

УДК 005.591.6:658.012.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-1>**Атаманюк Р. Ф.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу та менеджменту,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7506-6293>

**Ruslan Atamaniuk**

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute

**Янковська Г. В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри маркетингу та менеджменту,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8181-5433>

**Halina Yankovska**

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute

**Комарницький І. М.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та менеджменту  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0501-093X>

**Igor Komarnytskyy**

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОПЕРАЦІЙНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

### CONCEPTUAL PRINCIPLES OF PROJECT MANAGEMENT FOR ENHANCING OPERATIONAL EFFICIENCY AND MARKETING INTEGRATION

**Анотація.** У статті проведено комплексний аналіз сучасних підходів до управління організаціями, що поєднують операційний та проєктний підходи в умовах трансформаційної цифрової економіки та динамічності зовнішнього середовища. Проаналізовано основи процесного менеджменту та управління проєктами, визначено їх функціональні особливості, сфери застосування та управлінські переваги. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю формування інтегрованих управлінських моделей здатних забезпечити одночасно стабільність поточної діяльності та гнучкість стратегічних змін з урахуванням ринкових викликів і обмеженості ресурсів. Систематизовано теоретичні засади операційного менеджменту та управління проєктами, визначено їх функціональні особливості та управлінські переваги. Обґрунтовано, що ізольоване використання процесного або проєктного підходу зужує управлінський потенціал, знижує ефективність стратегічних рішень тим самим послаблює здатність до адаптації в умовах нестабільності. Доведено, що інтеграція операційної стабільності та проєктної гнучкості формує синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні узгодженості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та зростанні антикризової стійкості організації. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій та систематизованого управління бізнес-процесами BPM, рішенням ERP, що забезпечують формування замкнутих управлінських циклів між процесами і проєктами та підвищують прозорість управління та підтримують прийняття обґрунтованих рішень. Акцентовано увагу на маркетинговій стратегії як важливому елементі сучасного менеджменту, що виконує системоутворюючу функцію в умовах кризи. Доведено, що інтеграція маркетингових рішень у адміністративно проєктну модель управління сприяє своєчасному реагуванню на зміни попиту коригуванню ціннісних пропозицій та посиленню ринкової орієнтації організації. Запропоновано концептуальну логіку інтеграції процесного та проєктного підходів, що базується на принципах гнучкості, прозорості, стратегічної узгодженості та відповідальності управлінських рішень. Практична реалізація отриманих результатів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації ресурсного забезпечення та ефективній реалізації маркетингових стратегій суб'єктами господарювання.

**Ключові слова:** процесний підхід, проєктний підхід, маркетингова стратегія, операційний менеджмент, цифрова трансформація, інтегровані системи управління.

**Abstract.** The article presents a comprehensive analysis of contemporary approaches to organizational management that integrate process-oriented and project-based methods within the context of digital economic transformation, increasing external environmental dynamism, and rising demands for managerial efficiency and strategic adaptability. The study examines the evolution of theoretical foundations of process management and project management, identifying their functional characteristics, areas of application, and managerial advantages. It is demonstrated that the isolated implementation of either process-oriented or project-based approaches significantly limits an organization's strategic

potential, reduces its capacity to respond rapidly to market fluctuations, and diminishes its crisis resilience. In contrast, their integration generates a synergistic effect, ensuring an optimal balance between operational stability and flexibility in strategic change, enhancing resource management efficiency, and improving risk mitigation capabilities. Special emphasis is placed on the role of modern digital technologies, including Business Process Management (BPM) systems, Enterprise Resource Planning (ERP) solutions, and advanced analytical platforms, which establish closed-loop management cycles between processes and projects, facilitate real-time monitoring of strategic task execution, and support adaptive decision-making at all organizational levels. The study also investigates the influence of marketing strategy as a system-forming element of management, highlighting its critical role in enabling organizational adaptation to dynamic market conditions, strengthening crisis resilience, and developing sustainable competitive advantages. A conceptual model of integrating process and project management approaches is proposed, taking into account the requirements for flexibility, transparency, and strategic alignment of managerial decisions. This model ensures comprehensive coordination among structural units, cross-functional project teams, and organizational leadership, while promoting efficiency, accountability, and continuous improvement. The findings of the study provide valuable insights for enhancing organizational competitiveness, optimizing resource utilization, implementing digital transformation strategies, and establishing an integrated decision-support framework capable of sustaining performance under conditions of uncertainty, complexity, and high market dynamism. The proposed approach is applicable across diverse sectors and contributes to both theoretical development and practical advancement in the field of modern organizational management.

**Keywords:** process approach, project approach, marketing strategy, operational management, digital transformation, integrated management systems.

**Постановка проблеми.** Зростання конкуренції, швидкий технологічний розвиток та підвищення рівня невизначеності ринкових умов обумовлюють середовище сучасних організацій, що функціонують у високодинамічному та турбулентному зовнішньому середовищі. У таких умовах традиційні підходи до управління, які базуються на функціональних або лінійних моделях, стають недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують стабільність операційної діяльності та гнучкість стратегічних змін.

Процесний підхід до управління, який забезпечує стандартизацію, прозорість та контроль бізнес-процесів, створює основу для ефективного виконання щоденних операцій, проте обмежує здатність організацій швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні ініціативи. Проектний підхід спрямований на досягнення унікальних цілей і реалізацію стратегічних змін, але без належної операційної стабільності він призводить до збільшення управлінської складності, дублювання функцій та зниження узгодженості рішень.

Сучасні організації стикаються з проблемою інтеграції маркетингової стратегії в управлінську систему. Маркетингова діяльність, орієнтована на ринкові потреби, здебільшого реалізується фрагментарно, без достатньої координації операційними та проектними процесами, що знижує ефективність стратегічних рішень та підвищує ризики антикризового управління. Особливо цю проблему ускладнює цифрова трансформація через появу нових цифрових інструментів, таких як BPM та ERP системи, аналітичні платформи та CRM-системи, які потенційно можуть підвищити ефективність інтеграції процесів, проектів та маркетингових ініціатив. Водночас відсутність чіткої методології та механізмів взаємодії між цими складовими обмежує досягнення синергії та знижує адаптивність організацій до стратегічних змін.

Таким чином, наукова та практична проблематика полягає в розробці концептуальної моделі інтегрованого управління, яка поєднує процесний та проектний підхід, маркетингову стратегію та операційну ефективність, забезпечуючи баланс між стабільністю операцій та гнучкістю розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки проблематика інтеграції процесного та проектного підходів у сучасних організаціях значно активізувалася

через цифровізацію економіки, прискорення технологічних змін і зростання невизначеності зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідники підкреслюють, що ефективні організації поєднують стабільність процесного управління з гнучкістю проектного підходу для забезпечення стратегічної адаптивності. Думас М. та Олсен Т. аналізують роль BPM та ERP-систем як інтеграційного ядра для операційної прозорості та ефективності, водночас відзначаючи їх потенціал у підтримці аналітичного прийняття рішень [1, 2]. Керцнер Г. підкреслює важливість стандартизованого підходу до управління проектами, який забезпечує контроль ресурсів, терміни та результати [3].

Українські науковці акцентують увагу на практичних аспектах впровадження інтегрованих моделей управління. Так, у своїх дослідженнях Ольшанський О., Помаз К., Писаренко Т. підкреслюють значення процесної стабільності для підвищення конкурентоспроможності підприємств [4, 5], тоді як Андрушкевич З. акцентує на компетентнісних аспектах персоналу [6]. Ноздріна Л., Полотай О., Ящук Т. аналізують проектний підхід як інструмент організаційних змін та інновацій, що важливо для адаптації до динамічного ринку [7]. Дослідження Хельбін Т., Пупра Р. демонструють практичні кейси створення замкнутих управлінських циклів між проектами та процесами, що дозволяє підвищити ефективність та гнучкість організацій [8, 9].

У контексті маркетингової стратегії сучасні дослідження підкреслюють її роль як системоутворюючого елементу управління, що забезпечує адаптацію організації до змін ринкового середовища та підтримує антикризову стійкість. Інтеграція маркетингових ініціатив у процесно-проектну архітектуру дозволяє трансформувати результати проектів у стандартизовані бізнес-процеси, а показники ефективності маркетингових кампаній слугують основою для ініціювання нових проектів розвитку. Системний аналіз літератури свідчить про необхідність комплексного підходу до управління організаціями, який поєднує процесну стабільність, проектну гнучкість, маркетингову стратегічну орієнтацію та цифрові інструменти, забезпечуючи інтегровану операційну ефективність і антикризову стійкість.

**Метою статті** є здійснення науково-практичного аналізу інтеграції процесного та проектного підходів

практичного менеджменту сучасних організацій, маркетингової стратегії та забезпечення операційної ефективності. Дослідження передбачає формування методичних основ інтегрованого управління організаціями, яке дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість, підвищену адаптивність та антикризову стійкість, одночасно підтримуючи стабільність операційної діяльності та конкурентоспроможність підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних організаціях управлінські системи формуються під впливом високої турбулентності ринкового середовища, технологічних змін і глобальної цифровізації. Традиційні функціональні моделі дедалі частіше не здатні забезпечити стратегічну адаптивність і оперативність прийняття рішень. У таких умовах інтеграція процесного та проектного підходів стає ключовим фактором формування конкурентоспроможних і стійких організацій. Процесний підхід забезпечує прозорість операційної діяльності, стандартизацію процедур, контроль і аналітичну підтримку управлінських рішень. Його основна функція полягає у створенні стабільної платформи для повторюваних бізнес-процесів, що забезпечує ефективність використання ресурсів, зниження транзакційних витрат та підвищення якості продукції чи послуг. Водночас його обмеження пов'язані з недостатньою гнучкістю у разі необхідності швидкої адаптації, впровадження інновацій або реалізації стратегічних змін.

Проектний підхід, навпаки, орієнтований на унікальні завдання з чітко визначеними цілями, часовими та ресурсними обмеженнями, що дозволяє забезпечити реалізацію інновацій, цифрових трансформацій та стратегічних ініціатив. У сучасних компаніях проекти з цифровізації маркетингових каналів, впровадження CRM-систем або оптимізації клієнтського досвіду є частиною інтегрованих управлінських циклів, де результати проектів трансформуються у стандартизовані бізнес-процеси, а дані про ефективність процесів ініціюють нові проекти розвитку.

Також важливим аспектом є інтеграція маркетингової стратегії в адміністративно-проектну модель управління. Інтегрована модель дозволяє організаціям досягти стратегічної узгодженості, підвищеної адаптивності та антикризової стійкості, одночасно підтримуючи стабільність операційної діяльності та конкурентоспроможність.

У сучасних умовах цифрової трансформації та зростання турбулентності ринкового середовища організації стикаються з необхідністю одночасно забезпечувати стабільність операційної діяльності та здатність до стратегічних змін, інновацій та швидкої адаптації до зовнішніх викликів. Традиційні функціональні моделі

управління дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими, що зумовлює перехід до комплексних інтегрованих моделей, які поєднують процесний та проектний підходи.

Процесний менеджмент забезпечує стандартизацію, прозорість та повторюваність бізнес-процесів, що є критично важливим для зниження операційних витрат, підвищення контрольованості результатів та оптимізації ресурсів [9]. Однак орієнтація виключно на процесну стабільність обмежує гнучкість організацій, що стає критичним у ситуаціях швидких змін, впровадження інновацій та реалізації стратегічних ініціатив.

Проектний підхід, у свою чергу, орієнтований на досягнення унікальних результатів у межах визначених цільових, часових та ресурсних обмежень. Він дозволяє концентрувати управлінські зусилля на реалізації стратегічних змін, інноваційних продуктів та цифрових трансформацій [12]. У сучасній практиці управління проекти стають механізмом безперервного оновлення процесної структури організації, де результати проектів трансформуються у стандартизовані бізнес-процеси, а дані з процесів ініціюють нові проекти, забезпечуючи замкнений управлінський цикл.

Інтеграція маркетингової стратегії у процесно-проектну модель управління відіграє ключову роль у підвищенні антикризової стійкості та адаптивності організації. Маркетингова стратегія стає системоутворюючим елементом, що формує ціннісну пропозицію, управляє портфелем продуктів, ціновою політикою та комунікаційними каналами, інтегруючись із процесами і проектами для забезпечення узгодженості ринкових цілей з внутрішньою ефективністю [10].

У сучасних умовах швидких технологічних змін, зростання конкуренції організації стикаються з необхідністю одночасного забезпечення стабільності операційної діяльності та здатності до адаптації та стратегічних трансформацій. Класичні функціональні моделі управління дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими, що стимулює перехід до інтегрованих систем управління, які поєднують процесний і проектний підходи та інтегрують маркетингову стратегію як системоутворюючий елемент.

Процесний підхід дозволяє організації стандартизувати ключові операційні процеси, підвищувати прозорість та повторюваність бізнес-процесів, забезпечувати контроль якості та ефективно використання ресурсів, що суттєво знижує операційні витрати і сприяє стабільності діяльності.

Орієнтація виключно на процесну стабільність може обмежувати здатність організації до швидкого реагування на зміни ринкового середовища, впровадження інновацій та реалізації стратегічних проектів.

**Таблиця 1 – Ключові аспекти інтеграції процесного та проектного підходів з маркетинговим виміром та операційною ефективністю**

Підхід	Функції	Взаємодія з маркетингом	Вплив на операційну діяльність
Процесний	Стабільність, прозорість, стандартизація	Використання CRM, аналітичних даних для оптимізації процесів	Зниження витрат, контроль якості
Проектний	Реалізація стратегічних змін, інновації	Цільові маркетингові ініціативи, цифровізація каналів	Підвищення гнучкості, адаптивність
Інтегрований	Баланс стабільності і гнучкості, замкнуті цикли	Інтеграція результатів маркетингових проектів у процеси	Оптимізація ресурсів, підвищення конкурентоспроможності

Джерело: [7, 10]

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика процесного та проектного підходів у контексті інтеграції маркетингової стратегії та операційного менеджменту

Характеристика	Процесний підхід	Проектний підхід	Інтеграція з маркетинговою стратегією
Ціль	Стабільність та ефективність операцій	Реалізація унікальних ініціатив та змін	Підвищення ринкової адаптивності та антикризової стійкості
Часова рамка	Постійна, повторювана діяльність	Обмежена термінами реалізації проекту	Динамічна, циклічна інтеграція процесів і проектів
Контроль	KPI, стандарти, регламенти	Дотримання бюджету, термінів, цілей проекту	KPI по процесам, проектам та маркетинговим ініціативам
Цифрова підтримка	BPM, ERP	Project Management Software, CRM	Інтеграція BPM, ERP, CRM, аналітичні платформи
Практичні кейси	Управління виробництвом, постачанням	Виведення нового продукту, цифровізація каналів	Оптимізація клієнтського досвіду, прогнозування попиту

Джерело: [9, 10]

Проектний підхід виступає логічним доповненням процесного управління, забезпечуючи концентрацію управлінських зусиль на реалізації унікальних завдань, таких як створення нових продуктів, цифровізація каналів взаємодії з клієнтами, оптимізація виробничих ліній та впровадження інноваційних технологій. Проекти дозволяють організаціям оперативного адаптуватися до зовнішніх змін, виконувати стратегічні ініціативи та формувати нові бізнес-процеси. Така взаємодія створює замкнений управлінський цикл, де результати проектів трансформуються у стандартизовані операційні процедури, а дані з процесів слугують основою для нових ініціатив розвитку [12]. Важливим аспектом є цифровізація управлінських процесів. Використання BPM-систем, ERP-платформ, CRM та аналітичних маркетингових інструментів дозволяє консолідувати дані про виконання процесів і проектів, формувати єдину інформаційну базу для управлінських рішень та забезпечувати прозорість діяльності організації.

Одним із ключових результатів інтегрованого підходу є підвищення адаптивності та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Відзначено, що організації, які використовують комбінований процесно-проектний підхід із маркетинговою інтеграцією, демонструють суттєве зниження операційних витрат, прискорення розробки та запуску продуктів на ринок, покращення клієнтського досвіду та підвищення антикризової стійкості [11]. Цифрові технології не лише підвищують ефективність управління, а й дозволяють організаціям створювати замкнуті цикли обміну даними між процесами та проектами, що сприяє постійному вдосконаленню бізнес-процесів та адаптивності стратегічних рішень. Інформаційна інтеграція маркетингових, операційних та проектних даних забезпечує прозорість управлінських рішень, підвищує точність прогнозів і зменшує ризики стратегічних помилок.

Інтеграція процесного, проектного та маркетингового підходів створює замкнуті цикли управління, де результати проектів трансформуються у стандартизовані бізнес-процеси, а дані про ефективність процесів слугують основою для ініціювання нових проектів.

Завершальний етап інтеграції процесного, проектного та маркетингового підходів в управлінні організаціями передбачає створення замкнених управлінських циклів, де результати кожного проекту та маркетингової ініціативи безпосередньо впливають на вдосконалення бізнес-процесів, а показники ефективності процесів формують основу для планування наступних проектів. Такий підхід дозволяє підвищити операційну ефективність, адаптивність стратегічних рішень і конкурентоспроможність підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. На практиці застосування такого підходу дозволяє формувати динамічні та адаптивні управлінські системи, які здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно управляти ресурсами та підтримувати реалізацію стратегічних цілей організації.

В умовах цифровізації економіки інтеграція BPM, ERP та аналітичних платформ забезпечує прозорість управлінських рішень, формує замкнені цикли між проектами, процесами та маркетинговими ініціативами, що підвищує ефективність організації. Інтеграція процесного та проектного підходів з маркетинговою стратегією та цифровими інструментами сприятиме антикризовій стійкості та довгостроковій стабільності у сучасних умовах високої динаміки та невизначеності ринку, забезпечить синергію операційної ефективності, стратегічних ініціатив та ринкової адаптивності.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що процесно-проектний підхід у поєднанні з інтегрованою маркетинговою стратегією та цифровими інструментами управління формує ефективну основу сучасних організаційних систем. Процесний

Таблиця 3 – Інтеграція KPI для процесів, проектів та маркетингових ініціатив у сучасній організації

Напрямок	KPI	Ціль	Практичне застосування
Операційний менеджмент	Час виконання процесу, витрати на ресурс	Підвищення ефективності	Оптимізація виробничих та логістичних потоків
Проектний менеджмент	Дотримання термінів, бюджетів, якість результату	Своєчасна реалізація ініціатив	Контроль проектів цифровізації та впровадження нових продуктів
Маркетинг	ROI, конверсія, утримання клієнтів	Підвищення ринкової адаптивності	Інтеграція маркетингових результатів у процеси продажів

Джерело: [12, 13]

підхід забезпечує стабільність операційної діяльності, контрольованість ресурсів та прозорість бізнес-процесів, тоді як проектний підхід слугує механізмом реалізації стратегічних змін, інновацій та розвитку організаційних можливостей. Інтеграція маркетингової стратегії у процесно-проектну модель дозволяє підвищити ринкову адаптивність організації, забезпечити ефективну антикризову стійкість та узгодженість рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Практична реалізація цього підходу вимагає впровадження замкнених управлінських циклів, де результати проектів та маркетингових ініціатив трансформуються у вдосконалені бізнес-процеси, а показники

ефективності процесів стимулюють запуск нових проєктів. Використання цифрових платформ BPM, ERP та аналітичних інструментів дозволяє інтегрувати операційні, проєктні та маркетингові дані, підвищуючи прозорість та обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, процесно-проектний підхід з інтегрованою маркетинговою стратегією та цифровими інструментами управління створює цілісну модель організаційного розвитку, яка поєднує стабільність операцій, гнучкість стратегічних змін та ринкову адаптивність, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток організацій в умовах високої динаміки і невизначеності зовнішнього середовища.

#### Бібліографічний список:

1. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. *Fundamentals of business process management*. Berlin : Springer, 2018. 527 p.
2. Olsen T. Business process management in the digital economy. *Journal of Management Systems*. 2020. Т. 32. № 4. С. 45–58.
3. Kerzner H. *Project management: a systems approach*. Hoboken : Wiley, 2017. 768 p.
4. Ольшанський О. Моделі процесно-орієнтованого управління підприємствами. *Вісник економічної науки*, 2019, № 3, с. 41–49.
5. Помаз К., Писаренко Т. Процесно-орієнтований підхід як фактор підвищення ефективності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 2019, №2, с. 58–66.
6. Андрушкевич З. Управлінські компетенції персоналу в умовах процесної орієнтації та цифрової трансформації. *Менеджмент і організація*, 2024, №1, с. 22–31.
7. Ноздріна Л., Полотай О., Яшук Т. Проектний підхід як інструмент трансформації підприємств. *Організаційний менеджмент*, 2010, №4, с. 73–82.
8. Putra R., Aditya W., Sihombing L. Digital integration of processes and projects. *Journal of Digital Systems*. 2024. Т. 8. № 1. С. 33–47.
9. Helbin T., Vossen T., Shaffner M. Hybrid models in integrated management systems. *European Management Journal*. 2021. Т. 39. № 5. С. 612–625.
10. Smith J., Brown L. Strategic marketing integration in digital enterprises. *Journal of Marketing Research*. 2022. Т. 59. № 3. С. 205–221.
11. Lee K., Kim S. Integrated marketing and operational excellence in FMCG. *International Journal of Operations and Production Management*. 2023. Т. 43. № 5. С. 671–690.
12. White D., Fortune J. Contemporary trends in project management. *International Journal of Project Management*. 2019. Т. 37. № 2. С. 271–286.
13. Іваненко П., Шевченко О. Цифрова трансформація та проектно-орієнтоване управління в українських підприємствах. *Горизонти економіки*. 2023. Т. 25. № 2. С. 33–50.

#### References:

1. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2018). *Fundamentals of business process management*. Springer.
2. Olsen, T. (2020). Business process management in the digital economy. *Journal of Management Systems*, no. 32 (4), pp. 45–58.
3. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach*. Wiley.
4. Olshanskyi, O. (2019). Models of process-oriented management of enterprises [Models of process-oriented management of enterprises]. *Bulletin of Economic Science*, no. (3), pp. 41–49.
5. Pomaz, K., & Pysarenko, T. (2019). Process-oriented approach as a factor of enterprise efficiency improvement [Process-oriented approach as a factor of enterprise efficiency improvement]. *Economics and Enterprise Management*, no. (2), pp. 58–66.
6. Andrushkevych, Z. (2024). Managerial competencies of personnel under conditions of process orientation and digital transformation [Managerial competencies of personnel under conditions of process orientation and digital transformation]. *Management and Organization*, no. (1), pp. 22–31.
7. Nozdrina, L., Polotai, O., & Yashchuk, T. (2010). Project approach as a tool for enterprise transformation [Project approach as a tool for enterprise transformation]. *Organizational Management*, no. (4), pp. 73–82.
8. Putra, R., Aditya, W., & Sihombing, L. (2024). Digital integration of processes and projects. *Journal of Digital Systems*, no. 8 (1), pp. 33–47.
9. Helbin, T., Vossen, T., & Shaffner, M. (2021). Hybrid models in integrated management systems. *European Management Journal*, no. 39 (5), pp. 612–625.
10. Smith, J., & Brown, L. (2022). Strategic marketing integration in digital enterprises. *Journal of Marketing Research*, no. 59 (3), pp. 205–221.
11. Lee, K., & Kim, S. (2023). Integrated marketing and operational excellence in FMCG. *International Journal of Operations and Production Management*, no. 43 (5), pp. 671–690.
12. White, D., & Fortune, J. (2019). Contemporary trends in project management. *International Journal of Project Management*, no. 37 (2), pp. 271–286.
13. Ivanenko, P., & Shevchenko, O. (2023). Digital transformation and project-based management in Ukrainian enterprises [Digital transformation and project-based management in Ukrainian enterprises]. *Economic Horizons*, no. 25 (2), pp. 33–50.

Стаття отримана: 07.11.2025  
 Стаття прийнята: 01.12.2025  
 Стаття опублікована: 26.12.2025