

## ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ

### PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF TOOLS FOR MANAGEMENT OF THE PORTFOLIO OF INTERNATIONAL BUSINESS PROJECTS OF ENTERPRISES

На підставі розгляду ключових принципів розвитку інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємство обґрунтовано, що кожен з цих принципів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та адаптивності підприємства у динамічному міжнародному бізнес-середовищі. Доведено, що глобальне бачення та локальне виконання дозволяє компаніям ефективно адаптувати глобальні стратегії до локальних умов, тим самим забезпечуючи конкурентну перевагу та відповідність культурним та економічним особливостям різних ринків. Інтеграція та координація є критичними для оптимізації ресурсів і управління залежностями між проєктами, що веде до збільшення ефективності та зниження витрат. Аргументовано, що гнучкість та масштабованість важливі для забезпечення можливості швидкої адаптації до змін на ринках і розширення діяльності без значних перешкод. Ризик-менеджмент, як показано, є вирішальним для ідентифікації та мінімізації потенційних загроз, що забезпечує стабільність та надійність бізнесу. Сталість і відповідальність допомагають підприємствам забезпечити довгострокове прийняття та підтримку з боку стейкхолдерів, завдяки увазі до екологічних та соціальних аспектів своєї діяльності. Технологічна інтеграція, як встановлено, підвищує продуктивність та ефективність через впровадження передових IT-рішень. Крос-культурне спілкування та лідерство, як доведено, відіграють ключову роль у веденні бізнесу на міжнародному рівні, забезпечуючи взаєморозуміння та ефективне керівництво у різноманітному середовищі. Нарешті, стратегічне планування та моніторинг є необхідними для забезпечення здатності підприємства досягати своїх довгострокових цілей, реагувати на зміни у зовнішніх умовах та оптимізувати свою діяльність у відповідь на отримані дані. Таким чином, комплексне застосування цих принципів сприяє успішному управлінню портфелем міжнародних бізнес-проектів, забезпечуючи стійкість, адаптивність та конкурентоздатність підприємств у глобальному бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** бізнес-проекти, ризик-менеджмент, стратегічне планування, бізнес-середовище.

*The identification and adherence to principles in the development of portfolio management tools for international business projects are important because they ensure a systematic approach to effectively managing projects in complex and dynamic international environments. Based on the consideration of the key principles of portfolio management of international business projects, it is argued that each of these principles plays a crucial role in ensuring the effectiveness and adaptability of enterprises in a dynamic international business environment. It is demonstrated that global vision and local execution enable companies to effectively adapt global strategies to local conditions, thus ensuring competitive advantage and alignment with the cultural and economic specifics of different markets. Integration and coordination are critical for optimizing resources and managing dependencies between projects, leading to increased efficiency and cost reduction. It is argued that flexibility and scalability are important for enabling rapid adaptation to market changes and expanding operations without significant obstacles. Risk management, as shown, is essential for identifying and minimizing potential threats, ensuring the stability and reliability of the business. Stability and accountability help enterprises secure long-term acceptance and support from stakeholders by paying attention to the environmental and social aspects of their activities. Technological integration enhances productivity and efficiency through the implementation of advanced IT solutions. Cross-cultural communication and leadership, as demonstrated, play a key role in conducting business at the international level, ensuring mutual understanding and effective leadership in a diverse environment. Finally, strategic planning and monitoring are necessary to ensure the ability of the enterprise to achieve its long-term goals, respond to changes in external conditions, and optimize its activities in response to acquired data. Thus, the comprehensive application of these principles contributes to successful portfolio management of international business projects, ensuring resilience, adaptability, and competitiveness of enterprises in the global business environment.*

**Key words:** business projects, risk management, strategic planning, business environment.

УДК 658.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-25>

**Білоус Ю.Б.**<sup>1</sup>

аспірант кафедри менеджменту  
і міжнародного підприємництва,  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Русин-Гриник Р.Р.**<sup>2</sup>

PhD, доцент кафедри підприємництва  
та екологічної експертизи товарів,  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Bilous Yuriy**

Lviv Polytechnic National University

**Rusyn-Hrynyuk R.R.**

Environmental Expertise of Goods,  
Lviv Polytechnic National University

**Постановка проблеми.** Виокремлення та сповідування принципів розвитку інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств є важливим, оскільки це забезпечує систематичний підхід до ефективного управління проєктами в складних та змінних міжнародних умовах. Ці принципи дозволяють компаніям розробляти та реалізовувати стратегії, які враховують культурні, політичні, економічні та технологічні різноманітності різних ринків. Завдяки цьому, компанії можуть краще адаптуватися до

місцевих умов, оптимізувати використання ресурсів, зменшити ризики та відповідально ставитися до соціальних та екологічних аспектів своєї діяльності. Також, наявність чітко виокремлених принципів сприяє підвищенню прозорості та зрозумілості управлінських процесів для всіх зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, партнерів та регуляторів, що зміцнює довіру до компанії та покращує її корпоративний імідж. Впровадження цих принципів допомагає створити культуру постійного вдосконалення та інновацій, оскільки компанія

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9585-753X>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>

стає більш чуйною до зовнішніх змін та внутрішніх потреб розвитку. Це, у свою чергу, сприяє довгостроковому зростанню та стійкості в глобальному бізнес-середовищі, роблячи компанію конкурентоспроможною на міжнародному рівні

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Процес управління портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств розвивається у відповідь на зростаючу складність глобальних викликів. Серед вчених, які займалися дослідженням цього питання можна віднести [1–9]: Alexandrova M., Cooper R., Edgett S., Kleinschmidt E., El Hannach D., Marghoubi R., Akkaoui Z. E., Dahchour M., Gronwald K.-D., Kononenko I., Kpodjedo M., Mishra P., Müllner J., Tkachenko I., Evseeva M., Zeynalzadeh R. на сьогодні, особливо актуальним є дослідження щодо визначення принципів розвитку інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств.

**Формування цілей статті.** Метою написання статті є обґрунтування принципів розвитку інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів.** Розвиток інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств вимагає звернення уваги на низку принципів, які забезпечують ефективність та успішність у глобальному контексті. До цих принципів належать такі: глобальне бачення та локальне виконання; інтеграція та координація, гнучкість та масштабованість, ризик-менеджмент, сталість і відповідальність, технологічна інтеграція, крос-культурне спілкування та лідерство, стратегічне планування та моніторинг.

Сповідування цих принципів може допомогти компанії ефективно управляти своїм портфелем міжнародних бізнес-проектів, адаптуючись до викликів глобалізації та постійно змінюваного бізнес-середовища. Розглянемо ці принципи більш ретельно.

Принцип "глобальне бачення та локальне виконання" в управлінні портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств передбачає здатність компанії поєднувати свої загальні стратегічні цілі з потребами та особливостями локальних ринків, де вона веде свою діяльність. Цей принцип забезпечує, що стратегія компанії, розроблена на глобальному рівні, буде ефективно адаптована до культурних, економічних та правових відмінностей кожного конкретного регіону. Завдяки цьому підприємства можуть оптимізувати свої процеси, забезпечуючи одночасно загальну консистенцію бренду та дотримання місцевих законодавств та культурних вимог. Цей підхід дозволяє глобальним компаніям ефективно керувати ризиками і використовувати місцеві можливості для зростання,

забезпечуючи стійкість і прибутковість своїх міжнародних операцій. Управління міжнародним портфелем проєктів з таким балансом сприяє вибудовуванню довіри та взаєморозуміння між центральним офісом та локальними підрозділами, що є ключем до успіху на глобальній арені.

Водночас, впровадження такої стратегії вимагає від компаній високої організаційної зрілості та розвинутих навичок управління змінами, адже постійна балансування між загальнокорпоративними стандартами і локальними адаптаціями може бути складним процесом. Успішне виконання цього балансу не лише покращує оперативну ефективність, але й сприяє інноваційному розвитку, відкриваючи нові можливості для росту та розширення на міжнародні ринки.

Принцип інтеграції та координації в управлінні портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств зосереджується на створенні єдиної, злагодженої системи, яка дозволяє компаніям ефективно управляти різноманітними проєктами, розподіленими по різних географічних локаціях та бізнес-сегментах. Суть цього принципу полягає в оптимізації використання ресурсів, забезпеченні високого рівня комунікації між проєктними групами та управління залежностями та конфліктами, що можуть виникнути через перекриття проєктів. Відповідальне управління вимагає забезпечення, щоб усі проєкти у портфелі взаємно підтримували один одного, сприяючи досягненню загальних стратегічних цілей підприємства. Важливим аспектом є створення централізованої інформаційної системи, яка забезпечує швидкий доступ до даних про статус проєктів, їхні результати та виклики, які вони зустрічають. Така система допомагає виявляти проблемні зони та швидко реагувати на них, забезпечуючи ефективність і синхронізацію дій на всіх рівнях управління.

Принцип гнучкості та масштабованості в управлінні портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств є ключовим для підтримки стійкого розвитку та адаптації до швидко змінюваних ринкових умов. Суть цього принципу полягає у створенні систем управління, які дозволяють компаніям ефективно реагувати на зміни в розмірах та складності їхнього бізнесу, а також умовах зовнішнього середовища, не втрачаючи при цьому контролю та ефективності. Гнучкість передбачає здатність системи швидко адаптуватися до нових вимог та можливостей без значних перешкод у діяльності. Це означає, що процеси, інструменти управління та методології повинні бути спроектовані таким чином, щоб їх можна було легко модифікувати або масштабувати відповідно до актуальних потреб підприємства. Такий підхід дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та інноваційними, відповідаючи на зміни у споживчому попиті, технологічному прогресі та регулятивному

ландшафті. Масштабованість включає здатність управлінської системи ефективно керувати збільшенням обсягу проєктів або географічним розширенням без потреби в кардинальних змінах структури або основних процесів.

Принцип ризик-менеджменту в управлінні портфелем міжнародних бізнес-проєктів підприємств є вітальною складовою, яка забезпечує стійкість та зниження потенційних втрат. Сутність цього принципу полягає в систематичному ідентифікуванні, аналізі, оцінці та контролюванні ризиків, що можуть вплинути на досягнення цілей проєкту та загалом на стабільність підприємства. Важливість такого підходу в міжнародному контексті особливо зростає, оскільки різноманіття ринків вносить численні змінні, які можуть призвести до непередбачених проблем. Управління ризиками включає в себе визначення потенційних загроз для кожного проєкту в портфелі, включно з фінансовими, правовими, політичними, культурними та технологічними ризиками. На основі аналізу ризиків розробляються стратегії їх мінімізації або уникнення, а також плани дій на випадок їхньої реалізації, що включає створення резервів або застосування страхування. Це допомагає підприємствам не знижувати можливі втрати і підтримувати бізнес-операції під час несподіваних подій. Особлива увага приділяється постійному моніторингу та переоцінці ризиків, що дозволяє підприємствам бути готовими до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Використання сучасних технологій та інформаційних систем сприяє оперативному збору даних, їх аналізу та розподілу інформації серед ключових зацікавлених сторін.

Принцип сталості та відповідальності в управлінні портфелем міжнародних бізнес-проєктів підприємств акцентує на інтеграції практик сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності в усі аспекти бізнесу. Цей принцип спрямований на забезпечення того, щоб діяльність компаній була прибутковою і сприяла позитивному соціальному, екологічному та економічному впливу на суспільства та ринки, де вони працюють. Сталість в бізнесі передбачає впровадження ініціатив, що знижують негативний вплив на навколишнє середовище, таких як зменшення викидів, ефективне використання ресурсів, відновлення використаних матеріалів та інші еко-інновації. Це також означає дотримання високих стандартів у сфері трудових відносин, забезпечення гідних умов праці та захист прав працівників. Відповідальність у бізнесі обумовлює прозоре та етичне управління компанією, де важливим є побудова довіри та підтримка відносин із зацікавленими сторонами, включаючи споживачів, інвесторів, місцеві спільноти та державні органи. Компанії, які практикують відповідальність, зазвичай мають кращі взаємини з цими групами, що в свою чергу сприяє підвищенню

їх репутації та зміцненню лояльності клієнтів. Застосування цього принципу дозволяє компаніям виходити за рамки простого дотримання законодавства та активно впливати на формування кращого майбутнього. Це підвищує їх конкурентоспроможність і сприяє встановленню довгострокових партнерських відносин та відкриває доступ до нових ринків, де велика увага приділяється соціальної та екологічної відповідальності.

Принцип технологічної інтеграції в управлінні портфелем міжнародних бізнес-проєктів підприємств відіграє ключову роль у сучасному глобальному бізнес-середовищі. Цей принцип полягає у впровадженні передових технологічних рішень для покращення ефективності, прозорості та взаємодії між всіма аспектами бізнесу, включаючи проєктне управління, ланцюги постачань, комунікації та аналітику. Інтеграція новітніх технологій дозволяє підприємствам оптимізувати робочі процеси, зменшувати витрати та підвищувати загальну продуктивність. Завдяки технологічній інтеграції компанії можуть налагоджувати кращий зв'язок між віддаленими командами та офісами, що розташовані у різних частинах світу, що забезпечує синхронізацію роботи та сприяє більшій єдності стратегічних цілей. Така координація є особливо важливою в умовах, коли ринкові вимоги швидко змінюються, а конкуренція зростає. Технології, такі як хмарні обчислення, дають можливість зберігати великі обсяги даних без потреби у великих капіталовкладеннях у фізичну IT-інфраструктуру, водночас забезпечуючи високий рівень безпеки та доступності даних з будь-якої точки світу. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до нових вимог та умов, спрощуючи впровадження нових проєктів та розширення на нові ринки.

Принцип крос-культурного спілкування та лідерства є вирішальним для успіху міжнародних бізнес-проєктів, оскільки він забезпечує ефективну взаємодію та управління в глобальному, багатокультурному контексті. Цей принцип вимагає від лідерів здатності розуміти та враховувати культурні відмінності між різними членами команд, забезпечуючи, що усі відчувають повагу та включеність. Ефективне крос-культурне лідерство також включає здатність адаптуватися до різних управлінських стилів і підходів, що відповідають особливостям культурного середовища, в якому ведеться бізнес. Одним з ключових аспектів крос-культурного спілкування є розуміння та ефективне використання мови. Це означає не лише використання загальноприйнятої мови спілкування, такої як англійська, але й здатність ідентифікувати та адаптувати мовні нюанси, які можуть впливати на зміст та прийняття повідомлень. Крім того, важливо розуміти невербальні сигнали та їх значення в різних культурах, що може варіювати від жестів до манери одягу та публічної поведінки.

Лідери, які ефективно застосовують цей принцип, здатні будувати міцні та стійкі міжособистісні відносини, що ведуть до підвищення довіри та взаєморозуміння в міжнародних командах. Це, у свою чергу, покращує співпрацю та ефективність роботи, знижує конфлікти та підвищує загальну продуктивність.

Принцип стратегічного планування та моніторингу є фундаментальним для успішного управління портфелем міжнародних бізнес-проектів. Цей принцип включає в себе розробку чітких довгострокових та короткострокових цілей, визначення стратегій для їх досягнення та встановлення системи для відстеження прогресу і коригування планів у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Ефективне стратегічне планування починається з глибокого аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства, а також зовнішніх умов, таких як ринкові тенденції, конкуренція, політичні та економічні фактори. Це допомагає визначити ключові напрямки розвитку та потенційні ризики. На базі цього аналізу розробляються конкретні проекти та ініціативи, кожна з яких має чітко визначені цілі, бюджети та терміни виконання. Моніторинг є невід'ємною частиною стратегічного планування. Ця активність включає регулярне відстеження виконання проектів портфеля, оцінку ефективності реалізованих стратегій і вчасне внесення коректив у плани. Моніторинг дозволяє керівництву компанії швидко реагувати на проблеми та виклики, забезпечуючи адаптацію до змінних умов і оптимізацію ресурсів. Застосування сучасних аналітичних інструментів і технологій даних може значно підвищити точність та оперативність цього процесу. Особливу увагу в рамках стратегічного планування та моніторингу приділяють визначенню ключових показників ефективності (KPIs), які вимірюють успіх проектів та загальну ефективність портфеля. Вибір відповідних KPIs та їх регулярний аналіз допомагає керівництву у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень та підтримці стратегічного напрямку розвитку компанії. Стратегічне планування та моніторинг також вимагають від керівництва високого рівня лідерських навичок, щоб забезпечити злагодженість команди та втілення в життя запланованих ініціатив. Лідери повинні вміти надихати свої команди, управляти конфліктами і мотивувати співробітників до досягнення визначених стратегічних цілей. У цілому, стратегічне планування та

моніторинг – це не просто ряд дій, а комплексний підхід до управління компанією, який вимагає ясності бачення, гнучкості в діях і постійного вдосконалення в процесах управління.

**Висновки.** Управління портфелем міжнародних бізнес-проектів вимагає інтеграції стратегічних принципів, що забезпечують глобальне бачення та локальне виконання, ефективну координацію ресурсів, та культурну адаптивність. Технологічна інтеграція, сталість та відповідальність, а також стратегічне планування та ризик-менеджмент є ключовими для підвищення продуктивності та забезпечення стійкості бізнесу в динамічному міжнародному середовищі. Крос-культурне спілкування та лідерство підсилюють ці зусилля, дозволяючи компаніям ефективно керувати різноманітними командами та використовувати глобальні можливості для зростання.

#### REFERENCES:

- Alexandrova, M. (2007). Project Portfolio Management: Methods and Options for Implementation. *Nauchni trudove*.
- Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (2001). Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study. *R & D Management*, 31, 361–380.
- El Hannach, D., Marghoubi, R., Akkaoui, Z. E., & Dahchour, M. (2019). Analysis and Design of a Project Portfolio Management System. *Comput. Inf. Sci.*, 12, 42–57.
- Gronwald, K.-D. (2017). International Project Management. 10.1007/978-3-662-53150-1\_6
- Kononenko, I., & Kpodjedo, M. (2022). Approach Selection Method for Project Portfolio Management and Its Application. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*.
- Mishra, P. (2016). Managing International Development Projects. *International Journal of Rural Management*, 12, 26–44.
- Müllner, J. (2017). International Project Finance: Review and Implications for International Finance and International Business. *Management Review Quarterly*, 67, 97–133.
- Tkachenko, I., & Evseeva, M. (2019). Leading Approaches to Managing Organizational Portfolio in a Dynamically Changing Environment. *Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics*.
- Zeynalzadeh, R. (2011). A Framework for Project Portfolio Selection with Risk Reduction Approach. *African Journal of Business Management*, 5, 10474–10482.