

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 5.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.42>

УДК 005.8:005.52:339.9

П. О. Литвиненко,

*к. е. н., старший викладач кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського», Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1537-0791>*

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС- ПРОЕКТАМИ: АДАПТИВНІСТЬ, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ТА БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНА ОПТИМІЗАЦІЯ

P. Lytvynenko,

*PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of International Business
and Logistics, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv
Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine*

A SYSTEMIC APPROACH TO THE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS PROJECTS: ADAPTABILITY, UNCERTAINTY, AND MULTI-CRITERIA OPTIMIZATION

У статті досліджено трансформацію підходів до управління міжнародними бізнес-проектами в умовах зростання глобальної

невизначеності, інституційної неоднорідності та багаторівневих взаємодій. Обґрунтовано доцільність застосування системного підходу, який розглядає міжнародні проекти як складні адаптивні системи, здатні до саморегуляції, навчання та реагування на зовнішні шоки. Розроблено інтегровану концептуально-методологічну модель управління, що поєднує теоретичні засади, інструментальне забезпечення та фактори зовнішнього середовища. Запропоновано формалізацію цільової функції управління на основі багатокритеріальної оптимізації з урахуванням економічних, соціальних, інноваційних та інституційних результатів. Особливу увагу приділено ролі цифрових, аналітичних і поведінкових інструментів у підвищенні адаптивності управління. Доведено, що ефективність міжнародних бізнес-проектів визначається здатністю інтегрувати різні фактори та забезпечувати узгодженість рішень у динамічному середовищі.

The article examines the transformation of approaches to managing international business projects under conditions of increasing global uncertainty, institutional heterogeneity, and multi-level interactions. It substantiates the relevance of a systemic approach that conceptualizes international projects as complex adaptive systems capable of self-regulation, learning, and responding to external shocks. The study develops an integrated conceptual and methodological model of project management that combines theoretical foundations, instrumental support, and environmental factors within a unified framework. Particular attention is given to the role of digital, analytical, and behavioral tools as key enablers of adaptive capacity and decision-making effectiveness in dynamic international environments.

The scientific novelty of the research lies in several contributions. First, the paper proposes an integrated systemic model that combines process, institutional, and adaptive paradigms into a coherent management architecture for international business projects. Second, it introduces a novel approach to structuring management tools according to specific types of uncertainty

(informational, stochastic, financial, analytical, organizational, behavioral, and cultural), which enhances the precision and contextual relevance of managerial interventions. Third, the study formalizes the objective function of project management within a multi-criteria optimization framework that simultaneously accounts for economic, social, innovative, and institutional outcomes, thereby extending traditional single-criterion efficiency models. Fourth, the research conceptualizes the project life cycle as a closed-loop adaptive system with embedded feedback mechanisms, enabling continuous adjustment and learning in response to environmental changes.

The findings demonstrate that the effectiveness of international business projects is determined not only by planning and execution quality but also by the system's ability to integrate heterogeneous factors and ensure coherence of decisions under uncertainty. The proposed model is particularly relevant for large-scale international programs, such as recovery and financial support initiatives, where performance-based financing and multi-stakeholder coordination require adaptive and system-oriented management solutions.

Ключові слова: міжнародні бізнес-проекти; системний підхід; невизначеність; адаптивність; багатокритеріальна оптимізація; управління бізнес-проектами; ризик-менеджмент; цифрові інструменти; стейкхолдери; глобальне середовище.

Keywords: international business projects; systemic approach; uncertainty; adaptability; multi-criteria optimization; project management; risk management; digital tools; stakeholders; global environment.

Постановка проблеми (у загальному вигляді).

У умовах глобалізації, посилення геополітичної нестабільності та трансформації міжнародного економічного середовища управління міжнародними бізнес-проектами характеризується високим рівнем невизначеності, інституційної неоднорідності та мультикритеріальності

результатів. Ці процеси набувають особливої активізації при реалізації масштабних програм міжнародної фінансової підтримки та відновлення, зокрема Ukraine Facility, що передбачають одночасну імплементацію структурних реформ, інвестиційних проектів та інституційних трансформацій у складному багаторівневому середовищі.

Незважаючи на значний розвиток теорії проектного менеджменту, наявні моделі здебільшого зберігають лінійно-детерміністичний характер і не повною мірою враховують нелінійність, стохастичність та багаторівневу природу міжнародних бізнес-проектів. Такі програми функціонують як складні адаптивні системи, для яких характерні динамічна взаємодія стейкхолдерів різних рівнів (національного та наднаціонального), залежність фінансування від досягнення результативних індикаторів, а також висока чутливість до зовнішніх шоків (економічних, політичних, воєнних).

Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних засад управління міжнародними бізнес-проектами, у тому числі, на основі формування інтегрованої системної моделі та формалізації багатокритеріальної цільової функції управління в умовах невизначеності. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: (1) узагальнити еволюцію наукових підходів до управління міжнародними проектами з позицій системного та адаптивного підходів; (2) обґрунтувати застосування концепції складних адаптивних систем для аналізу міжнародних бізнес-проектів; (3) розробити інтегровану концептуально-методологічну модель управління з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; (4) визначити роль інструментального забезпечення (цифрових, аналітичних і поведінкових інструментів) у підвищенні адаптивності та ефективності управління.

Огляд основних літературних джерел. Відповідно до положень стандартів International Organization for Standardization (ISO), управління проектом визначається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення визначених цілей у межах обмежень часу,

ресурсів і якості [12]. Проте, в умовах глобалізації та зростання складності зовнішнього середовища управління міжнародними бізнес-проектами потребує застосування інтегрованих підходів, що поєднують процесну, системну та адаптивну парадигми.

Еволюція теорії управління міжнародними бізнес-проектами характеризується трансформацією лінійно-детерміністичних моделей у системно-адаптивні підходи, що зумовлено зростанням складності та нестабільності глобального середовища.

Класичні концепції проектного менеджменту, сформовані в межах підходів Project Management Institute, розглядають проект як сукупність взаємопов'язаних завдань, обмежених параметрами часу, вартості та якості [18]. Однак, уже в ранніх дослідженнях у сфері управління проектами обґрунтовувалась доцільність системного підходу, який розглядає проект як цілісну систему взаємодіючих елементів.

Ця ідея знайшла подальший розвиток у концепції системного мислення та інтеграції «жорстких» і «м'яких» системних підходів, зокрема в рамках методології Soft Systems Methodology, запропонованої П.Чеклендом [4]. Це дозволило інтерпретувати проекти як соціально-організаційні системи. Головну роль у цих підходах відводиться стейкхолдерам, комунікації та контекстуальним факторам. У міжнародному середовищі така інтерпретація є особливо релевантною через інституційну та культурну неоднорідність, що формує багаторівневу структуру управління.

Подальший розвиток наукової думки пов'язаний із застосуванням концепції складних адаптивних систем, яка розглядає міжнародні бізнес-проекти як відкриті нелінійні системи, що функціонують у багатовимірному середовищі та характеризуються високою чутливістю до зовнішніх впливів [10, 20]. У цьому контексті ефективність управління визначається вже здатністю системи до адаптації, навчання та саморегуляції.

Дослідження у сфері інноваційного менеджменту підкреслюють роль системного підходу у підвищенні узгодженості рішень та адаптивності

проектів [14]. Паралельно, розвивається напрям інтеграції проектного менеджменту та ризик-менеджменту, зокрема у межах стандартів ISO [11, 12], які акцентують увагу на необхідності врахування невизначеності та використання ймовірнісних методів аналізу [3]. Це формує теоретичне підґрунтя для переходу до сценарних і динамічних моделей управління міжнародними бізнес-проектами.

Сучасні дослідження також акцентують увагу на ролі інструментального забезпечення як інтегруючого елементу системного управління. Цифрові платформи комунікації (зокрема Microsoft Teams, Slack) формують основу функціонування розподілених команд, забезпечуючи зниження трансакційних витрат та підвищення швидкості координації [13, 16].

Інструменти управління ризиками, включаючи імітаційне моделювання та метод Монте-Карло, дозволяють формалізувати невизначеність і перейти до ймовірнісного управління [7]. Системи Business Intelligence та аналітичні панелі підтримують прийняття рішень на основі даних, що відповідає концепції evidence-based management [17]. Водночас системи управління знаннями та документами забезпечують накопичення організаційної пам'яті [2], а підходи до управління змінами та міжкультурного менеджменту [5, 8] сприяють узгодженню поведінкових і соціальних аспектів управління. У сукупності ці інструменти формують інтегровану екосистему, здатну забезпечити адаптивність та стійкість міжнародних проектів.

Виклад основного матеріалу. Сучасне управління проектами трансформувалося від інструментально-планової до системно-адаптивної парадигми, у якій ключову роль відіграють цифрові, аналітичні та поведінкові інструменти. Їх ефективність визначається не лише технічною функціональністю, а й здатністю інтегруватися у складні соціально-економічні, інституційні та міжкультурні середовища. Активне впровадження технологій штучного інтелекту, автоматизованої аналітики та

алгоритмічної підтримки рішень змінює логіку управління — від реактивних до проактивних і предиктивних моделей.

Ці трансформації супроводжуються змінами управлінських цінностей, зокрема посиленням ролі прозорості, довіри до даних та етичності алгоритмів. У результаті формується інтегрована управлінська екосистема, де поєднання технологічних, аналітичних і соціокультурних компонентів підвищує ефективність, адаптивність і стійкість міжнародних проєктів. Систематизацію основних груп інструментів, їх теоретичних засад і функціонального призначення наведено в таблиці 1.

Поступово змінюється сама природа невизначеності. Вона набуває системного характеру, проявляючись через нелінійність, взаємозалежність факторів і динамічність середовища. За таких умов ефективність управління визначається здатністю її структуровано інтерпретувати невизначеність та адаптуватися до неї. Відповідно, інструменти управління виступають механізмами її впорядкування та зниження, формуючи інтегровану екосистему, що забезпечує операційну ефективність і стратегічну гнучкість у глобально нестабільному середовищі.

Важливо враховувати, що невизначеність не є однорідною, оскільки має різну природу походження. Частина її пов'язана з дефіцитом або асиметрією інформації, частина — з ймовірнісною мінливістю результатів. Впливають також поведінкові реакції людей та культурні відмінностями у міжнародному середовищі. Це означає, що універсальних інструментів управління на практиці не існує. Кожен із них є ефективним лише в контексті певного типу невизначеності. Саме тому сучасні підходи до управління міжнародними проєктами передбачають використання широкого набору інструментів, та їх цілеспрямоване узгодження з конкретними викликами середовища. Така логіка дозволяє перейти від інтуїтивного використання інструментів до їх системного та обґрунтованого застосування.

Таблиця 1. Інструменти управління міжнародними бізнес-проектами в умовах невизначеності

Група інструментів	Зміст та приклади	Теоретична основа	Функціональне призначення	Ефект у міжнародних проектах
Комунікаційні інструменти	Цифрові платформи (Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Workspace)	Теорія розподілених команд [13]	Забезпечення взаємодії, обміну інформацією та координації діяльності	Зниження трансакційних витрат, підвищення швидкості прийняття рішень, формування довіри в умовах асиметрії інформації
Інструменти управління ризиками	Матриці ризиків, імітаційне моделювання, метод Монте-Карло	Ймовірнісне управління ризиками [7]; системна динаміка [20]; концепція «чорних лебедів» [21]	Ідентифікація, оцінка та моделювання ризиків	Підвищення адаптивної стійкості, перехід до сценарного управління, зниження впливу невизначеності
Фінансово-контрольні системи	ERP-системи, фінансові модулі, бюджетний контроль	Теорія управлінського контролю [1]	Моніторинг витрат, управління бюджетом, контроль відхилень	Мінімізація валютних ризиків, оптимізація трансфертного ціноутворення, забезпечення відповідності IFRS
Аналітичні інструменти (BI, KPI)	BI-системи, KPI-дешборди, predictive analytics	Доказово-орієнтоване управління [17]	Аналіз даних, підтримка прийняття рішень	Підвищення обґрунтованості рішень, «віртуальна присутність» менеджера, прогнозування відхилень
Системи управління документами (DMS)	Системи документообігу, контроль версій, бази знань	Теорія організаційного навчання [2]	Формалізація знань, управління документацією	Накопичення організаційної пам'яті, зниження правових ризиків, підвищення прозорості
Інструменти управління змінами	Моделі Kotter, ADKAR	Теорія управління змінами [6]	Планування та реалізація змін	Зниження опору стейкхолдерів, підвищення ефективності трансформацій
Міжкультурний менеджмент	Культурні тренінги, адаптивні комунікації	Теорії міжкультурної комунікації Г. Гофстеде та Е. Холла [5, 9]	Управління культурними відмінностями	Зниження конфліктів, підвищення ефективності командної взаємодії

Джерело: складено автором за [1, 2, 5, 6, 9, 13, 17, 20, 21]

Особливого значення цей підхід набуває у міжнародних бізнес-проектах, де невизначеність підсилюється інституційною різноманітністю, культурними відмінностями та складною структурою взаємодії стейкхолдерів. У таких умовах комунікаційні, аналітичні, фінансові та поведінкові інструменти виконують різні, але взаємодоповнюючі функції, спрямовані на зниження відповідних типів невизначеності. Це формує підґрунтя для їх систематизації не лише за функціональними характеристиками, а й за здатністю впливати на конкретні аспекти невизначеності.

Узагальнення інструментального забезпечення управління міжнародними бізнес-проектами дозволяє ідентифікувати їх функціональну спеціалізацію відповідно до типів невизначеності (див. табл. 2). На відміну від традиційного підходу, де інструменти розглядаються як універсальні, у межах системно-адаптивної парадигми вони інтерпретуються як механізми редукції конкретних видів невизначеності — інформаційної, стохастичної, фінансової, аналітичної, організаційної, поведінкової та культурної. Такий підхід забезпечує підвищення точності управлінських впливів і дозволяє узгодити інструментарій управління зі структурою складності міжнародного середовища.

У сучасній науковій парадигмі міжнародні бізнес-проекти характеризуються нелінійністю процесів, високим рівнем невизначеності, множинністю стейкхолдерів та відкритістю до зовнішнього середовища. У цьому контексті формується концепція *systemic project management*, яка інтегрує принципи системного мислення, поведінкових наук та стратегічного управління. Дослідження показують, що такий підхід дає змогу підвищити ефективність управління за рахунок врахування «м'яких» факторів, зокрема комунікацій, організаційної культури та довіри [15].

Таблиця 2. Відповідність інструментів управління типам невизначеності в міжнародних бізнес-проектах

Група інструментів	Тип невизначеності	Характер невизначеності у міжнародних проектах	Механізм редукції невизначеності	Ефект у міжнародних проектах
Комунікаційні інструменти	Інформаційна	Асиметрія інформації, часові лаги, спотворення комунікацій у розподілених командах	Забезпечення безперервної синхронної та асинхронної взаємодії, прозорість інформаційних потоків	Зниження трансакційних витрат, підвищення швидкості прийняття рішень, формування довіри
Інструменти управління ризиками	Стохастична (ризикова)	Ймовірнісна варіативність результатів, наявність непередбачуваних подій («чорні лебеді»)	Ідентифікація, оцінка, моделювання сценаріїв (Monte Carlo, системна динаміка)	Підвищення адаптивної стійкості, перехід до сценарного управління
Фінансово-контрольні системи	Фінансова	Валютні коливання, бюджетна нестабільність, транснаціональні фінансові ризики	Моніторинг витрат, контроль відхилень, інтеграція фінансових потоків	Мінімізація валютних ризиків, забезпечення фінансової стабільності
Аналітичні інструменти (BI, KPI)	Аналітична (епістемічна)	Неповнота інформації щодо стану системи та майбутніх тенденцій	Обробка даних, візуалізація, predictive analytics	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, прогнозування відхилень
Системи управління документами (DMS)	Організаційна	Втрата знань, інформаційні розриви між фазами проекту	Формалізація, збереження та передача знань	Накопичення організаційної пам'яті, зниження правових ризиків
Інструменти управління змінами	Поведінкова	Опір змінам, непередбачуваність реакції стейкхолдерів	Управління процесами адаптації персоналу та організації	Зниження опору, підвищення ефективності трансформацій
Міжкультурний менеджмент	Культурна	Відмінності у цінностях, нормах поведінки та комунікації	Адаптація управлінських практик до культурного контексту	Зниження конфліктів, підвищення ефективності взаємодії

Джерело: складено автором за інформацією з таблиці 1 за [1, 2, 5, 6, 9, 13, 17, 20, 21]

Методологічні засади системного підходу також активно розвиваються у прикладних дослідженнях, де проекти розглядаються як соціально-економічні системи з чітко визначеними елементами, зв'язками та функціями [19]. Системний підхід сприяє формуванню цілісного бачення проекту, що дозволяє узгоджувати стратегічні та операційні цілі, мінімізуючи ризики. В результаті, досягається підвищення адаптивності проекту до змін зовнішнього середовища, що забезпечує його сталий розвиток.

Міжнародні бізнес-проекти реалізуються у багатовимірному середовищі, сформованому взаємодією макроекономічних, інституційних, політичних і соціокультурних факторів, що ускладнює прогнозування результатів. Їх специфіка визначається інституційною асиметрією, культурними відмінностями, географічною розподіленістю та мультивалютністю, що підвищує невизначеність і транзакційні витрати.

Представлена на рисунку 1 модель відображає багаторівневу інтегровану систему управління міжнародними бізнес-проектами, що поєднує теоретико-методологічні засади, інструментарій управління, вплив середовища та очікувані результати діяльності. Її структура побудована відповідно до принципів системного, процесного та інституційного підходів, що забезпечує комплексне бачення управління складними соціально-економічними системами.

На верхньому рівні моделі сформовано теоретико-методологічний базис, який включає сукупність взаємопов'язаних наукових підходів. Їх взаємодія має комплементарний характер і формує концептуальне підґрунтя для прийняття управлінських рішень у міжнародному середовищі. Зокрема, інституційна теорія визначає вплив формальних і неформальних правил, тоді як культурологічний підхід акцентує увагу на міжкультурній взаємодії та поведінкових аспектах.

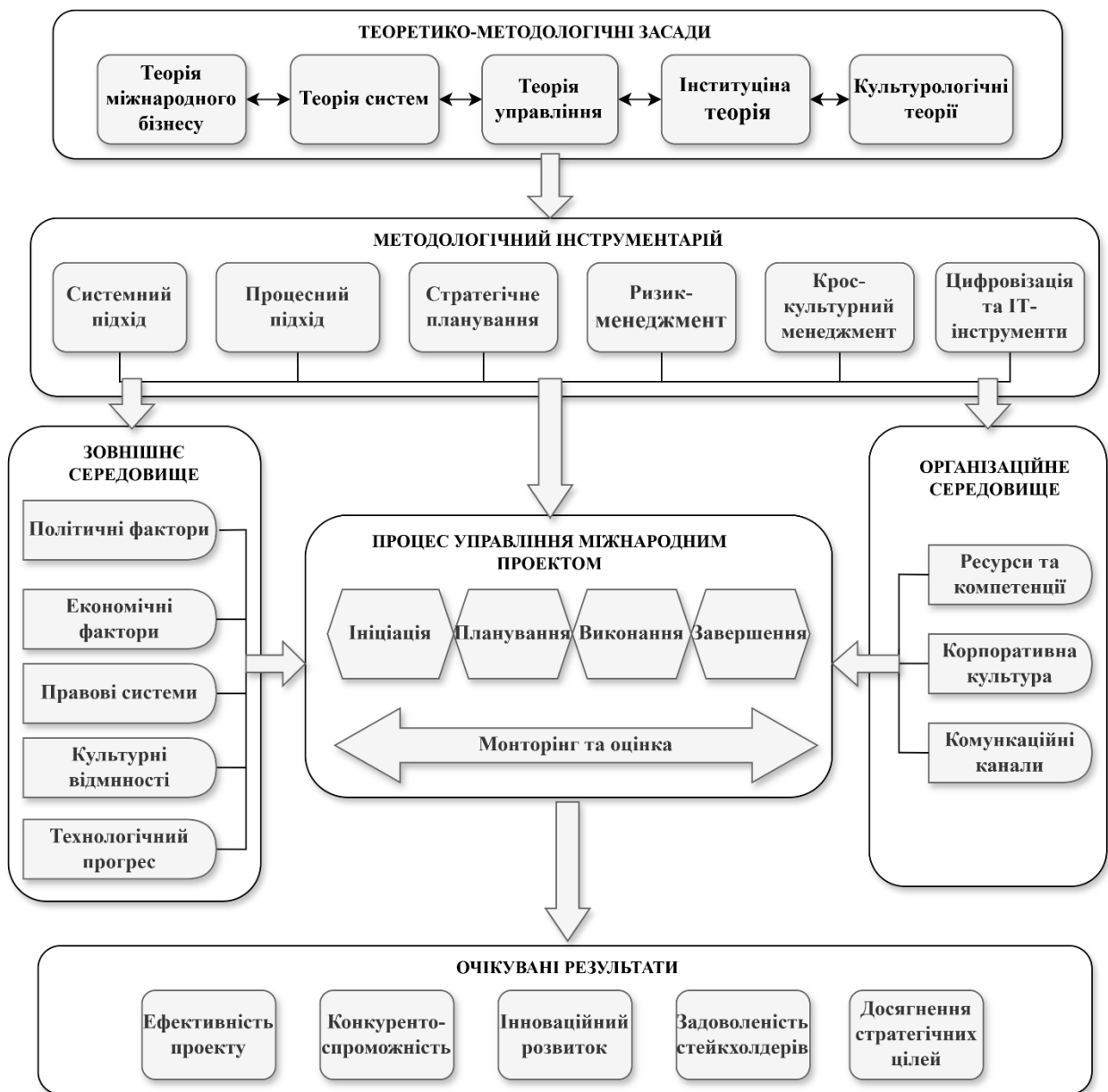


Рис. 1. Інтегрована концептуально-методологічна модель управління міжнародними бізнес-проектами в умовах невизначеності

Джерело: складено автором за [1-1]

Другий рівень репрезентує методологічний інструментарій, який трансформує теоретичні положення у прикладні механізми управління. До нього належать системний підхід, процесні стандарти управління проектами (PMBOK, PRINCE2), стратегічне планування, ризик-менеджмент, крос-культурний менеджмент, а також цифровізація та ІТ-інструменти. Їх інтеграція забезпечує адаптивність і гнучкість управління, що є критично важливим в умовах глобальної невизначеності.

Центральним елементом моделі є процес управління міжнародним проектом, структурований за фазами життєвого циклу. Важливу роль відіграє безперервний моніторинг і оцінка, що забезпечують регулювання та коригування управлінських рішень через зворотний зв'язок, відповідно до підходу до проектів як динамічних систем.

Значний вплив мають фактори зовнішнього середовища (політичні, економічні, правові, культурні, технологічні), які формують можливості та обмеження, визначаючи ризики, ресурси й стратегічні рішення. Водночас організаційне середовище (ресурси, компетенції, культура, комунікації) визначає внутрішню спроможність реалізації проектів і досягнення результатів.

Завершальним рівнем є результати, що відображають цільову функцію системи управління: ефективність, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, задоволеність стейкхолдерів і досягнення стратегічних цілей. Вони мають синергетичний характер і є наслідком взаємодії всіх елементів системи.

Модель характеризується системністю та багаторівневістю, динамічністю через зворотні зв'язки, адаптивністю до змін середовища та інтегративністю різних підходів. Вона може слугувати концептуальною основою для вдосконалення управління міжнародними проектами, зокрема щодо ефективності, стійкості та конкурентоспроможності організацій, і може бути формалізована через цільову функцію управління.

Стохастичний характер міжнародних бізнес-проектів зумовлює необхідність інтеграції адаптивних, ризик-орієнтованих та зворотно-зв'язкових механізмів у всі фази життєвого циклу проекту. Життєвий цикл міжнародного бізнес-проекту зазвичай розглядається як системно інтегрована сукупність процесів управління. Стандарт ISO 21500:2021 визначає універсальну модель управління проектами, яка базується на п'яти взаємопов'язаних групах процесів: ініціації, планування, виконання, моніторингу та контролю, а також закриття [12]. У контексті

міжнародних бізнес-проектів ця модель набуває додаткової складності через вплив транснаціональних факторів, зокрема інституційних, культурних та фінансово-економічних.

Запропонована схема життєвого циклу міжнародного бізнес-проекту (див. рис. 2) базується на п'яти групах процесів (ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, закриття) та розширює класичну модель за рахунок інтеграції міжнародних факторів і механізмів зворотного зв'язку. Методологічною основою виступає системний підхід, відповідно до якого проект розглядається як відкрита динамічна система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем [4].

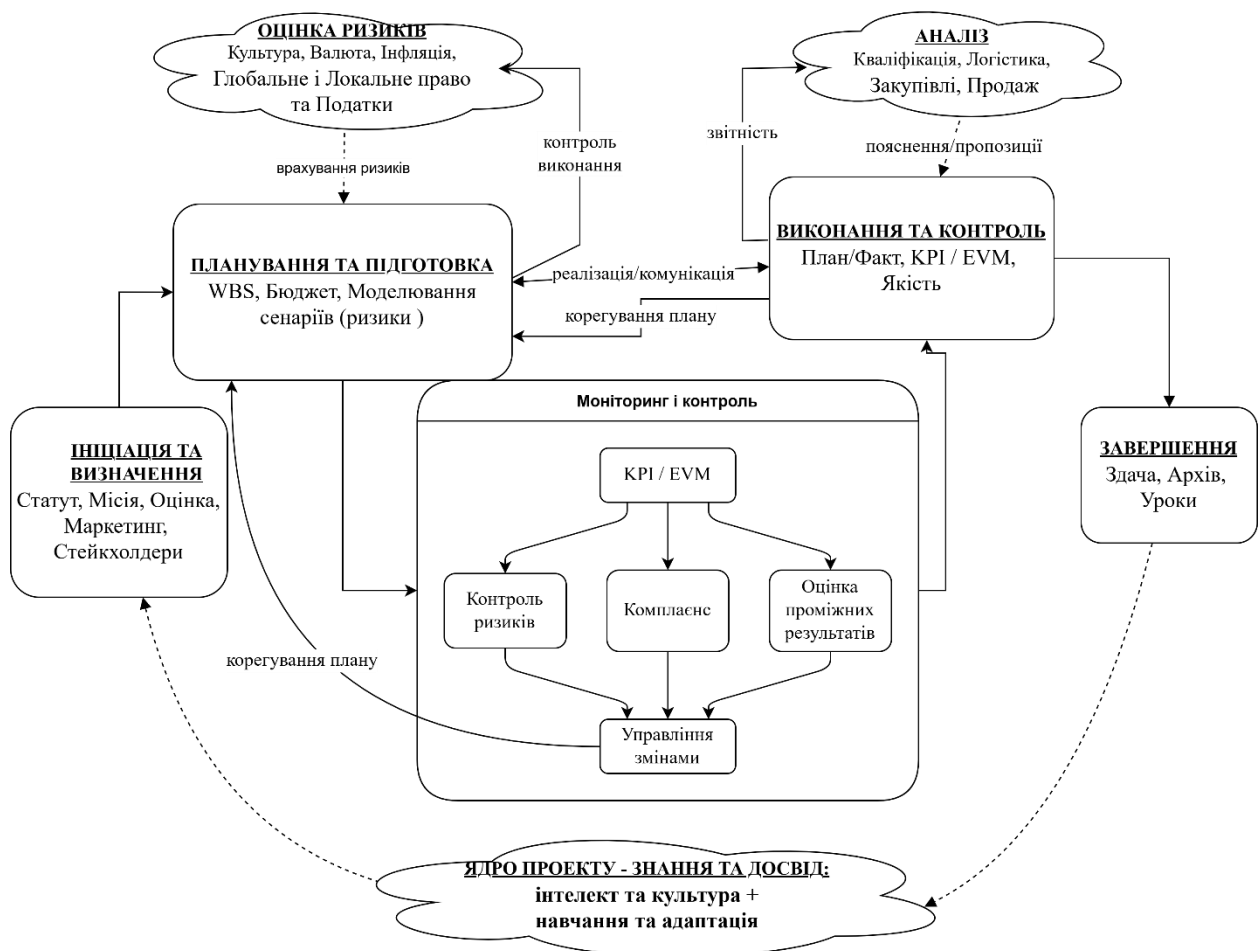


Рис. 2. Схема життєвого циклу міжнародного бізнес-проекту

Джерело: складено автором за [4, 12, 15, 18]

Група процесів ініціації виконує функцію формалізації проекту та визначення його стратегічної доцільності. У міжнародному контексті цей

етап характеризується необхідністю врахування мультинаціональних параметрів, включаючи географічне охоплення, валютні режими, мовні аспекти та культурні відмінності.

Особливе значення має ідентифікація стейкхолдерів, яка набуває багаторівневого характеру та охоплює суб'єктів різних юрисдикцій. Це забезпечує узгодження інтересів і зниження рівня конфліктності у подальших фазах реалізації проекту [18].

Фаза планування виступає центральним елементом формування параметрів проекту, визначаючи його обсяг, ресурси, бюджет, ризики та комунікаційні механізми. В умовах міжнародної діяльності планування трансформується у багатовимірний процес, що враховує:

- ✓ мультивалютність та валютні ризики;
- ✓ відмінності у правових і регуляторних системах;
- ✓ часові пояси та культурні особливості;
- ✓ географічну декомпозицію робіт (WBS).
- ✓ Таким чином, планування набуває ознак інтегрованої системи управління обмеженнями, де фактори зовнішнього середовища виступають визначальними змінними [15].

Група процесів виконання забезпечує реалізацію запланованих робіт і трансформацію ресурсів у кінцевий результат. У міжнародних проектах ця фаза характеризується високим рівнем складності, що зумовлено:

- ✓ функціонуванням крос-культурних та віртуальних команд;
- ✓ необхідністю координації глобальних ланцюгів постачання;
- ✓ дотриманням міжнародних стандартів якості.

Управління виконанням у таких умовах вимагає застосування адаптивних моделей комунікації та лідерства, що враховують культурні відмінності [9].

Особливістю запропонованої моделі є виокремлення процесів моніторингу та контролю як центрального ядра системи управління. Відповідно до ISO 21500, ця група процесів забезпечує безперервне

відстеження виконання проекту, виявлення відхилень і ініціювання коригувальних дій [12].

У моделі реалізовано комплексний підхід до контролю, що включає:

- ✓ оцінювання ефективності за допомогою КРІ та методу освоєного обсягу (EVM);
- ✓ управління змінами як інструмент адаптації;
- ✓ динамічний контроль ризиків;
- ✓ забезпечення комплаєнсу.

З позицій системної теорії цей блок виконує функцію механізму зворотного зв'язку, що забезпечує стійкість і адаптивність проекту.

Фаза закриття виходить за межі формального завершення проекту та включає механізми накопичення знань і досвіду. Документування «уроків, засвоєних у процесі» формує основу для підвищення ефективності майбутніх проектів і розвитку організаційної компетентності.

У моделі реалізовано замкнений цикл знань через передачу накопиченого досвіду до фази ініціації наступних проектів, що відповідає концепції навчальної організації.

Запропонована схема може бути інтерпретована як замкнена система управління (closed-loop system), яка характеризується наявністю прямих зв'язків, що відображають послідовність реалізації життєвого циклу проекту. Наявність зворотних зв'язків демонструє контроль, корекцію та адаптацію проекту на різних стадіях життєвого циклу. Адаптивність системи, що дозволяє реагувати на зміни та мінімізувати ризики. Отже, модель відповідає кібернетичному підходу до управління, де ефективність системи визначається якістю обробки інформації та швидкістю реагування на відхилення [4].

Інтеграція запропонованого системного підходу до управління міжнародними бізнес-проектами узгоджується із логікою та інституційною архітектурою Ukraine Facility, яка передбачає реалізацію комплексних

реформ і інвестицій на основі принципів прозорості, підзвітності та результативності.

У межах Ukraine Facility проекти фактично функціонують як складні адаптивні системи, що реалізуються в умовах високої невизначеності (воєнні ризики, макрофінансова нестабільність, інституційні трансформації). Це зумовлює необхідність переходу від традиційного лінійного управління до системно-адаптивної моделі.

Теоретико-методологічний базис моделі (системний, інституційний, культурний підходи) відображає вимоги ЄС щодо узгодження реформ із *acquis communautaire*. Інструментальний рівень (ризик-менеджмент, цифровізація, ВІ-системи) співвідноситься з вимогами до моніторингу, звітності та контролю використання коштів. Виділення моніторингу та контролю як центрального елементу системи повністю узгоджується з механізмами *performance-based financing*, закладеними у програмі, де фінансування напряду залежить від досягнення визначених індикаторів (*milestones i targets*).

Висновки. Дослідження підтверджує перехід сучасної парадигми управління міжнародними бізнес-проектами від лінійно-детерміністичних до системно-адаптивних моделей, що особливо актуально для програм типу Ukraine Facility. Такі проекти функціонують як складні адаптивні системи з багаторівневим управлінням, інституційною неоднорідністю та високою невизначеністю, що потребує інтеграції системного, процесного та інституційного підходів.

Розроблена концептуально-методологічна модель є релевантною для Ukraine Facility, оскільки відображає поєднання структурних реформ, інвестиційних проектів і механізмів контролю. Показано, що ключову роль відіграє система безперервного моніторингу та контролю, яка в умовах *performance-based financing* стає центральним елементом управління, забезпечуючи узгодження фінансування з індикаторами результативності, прозорість і підзвітність.

Доведено, що життєвий цикл міжнародного бізнес-проекту є механізмом реалізації системно-адаптивного підходу та відображає логіку Ukraine Facility. Інтеграція цифрових, аналітичних і поведінкових інструментів (ВІ-систем, ризик-менеджменту, цифрових платформ комунікації та систем управління знаннями) підвищує якість рішень, знижує трансакційні витрати та посилює адаптивність системи до зовнішніх шоків.

Література:

1. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007), *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin, Boston, USA.
2. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, MA, USA.
3. Aven, T. (2016), "Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation." *European Journal of Operational Research*, vol. 253(1), pp. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
4. Checkland, P., & Poulter, J. (2006), *Learning for action: A short definitive account of soft systems methodology*. Wiley, Chichester, UK.
5. Hall, E. T. (1976), *Beyond culture*. Anchor Books, Garden City-NY, USA.
6. Hiatt, J. (2006), *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research, Fort Collins, USA.
7. Hillson, D. (2003), *Effective opportunity management for projects*. Marcel Dekker, New York, USA.
8. Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences* (2nd ed.), Sage Publications Thousand Oaks, USA.
9. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill, New York, USA.
10. Holland, J. H. (1992), "Complex adaptive systems". *Daedalus*, vol. 121(1), pp. 17–30.

11. ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
12. ISO. (2021), *ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management — Context and concepts*. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-2:v1:en>
13. Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999), “Communication and trust in global virtual teams.” *Organization Science*, vol. 10(6), pp. 791–815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
14. Kapsali, M. (2011), “Systems thinking in innovation project management: A match that works”. *International Journal of Project Management*, 29(4), 396–407. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.003>
15. Kerzner, H. (2022), *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.), Wiley, Hoboken, USA.
16. Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007), “Leading virtual teams.” *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164>
17. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006), *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
18. Project Management Institute. (2021), *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>.
19. Rud, K. (2024), “Methodological foundations of project management based on a systematic approach.” *Ways to Improve Construction Efficiency*, 53(2), 29–44. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).29-44](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).29-44)
20. Sterman, J. D. (2000), *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. McGraw-Hill, Boston, USA.
21. Taleb, N. N. (2007), *The black swan: The impact of the highly improbable*. Random House, New York, USA.

References

1. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007), *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin, Boston, USA.
2. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, MA, USA.
3. Aven, T. (2016), “Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation.” *European Journal of Operational Research*, vol. 253(1), pp. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
4. Checkland, P., & Poulter, J. (2006), *Learning for action: A short definitive account of soft systems methodology*. Wiley, Chichester, UK.
5. Hall, E. T. (1976), *Beyond culture*. Anchor Books, Garden City-NY, USA.
6. Hiatt, J. (2006), *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research, Fort Collins, USA.
7. Hillson, D. (2003), *Effective opportunity management for projects*. Marcel Dekker, New York, USA.
8. Hofstede, G. (2001), *Culture’s consequences* (2nd ed.), Sage Publications Thousand Oaks, USA.
9. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill, New York, USA.
10. Holland, J. H. (1992), “Complex adaptive systems”. *Daedalus*, vol. 121(1), pp. 17–30.
11. ISO. (2018), “ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines”, available at: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (Accessed 20 April 2026).
12. ISO. (2021), “ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management — Context and concepts”, International Organization for Standardization available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-2:v1:en> (Accessed 20 April 2026).

13. Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999), “Communication and trust in global virtual teams.” *Organization Science*, vol. 10(6), pp. 791–815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
14. Kapsali, M. (2011), “Systems thinking in innovation project management: A match that works”. *International Journal of Project Management*, vol. 29(4), 396–407. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.003>
15. Kerzner, H. (2022), *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.), Wiley, Hoboken, USA.
16. Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007), “Leading virtual teams.” *Academy of Management Perspectives*, vol. 21(1), pp. 60–70. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164>
17. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006), *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
18. Project Management Institute. (2021), *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI, available at: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (Accessed 20 April 2026).
19. Rud, K. (2024), “Methodological foundations of project management based on a systematic approach.” *Ways to Improve Construction Efficiency*, vol. 53(2), pp. 29–44. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).29-44](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).29-44)
20. Sterman, J. D. (2000), *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. McGraw-Hill, Boston, USA.
21. Taleb, N. N. (2007), *The black swan: The impact of the highly improbable*. Random House, New York, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Прорецензовано / Revised: 11.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26