DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2026.3-16
УДК 005.21:005.8:005.33

СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ ІНТЕГРАЦІЇ КОНЦЕПЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Мостенська Тетяна Леонідівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2112-4745

Череп Алла Василівна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Запорізький національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5253-7481

Мостенська Тетяна Геннадіївна
кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету транспорту, менеджменту і логістики
Національний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6962-2463

Анотація. Розглянуто концепції стратегічного управління, проєктного менеджменту та управління бізнес-процесами, визначено їх особливості та можливість інтеграції у систему управління організаціями. Доцільність інтеграції обумовлена необхідністю адаптації до турбулентності зовнішнього середовища, в якому традиційні підходи стратегічного управління не дають бажаних результатів. Проведено аналіз наукових публікацій, що визначають доцільність поєднання стратегічного управління та проєктного менеджменту, управління проєктами та бізнес-процесами Поєднання розглянутих концепцій сприяє підвищення ефективності управління. Визначено систему горизонтальних та вертикальних зв'язків на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Управління проєктами забезпечує зв'язок між стратегічною та операційною відповідністю, безперервне удосконалення бізнес-процесів дозволяє здійснити скорочення витрат та зростання продуктивності.

Ключові слова: стратегічне управління, управління проєктами, управління бізнес-процесами, інтеграційний підхід, система управління.

Актуальність проблеми. Сучасне середовище функціонування організації характеризується турбулентністю, посиленням глобалізаційних процесів, що проявляється у загостренні конкуренції, політичними, соціальними та економічними ризиками. Ряд авторів, характеризуючи зовнішнє середовище, наголошують на тому, що воно є гіперконкурентним та високошвидкісним [1; 6], а організаціям стає все важче у турбулентному та мінливому середовищі досягати довгострокової конкурентної переваги [24].

Адаптацію організації до динамічних та складних умов зовнішнього середовища забезпечує стратегічне управління, і власне ефективність стратегічного управління визначає життєздатність організації, її конкурентоспроможність та можливості розвитку. У середовищі з високим рівнем турбулентності традиційні підходи до стратегічного управління не забезпечують достатню гнучкість та адаптивність організацій до зовнішніх шоків. Утримання конкурентних позицій, фінансової та ринкової стійкості можуть бути забезпечені прискоренням темпів впровадження інноваційних управлінських, технічних та технологічний рішень.

Одним із шляхів вирішення цієї проблеми виступає інтеграція в систему управління організацій підходу, побудованого на поєднанні

© Мостенська Т. Л., Череп А. В., Мостенська Т. Г., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

стратегічного управління, проєктного менеджменту та управління бізнес-процесами. Запровадження інтеграційного підходу дозволить створити управлінську систему, в якій стратегічне управління буде визначати напрям розвитку організації, управління проєктами забезпечить реалізацію стратегічних змін, а управління бізнес-процесами створить передумову реалізації стратегічних рішень на операційному рівні.

Ефективна реалізація проєктів забезпечується якістю управління бізнес-процесами. В свою чергу, бізнес-процеси забезпечують оптимізацію використання ресурсів. Удосконалення ключових бізнес-процесів сприяє утриманню конкурентоспроможності організації, підвищенню ефективності операційної діяльності, зниженню витрат за рахунок удосконалення процесів та ліквідації зайвих.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі широко висвітлена концепція стратегічного управління. Проте, починаючи з 90-х років 20 ст. науковці, враховуючи нові виклики, що характеризувались підвищенням турбулентності зовнішнього середовища та необхідністю в цих умовах підтримувати конкурентоспроможність, почали шукати нові наукові підходи для підвищення ефективності стратегічного управління. І одним із напрямів, що дозволяв реалізовувати інноваційні управлінські та техніко-технологічні рішення, стало обґрунтування доцільності використання управління проєктами задля досягнення стратегічних цілей та набуття організаціями конкурентних переваг.

У динамічному та швидкозмінному світі бізнесу успішне виконання проєктів має вирішальне значення для досягнення організаціями стратегічних цілей. З огляду на це, важливим є розуміння того, що стратегічне управління й управління проєктами виступають взаємодоповнюючими складовими ефективної діяльності організації. Можливість використання стратегічного управління та управління проєктами забезпечується перетином реалізації управлінських функцій у кількох ключових сферах, що дозволяє одержати синергетичний ефект від імплементації проєктного управління у систему стратегічного менеджменту.

Для ефективного досягнення організаційних стратегічних цілей важливо забезпечити розуміння взаємозв'язку між двома концепціями стратегічного та проєктного управління [9].

Поєднання стратегічного управління та проєктного менеджменту розглядається багатьма науковцями. Найбільш відомі публікації щодо доцільності інтеграції стратегічного управління та управління проєктами авторів Parker D.W, Parsons N, Isharyanto F. [18], Yim Yiu C. [25], Ferrer Romero E.F. [8].

У статті [13] визначено доцільність застосування характеристик стратегічного планування до управління проєктами. Розвиток цього положення висвітлений у статті [17], де Papke-Shields K.E. та Boyer-Wright K.M. зазначають, що характеристики стратегічного планування можуть бути ефективно включені в узагальнену структуру управління проєктами.

У публікації [20] Schallehn W. обґрунтовує доцільність реалізації стратегії компанії шляхом виконання проєктів через процедуру, яка супроводжується заміною ієрархічних структур плоскими організаційними структурами.

Проведення X Інтернет-конгресу з питань проєктного менеджменту у червні 1990 р. [10] було зосереджено на управлінні проєктами як на надзвичайно складній системі, що складається з багатьох самодостатніх площин, наголошуючи на тому, що розвиток в управлінні проєктами характеризується високою динамічністю. Одним із розглянутих напрямів Інтернет-конгресу стала проблема поєднання стратегічного управління та проєктного менеджменту.

На необхідності використання теорії, процесів, практик та методів управління проєктами для підтримки стратегічного планування наголошує Cleland D.I. у книзі [4]. Цій проблемі присвячено 2-й розділ «Стратегічний контекст проєктів».

Практичний посібник [23] визначає роль проєктного менеджменту у високотехнологічному, гіперпов’язаному середовищі постійного вдосконалення та інновацій шляхом впровадження структурованого підходу до досягнення вищого рівня ефективності за допомогою стратегічних змін.

Якість управління проєктами значною мірою залежить від керівника проєкту, його вмінню взаємодіяти зі стейкхолдерами та командою проєкту. Питання ролі керівництва у процесі змін та у розробленні відповідних стратегій, для забезпечення організаційних змін розглядає Kerzner H. [14].

Основні причини низької ефективності впровадження стратегій та роль проєктно-програмного підходу у забезпеченні успіху організацій, проблеми, що виникають при реалізації стратегії через проєкти представлено у публікаціях [13; 19].

Забезпечення підвищення якості планування та реалізації проєктів за рахунок підвищення ефективності управління бізнес-процесами розглядається у публікаціях низки авторів [1; 7]. Крім того, Simões M., Basto T., Teixeira L. у публікації [21] приходять до висновку, що впровадження гібридних технологій із використанням управління бізнес-процесами у проєктний менеджмент створює передумови для вдосконалення процесу управління ризиками у проєктному менеджменті.

Метою статті є обґрунтування доцільності здійснення сучасного управління організаціями на засадах інтеграції підходів стратегічного управління, проєктного менеджменту та управління бізнес-процесами.

Результати дослідження. В умовах світових тенденцій глобалізації, дерегуляції, технічної еволюції та лібералізації ринку організаціям, що використовують традиційні підходи, для отримання конкурентної переваги треба докладати все більше зусиль [12; 16]. Стратегічні прориви для забезпечення ефективного інноваційного розвиту можуть бути досягнуті через реалізацію проєктів.

Інтеграційні підходи в управлінні в цих умовах забезпечують організаціям підвищення фінансової та ринкової стійкості, сприяють ефективному розвитку та створюють конкурентні переваги.

Так, Grundy T. [11] зазначає, що низку інструментів зі стратегічного управління, управління цінністю та організаційних змін можна імпортувати в управління проєктами. На думку автора, це значно збагатить традиційні методи проєктного менеджменту.

При цьому ці дві концепції підсилюють одна одну і дозволяють забезпечити ефективне управління як на стратегічному, так і на операційному рівнях. Так, управління проєктами може забезпечити конкурентну перевагу організації через узгодження стратегічних бізнес-цілей зі стратегією управління проєктами [8].

Реалізація проєктів та досягнення визначених цілей значною мірою залежить від моделювання бізнес-процесів. З огляду на це поєднання двох концепцій – проєктного менеджменту та управління бізнес-процесами забезпечують інтеграційний підхід, що дозволяє суттєво підвищити як ринкову, так і фінансову стійкість організацій.

Поєднання проєктного менеджменту та управління бізнес-процесами розглядають Donato H. та Webster W. Вони наголошують на тому, що ці процеси є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими аспектами діяльності організації. Ефективне виконання цілеспрямованих та обмежених часом завдань забезпечується проєктним менеджментом, а добре налагоджені бізнес-процеси сприяють кращому виконанню проєктів [7]. Це дає підставу стверджувати, що управління бізнес-процесами можна використовувати для оцінювання та вдосконалення управління проєктами [21].

Розглянуті підходи дають можливість зробити висновок щодо логічності поєднання трьох концепцій для підвищення ефективності управління організацією: стратегічного управління, проєктного менеджменту та управління бізнес-процесами.

Такий інтеграційних підхід, що поєднує стратегічне управління, управління проєктами та бізнес-процесами представлена на рис. 1.

Безперервне удосконалення бізнес-процесів не є самоціллю в діяльності організації. Воно забезпечує підвищення ефективності через скорочення витрат та зростання продуктивності. Скорочення витрат досягається шляхом оптимізації використання ресурсів та оптимізації процесів і ліквідації зайвих процесів. Зростання продуктивності може бути досягнуто за допомогою залучення персоналу, забезпечення прозорості та узгодженості процесів.

Сучасні організації стикаються зі зростаючими викликами. Це вимагає змін у системі управління та переходу від традиційної концепції стратегічного управління до більш гнучкої та адаптивної. Такої, що забезпечує ефективні організаційні зміни, формуючи організаційні переваги.

Цілі, задачі та інструменти управління на різних управлінських рівнях різняться. Традиційно в управлінській літературі розглядають три управлінських рівня: стратегічний, тактичний та операційний. На стратегічному рівні цілями управління є визначення бажаного стану організації та розробка стратегічного плану.

На тактичному рівні відбувається декомпозиція стратегічного плану, формулювання проєктних завдань та розподіл організаційних ресурсів для реалізації стратегічних цілей.

Операційний рівень забезпечує ієрархічну декомпозицію проєктів та реалізацію завдань тактичного рівня.

В якості завдань на стратегічному рівні виступають узгодження інтересів організації з тенденціями розвитку ринку та очікуваннями споживачів, тоді як тактичний рівень забезпечує досягнення стратегічних цілей, відстеження прогресу та раннього виявлення потенційних проблем. Задачі операційного рівня – перетворення планів на довгострокові операційні зміни.

Суттєво відрізняються на різних рівнях також інструменти управління, перелік яких доволі широкий. Так, інструменти стратегічного управління на стратегічному рівні узагальнено у публікаціях [27, с. 25; 26], інструменти проєктного менеджменту наведено у публікаціях [29; 28], інструменти управління бізнес-процесами визначено у публікаціях [1; 7] (рис. 2).

Важливість управління бізнес-процесами в управлінні проєктами є особливо актуальною, оскільки вона дозволяє прогнозувати поведінку для стабільних ризиків та гнучкість для невизначених ризиків [5].

Взаємодія на всіх рівнях управління системи, сформованій на основі інтеграції трьох концепцій, забезпечує її цілісність, створюючи горизонтальні та вертикальні зв’язки. Сформована система управління дозволяє забезпечити гнучкий контроль на всіх рівнях управління. Стратегічні наміри спрямовуються зверху донизу, а,

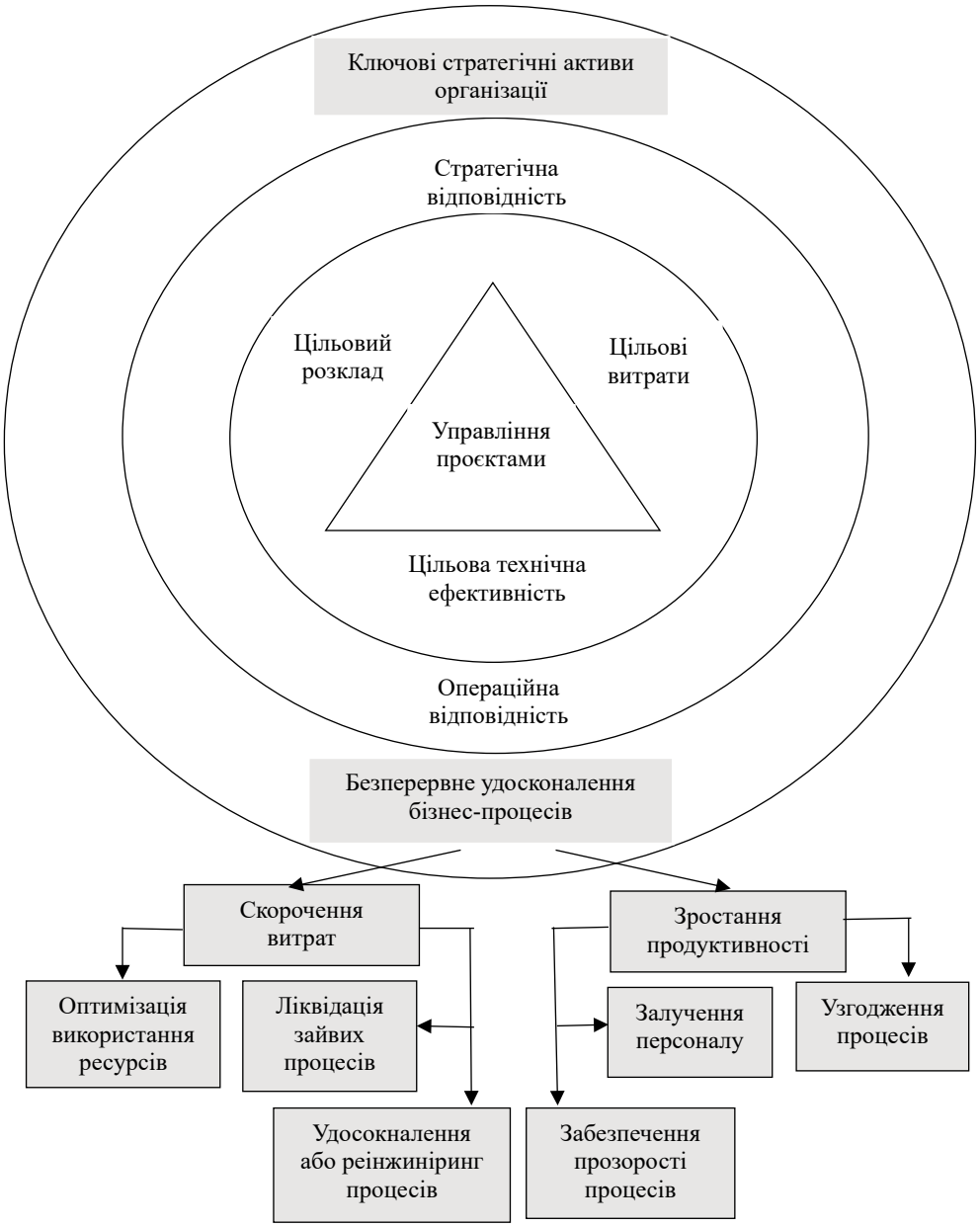


Рисунок 1 – Інтеграція концепцій стратегічного управління, управління проєктами та бізнес-процесами

Примітка: пропозиція авторів

Джерело: удосконалено авторами за [4, с. 26]

натомість, знизу догори визначається реалістичність організаційної стратегії, що дозволяє, у разі необхідності, виконати коригуючі дії.

На думку [8], стратегічне управління проєктами є життєво важливим способом поєднання стратегічного та операційного управління.

Інтеграція концепцій стратегічного управління, управління проєктами та бізнес-процесами забезпечує організаціям більшу гнучкість та адаптивність за рахунок, у тому числі, налагодження ефективних управлінських комунікацій, що реалізується через взаємодію між всіма рівнями управління та виконавцями процесів. В цьому разі система управління може розглядатись як безперервний процес взаємодії між стратегічним, проєктним та процесним рівнями.

Стратегічний рівень через стратегічне планування визначає бажаний напрям стратегічного розвитку. Реалізація цілей такого розвитку може бути забезпечена шляхом формулювання задач проєктного управління та формування портфелю проєктів.

Проведені дослідження доводять, що все більше організацій впроваджують управління проєктами для більш ефективного узгодження проєктів із бізнес-стратегіями. Такий підхід



Рисунок 2 – Система управління організацією, що побудована на інтеграційному підході

Джерело: власна розробка

дозволяє одночасно реалізувати критичні конкурентні переваги та досягти ключових цілей організації [22].

В той же час ефективна реалізація стратегій забезпечується впровадженням принципів управління проєктами. Це дозволяє досягнути встановлених стратегічних цілей [3].

Таким чином, для забезпечення ефективності організації повинні узгоджувати проєкти зі стратегією, враховуючи взаємний вплив бізнес-стратегії на управління проєктами та управління проєктами на бізнес-стратегію.

На проєктному рівні управління здійснюється у визначеній послідовності. На етапі планування проєкту відбувається перехід на процесний рівень, де ідентифікуються ключові бізнес-процеси, і управління бізнес-процесами здійснюється на етапах: планування, моделювання, аналіз та оптимізація, реалізація, моніторинг, удосконалення або реінжиніринг. Удосконалення або реінжиніринг бізнес-процесів створює передумови якісного виконання проєкту.

Формування конкурентних атрибутів бізнес-стратегії забезпечується на всіх трьох рів-

нях: стратегічному, проєктному та процесному. Послідовність взаємодії в управлінській системі, побудованій на запропонованому інтеграційному підході, представлені на рис. 3.

В цих умовах аналіз, формулювання, реалізація та визначення стратегічних цілей повинні відповідати вимогам проєктного управління [15], а ефективність управління на операційному рівні має забезпечити управління бізнес-процесами за рахунок їх удосконалення, оптимізації та реінжинірингу.

Поєднання концепцій стратегічного управління, управління проєктами та бізнес-процесами дозволяє підвищити ефективність системи управління підприємством через:

– визначення стратегічних цілей та планування;

– підвищення ефективності розподілу ресурсів;

– реалістичне планування проєкту як складової стратегічного управління;

– налагодження ефективної міжфункціональної співпраці та комунікацій;

– підвищення якості управління ризиками;

– забезпечення ефективності операційної діяльності;

– підвищення бізнес-цінності стратегічних рішень;

– узгодження стратегії з її виконанням;

– забезпечення прозорості процесу прийняття рішень;

– пришвидшення реалізації інновацій та критично важливих ініціатив;

– узгодження бачення та місії з операційним управлінням;

– формулювання чітких критеріїв відбору та пріоритезації проєктів;

– постійний моніторинг та забезпечення стратегічних змін;

– забезпечення стратегічної узгодженості проєктів;

– зосередженість на гнучкому та динамічному проєктуванні процесів;

– оркестрацію та автоматизацію процесів, забезпечуючи гнучкість, ефективність та вдосконалення бізнесу.

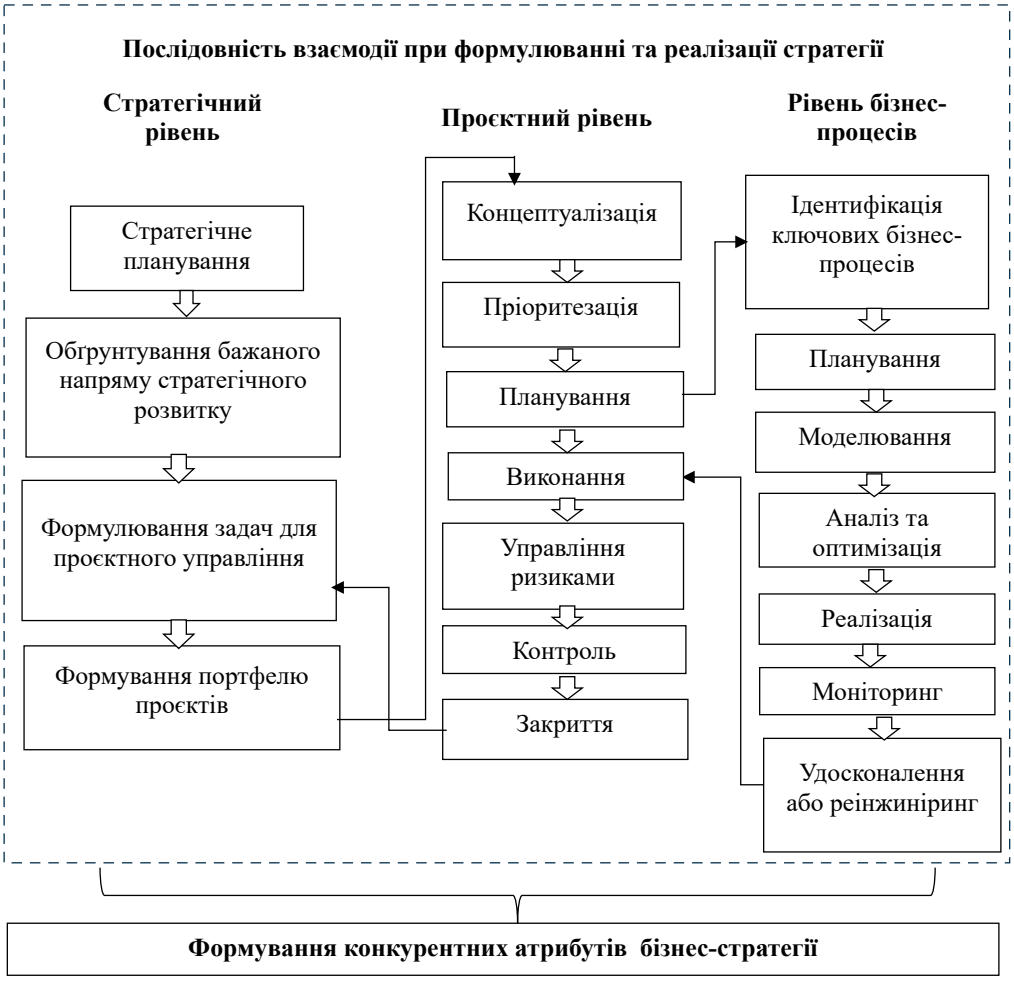


Рисунок 3 – Послідовність взаємодії в управлінській системі, побудованій на інтеграційному підході

Джерело: власна розробка

Висновки. Ускладнення зовнішнього середовища, необхідність прискорення впровадження інновацій задля задоволення потреб споживачів та утримання конкурентних позицій вимагають переходу до нових підходів в управлінні організаціями.

Корпоративна культура стратегічного управління у сучасних умовах не відповідає традиційному підходу. Турбулентність зовнішнього середовища вимагає більшої гнучкості та адаптивності в управлінні організаціями. В цих умовах створення потужної бізнес-системи, що базується на вибудованому зв'язку між стратегічним плануванням, управлінням проєктами та бізнес-процесами, буде визначати конкурентоспроможність організації та її стійкість. Такий підхід дозволить організаціям за рахунок узгодження організаційної стратегії з управлінням проєктами перетворити нову систему управління на конкурентну перевагу, а інтеграція в цю систему управління бізнес-процесами дозволить забезпечити ефективне використання ресурсів, зменшити витрати, створити ефективні профілі посад, оптимізувати організаційну структуру.

Стратегічне управління у поєднанні з проєктним менеджментом та управлінням бізнес-процесами забезпечує ефективне поєднання гнучкості та структурованості, узгодження короткострокових цілей із довгостроковою стратегією. Це дозволяє забезпечити досягнення запланованих результатів за рахунок чіткого стратегічного мислення та розуміння бізнес-процесів, забезпечуючи підвищення ефективності та результативності організації.

Бібліографічний список:

1. Bitkowska A., Dziembek D., Gzik T. Business Process Management based on the project and knowledge perspective. *Czasopismo Nauk o Zarządzaniu i Finansach – Journal of Management and Financial Sciences.* 2024. Volume 16, Issue 50. pp. 27–39. DOI: https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.2
2. Bourgeois L.J., Eisenhardt K.M. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management science.* 1988. Volume 34. Issue 7. pp. 816–835. URL: https://dl.acm.org/doi/10.5555/50633.50635
3. Britz J., Buys A. The link between project management and strategic management: Realising strategy success. *AFRICON.* 2007. pp. 1–8. DOI: https://doi.org/10.1109/AFRCON.2007.4401637
4. Cleland D.I., Ireland L.R. Project Management, Strategic Design and Implementation. 5th Edition. New York: McGRAW-HILL, 2006. 523 p.
5. Costantini S., Hall J.G., Rapanotti L. Using complexity and volatility characteristics to guide hybrid project management. *International Journal of Managing Projects in Business.* 2021. Volume 14, Issue 5. pp. 1135–1162. DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2020-0187
6. D'Aveni R.A., Gunther R. Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. In: *Boersch C., Elschen, R. (eds). Das Summa Summarum des Management.* 2007. Gabler. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_8
7. Donato H., Webster W. Business Process Management (BPM) vs Project Management Process (PM). October 22, 2024. Project-Management.com. URL: https://project-management.com/business-process-vs-project-management-process/
8. Ferrer Romero E.F. Strategic Project Management: a methodology for sustainable competitive advantage. *Revista EAN.* 2018. Edición especial. pp. 15–31. DOI: https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2018.2016
9. Folaron G. The Synergy: How Strategy and Project Management Overlap. May 26, 2023. LeanTime. URL: https://leantime.io/the-synergy-how-strategy-and-project-management-overlap/
10. Gareis R. Management by Projects, Final Invitation. *10th INTERNET World Congress on Project Management,* Vienna, June 26–29th, 1990.
11. Grundy T. Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management.* 1998. Volume 16, Issue 1. pp. 43–50. DOI: https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00016-1
12. Hamel G. Leading the Revolution Harvard Business School Press. Boston: MA, 2000. 347 p.
13. Hauc A., Kovač J. Project management in strategy implementation – experiences in Slovenia, *International Journal of Project Management.* 2000. Volume 18, Issue 1. pp. 61–67. DOI: https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00071-4
14. Kerzner H. Project Management. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992. 840 p.
15. Knutson J. Aligning strategic planning with project management. *PM Network.* 2003. Volume 17. Issue 4. pp. 66–68. URL: https://pmi.org/learning/library/strategic-planning-project-management-unification-3310
16. Montealegre R. A process model of capability development: Lessons from the electronic commerce strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil. *Organization Science.* 2002. Volume 13, Issue 5. pp. 514–531. URL: https://www.jstor.org/stable/3086075
17. Papke-Shields K.E., Boyer-Wright K.M. Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management.* 2017. Volume 35, Issue 2. pp. 169–179. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.015
18. Parker D.W., Parsons N., Isharyanto F. Inclusion of strategic management theories to project management. *International Journal of Managing Projects in Business.* 2015. Volume 8, Issue 3. pp. 552–573. DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0079

19. Pellegrinelli S., Bowman C. Implementing strategy through projects. *Long Range Planning.* 1994. Volume 27, Issue 4. pp. 125–132. DOI: https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90062-0
20. Schallehn W. Managegement by Projects – A Turn Away from or Towards Hierarchy. In: *Reschke H., Schelle H. (eds). Dimensions of Project Management.* 1990. pp. 201–205. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-49344-7_18
21. Simões M., Bastos T., Teixeira L. Improving Project Risk Management processes: Applying Business Process Management to implement hybrid methodologies. *Procedia Computer Science.* 2026. Volume 277. pp. 1214–1223. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2026.02.161
22. Srivannaboon S. Linking project management with business strategy. *SSRN Electronic Journal.* 2006. Volume 37. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.1409818
23. Turner R.J. The Handbook of Project-based Management. McGraw-Hill Book Company, 1993. 368 p.
24. Wiggins R.R., Ruefli T.W. Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance. *Organization Science.* 2002. Volume 13, Issue 1. pp. 82–105. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.81.542
25. Chung Yim Yiu. A conceptual link among facilities management, strategic management and project management. *Facilities.* 2008. Volume 26, Issue 13–14. pp. 501–511. DOI: https://doi.org/10.1108/02632770810914262
26. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2022. Том 312, № 6 (1). С. 75–82. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-11
27. Гудзь Ю.Ф., Майстренко Ю.В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. *Економіка і управління.* 2024. Вип. 4. С. 22–28. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7872.4.2024.22
28. Ільченко В.М., Дорош В.С. Інструменти стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності стартапів. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. № 11. С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-17
29. Латишева О.В. Сучасний інструментарій проєктного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проєктів та програм сталого розвитку промислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу.* 2025. № (79). DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68

References:

1. Bitkowska A., Dziembek D., Gzik T. (2024). Business Process Management based on the project and knowledge perspective. *Czasopismo Nauk o Zarządzaniu i Finansach – Journal of Management and Financial Sciences.* Volume 16, Issue 50. pp. 27–39. DOI: https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.2
2. Bourgeois L.J., Eisenhardt K.M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management science.* Volume 34. Issue 7. pp. 816–835. Available at: https://dl.acm.org/doi/10.5555/50633.50635
3. Britz J., Buys A. (2007). The link between project management and strategic management: Realising strategy success. *AFRICON.* pp. 1–8. DOI: https://doi.org/10.1109/AFRCON.2007.4401637
4. Cleland D.I., Ireland L.R. (2006). Project Management, Strategic Design and Implementation. 5th Edition. New York: McGRAW-HILL, 523 p.
5. Costantini S., Hall J.G., Rapanotti L. (2021). Using complexity and volatility characteristics to guide hybrid project management. *International Journal of Managing Projects in Business.* Volume 14, Issue 5. pp. 1135–1162. DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2020-0187
6. D'Aveni R.A., Gunther R. (2007). Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. In: *Boersch C., Elschen, R. (eds). Das Summa Summarum des Management.* Gabler. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_8
7. Donato H., Webster W. (2024). Business Process Management (BPM) vs Project Management Process (PM). October 22, 2024. Project-Management.com. Available at: https://project-management.com/business-process-vs-project-management-process/
8. Ferrer Romero E.F. (2018). Strategic Project Management: a methodology for sustainable competitive advantage. *Revista EAN.* Edición especial. pp. 15–31. DOI: https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2018.2016
9. Folaron G. (2023). The Synergy: How Strategy and Project Management Overlap. May 26, LeanTime. Available at: https://leantime.io/the-synergy-how-strategy-and-project-management-overlap/
10. Gareis R. (1990). Management by Projects, Final Invitation. *10th INTERNET World Congress on Project Management,* Vienna, June 26–29th.
11. Grundy T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management.* Volume 16, Issue 1. pp. 43–50. DOI: https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00016-1
12. Hamel G. Leading the Revolution Harvard Business School Press. Boston: MA, 2000. 347 p.
13. Hauc A., Kovač J. (2000). Project management in strategy implementation – experiences in Slovenia, *International Journal of Project Management.* Volume 18, Issue 1. pp. 61–67. DOI: https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00071-4
14. Kerzner H. (1992). Project Management. New York: Van Nostrand Reinhold, 840 p.

15. Knutson J. (2003). Aligning strategic planning with project management. *PM Network.* Volume 17. Issue 4. pp. 66–68. Available at: https://www.pmi.org/learning/library/strategic-planning-project-management-unification-3310
16. Montealegre R. (2002). A process model of capability development: Lessons from the electronic commerce strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil. *Organization Science.* Volume 13, Issue 5. pp. 514–531. Available at: https://www.jstor.org/stable/3086075
17. Papke-Shields K.E., Boyer-Wright K.M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management.* Volume 35, Issue 2. pp. 169–179. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.015
18. Parker D.W., Parsons N., Isharyanto F. (2015). Inclusion of strategic management theories to project management. *International Journal of Managing Projects in Business.* Volume 8, Issue 3. pp. 552–573. DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0079
19. Pellegrinelli S., Bowman C. (1994). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning*. Volume 27, Issue 4. pp. 125–132. DOI: https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90062-0
20. Schallehn W. (1990). Managegement by Projects – A Turn Away from or Towards Hierarchy. In: *Reschke, H., Schelle, H. (eds). Dimensions of Project Management.* pp. 201–205. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-49344-7_18
21. Simões M., Bastos T., Teixeira L. (2026). Improving Project Risk Management processes: Applying Business Process Management to implement hybrid methodologies. *Procedia Computer Science.* Volume 277. pp. 1214–1223. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2026.02.161
22. Srivannaboon S. (2006). Linking project management with business strategy. *SSRN Electronic Journal*. Volume 37. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.1409818
23. Turner R.J. The Handbook of Project-based Management. McGraw-Hill Book Company, 1993. 368 p.
24. Wiggins R.R., Ruefli T.W. (2002). Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance. *Organization Science.* Volume 13, Issue 1. pp. 82–105. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.81.542
25. Chung Yim Yiu. (2008). A conceptual link among facilities management, strategic management and project management. *Facilities.* Volume 26, Issue 13–14. pp. 501–511. DOI: https://doi.org/10.1108/02632770810914262
26. Artemenko L., Ryzhikova N., Lagodiienko V. (2022). Stratehichne upravlinnia yak instrument stvorennia dovhostrokovoi tsinnosti biznesu [Strategic management as a tool for creating long-term business value]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* Tom 312, № 6 (1). S. 75–82. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-11
27. Gudz Yu.F., Maistrenko Yu.V. (2024). Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia onlain-biznesom [Modern tools for strategic management of online business]. *Ekonomika i upravlinnia.* Vyp. 4. S. 22–28. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7872.4.2024.22
28. Ichenko V., Dorosh V. (2025). Instrumenty stratehichnoho upravlinnia dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti startapiv [Strategic management tools to ensuring the competitiveness of startups]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal.* № 11. S. 134–140. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-17
29. Latysheva O. (2025). Suchasnyi instrumentarii proiektnoho menedzhmentu ta upravlinnia zminamy dlia uspishnoi realizatsii proiektiv ta prohram staloho rozvytku promyslovoho kompleksu Ukrainy [Modern Project Management and Change Management Tools for the Successful Implementation of Sus-tainable Development Projects and Programs in the Industrial Complex of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas.* № (79). DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68

MODERN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS BASED ON THE INTEGRATION OF STRATEGIC MANAGEMENT, PROJECT MANAGEMENT AND BUSINESS PROCESS MANAGEMENT CONCEPTS

Tetiana Mostenska
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Administrative Management and International Activity
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Alla Cherep
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market
Zaporizhzhia National University

Tetiana Mostenska
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Transport, Management and Logistics
National University "Kyiv Aviation Institute"

Summary. The article considers the concepts of strategic management, project management and business process management, determines their features and the possibility of integration into the organization's management system. The feasibility of integration is determined by the need to adapt to the turbulence of the external environment, where traditional approaches to strategic management do not yield the desired results. An analysis of scientific publications has been conducted that determine the feasibility of combining strategic management and project management, project management and business process management. The combination of the three concepts will create the prerequisites for increasing the efficiency of organizational management. The integration of project management and business process management into the strategic management system provides organizations with competitive advantages based on innovation and cost reduction. A system of horizontal and vertical connections at the strategic, tactical and operational levels in the management system built on the proposed approach has been determined. The operational level allows for the effective use of the organization's key strategic assets. At the operational level, continuous improvement of business processes allows for cost reduction and productivity growth. Cost reduction is achieved by optimizing resources, eliminating redundant processes, improving or reengineering business processes. Productivity growth occurs as a result of process coordination, ensuring staff involvement and process transparency. The article describes the goals, objectives and management tools at the strategic, tactical and operational levels of management. The sequence of interaction in the organization's management system, built on the proposed integration approach, is determined. Strategic management in combination with project management and business process management provides an effective combination of flexibility and structure, coordination of short-term goals with long-term strategy. The proposed approach provides an increase in the efficiency of the organization's management system..

Keywords: strategic management, project management, business process management, integration approach, management system.

Дата надходження статті: 17.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 23.09.2026
Дата публікації статті: 03.11.2026