний потенціал із якісним менеджментом, стратегічною комунікацією та гнучкими моделями взаємодії, що забезпечують не лише технічну реалізацію, а й стійкі конкурентні переваги на глобальному рівні. Для практиків міжнародного менеджменту ці рекомендації створюють основу для формування високоефективних та адаптивних проєктних рішень у цифрову епоху.

Висновки до 3 розділу.

За результатами розробки та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення міжнародного менеджменту з використанням інформаційних технологій можна сформулювати такі висновки. Доведено, що цілеспрямоване впровадження цифрових інструментів здатне істотно підвищити ефективність управлінських процесів у міжнародних компаніях. Запропоновані

заходи ґрунтуються на поєднанні стратегічного підходу до управління та сучасних інформаційних рішень.

Встановлено, що оптимізація управлінських процесів із застосуванням інформаційних технологій сприяє підвищенню прозорості прийняття рішень, скороченню часу обробки інформації та покращенню координації між структурними підрозділами. Особливу увагу приділено використанню аналітичних систем і цифрових платформ як інструментів підтримки управлінських рішень у міжнародному середовищі. Реалізація таких підходів дозволяє компаніям більш ефективно реагувати на зміни ринку та знижувати рівень управлінських ризиків.

Обґрунтовано доцільність поетапного впровадження інформаційних технологій з урахуванням організаційних, фінансових і кадрових чинників. Показано, що успішність цифрових перетворень значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості компанії, готовності персоналу до змін та наявності чітко сформульованої IT-стратегії. Водночас наголошено на необхідності забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту корпоративних даних.

Отже, результати дослідження, викладені у цьому розділі підтверджують, що впровадження інформаційних технологій у систему міжнародного менеджменту має комплексний і стратегічний характер. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності міжнародних компаній з метою підвищення ефективності управління та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі запропоновано обґрунтування заходів для удосконалення концептуальних засад впровадження інформаційних технологій в міжнародному менеджменті. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Досліджено теоретико-методологічні засади використання інформаційних технологій у міжнародному менеджменті, в результаті чого зроблено низку висновків. Еволюційний розвиток та становлення сучасних інформаційних технологій, дозволяє встановити закономірний зв’язок між трансформацією управлінських моделей, ускладненням виробничих процесів і переходом підприємств до автоматизованих форм організації діяльності.

Проаналізовано наукові підходи до трактування понять «інформація» та «інформаційні технології», що дало змогу систематизувати теоретичні засади їх використання в управлінській діяльності. Доведено, що сучасні інформаційні технології виступають інтегральним чинником інноваційного розвитку та трансформації міжнародного бізнес-середовища.

Обґрунтовано методологічні засади дослідження застосування інформаційних технологій у міжнародному менеджменті, які базуються на

поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів аналізу, системному та міждисциплінарному підходах.

Встановлено значення універсальних міжнародних актів, діяльності спеціалізованих інституцій і стандартів ISO/IEC у гармонізації технічних і правових вимог до цифровізації підприємницької діяльності. Доведено, що міжнародно-правове регулювання є необхідною умовою ефективної координації управлінських практик, захисту інформаційних ресурсів і підвищення кіберстійкості глобальних бізнес-структур.

Узагальнено перспективні напрями розвитку інформаційних технологій у контексті міжнародного менеджменту, зокрема поширення штучного інтелекту, хмарних архітектур, VR/AR-технологій, аналітики великих даних та концепцій «Індустрія 4.0», «Індустрія 5.0». На основі узагальнення, визначено, що у найближче десятиріччя інформаційні технології формуватимуть автономні, адаптивні та глобалізовані цифрові системи управління, які стануть стратегічною основою конкурентоспроможності міжнародних компаній.

2. Проаналізовано зарубіжний досвід застосування інформаційних технологій для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності бізнесу.

Розглянуто роль IT як ключового чинника розвитку високотехнологічного міжнародного бізнесу та їх місце в системі управління міжнародними компаніями. Обґрунтовано, що на сьогоднішній день IT виступають в ролі системоутворюючого елементу цифрової економіки.

Проаналізовано еволюцію корпоративних IT-рішень від CRM- та ERP-систем до RPA, IPA та комплексних AI-платформ, які забезпечують інтеграцію управлінських, операційних і аналітичних процесів та формують єдиний інформаційний простір управління, підвищуючи прозорість бізнес-процесів, мінімізуючи вплив людського фактора. Обґрунтовано визначальну роль технологій штучного інтелекту, великих даних, машинного навчання та інтелектуальної аналітики у формуванні пост-ERP-фази розвитку бізнесу, в межах якої управлінські рішення можуть генеруватися автономно на основі алгоритмічних моделей. Відтак, поєднання RPA з AI-інструментами забезпечує

кратне підвищення ефективності, точності та швидкості управлінських процесів у міжнародних компаніях.

Здійснено порівняльний аналіз стану готовності бізнесу до впровадження передових інформаційних технологій у провідних країнах світу, Європейському Союзі та в Україні, що дозволило виявити ключові відмінності інституційного, інфраструктурного та інноваційного характеру.

Оцінено рівень готовності українського бізнесу до впровадження сучасних інформаційних технологій, у результаті чого виявлено як значний потенціал, так і системні обмеження національного бізнес-середовища.

Обґрунтовано визначальну роль інформаційних технологій як основи стрімкого розвитку високотехнологічного міжнародного бізнесу, що підтверджено аналізом сучасних бізнес-моделей, глобальних інноваційних трендів і прикладних кейсів.

Проаналізовано прикладні кейси застосування інформаційних технологій у діяльності міжнародної консалтингової компанії CFC Big Ideas, що дозволило продемонструвати практичний вимір теоретичних положень розділу. Встановлено, що реалізовані проєкти у сфері штучного інтелекту, цифрових комунікацій та віртуальних технологій підтверджують ефективність ІТ як інструменту оптимізації управлінських процесів, підвищення продуктивності праці та стимулювання інноваційної активності. Варто зауважити, що згадані кейси ілюструють здатність інформаційних технологій виступати каталізатором розвитку високотехнологічного міжнародного бізнесу як у глобальному, так і в національному контексті.

3. Запропоновано шляхи удосконалення концептуальних засад впровадження інформаційних технологій у міжнародному менеджменті. На основі аналізу перспектив подальшої інформатизації міжнародної діяльності українського бізнесу визначено об’єктивні передумови подальшої інформатизації міжнародної діяльності вцілому, які зумовлені зростанням динаміки глобального економічного середовища, ускладненням конкурентної боротьби та необхідністю постійної адаптації підприємств до трансформаційних

викликів. Проаналізовано стан та проблеми інноваційного розвитку українського бізнесу в глобальному вимірі, що дало змогу виявити відставання України за ключовими компонентами інноваційної активності відповідно до показників Global Innovation Index.

Обґрунтовано, що низькі позиції у сферах засвоєння технологій, інноваційних зв'язків і впливу знань актуалізують потребу в активнішому впровадженні сучасних інформаційних технологій як інструменту підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Встановлено, що автоматизація забезпечує раціоналізацію використання ресурсів, зниження частки ручної праці, мінімізацію помилок і підвищення прозорості діяльності підприємств. Саме автоматизація виступає базовою умовою інтеграції українських компаній у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Узагальнено ключові тренди подальшої інформатизації та автоматизації бізнес-процесів, зокрема поширення хмарних технологій, Big Data, M2M-рішень, real-time аналітики, маркетингової автоматизації та штучного інтелекту. Обґрунтовано, що в умовах глобальних кризових явищ інформаційні технології трансформуються з чинника формування конкурентних переваг у обов'язковий стандарт функціонування підприємств. Загалом, подальша інформатизація міжнародної діяльності українського бізнесу є необхідною передумовою його інтеграції у світову економіку, підвищення інноваційної спроможності та довгострокової конкурентоспроможності.

4. Розроблено пропозиції щодо удосконалення управлінських процесів в міжнародній діяльності компаній в сучасних умовах інноваційного розвитку.

Досліджено сучасні умови функціонування міжнародного бізнесу, які характеризуються високою турбулентністю зовнішнього середовища, прискоренням технологічних змін і зростанням ролі нематеріальних активів. Встановлено, що за таких умов удосконалення управлінських процесів набуває системного характеру та потребує переходу від фрагментарних рішень до інтегрованих моделей менеджменту, орієнтованих на інноваційний розвиток і

цифрову зрілість, адже ефективне управління міжнародною діяльністю можливе лише за умови комплексної трансформації управлінської архітектури компаній.

Обґрунтовано доцільність впровадження адаптивних управлінських моделей, заснованих на принципах динамічних здібностей, які забезпечують здатність компаній оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та трансформувати внутрішні ресурси. Визначено, що перехід до гнучких матричних і мережевих організаційних структур підвищує ефективність координації міжнародної діяльності та масштабованість управлінських рішень, а адаптивність, в свою чергу, є ключовою характеристикою сучасних моделей міжнародного менеджменту.

Обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного планування в міжнародній діяльності, зокрема шляхом переходу до сценарного та портфельного підходів із використанням цифрових інструментів прогнозування. Встановлено, що такі підходи дозволяють знизити стратегічні ризики, врахувати альтернативні траєкторії розвитку глобальних ринків і підвищити гнучкість управлінських рішень, внаслідок чого, стратегічне планування має трансформуватися у безперервний адаптивний процес.

Проаналізовано значення «data-driven management» та інтегрованого управління міжнародними ризиками, що дало змогу визначити їх як ключові інструменти переходу від реактивного до проактивного управління. Встановлено, що використання розширеної бізнес-аналітики, предиктивних моделей і сценарного моделювання підвищує якість управлінських рішень і знижує ймовірність стратегічних помилок. Відтак, управління на основі даних є критично важливим у складному та невизначеному міжнародному середовищі.

Обґрунтовано доцільність інтеграції принципів сталого розвитку, міжорганізаційної взаємодії та організаційної амбідекстрії в управлінські практики міжнародних компаній. Загалом встановлено, що комплексна реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення адаптивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках.

5. На основі досвіду міжнародної компанії CFC Big Ideas сформовано та надано рекомендації щодо створення міжнародних проєктів із застосуванням інформаційних технологій. Досліджено їх стратегічну роль у сучасних умовах глобалізації, що дозволило встановити їх значення як інструменту підвищення конкурентоспроможності компаній на світових ринках. Обґрунтовано, що успішна реалізація таких проєктів потребує комплексної інтеграції стратегічного планування, сучасних ІТ-рішень, управлінських підходів та врахування регуляторних і культурних особливостей різних країн.

Проаналізовано вплив використання CRM- та ERP-систем, а також інструментів Big Data на ефективність міжнародних проєктів, що дало змогу обґрунтувати їх роль у централізації управління, оптимізації бізнес-процесів і підвищенні обґрунтованості стратегічних рішень. Встановлено, що інтеграція зазначених систем забезпечує синхронізацію операцій у різних країнах, зниження операційних витрат і підвищення прозорості міжнародної діяльності. Визначено доцільність застосування комплексних корпоративних ІТ-платформ, як базову інфраструктуру для масштабування міжнародних проєктів.

Узагальнено досвід міжнародних компаній, що дозволило сформувати перелік практичних рекомендацій, які можуть використовуватись для створення та розвитку міжнародних ІТ-проєктів, зміст яких полягає у необхідності інтеграції проєктної ІТ-інфраструктури з корпоративними системами управління, впровадження адаптивних моделей комунікації, систем управління ризиками та безперервного оновлення цифрових рішень. Обґрунтовано доцільність формування партнерських екосистем і використання гібридних форматів взаємодії для розширення міжнародного охоплення. Загалом, комплексний міждисциплінарний підхід до створення міжнародних ІТ-проєктів забезпечує формування стійких конкурентних переваг і підвищує ефективність міжнародного менеджменту в умовах цифрової економіки.

З урахуванням викладеного, проведене дослідження дає підстави вважати, що інтеграція сучасних інформаційних технологій у сферу міжнародного

менеджменту дозволяє підвищити ефективність управлінських, бізнес- та соціально-економічних процесів.

Комплексне використання автоматизації, аналітики даних, цифрових платформ, ШІ та управлінських інновацій забезпечує прозорість, адаптивність і стратегічну гнучкість організацій, дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та підвищувати результативність діяльності як на національному так і на міжнародному рівнях.

Запровадження інтегрованих моделей управління, адаптивних проєктних рішень і принципів сталого розвитку формує основу для довгострокової конкурентоспроможності, технологічної зрілості та стійкості організацій у контексті глобальної цифровізації та інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інформаційні системи і технології в управлінні: конспект лекцій для студентів СО “Магістр” заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійна програма “Менеджмент у судовій сфері” / Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021.

2. Сендзюк М. А. Інформаційні системи і технології в економіці: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / М-во освіти і науки України, ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”. Київ: КНЕУ, 2010. 68 с.

3. Levytska I. V., Klymchuk A. O., Klymchuk O. V. Functions of salary at machine-building enterprises in formation of motives and stimules of personnel // Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences. № 4 (44), 2019.

4. Debons A., Horne E. E., Cronenweth S. Information science: an integrated view / Boston, Mass: G.K. Hall, 1988. ISBN 978-0-8161-1857-1.

5. Кондрашова С. С. Інформаційні технології в управлінні: навч. п. К.: МАУП, 1998.

6. Тверезовська Н., Борисюк О. Становлення і розвиток інформаційних технологій / Поліський нац. ун-т, 2012. URL:

http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/7345/7/VChNPU_2012_100_401-404.pdf

7. Kukhareva P. V., Weir C., Del Fiol G. Evaluation in Life Cycle of Information Technology (ELICIT) framework: supporting the innovation life cycle from business case assessment to summative evaluation // Journal of Biomedical Informatics. 2022. No 127. 104014. DOI: 10.1016/j.jbi.2022.104014

8. Nkoumou Ngoa G. B., Song J. S. Female participation in African labor markets: the role of information and communication technologies // Telecommunications Policy. 2021. № 45 (9), 102174. DOI: 10.1016/j.telpol.2021.102174

9. Шпак Ю., Андрухів І. ІТ-технології як об’єкти управління на підприємстві // Економіка та суспільство, 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-2

10. Грішнова О., Марковець Д. Digitalization of corporate human capital development: trends, challenges, efficiency (on the case study of consulting companies) // Scientific notes of the University "KROK". 2024. № 1 (73). С. 28–39. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39

11. Кухтєй М., Кузнєцова Н. Відновлення та модернізація: приватний сектор у центрі економічного відродження України // Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2024. № 159. С. 95. URL:

https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2024-10/АПМВ_159_СПЕЦВИПУСК_Ч2_0.pdf

12. Технологічні тренди від Deloitte: що змінюється для бізнесу у 2022 році // Kyivstar Business Hub. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/tehnologichni-trendy-vid-deloitte-shho-zminyuyetsya-dlya-biznesu-u-2022-roczi

13. Консультаційні послуги в сфері технологічних ризиків // EY Deutschland. URL: https://www.ey.com/uk_ua/services/consulting/technology-risk

14. Цифрові технології – майбутнє «розумної» промисловості: дослідження KPMG // Mind.ua. URL: https://mind.ua/publications/20263674-cifrovi-tehnologiyi-majbutne-rozumnoyi-promislovosti-doslidzhennya-kpmg

15. Стратегічний розвиток IT та цифровізація діяльності // PwC. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/services/consulting/strategic-it-development-digitalisation.html

16. CFC Big Ideas підтримує український офіс Google в просуванні програми Цифрових Спринтерів на Державному та Євразійському IT форум StrategEast // CFC Big Ideas. URL: https://cfcbigideas.com/uk/cfc-big-ideas-supports-google-ukraine-in-promoting-the-digital-sprinters-framework-at-the-stratgeast-state-and-it-eurasian-forum

17. Сивак О. Основи інформаційної безпеки: комунікативний аспект // Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. URL: http://nasoa.edu.ua/fef/mmpu/osnovi-informatsijnoyi-bezpeki-komunikativnij-aspekt

18. Виставка - віртуальна реальність War up Close демонструє руйнацію на звільнених територіях України // CFC Big Ideas. URL: https://cfcbigideas.com/uk/vystavka-virtualna-realnist-war-up-close-demonstruye-rujnacziyu-na-zvilnenyh-terytoriyah-ukrayiny-cfc-big-ideas-koordynuye-proyekt-na-mizhnarodnomu-rivni

19. CFC Big Ideas допомагає глобальному лідеру у сфері технологій запустити кампанію для розвитку навичок хмарних технологій // CFC Big Ideas.

URL: https://cfcbigideas.com/uk/cfc-big-ideas-dopomagaye-globalnomu-lideru-u-sferi-tehnologij-zapustyty-kampaniyu-dlya-rozvytku-navychok-hmarnyh-tehnologij

20. IT/digital // CFC Big Ideas. URL: https://cfcbigideas.com/uk/tag/it-digital

21. Сидорчук І. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. 2023. № 1. С. 142.

22. Крючкова М. Теоретичні підходи до визначення понять «розвиток», «економічний розвиток», «економічне зростання» // Сумський нац. аграр. ун-т. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/1985/1/25-

29%20ТЕОРЕТИЧНІ%20ПІДХОДИ%20ДО%20ВИЗНАЧЕННЯ%20ПОНЯТТЬ.pdf

23. EU framework programmes for research and innovation // Publications Office of the EU. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7857e8f0-a4c1-11e7-837e-01aa75ed71a1/language-en

24. ЄС розпочав розслідування щодо Google // Інститут масової інформації. URL: https://imi.org.ua/news/yes-rozpochav-rozsliduvannya-shchodo-google-cherez-vykorystannya-kontentu-dlya-navchannya-shi

25. Загальна декларація прав людини (рос./укр.) : декларація Орг. Об'єдн. Націй від 10.12.1948. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text

26. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права : пакт Орг. Об'єдн. Націй від 16.12.1966 : станом на 19 жовт. 1973 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text

27. Deva S. Guiding principles on business and human rights: implications for companies // SSRN Electronic Journal. 2012. DOI: 10.2139/ssrn.2083477

28. ICANN: структура, роль та вплив організації у світі // Макснет. URL: https://maxnet.ua/blog/icann-struktura-rol-ta-vpliv-organizaciyi-u-sviti

29. Цимбалюк В. С. Інформаційне право: концептуальні положення до кодифікації інформаційного законодавства : монографія / В. С. Цимбалюк. К.: Освіта України, 2011. 426 с.

30. Шахбазян К. С. Міжнародно-правове регулювання відносин в мережі Інтернет : монографія / К. С. Шахбазян. К.: [б. в.], 2015. 420 с.

31. Новицький В. Я. Проблематика правового регулювання інформаційної та кібербезпеки в сучасній світовій політиці: міжнародно-правовий аспект //

Європейські перспективи. 2021. № 2. С. 84–91. DOI: https://doi.org/10.32782/ep.2021.2.14

32. Manko D. H., Tskhovrebov R. T. Certain aspects of the international legal response to global digitalization // Actual problems of native jurisprudence. 2025. № 2. С. 157–163. DOI: https://doi.org/10.32782/2408-9257-2025-2-24

33. Конвенція про кіберзлочинність : конвенція Ради Європи від 23.11.2001 : станом на 7 верес. 2005 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text

34. ISO – International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/home.html

35. IEC – International Electrotechnical Commission. URL: https://iec.ch

36. ISO/IEC 27001:2005 // ISO. URL: https://www.iso.org/standard/42103.html

37. Стандарт ISO/IEC 27001:2013 // ТОВ «Інтерсерт-Україна». URL: http://intercert.com.ua/articles/posts/292-standartiso-iec-27001-2013

38. Інформаційні технології. Методи захисту. Система управління інформаційною безпекою. Вимоги (ISO/IEC 27001:2005, MOD) // Нац. банк України. URL: https://s-byte.com/useful/27001.pdf

39. Системи управління неперервністю бізнесу. Нормативна база. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_en_iso_22301_2021_bezpeka_ta_stabilnist._sistemi_upravli.pdf

40. Про стандарт ISO/IEC 20000-1 – Систем Менеджмент // Систем Менеджмент – Сертифікація та навчання. URL: https://sm-mt.com.ua/services/standart-iso-iec-20000-1

41. ISO 9001:2015 // ISO. URL: https://www.iso.org/ru/standard/62085.html

42. Чепелюк М. І. Формування інформаційного простору підприємств в міжнародному бізнес-середовищі // Бізнес Інформ. 2016. № 9. С. 236–240

43. Nelausen E. V., Kapfer S. Sådan får mellemstore virksomheder succes med digitalisering // Mynewsdesk. URL:

https://www.mynewsdesk.com/dk/sap/pressreleases/saadan-faar-mellemstore-virksomheder-succes-med-digitalisering-2534962

44. Чепелюк М. І. Трансформаційні зміни у розвитку людського капіталу підприємств // Моделювання регіональної економіки. 2017. № 1 (29). С. 417–425

45. 2019 Annual Report // Emerson. URL: https://www.emerson.com/documents/corporate/2019emersonannualreport-en-6262086.pdf

46. Чепелюк М. І. COVID-19 як глобальна криза в умовах нової соціоекономічної реальності // Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 29–35. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-10-29-35

47. Industrial Internet of Things: Unleashing the Potential of Connected Products and Services // Accenture. URL: https://www.accenture.com/t20150527T205433__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_8/AccentureIndustrial-Internet-of-Things-WEF-Report-2015.pdf

48. Штучний інтелект може замінити половину робочих місць у США, але натомість з'являться нові професії // Toneto.net. URL: https://toneto.net/news/tehnologii/shtuchniy---ntelekt-moge-zam--niti-polovinu-robochih-m--sts-u-ssha-----ale-natom--st-z-yavlyatsya-nov---profes-----

49. Чупріна М., Орозонова А. Використання технологій чат-ботів в умовах цифрової трансформації бізнесу // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230945

50. Boeing Defense, Space & Security Partners with Palantir to Accelerate AI Adoption Across Defense, Classified Programs // Boeing Company. URL: https://investors.boeing.com/investors/news/press-release-details/2025/Boeing-Defense-Space--Security-Partners-with-Palantir-to-Accelerate-AI-Adoption-Across-Defense-Classified-Programs/default.aspx

51. United States Government, Brookfield and Cameco announce transformational partnership // Cameco. URL:

https://www.cameco.com/media/news/united-states-government-brookfield-and-cameco-announce-transformational-partnership

52. Reddit, Yahoo, Medium and more are adopting a new licensing standard to get compensated for AI scraping // Engadget. URL: https://www.engadget.com/ai/reddit-yahoo-medium-and-more-are-adopting-a-new-licensing-standard-to-get-compensated-for-ai-scraping-180946671.html?src=rss

53. Microsoft to acquire Activision Blizzard to bring the joy and community of gaming to everyone, across every device // Source. URL: https://news.microsoft.com/source/2022/01/18/microsoft-to-acquire-activision-

blizzard-to-bring-the-joy-and-community-of-gaming-to-everyone-across-every-device

54. Anthropic raises $450 million in Series C funding to scale reliable AI products // Anthropic. URL: https://www.anthropic.com/news/anthropic-series-c

55. Varghese H. M. Broadcom closes $69 billion VMware deal after China approval // Reuters. URL: https://www.reuters.com/markets/deals/broadcom-closes-69-bln-vmware-deal-after-china-approval-2023-11-22

56. Європа поза грою: чому топ-компанії з ЄС критично відстають в світових бізнес-перегонах // Marketer. URL: https://marketer.ua/ua/why-top-eu-companies-are-lagging-behind-in-the-global-business-race

57. The Digital Europe Programme: Shaping Europe's digital future // EU. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme

58. European Digital Innovation Hubs: Shaping Europe's digital future // EU. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs

59. Chips Act: Council gives its final approval // European Council. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/07/25/chips-act-council-gives-its-final-approval

60. Програма Горизонт Європа // Офіс Горизонт Європа в Україні. URL: https://horizon-europe.org.ua/uk/about-he/he-programme

61. Kernel Digital – інновації в агро // Open Agribusiness. URL: https://openagribusiness.kernel.ua/our-service/kernel-digital

62. 15 найбільших аутсорс-компаній України: результати 2021 року // AIN. URL: https://ain.ua/2022/02/03/15-najbilshyh-autsors-kompanij-ukrayiny

63. CFC Big Ideas – an international communications consultancy // CFC Big Ideas. URL: https://cfcbigideas.com

64. AMIC Energy // CFC Big Ideas. URL: https://cfcbigideas.com/uk/projects/amic-energy/

65. Москалюк К. «Цифрове перетворення»: як Google відтворює Україну в інтернеті // ms.detector.media. URL: https://ms.detector.media/it-

kompanii/post/18261/2017-01-24-tsyfrove-peretvorennya-yak-google-vidtvoryuie-ukrainu-v-interneti

66. GII 2025 Innovation Ecosystems & Data Explorer // WIPO. URL: https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine

67. Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2026 // Gartner IT Symposium/Xpo. URL: https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2026

68. Топ програм автоматизації бізнесу в Україні // Центр проєктування інформаційних систем і корпоративних мобільних додатків «ERP-Project». URL: https://erp-project.com.ua/index.php/uk/korisni-materiali/statti/avtomatizatsiya/196-poslugi-avtomatizatsiji-v-ukrajini

69. Innovation Benchmark Report // PwC. URL: https://www.pwc.com/gr/en/publications/specific-to-all-industries-index/innovation-benchmark-report.html

70. Gartner: прогнози в області даних та аналітики // ITWeek. URL: https://itweek.com.ua/2025/06/23/gartner-prognozy-v-oblasti-danyh-ta-analityky

71. Сардак С. Е., Крупський О. П. Динамічні здібності підприємства: теоретико-прикладні основи, сфера застосування, вимір // European Journal of Management Issues. 2017. Т. 25, № 1. С. 36. URL: https://doi.org/10.15421/191706

72. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник / Л. Я. Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016.

73. Кулинич Р., Гіренко В. Діагностування ефективності систем менеджменту підприємств як інструмент удосконалення фінансового механізму

розвитку міжнародного бізнесу // Економіка та суспільство. 2025. (79). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-124

74. DSpace: ELAKPI // Репозитарій КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d3a40b5b-6d59-4020-b9d5-70b3504059db/content

75. Похиленко І. В. Удосконалення технології прийняття управлінських рішень при здійсненні міжнародної діяльності підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент / Похиленко І. В. Київ, 2021. URL: https://ela.kpi.ua/items/fcc64eaa-8865-44de-a59d-36b04839be58

76. Софійчук К. Стратегічний контролінг – як інструмент удосконалення стратегічного управління // Нац. транспорт. ун-т. С. 443. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/28_2013/443-451.pdf

77. Мороз В. В., Батанов Ю. О. Стале управління публічними фінансами на місцевому рівні: інтеграція ESG-орієнтованого бюджетування // Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 17. С. 321–328. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.321

78. Болдуєва О. В., Болдуєв М. В., Лищенко О. Г. Еволюція наукової думки та сучасні підходи ідентифікації конкурентних стратегій в бізнесі // Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2024. № 16. С. 51–58. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.51

79. Host Digital Events with Global Impact // CFC guidebook. URL: https://cfcbigideas.com/expertise/online-offline-events/cfc-guidebook

80. Unlock the power of inclusion – Global Inclusion Online Forum // Global Inclusion Online Forum. URL: https://inclusionforum.global

81. Павільйон України на COP30 // Україна на COP30. URL: https://cop.ukrainian-climate-office.org/uk/pavilion-ukrayiny-na-cop30

82. USAGM // CFC Big Ideas. URL: https://cfcbigideas.com/uk/projects/usagm

83. Uber // CFC Big Ideas. URL: https://cfcbigideas.com/uk/projects/uber

84. STADA // CFC Big Ideas. URL: https://cfcbigideas.com/uk/projects/cfc-big-ideas-completes-a-communications-campaign-for-stada