

**Олег ТИМКІВ<sup>1</sup>**,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9203-4540>

<sup>1</sup> Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Прийняття: 19/03/2026

Рецензія: 23/03/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-24>

## **БАГАТОРІВНЕВА МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УМОВ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ**

JEL Класифікатор:  
D02, H12, O19, M10



This is an Open Access  
article distributed  
under the terms  
of the [Creative Commons  
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Тимків О.,  
2026

*Актуальність дослідження зумовлена зростанням масштабів міжнародної фінансової підтримки та необхідністю подолання розриву між макrorівневою політикою доно-рів і управлінською спроможністю організацій-реципієнтів. Обґрунтовано, що існуючі державоцентричні рамки аналізу не враховують мікрорівневі управлінські механізми, які потребують глибокої теоретизації в умовах повоєнного відновлення.*

*Метою статті є розробка концептуальної моделі адаптації системи управління організацій до умов міжнародної фінансової підтримки. Доведено, що процес такої адаптації набуває характеру цілісної трансформації, яка базується на інтеграції чотирьох структурних вимірів: бюджетно-фінансового менеджменту, багаторівневої підзвітності, адміністративної спроможності та міжнародних стандартів управління проєктами.*

*Запропоновано трирівневу архітектуру моделі (стратегічний, операційний та контрольний рівні), що функціонує як інтегрований контур узгодження внутрішніх управлінських процедур із зовнішнім інституційним тиском донорських програм.*

*Наукова новизна полягає у концептуалізації адаптації як динамічного процесу, детермінованого механізмами «донорської умовності» та вимогами до прозорості й підзвітності.*

*Встановлено, що зовнішні інституційні вимоги є ката-лізатором модернізації, перетворюючи інституційний тиск донорів на внутрішній ресурс довгострокового розвитку організації.*

ISSN 2786-5339 (print)  
ISSN 2786-5347 (online)

**Практичне значення полягає у використанні моделі як аналітичного інструменту для оцінювання готовності організацій до участі в програмах відновлення України та виявлення розривів між наявною управлінською спроможністю та цілковитими обсягами зовнішнього фінансування.**

**Ключові слова:** адаптація систем управління, організаційна адаптація, інституційна модернізація, міжнародна фінансова підтримка, донорська умовність, багаторівнева підзвітність, міжнародні стандарти управління проектами, інституційна спроможність, повоєнне відновлення.

---

Oleg TYMKIV

## **A MULTI-LEVEL MODEL FOR ADAPTING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEMS TO THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL FINANCIAL SUPPORT**

***The relevance of the study is driven by the increasing scale of international financial support and the need to bridge the gap between macro-level donor policies and the managerial capacity of recipient organizations. It is substantiated that existing state-centric analytical frameworks fail to account for micro-level managerial mechanisms, which require profound theorization in the context of post-war recovery. The aim of the article is to develop a conceptual model for adapting organizational management systems to the conditions of international financial support. It is proven that the process of such adaptation takes the form of a holistic transformation based on the integration of four structural dimensions: budgetary and financial management, multi-level accountability, administrative capacity, and international project management standards. A three-level model architecture (strategic, operational, and control levels) is proposed, functioning as an integrated loop for aligning internal management procedures with the external institutional pressure of donor programs.***

***The scientific novelty lies in the conceptualization of adaptation as a dynamic process determined by the mechanisms of «donor conditionality» and requirements for transparency and accountability. It is established that external institutional requirements act as a catalyst for modernization, transforming the institutional pressure of donors into an internal resource for the organization's long-term development.***

***The practical significance lies in the use of the model as an analytical tool for assessing organizational readiness to participate in Ukraine's recovery programs and identifying gaps between existing managerial capacity and target volumes of external financing.***

**Keywords:** *organizational management adaptation; management system adaptation; institutional modernization; international financial support; donor conditionality; multilevel accountability; international project management standards; institutional capacity; post-war reconstruction.*

**Постановка проблеми.** Сучасні процеси післяконфліктного відновлення все більшою мірою пов'язані із залученням значних обсягів міжнародної фінансової підтримки. Упродовж останніх десятиліть міжнародні фінансові інституції, донорські організації та уряди провідних держав відіграють ключову роль у фінансуванні реконструкції інфраструктури, відновленні економічної активності та зміцненні інституційної спроможності країн, що зазнали наслідків збройних конфліктів. Відповідно ефективність використання міжнародних фінансових ресурсів залежить не лише від їх обсягів, але й від здатності організацій-отримувачів інтегрувати вимоги міжнародних програм фінансування у власні системи управління.

Особливої актуальності ця проблематика набуває у контексті повоєнного відновлення України. За оцінками спільної доповіді Світового банку та міжнародних партнерів, загальні потреби у відновленні та реконструкції України на період 2026 – 2035 років становлять близько 587,7 млрд доларів США, що дорівнює майже утричі обсягу прогнозного ВВП України на 2025 рік [16].

Реалізація програм відновлення передбачає активну участь українських організацій – як державних, так і приватних – у проектах, що фінансуються міжнародними фінансовими інституціями, донорськими фондами та програмами технічної допомоги. Участь у таких програмах вимагає від організацій відповідності міжнародним стандартам управління проектами, фінансової звітності, прозорості використання коштів, а також функціонування ефективних систем моніторингу та контролю.

Водночас практика реалізації міжнародних програм фінансової підтримки свідчить, що існуючі системи управління багатьох організацій не повною мірою відповідають вимогам донорських інституцій. Зокрема виникають труднощі, пов'язані з інтеграцією міжнародних стандартів фінансової звітності, забезпеченням належного рівня підзвітності, організацією систем моніторингу результатів проектів та управлінням ризиками. У таких умовах необхідно розробити механізм адаптації систем управління організацій до специфічних вимог програм міжнародної фінансової підтримки.

Питання адаптації організацій до зовнішніх інституційних вимог широко подано в сучасній управлінській науці – у межах теорії організаційної адаптації, контингентних підходів, інституційної теорії та концепцій адап-

тивного управління аналізуються механізми реагування організацій на зміни середовища та інституційний тиск [4, 13]. Значна увага приділяється також управлінню програмами міжнародної допомоги, умовам донорського фінансування, механізмам підзвітності та інституційній спроможності організацій – отримувачів підтримки.

Водночас більшість досліджень у цій сфері зосереджуються переважно на макроекономічних аспектах міжнародної допомоги, інституційних реформах державного сектору або діяльності міжнародних фінансових інституцій. Натомість управлінські механізми адаптації систем управління окремих організацій, які безпосередньо реалізують програми міжнародної фінансової підтримки, залишаються недостатньо дослідженими, зокрема у контексті повоєнної реконструкції України. Це створює дослідницьку прогалину, пов'язану з браком цілісних моделей організаційної адаптації, які враховують специфічний інституційний тиск донорів, багаторівневу підзвітність та вимоги до проектного й фінансового управління.

Зважаючи на це, актуальним є формування концептуальної моделі адаптації системи управління організацій до умов міжнародної фінансової підтримки. Наявні дослідження, як правило, аналізують окремі аспекти управління проектами, фінансового контролю або інституційної підзвітності, однак не пропонують інтегрованого підходу до трансформації системи управління організацій у таких умовах. У контексті повоєнного відновлення України ефективність реалізації програм реконструкції значною мірою залежатиме від здатності українських організацій адаптувати свої управлінські процеси до цих вимог, що підкреслює практичну значущість розробки відповідної концептуальної моделі.

**Метою статті** є розробка концептуальної моделі адаптації системи управління організації до умов міжнародної фінансової підтримки. Для досягнення цієї мети здійснюється аналіз теоретичних підходів до організаційної адаптації та управління в умовах міжнародної фінансової підтримки, визначаються ключові структурні виміри трансформації системи управління, а також пропонується трирівнева (стратегічна, операційна та контрольна) архітектура адаптації управлінської системи організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика адаптації організацій до змін зовнішнього середовища є одним із ключових напрямів сучасної управлінської науки. Зокрема, у фундаментальних працях Р. Сайерта та Дж. Марча, а також у системних дослідженнях А. Сарті, Р. Дюрана та Ж.-П. Верня організаційна адаптація трактується як процес узгодження внутрішніх характеристик організації – її структури, управлінських процесів, ресурсів та інституційних практик – із вимогами

зовнішнього середовища. Такий підхід, на думку дослідників, забезпечує підтримання або відновлення ефективності діяльності в умовах динамічних змін економічних, технологічних та інституційних факторів [4, 13].

У межах контингентної теорії управління (*contingency theory*) ефективність організації інтерпретується як результат відповідності (*fit*) її структури, процесів прийняття рішень і процедур контролю характеристикам зовнішнього середовища. Відповідно до цього підходу організації змушені трансформувати управлінські системи, розподіл повноважень і механізми координації залежно від специфіки контексту функціонування, зокрема рівня невизначеності, складності середовища та інтенсивності інституційного тиску [6, 9].

Інституційна теорія, так само, акцентує увагу на ролі зовнішніх нормативних, регуляторних та когнітивних чинників у формуванні організаційної поведінки. Згідно з цим підходом організації змінюють свої управлінські практики не лише з метою підвищення ефективності, але й для забезпечення відповідності домінуючим інституційним нормам, очікуванням стейкгоल्дерів та вимогам ключових акторів зовнішнього середовища, разом з регуляторами, професійними спільнотами та фінансовими донорами [5, 12]. Такий інституційний тиск призводить до поширення стандартизованих управлінських структур і процедур, що забезпечують легітимність діяльності організацій.

У сучасних дослідженнях дедалі більшого значення набуває концепція адаптивного управління (*adaptive governance*), яка розглядає організації та системи врядування як динамічні утворення, здатні до навчання, експериментування та гнучкого реагування на складні й невизначені умови зовнішнього середовища. У межах цього підходу особлива увага приділяється механізмам організаційного навчання, гнучким формам координації, використанню зворотного зв'язку та розбудові управлінських систем, здатних функціонувати в умовах постійних інституційних змін, криз та шоків [3, 14].

Таким чином, сучасна управлінська теорія дозволяє інтерпретувати організаційну адаптацію як комплексний процес трансформації управлінських структур і процесів у відповідь на поєднання контингентних чинників та інституційного тиску. Однак ці підходи лише частково конкретизовані щодо ситуацій, коли ключовим джерелом інституційних вимог є міжнародні фінансові інституції та донорські програми.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із аналізом управління міжнародною фінансовою допомогою та ролі міжнародних фінансових інституцій у процесах економічного розвитку, реформ та після-

конфліктної реконструкції. У цій літературі розглядаються механізми функціонування систем міжнародної фінансової підтримки, архітектура інструментів офіційної допомоги та умови, які супроводжують надання ресурсів країнам-отримувачам.

Ключовими акторами міжнародної фінансової підтримки є міжнародні фінансові інституції та донорські організації, зокрема Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку, а також фінансові інструменти Європейського Союзу, спрямовані на підтримку економічного розвитку, структурних реформ і післяконфліктної реконструкції. У їхніх програмах поєднуються різні форми фінансування – кредити, гранти, гарантії, технічна допомога – з комплексними інституційними вимогами до країн та організацій-реципієнтів.

Реалізація програм міжнародної фінансової підтримки, як правило, супроводжується встановленням чітко визначених інституційних, фінансових та управлінських вимог до організацій-отримувачів фінансування [2]. Однією з ключових характеристик таких програм є механізм умовності (*donor conditionality*), який передбачає встановлення конкретних вимог щодо макроекономічної політики, секторальних реформ, а також процедур управління проектами, систем фінансової звітності та механізмів контролю за використанням коштів [7, 10, 15].

У рамках програм міжнародної фінансової підтримки організації зобов'язані забезпечувати високий рівень прозорості, підзвітності та ефективності використання ресурсів. Важливим елементом таких програм є формування систем моніторингу та оцінювання результатів реалізації проектів, що дає можливість донорам відстежувати досягнення запланованих показників, коригувати інструменти підтримки та ухвалювати рішення щодо подальшого фінансування.

У результаті взаємодії національних організацій із міжнародними донорами формується багаторівнева система підзвітності, яка поєднує внутрішні управлінські процедури організацій із зовнішніми вимогами донорських інституцій. У таких умовах організації змушені адаптувати свої системи управління до міжнародних стандартів управління проектами, фінансового контролю та звітності, інтегруючи зовнішні вимоги у власні структури прийняття рішень, інформаційні системи та процедури контролю.

Проведений аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що проблематика міжнародної фінансової допомоги та інституційної трансформації широко подана у літературі з економічного розвитку, публічної політики та державного управління. Значна кількість праць присвячена оцінці ефективності міжнародної допомоги, аналізу її макроекономічних наслід-

ків, а також дослідженню реформ державного сектору та змін інституційної архітектури врядування в країнах-отримувачах підтримки.

Водночас дослідження переважно фокусуються на макrorівні аналізу: економічній політиці держав, інституційних реформах або діяльності міжнародних фінансових інституцій, і значно рідше звертається до мікрорівня управління в окремих організаціях, які безпосередньо реалізують проекти міжнародної фінансової підтримки. Управлінські процеси, організаційні структури та внутрішні системи контролю таких організацій залишаються в наукових роботах переважно у тіні ширших макроінституційних змін.

Зокрема, недостатньо дослідженими є механізми трансформації систем управління організацій у відповідь на конкретні вимоги донорських програм: інтеграція міжнародних стандартів фінансової звітності та аудиту, побудова багаторівневих систем підзвітності, масштабування адміністративної та управлінської спроможності під зростаючі портфелі проектів, а також інституціоналізація міжнародних стандартів управління проектами в повсякденних управлінських практиках. Існуючі праці здебільшого аналізують окремі елементи: управління проектами, фінансовий контроль чи інституційну підзвітність, однак не пропонують інтегрованого підходу до адаптації системи управління організацій у комплексному вигляді.

У контексті повоєнного відновлення України ця прогалина набуває особливої актуальності, оскільки ефективність реалізації програм міжнародної фінансової підтримки значною мірою залежатиме від здатності українських організацій адаптувати свої управлінські системи до вимог донорів. Це стосується як стратегічного рівня (формування політики участі в програмах підтримки та управління ризиками), так і операційного (організація проектної діяльності, розвиток компетенцій персоналу) та контрольованого рівня (фінансова підзвітність, моніторинг і аудит).

Отже, сформувалася дослідницька прогалина, пов'язана з відсутністю цілісної концептуальної моделі адаптації системи управління організацій до умов міжнародної фінансової підтримки, яка б узагальнювала ключові структурні виміри управлінської трансформації та відображала взаємодію стратегічного, операційного й контрольованого рівнів управління в специфічному інституційному середовищі донорських програм. Саме усуненню цієї прогалини присвячено подальший виклад статті.

**Мета цієї статті** полягає у розробці концептуальної моделі адаптації системи управління організації до умов міжнародної фінансової підтримки. У межах досягнення поставленої мети дослідження спрямоване на те-

оретичне осмислення механізмів реагування організацій на специфічний інституційний тиск донорських програм, на виявлення та систематизацію ключових структурних вимірів управлінської трансформації (фінансового менеджменту, підзвітності, спроможності та стандартів), а також, на обґрунтування трирівневої архітектури адаптації, що інтегрує стратегічний, операційний та контрольний рівні управління.

Реалізація зазначеної мети покликана сформулювати методологічну основу для оцінювання готовності українських організацій до участі в програмах міжнародної допомоги, забезпечити інструментарій для ідентифікації «вузьких місць» в управлінських системах та створити підґрунтя для практичного проектування адаптивних моделей менеджменту в умовах воєнного відновлення України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Участь організацій у програмах міжнародної фінансової підтримки супроводжується суттєвими змінами у вимогах до управлінських процесів, процедур прийняття рішень та систем контролю. На відміну від ситуацій, коли організації керуються переважно внутрішніми управлінськими регламентами та національними нормативними вимогами, реалізація проектів, що фінансуються міжнародними донорами, передбачає інтеграцію зовнішніх стандартів управління, фінансової звітності та інституційної підзвітності у внутрішню управлінську архітектуру.

У таких умовах адаптація системи управління організації набуває комплексного характеру і охоплює трансформацію кількох взаємопов'язаних структурних елементів управлінської системи [13]. Спираючись на викладені теоретичні підходи та виявлену дослідницьку прогалину, у межах даного дослідження пропонується виокремити чотири ключові структурні виміри адаптації системи управління організацій в умовах міжнародної фінансової підтримки.

Одним із найбільш значущих напрямів адаптації системи управління організацій є трансформація механізмів фінансового та бюджетного управління. Участь у програмах міжнародної фінансової підтримки передбачає функціонування організацій у середовищі багатоканального фінансування, де поряд із внутрішніми фінансовими ресурсами використовуються кошти міжнародних фінансових інституцій, донорських фондів та програм технічної допомоги.

У таких умовах традиційні системи фінансового планування організацій часто потребують адаптації до вимог донорських програм. Зокрема, виникає необхідність узгодження внутрішніх процедур бюджетування із правилами використання донорських коштів, забезпечення окремого

обліку витрат за проектами, що фінансуються міжнародними організаціями, а також інтеграції міжнародних стандартів фінансової звітності та аудиту.

Крім того, міжнародні програми фінансової підтримки, як правило, передбачають підвищені вимоги до прозорості використання коштів та ефективності фінансового контролю. Це зумовлює запровадження додаткових процедур фінансового моніторингу, внутрішнього аудиту та управління фінансовими ризиками. Таким чином, фінансова складова системи управління організацій зазнає глибокої трансформації, спрямованої на забезпечення відповідності вимогам донорських інституцій та підвищення довіри зовнішніх стейкгоल्дерів.

Другим важливим напрямом адаптації системи управління є формування багаторівневої системи підзвітності. Реалізація проектів міжнародної фінансової підтримки передбачає складну систему взаємодії між організаціями-виконавцями, державними інституціями, міжнародними донорами та іншими учасниками проектів [8].

У таких умовах організації змушені забезпечувати підзвітність не лише перед власними внутрішніми органами управління, але й перед зовнішніми «акторами» – міжнародними фінансовими інституціями, донорськими організаціями, органами державної влади та суспільством. Це призводить до формування багаторівневих механізмів підзвітності, які охоплюють системи фінансової звітності, незалежного аудиту, моніторингу виконання проектів та оцінювання їх результативності.

Наявність кількох рівнів підзвітності створює додаткові вимоги до організаційних процедур управління, зокрема до систем збору й обробки інформації, внутрішнього контролю, управління документацією та забезпечення доступності даних для зовнішніх перевірок. У результаті система управління організації повинна бути здатною забезпечити узгоджену координацію між внутрішніми управлінськими процесами та зовнішніми вимогами донорських інституцій, мінімізуючи дублювання функцій та конфлікти між різними режимами підзвітності.

Участь у програмах міжнародної фінансової підтримки часто супроводжується суттєвим зростанням обсягів діяльності організацій, зокрема у сфері реалізації інфраструктурних, інвестиційних та інституційних проектів. Це зумовлює необхідність масштабування адміністративної та управлінської спроможності, щоб організація могла ефективно працювати з розширеним портфелем проектів та зростаючими вимогами донорів.

Зокрема, постає завдання формування ефективних управлінських команд, здатних координувати роботу кількох проектів, взаємодіяти з різними групами стейкгоल्дерів та забезпечувати дотримання міжнародних

стандартів управління. У багатьох випадках – це передбачає створення нових структурних підрозділів або посилення існуючих, відповідальних за управління проектами, фінансовий контроль, моніторинг та оцінювання результатів.

Важливим аспектом масштабування управлінської спроможності є розвиток професійних компетенцій персоналу, зокрема у сфері управління міжнародними проектами, фінансового менеджменту, закупівель за правилами донорських організацій та роботи з міжнародними стандартами звітності. Таким чином, адаптація системи управління в цьому вимірі містить не лише структурні зміни, але й інвестиції в людський капітал, що забезпечують стійкість організаційної спроможності в умовах тривалої участі в програмах міжнародної фінансової підтримки.

Ще одним ключовим напрямом адаптації системи управління організацій є інтеграція міжнародних стандартів управління проектами [11]. Реалізація проектів, що фінансуються міжнародними донорами, як правило, передбачає використання стандартизованих підходів до планування, реалізації та оцінювання проектної діяльності, а також формалізованих процедур управління ризиками й змінами.

Такі підходи можуть містити використання міжнародних стандартів і методологій управління проектами, спеціалізованих інструкцій і керівництв міжнародних фінансових інституцій, процедур управління ризиками, систем моніторингу та оцінювання результатів, а також механізмів забезпечення прозорості та підзвітності. Інтеграція цих стандартів у систему управління організацій вимагає адаптації внутрішніх процедур планування, контролю, документообігу та прийняття управлінських рішень.

Водночас, інтеграція міжнародних стандартів управління проектами створює можливості для підвищення ефективності управління організаціями, оскільки сприяє формуванню більш структурованих, прогнозованих і прозорих управлінських процесів, полегшує взаємодію з донорами та іншими партнерами, що підвищує відтворюваність успішних практик проектного управління.

Узагальнення наведених структурних вимірів адаптації дозволяє перейти від опису окремих напрямів трансформації до побудови інтегрованої концептуальної моделі адаптації системи управління організацій до умов міжнародної фінансової підтримки, яка відображає їх взаємодію на стратегічному, операційному та контрольному рівнях.

Аналіз структурних вимірів адаптації системи управління організацій, що беруть участь у реалізації програм міжнародної фінансової підтримки, свідчить про необхідність формування інтегрованого підходу до транс-

формації управлінських систем. Участь у таких програмах створює для організацій специфічне інституційне середовище, яке характеризується підвищеними вимогами до прозорості управління, фінансової підзвітності, ефективності використання ресурсів та дотримання міжнародних стандартів реалізації проєктів.

У цих умовах адаптація системи управління організації не може розглядатися як сукупність окремих, несистемно пов'язаних змін у фінансових, організаційних чи процедурних аспектах. Натомість – це комплексна трансформація, що охоплює стратегічний, операційний та контрольний рівні. На основі проведеного теоретичного аналізу та узагальнення визначених структурних вимірів адаптації у межах даного дослідження пропонується концептуальна модель адаптації системи управління організації до умов міжнародної фінансової підтримки.

Запропонована модель має концептуально-аналітичний характер: вона покликана, з одного боку, систематизувати ключові напрями трансформації управлінської системи під впливом міжнародних донорських вимог, а з іншого – задати нормативні орієнтири для організацій, які прагнуть підвищити свою готовність до участі в програмах міжнародної фінансової підтримки. Модель базується на припущенні, що ефективна участь організації в таких програмах потребує узгодження трьох ключових рівнів управлінської системи: стратегічного, операційного та контрольного [1]. Кожен із цих рівнів виконує специфічну функцію у процесі адаптації організації до вимог міжнародних фінансових інституцій, а їх взаємодія визначає загальну результативність управлінської трансформації.

Стратегічний рівень адаптації пов'язаний із формуванням загальної управлінської політики організації щодо участі у програмах міжнародної фінансової підтримки. На цьому рівні визначаються стратегічні пріоритети організації, її позиціонування у системі реалізації міжнародних проєктів, принципи взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями та донорськими організаціями.

Ключовими елементами адаптації на стратегічному рівні є інтеграція вимог міжнародних програм фінансування у систему стратегічного планування організації, формування політики управління міжнародними проєктами, визначення механізмів координації діяльності різних структурних підрозділів, залучених до реалізації таких проєктів. Важливе значення має також розроблення підходів до управління ризиками, пов'язаними з реалізацією міжнародних програм фінансової підтримки, включно з ризиками затримок фінансування, невиконання умов донорів чи інституційної нестабільності.

Таким чином, стратегічний рівень адаптації забезпечує узгодження довгострокових цілей організації з вимогами міжнародних донорських програм, задає рамки для трансформації інших елементів системи управління та визначає загальну «архітектуру» участі організації у програмах міжнародної фінансової підтримки.

Операційний рівень адаптації охоплює трансформацію повсякденних управлінських процесів, безпосередньо пов'язаних із реалізацією проектів міжнародної фінансової підтримки. На цьому рівні здійснюється адаптація процедур планування, організації, координації та реалізації діяльності, спрямованої на досягнення цілей донорських програм.

Одним із ключових елементів операційного рівня є впровадження міжнародних стандартів управління проектами, методологій та інструкцій, які регламентують процеси планування, реалізації, закупівель, управління ризиками та оцінювання результатів проектів. Крім того, важливим аспектом операційної адаптації є створення спеціалізованих управлінських структур (проектних офісів, координаційних підрозділів, команд управління проектами), відповідальних за координацію проектної діяльності та розвиток професійних компетенцій персоналу організацій у сфері управління міжнародними проектами.

Адаптація операційного рівня системи управління також передбачає інтеграцію сучасних інструментів моніторингу та оцінювання результатів проектної діяльності, систем управлінського обліку, інформаційних систем управління проектами. Це дозволяє організаціям забезпечити ефективне використання ресурсів, своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів і коригування управлінських рішень у відповідь на зміну умов реалізації програм.

Контрольний рівень адаптації пов'язаний із формуванням системи підзвітності та контролю, що відповідає вимогам міжнародних фінансових інституцій і забезпечує довіру донорів до організації-виконавця. У межах цього рівня відбувається інтеграція процедур фінансового контролю, аудиту, звітності та моніторингу у загальну систему управління організації.

Особливістю програм міжнародної фінансової підтримки є підвищені вимоги до прозорості використання фінансових ресурсів, дотримання цільового призначення коштів та контролю за результатами реалізації проектів. У зв'язку з цим, організації змушені адаптувати свої системи внутрішнього контролю до міжнародних стандартів фінансової звітності, забезпечувати проведення незалежного аудиту, впроваджувати інструменти моніторингу використання коштів та системи оцінювання результативності й ефективності проектів.

Контрольний рівень адаптації передбачає створення інтегрованої системи підзвітності, яка поєднує внутрішні механізми управлінського контролю з вимогами зовнішніх донорських інституцій, органів державного контролю та інших стейкгольдерів. Така система забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує передбачуваність взаємодії з донорами та сприяє зміцненню інституційної репутації організацій, що беруть участь у реалізації програм міжнародної фінансової підтримки.

Обґрунтована концептуальна модель передбачає тісну взаємодію між стратегічним, операційним та контрольним рівнями адаптації системи управління. Ефективність адаптації залежить від узгодженості управлінських рішень на всіх рівнях організаційної системи та від здатності організації підтримувати зворотні зв'язки між ними.

Стратегічні рішення визначають загальні напрями та умови участі організації у програмах міжнародної фінансової підтримки, формують інституційну основу для трансформації управлінських процесів та задають рамки для проєктного портфеля. Операційний рівень забезпечує практичну реалізацію цих рішень через адаптацію процедур управління проєктами, організаційних структур і управлінських процесів. Контрольний рівень, у свою чергу, забезпечує прозорість управління, контроль за використанням ресурсів та відповідність діяльності організації вимогам донорських інституцій, генеруючи інформацію, яка може використовуватися для коригування як операційних практик, так і стратегічних орієнтирів.

Таким чином, розроблений концептуальний підхід дозволяє розглядати адаптацію системи управління організації до умов міжнародної фінансової підтримки як багаторівневий, динамічний процес, що охоплює стратегічні, операційні та контрольні аспекти управлінської діяльності та базується на їх взаємній узгодженості. Використання такої моделі створює методологічну основу для подальших досліджень, спрямованих на розробку інструментів оцінки готовності організацій до участі у програмах міжнародної фінансової підтримки, а також для практичних підходів до проєктування та модернізації систем управління, забезпечуючи її готовність до функціонування у складному інституційному середовищі.

Для системного взаємозв'язку між структурними вимірами адаптації та відповідними рівнями управлінської архітектури сформовано аналітичну матрицю (див. табл. 1). Вона ілюструє, як стратегічні пріоритети трансформуються в операційні процедури та контрольні механізми.

**Таблиця 1. Матриця відповідності структурних вимірів та рівнів адаптації системи управління організації**

Структурний вимір адаптації	Стратегічний рівень	Операційний рівень	Контрольний рівень
Бюджетно-фінансове управління	Формування політики багатоканального фінансування та стратегічне планування ресурсів.	Впровадження правил використання донорських коштів та окремий облік витрат за проектами.	Інтеграція міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та процедур аудиту.
Багаторівнева підзвітність	Визначення принципів взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями та донорами.	Координація взаємодії між учасниками проєктів та системи збору й обробки інформації.	Функціонування систем незалежного аудиту, моніторингу та оцінювання результатів (M&E).
Адміністративно-управлінська спроможність	Формування управлінських команд та визначення пріоритетів інституційного розвитку.	Створення проєктних офісів та розвиток професійних компетенцій персоналу.	Внутрішній контроль ефективності використання людських та організаційних ресурсів.
Стандарти управління проєктами	Стратегічна координація портфеля проєктів та управління інституційними ризиками.	Впровадження стандартизованих процедур планування, закупівель та реалізації (РМВОК тощо).	Використання формалізованих систем звітності та моніторингу відхилень від параметрів проєктів.

Джерело: розроблено автором

Сформована матриця дозволяє змістовно наповнити кожен рівень управлінської архітектури, визначаючи конкретні заходи адаптації за чотирма вимірами. Водночас, для розуміння динаміки процесу та ієрархічної взаємодії цих елементів, концептуальну модель доцільно подати у вигляді схеми (див. рис. 1).

Схема на рис. 1 ілюструє архітектуру адаптації як багаторівневий замкнений контур. Цей механізм дозволяє узгодити внутрішні правила організації із зовнішнім інституційним тиском міжнародних донорів.

Стратегічний рівень моделі є когнітивним центром адаптації, де вимоги міжнародних фінансових інституцій (донорська умовність) інтегруються в систему стратегічного планування та управління ризиками організації. Це дозволяє трансформувати зовнішні вимоги у внутрішні вектори інституційного розвитку.



**Рис. 1. Концептуальна схема моделі адаптації системи управління**

Джерело: розроблено автором

Операційний рівень забезпечує практичну трансформацію управлінських процесів через впровадження міжнародних стандартів (наприклад, РМВОК) та створення спеціалізованих структурних одиниць, таких як проектні офіси. На цьому рівні відбувається безпосередня реалізація проектів у межах встановлених донорських регламентів.

Контрольний рівень замикає адаптивний цикл, формуючи систему багаторівневої підзвітності. Він поєднує інструменти моніторингу (M&E), фінансового аудиту та звітності згідно з міжнародними стандартами. Ключовою особливістю моделі є наявність зворотних зв'язків: результати контролю не лише фіксують стан виконання проектів, а й слугують базою для коригування операційних процедур та стратегічних орієнтирів організації.

Системна взаємодія цих рівнів сприяє нарощуванню інституційної спроможності організації, перетворюючи вимоги донорів на інструмент модернізації системи управління в умовах післявоєнного відновлення України.

**Висновки та пропозиції.** Проведене дослідження дозволило узагальнити сучасні наукові підходи до аналізу адаптації систем управління організацій в умовах міжнародної фінансової підтримки та виявити, що

більшість існуючих робіт зосереджується на макроекономічних аспектах міжнародної допомоги, інституційних реформах державного сектору або оцінці ефективності донорських програм. Натомість питання адаптації систем управління організацій, які безпосередньо реалізують проекти міжнародної фінансової підтримки, залишаються недостатньо розробленими, що формує суттєву дослідницьку прогалину.

У результаті дослідження обґрунтовано, що участь організацій у програмах міжнародної фінансової підтримки формує специфічне інституційне середовище, у межах якого зовнішні донорські вимоги, зокрема донорська умовність, вимоги до прозорості використання фінансових ресурсів, механізми фінансового контролю та системи моніторингу реалізації проектів є важливим фактором трансформації управлінських систем. Цей інституційний тиск спонукає організації до адаптації своїх управлінських структур, процедур і компетенцій.

На основі проведеного аналізу запропоновано концептуальну модель адаптації системи управління організації до умов міжнародної фінансової підтримки. Модель базується на інтеграції чотирьох структурних вимірів адаптації (трансформація бюджетного та фінансового управління, формування багаторівневої підзвітності, масштабування адміністративної та управлінської спроможності, інтеграція міжнародних стандартів управління проектами) з трьома взаємопов'язаними рівнями управлінської архітектури – стратегічним, операційним та контрольним.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці концептуального підходу до аналізу адаптації системи управління організацій у контексті міжнародної фінансової підтримки, що дозволяє розглядати управлінську трансформацію як багаторівневий процес, зумовлений інституційними вимогами міжнародних фінансових інституцій та донорських програм. Запропонована модель поєднує положення теорій організаційної адаптації, інституційного тиску та управління міжнародними проектами в єдиній аналітичній рамці.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у розвитку наукових підходів до дослідження організаційної адаптації, зокрема шляхом конкретизації механізмів впливу міжнародних донорських вимог на внутрішні управлінські системи організацій та структурування цих механізмів за рівнями управління. Практичне значення полягає у можливості використання концептуальної моделі як аналітичного інструменту для оцінювання готовності організацій до участі у програмах міжнародної фінансової підтримки, визначення пріоритетних напрямів трансформації управлінських систем та розробки програм зміцнення інституційної спроможності.

Отримані результати дослідження дозволяють по-новому інтерпретувати адаптацію систем управління організацій в умовах міжнародної фінансової підтримки. Запропонований підхід доводить, що адаптацію до вимог донорських програм доцільно розглядати не як набір ізольованих змін у окремих процедурах чи підсистемах, а як багаторівневий процес трансформації управлінських механізмів, у якому стратегічні, операційні та контрольні елементи функціонують як взаємопов'язана цілісність.

З теоретичної точки зору концептуальна модель демонструє можливість зближення кількох дослідницьких напрямів управлінської науки. Ідеї контингентної теорії та інституційного підходу конкретизуються через опис того, як інституційний тиск міжнародних фінансових інституцій «перекладається» на зміни у фінансових механізмах, структурі підзвітності, управлінській спроможності та проектному управлінні на рівні окремих організацій. Водночас концепція адаптивного управління знаходить відображення в уявленні про багаторівневу управлінську архітектуру, здатну гнучко реагувати на змінні вимоги донорів і контексту відновлення.

Результати дослідження також підкреслюють, що зовнішні донорські вимоги є не лише обмеженням, але й каталізатором інституційної та управлінської модернізації. Донорська умовність, підвищені вимоги до фінансової підзвітності, процедур моніторингу та оцінювання результатів формують додатковий інституційний тиск, який спонукає організації до запровадження більш формалізованих, прозорих і стандартизованих управлінських практик. Водночас ефективна адаптація до цього середовища вимагає не тільки формальної відповідності вимогам, але й реально-го посилення управлінської спроможності, розвитку компетенцій та організаційного навчання.

Практичні наслідки отриманих результатів полягають у тому, що запропонована концептуальна модель може слугувати аналітичним інструментом для організацій, які вже залучені або планують залучитися до програм міжнародної фінансової підтримки. Вона надає рамку для діагностики поточного стану системи управління за чотирма структурними вимірами та трьома рівнями управлінської архітектури, ідентифікації «вузьких місць» та визначення пріоритетних напрямів трансформації. Для донорських інституцій ця модель може бути корисною як орієнтир під час проектування вимог до організацій-виконавців та підтримки програм з нарощування інституційної спроможності.

Особливої ваги зазначені результати набувають у контексті повоєнного відновлення України, де масштаб і тривалість міжнародної фінансової

підтримки зумовлюють потребу не лише в разових інституційних реформах, але й у системній адаптації управлінських систем організацій-реципієнтів до міжнародних стандартів управління проектами, фінансового контролю та інституційної підзвітності. У цьому контексті запропонована модель може бути використана як концептуальна основа для подальших прикладних досліджень і розробки практичних рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності організацій, залучених до реалізації програм міжнародної фінансової підтримки.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують доцільність подальшого розвитку наукових підходів до аналізу управлінської адаптації в умовах міжнародної фінансової підтримки, зокрема шляхом поглиблення розуміння взаємодії між структурними вимірами та рівнями управлінської системи, а також емпіричної перевірки запропонованої моделі на матеріалі конкретних організацій і програм.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів щодо оцінювання рівня адаптації систем управління організацій до вимог міжнародних фінансових інституцій, а також з емпіричною перевіркою запропонованої моделі на прикладі конкретних організацій та проектів у сфері повоєнного відновлення України й інших країн, що залучають значні обсяги міжнародної фінансової підтримки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Andrews M., Pritchett L., Woolcock M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford (UK) : Oxford University Press. 280 p.
2. Banks N., Hulme D., Edwards M. (2015). NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort? // *World Development*. 2015. Vol. 66. Pp. 707 – 718. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>.
3. Chaffin B. C., Gosnell H., Cosens B. A. (2014). A decade of adaptive governance scholarship: Synthesis and future directions // *Ecology and Society*. 2014. Vol. 19, No 3. Art. 56. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-06824-190356>.
4. Cyert R. M., March J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall. 332 p.
5. DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No 2. Pp. 147 – 160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>.
6. Donaldson L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks (CA) : Sage. 326 p.
7. Dreher A. (2009). IMF conditionality: Theory and evidence // *Public Choice*. 2009. Vol. 141, No 1 – 2. Pp. 233 – 267. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11127-009-9486-z>.

8. Ebrahim A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs // *World Development*. 2003. Vol. 31, No 5. Pp. 813 – 829. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7).

9. Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston (MA) : Harvard Business School Press. 279 p.

10. Müller R. (2009). Project governance. Farnham : Gower. 224 p.

11. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square (PA): Project Management Institute.

12. Scott W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities. 4th ed. Thousand Oaks (CA) : Sage.

13. Sarta A., Durand R., Vergne J. P. (2021). Organizational adaptation // *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No 1. Pp. 43 – 75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320907926>.

14. United Nations Conference on Trade and Development. (2021). Adaptation governance: Challenges in international trade and finance // Trade and Development Report 2021. Geneva : UNCTAD. Ch. 5.

15. World Bank. (2008). Guidance note for project management. Washington, DC : World Bank.

16. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. (2026). Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA5). Washington, DC : World Bank.