

DOI: 10.32347/2412-9933.2025.61.86-92

УДК 005.8

**Михелєв Ігор Леонідович**

Кандидат технічних наук, доцент кафедри інформаційних управляючих систем та технологій,  
<https://orcid.org/0000-0001-9579-6547>

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв

**Гулич Віктор Володимирович**

Аспірант кафедри інформаційних управляючих систем та технологій,  
<https://orcid.org/0009-0003-5374-6033>

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв

**ПРОЄКТНО-ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

**Анотація.** У сучасних турбулентних умовах існування бізнес-середовища, які визначаються глобалізацією економіки, зростанням рівня конкуренції, динамічними змінами, що пов'язані з інноваційними технологіями, організації стикаються з проблемою швидкої адаптації до нових викликів. Стаття присвячена аналізу проєктного та процесного підходів в управлінні організаціями з акцентом на їхні переваги і можливості їх інтеграції задля досягнення ефективності й адаптивності бізнесу. На основі аналізу наукових досліджень і публікацій відмічено, що проєктний підхід фокусується на реалізації короткострокових та чітко визначених завдань, тоді як процесний підхід зорієнтований на постійну оптимізацію діяльності через удосконалення операційних процесів. Розглянуто основні переваги й обмеження кожного підходу, а також акцентовано увагу на потенційних можливостях від їх взаємодії. Для наочності у статті наведено порівняльну таблицю, яка чітко відображає основні аспекти кожного підходу. Інтеграція проєктного і процесного підходів уможливує організаціям поєднати переваги обох підходів, що забезпечує адаптивність до швидкозмінюваного середовища, підвищення результативності управлінських процесів та успішності проєктів, зберігаючи стабільність і ефективність у повсякденних процесах. Результати дослідження ілюструють, що комбіноване використання процесного та проєктного підходів забезпечує синергетичний ефект і створює умови для гнучкого й ефективного управління в умовах сучасної конкуренції.

**Ключові слова:** проєктний підхід; процесний підхід; інтеграція; управління організацією; оптимізація; проєкт

**Постановка проблеми**

У сучасних умовах функціонування бізнесу, які визначаються динамічними технологічними змінами, процесами глобалізації та зростанням рівня конкуренції, організації стикаються з проблематикою швидкої адаптації до нових викликів, що приводить до необхідності впровадження в управління нових підходів і методів.

Головним викликом для організацій є невизначеність – стан незнання чи непередбачуваності [1], ризики – невизначена подія або умова, яка, якщо вона трапляється, може мати позитивний або негативний вплив на одну або декілька цілей [1]. За таких умов менеджери перебувають у стані постійного пошуку методологій та підходів до управління організацією, які б забезпечували її гнучкість, оперативність реагування на виклики та загрози, збалансованість «стратегічного планування – оперативного реагування».

Акцентами таких підходів стають диджиталізація, автоматизація, застосування аналітичних та моделюючих інструментів задля прогнозування й оцінювання ризиків, а також розвиток комунікаційно-корпоративної культури між підрозділами організації.

Серед ефективних управлінських концепцій особливе місце посідає проєктно-процесний підхід, який поєднав дві ключові управлінські парадигми: проєктне управління й управління бізнес-процесами, які дають змогу стандартизувати управлінські процеси, інтегруючи їх у загальну бізнес-архітектуру підприємства, тобто, ключовим моментом є управління процесами в самій організації. При цьому якість процесів стає основним показником ефективності та результативності проєктної діяльності організації або підприємства [2], що забезпечує прозорість, контрольованість та керованість організаційної діяльності загалом.

У рамках такого підходу проєктні менеджери використовують такий інструментарій, як процесний

аналіз, моделювання, оптимізація, а також проектне планування, управління ризиками та моніторинг ключових показників ефективності (KPI).

### Мета статті

Метою статті є аналіз проектного та процесного підходів в управлінні організаціями, визначення переваг їх інтеграції для управління в сучасному бізнес-середовищі.

### Аналіз основних досліджень і публікацій

Відповідно до аналізу, проведеному в дослідженні [3], процесний підхід найкраще відображає виробничу структуру підприємства – як сукупність бізнес-процесів, що включає системне уявлення про об'єкт управління, його структурну організацію, а також функціональні бар'єри, які заважають оптимальному розвитку бізнес-процесів. Авторка далі відмічає, «що сучасні принципи процесного управління базуються на моделюванні бізнес-процесів, які описують те, як виконують і взаємодіють між собою різні функції управління (планування, організації, мотивації і контролю)» [3].

За словами автора [4], активне впровадження процесного підходу до управління є об'єктивною необхідністю, яка «спричиняє фундаментальне перепроєктування ділових процесів на підприємствах». За такого підходу акценти зсуваються з управління окремими ресурсами на управління бізнес-процесами [4].

Процесний підхід відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9000:2015 уможливує досягати більших результатів та значно ефективніше керувати діяльністю за рахунок взаємопов'язаних процесів, як цілісної системи [5], що включає основні стратегії:

- визначення цілей системи і процесів, потрібних для їх досягнення;
- установлення повноважень, обов'язків і підзвітності щодо керування процесами;
- розуміння можливостей організації та визначання обмежень у ресурсах перед виконанням дій;
- визначення взаємозалежності процесів і аналізування впливу на систему в цілому та змін в окремих процесах;
- керування процесами та їх взаємозв'язками як системою для результативного й ефективного досягнення цілей організації у сфері якості;
- забезпечення наявності інформації, необхідної для функціонування та поліпшування процесів, а також для здійснення моніторингу, аналізування та оцінювання дієвості всієї системи;
- керування ризиками, які можуть вплинути на виходи процесів і загальні результати системи управління якістю [5].

У [3], авторка дослідження відмічає, що деякі науковці визначають процесний підхід як діяльність, що спрямована суто на бізнес-процеси, а системи управління підприємством опікуються кожним бізнес-процесом та їх сукупністю в межах певних проектів організації.

Дослідження процесного підходу в управлінні давно перетнули межі лише моделювання бізнес-процесів, створюються сучасні процесні концепції управління всіма функціоналами організації [6].

У роботі [7] визначено, що процесний підхід розглядає управління, як сукупність взаємопов'язаних процесів, де кожен процес є набором цілеспрямованих операцій (підпроцесів). Запровадження цього підходу суттєво змінює традиційну модель управління завдяки бізнес-процесам, які забезпечують виконання всіх видів діяльності підприємства. Для кожного конкретного завдання, яке є частиною бізнес-процесу, встановлюють відповідні параметри, що визначають його місце в загальній послідовності дій, умови запуску та строки виконання [7].

У статті [8] відмічено, що є потенційна необхідність в «інтеграції та консолідації бізнес-процесів з процесами управління проектами, які виникають в компанії», а дослідження продемонстрували, що використання проектів та пов'язаних із ними процесів управління є гарантом успішності компанії [8].

За словами автора дослідження [9], проектний підхід в управлінні підприємствами – особлива форма управління, яка допомагає акцентувати «увагу та ресурси на виконанні визначеного комплексу задач при певних обмеженнях, таких як час, ресурси, бюджет».

У РМВОК [10] проекти визначаються як «рушійна сила змін та головний спосіб створення цінності та вигід в організації», оскільки проектний підхід дає змогу організаціям реалізовувати стратегічні цілі, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізуючи ризики та забезпечуючи стабільне зростання.

У роботі [11] автори аналізують останні наукові дослідження з управління проектами, програмами та портфелями проектів у галузі охорони здоров'я України задля розкриття можливостей їх подальшого вдосконалення, адаптації і застосування в проектах реорганізації та стратегічного управління медичними закладами України, акцентувавши увагу на пріоритетність проектного підходу в управлінні.

У дослідженні [12] доводиться доцільність застосування проектного підходу до творчої сфери.

У роботі [13] автори провели аналіз відмінностей процесного та проектного підходів до управління бізнесом в умовах відновлювальної

економіки. Було відмічено, що «...проекти та процеси – це різні структури й види діяльності, але вони не тільки можуть, але й мають виконуватися одночасно в компанії» [13].

Робота [14] присвячена проектно-процесному підходу в галузі освіти. Авторка демонструє, що основу такого підходу становить проект, який розглядається як унікальний процес із зафіксованою метою, чітко спланованим графіком, визначеним початком і завершенням у часі, а також обмеженими ресурсами.

Аналіз літератури допомагає зробити висновок, що більшість науковців все ж таки розглядають процесний та проектний підходи як окремі або альтернативні управлінські концепції [8].

### Виклад основного матеріалу

У дослідженні [15] автори пропонують механізм узгодження різних управлінських підходів у проектній діяльності через багаторівневу модель розвитку, яка визначає роль бізнес-процесів та проектів у досягненні стратегічних цілей, забезпеченні збалансованого розвитку компанії. Така модель інтеграції процесного та проектного підходів ґрунтується на основі проектно-методології, яка за задумом її розробників має слугувати центральною ланкою, на якій вибудовуються інші управлінські концепції [6; 15]. Ця модель буде застосована в подальших дослідженнях при розробці концептуальної моделі проектно-процесного управління в торговельних організаціях.

Авторка роботи [6] довела необхідність і можливість інтегрування процесної і проектно-управлінських концепцій з метою подальшого розвитку компаній в умовах сучасності. Запропоновано такі напрями системи управління за процесно-проектним підходом [6]:

- стандарти управлінської взаємодії проектних офісів із ключовими та забезпечуючими бізнес-процесами компанії;

- збалансована система відповідальності та повноважень між власниками процесів і менеджерами проектів;

- критерії результативності та принципи розподілу ресурсів;

- корпоративні принципи управління інформацією;

- управлінська облікова політика за процесним і проектним контуром, що забезпечує процесний і проектний облік, планування та контроль витрат і доходів, який поєднує переваги процесно-орієнтованого управління та методології управління проектами [6].

У роботі [16] автор розглядає оптимізацію бізнес-процесів як ключових елементів проектів цифрової трансформації бізнесу в контексті

отримання ефекту від управління інформаційними ризиками бізнес-процесів та його вплив на загальну успішність управління інформаційними ризиками проекту загалом. Було доведено, що «оптимізація бізнес-процесів дає змогу усунути дублювання функцій, шкідливі функції, вузькі місця, надмірну вартість операцій, низьку якість виконання операцій, неузгодженість дій учасників тощо». Ця робота демонструє можливість та доцільність поєднання проектного та процесного підходів.

Аналізуючи наукові доробки, можна відокремити два напрями застосування проектно-процесного підходу. Більшість науковців розглядає цей підхід в рамках проектів оптимізації бізнес-процесів, інша група науковців проводить дослідження в контексті застосування проектно-процесного підходу до власне процесів самого проекту.

Так в роботі [2], автори відмічають, що «робота над проектом використовує низку процесів (планування, виконання, моніторинг, контроль, комунікації та інші)». За словами авторів процесний підхід управління проектами передбачає стандартизацію через створення документації, процедур та інструкцій для кожного процесу, які можуть використовуватися як шаблони в проектах, а регулярний аналіз та оптимізація процесів підвищують відповідність результатів проектів висунутим вимогам, спрощуючи моніторинг, контроль процесу та дотримання стандартів. Усе це говорить про те, що інтеграція процесного підходу в управління проектами вже відбувається [2].

У роботі [17] визначено принципи переваги кожного з підходів та зроблено спробу опису основних переваг проектно-процесного управління організацією.

Автори роботи [18] провели порівняльний аналіз проектного та процесного підходів. На основі аналізу в [6; 17; 18] представлено порівняльну таблицю досліджуваних підходів (таблиця).

Відповідно до таблиці, запропоновані підходи до управління організацією, в процесі інтеграції створюють умови для появи синергетичного ефекту. Насамперед забезпечується взаємодія стратегічних цілей із операційною діяльністю, утворюючи систему ефективного управління, яка допомагає організаціям:

- оптимізувати ресурси (процеси забезпечують стабільний розподіл ресурсів, а проекти дають змогу ефективно перерозподіляти їх для досягнення стратегічних цілей);

- оперативно адаптуватися до змін (проекти забезпечують адаптацію до змін та впровадження інновацій, а процеси гарантують стабільність та якість виконання щоденних завдань);

- покращити координацію підрозділів (узгодженість «проект – процес» забезпечує кращу

взаємодію між функціональними підрозділами, знижує конфліктність та дублювання завдань);

– покращити конкурентоздатність (швидке реагування на ринкові виклики та використання нових можливостей, як результат поєднання довгострокової ефективності процесів із короткостроковою результативністю проектів);

– отримати баланс стратегія – операційна діяльність (досягнення стратегічних цілей без шкоди для операційної стабільності, оскільки проекти

зорієнтовані на досягнення стратегічних цілей, а процеси підтримують щоденну діяльність);

– ефективний ризик-менеджмент (проектний підхід як механізм реагування на ризики в процесах, а процесна стабільність як інструмент мінімізації ризиків у проектах);

– контроль (створення загальної системи управління, що забезпечує чітке розуміння статусу виконання завдань та відповідальності).

Таблиця – Особливості проектного та процесного підходів до управління організацією [6; 17; 18]

Критерій порівняння	Проектний підхід	Процесний підхід
Цілі	Реалізація унікальної задачі або досягнення конкретної цілі в обмежений термін	Забезпечення стабільного виконання повторюваних завдань для підтримки операцій
Характер діяльності	Тимчасовий, з чітко визначеним початком та завершенням	Постійний, тривалий, циклічний
Результат	Отримання унікального продукту, послуги, системи або результату, який не повторюється	Стандартизований результат, який постійно створюється в межах регулярних операцій
Управлінська структура	Тимчасова команда, сформована для виконання проекту	Постійні функціональні підрозділи, що працюють за заздалегідь визначеними правилами
Акцент	Досягнення конкретної цілі (зміни, інновації, новий продукт або послуга)	Постійне підвищення ефективності, стабільність, якість, повторюваність операцій
Методи управління	Використання гнучких (Agile, Scrum, Kanban) або традиційні методології (PMBOK, PRINCE2, IPMA)	Регламенти, інструкції, стандарти ISO, методи Lean, Six Sigma для покращення процесів
Ресурси	Обмежені (виділяються на період реалізації проекту) та змінюються залежно від потреб стейкхолдерів	Постійно доступні, розподілені між функціональними підрозділами
Орієнтація	Унікальність результату проекту, виконання проекту у встановлені терміни	Безперервність, оптимізація процесів для підтримки операційної та організаційної діяльності
Рівень ризику	Високий рівень настання ризиків, що пов'язано із невизначеністю, змінами в середовищі, унікальністю проекту	Завдяки повторюваності та зрозумілості процесів рівень імовірності настання ризиків низький
Гнучкість	Широкі можливості адаптації до змін та нових умов	Орієнтація на стандартизацію та уникнення відхилень
Інтеграція	Орієнтована на виконання проекту, взаємодія з іншими підрозділами може бути обмеженою	Охоплює всі рівні організації, впроваджена у всіх основних операціях
Ключові інструменти	Графіки (GanttChart), діаграми критичного шляху, бюджетування, ризик-менеджмент	Карти процесів, ключові показники ефективності (KPI), автоматизація, ERP-системи
Ефективність оцінювання	Вимірюється успішністю проекту (дотримання термінів, бюджету, досягнення результату)	Вимірюється ефективністю процесу (продуктивність, якість, час та вартість виконання)
Ролі учасників	Менеджер проекту, інвестори, команда проекту	Власник процесу, виконавці процесу, керівник підрозділу
Приклади використання	Розроблення нового продукту, впровадження інформаційної системи, реорганізація бізнесу	Обслуговування клієнтів, управління поставками, фінансові операції

Практична цінність проектно-процесного підходу розкривається через оптимізацію бізнес-процесів та впровадження сучасних технологій, що реалізуються на методологічній основі управління проектами.

### Висновки

Проектно-процесне управління, як результат інтеграції двох фундаментальних підходів – проектного та процесного, є критично необхідним інструментом управління сучасного бізнесу. У світі, де домінують невизначеність і ризики, бізнес має бути гнучким, ефективним та здатним швидко реагувати на виклики. Проектний підхід забезпечує організації можливість чітко окреслювати цілі, контролювати терміни, бюджет та ресурси, а також досягати визначених результатів. Водночас процесний підхід забезпечує стабільність повторюваність, реінжиніринг процесів при збереженні якості операцій.

Синергетичний ефект від інтеграції цих підходів відкриває перед організаціями можливості для досягнення їх стратегічних цілей не лише в умовах передбачуваності, ризику та кризи, він дає змогу забезпечити баланс між необхідністю реалізації інновацій та підтриманням операційної стабільності. Це стає основою для сталого розвитку, дозволяючи бізнесу не лише виживати, а й процвітати в умовах постійної зміни вимог ринку, зростаючої конкуренції та технологічних проривів.

Отже, проектно-процесне управління сприяє формуванню організації, здатних ефективно управляти як окремими ініціативами, так і довгостроковими бізнес-процесами. Завдяки цьому підходу організації можуть не лише оперативно реагувати на виклики, але й використовувати їх як можливості для зростання, створюючи міцні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

### Список літератури

1. Стандарт управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова PMBOK). Сьоме видання. Newtown Square, PA: Project ManagementInstitute, Inc., 2021. 370 с.
2. Рибалко І. В. Бушуєва Н. С. Особливості проектно-процесного управління в закладах сфери культури і мистецтв. *Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: «Управління проектами післявоєнної розбудови України»: тези доповідей / відп. за вип. С. Д. Бушуєв. Київ : КНУБА, 2024. С. 207 – 211.*
3. Черната А. О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2019. № 1(19). С. 172–179. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1\(19\)-172-179](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1(19)-172-179).*
4. Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами, 2018. Вип.23. С. 161–167.*
5. ДСТУ ISO 9000:2015. Національний стандарт України. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.
6. Верба В.А. Рівні розвитку процесної компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки», Вип. 22, частина І. С. 90–93.*
7. Даншина С. Ю. Концепція проектно-орієнтовного управління розвитком організацій. *Управління розвитком складних систем, 2019. № 40. С. 32 – 39; dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11968953.*
8. Верба В. А. Гармонізація процесного і проектного підходів до управління розвитком компанії. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СЧУ ім. В. Даля, 2009. № 3 (31). С. 14–22. URL:<http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09vvaurk.pdf>*
9. Онишкевич О. В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство, 2016. Вип. 6. С. 203–207.*
10. Project ManagementBodyofKnowledge (PMBOK). Sixthedition. NewtownSquare, PA: Project ManagementInstitute, Inc., 2017. 756 p.
11. Данченко О. Б. Лепський В. В. Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем, 2017. № 29. С. 46 – 54.*
12. Рибалко І. В., Данченко О. Б. Можливості застосування проектного підходу у творчій сфері. *XVII Міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: «Управління проектами в умовах діджиталізації суспільства»: тези доповідей / відповід. за вип. С. Д. Бушуєв. Київ: КНУБА, 2020. С. 301–305.*
13. Кісільов О. І., Бедрій Д. І., Белов О. І. Відмінності процесного та проектного управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки. *Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проектами та програмами. Збірник праць Міжнародної науково-практичної конференції (Коблево, 12–15 вересня 2023 р.). Харків: ХНУРЕ, 2023. С. 103–106. DOI: <https://doi.org/10.30837/IISRRM.2023.09>.*
14. Россюанська О. В. Проектно-процесний підхід до побудови імітаційної моделі розрахунку вартості навчання. *Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СЧУ ім. В. Даля, 2003. № 4 (8). С.151–154.*

15. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Моделі та методи стратегічного розвитку організації від «бачення» до реалізації. *Матеріали I Міжнародної дискусійної конференції «Стратегія управління підприємством у висококонкурентних умовах зростаючої економіки»*: 20 лютого 2006. Київ. С. 13–21.

16. Семко О. В. Інформаційна технологія управління інформаційними ризиками в проєктах цифрової трансформації бізнесу: дис.... доктора філософії :122 Комп'ютерні науки (12 Інформаційні технології). Черкаський державний технологічний університет, Міністерство освіти і науки України, Черкаси, 2024. 211 с.

17. Гулич В. В. Особливості проєктно-процесного управління. *Project, Program, PortfolioManagement. P3M-2024: Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції*: [у 2т.] / Відповід. за вип. П. О. Тесленко. Том 1. Одеса : ІППР, 2024.

18. Белова О. І., Кісільов О. І., Бедрій Д. І. Особливості управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки. *Project, Program, PortfolioManagement: Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції* (02-03 грудня 2022). Одеса: Інститут штучного інтелекту та робототехніки Інститут комп'ютерних систем, 2022. С. 18–22. URL: <https://er.chdu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4631/1/%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B0%2022-23.pdf>

Стаття надійшла до редколегії 26.02.2025

### Mykheliev Ihor

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Management Systems and Technologies  
<https://orcid.org/0000-0001-9579-6547>

Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine,

### Gulich Viktor

Postgraduate Student of the Department of Information Control Systems and Technology of Admiral Makarov National,  
<https://orcid.org/0009-0003-5374-6033>

University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine,

## PROJECT AND PROCESS MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

**Abstract.** *In today's turbulent business environment, which is characterized by economic globalization, increased competition, and dynamic changes associated with innovative technologies, organizations face the problem of rapid adaptation to new challenges. The article is devoted to the analysis of project and process approaches in organizational management with an emphasis on their advantages and the possibilities of their integration to achieve business efficiency and adaptability. Based on the analysis of scientific research and publications, it is noted that the project approach focuses on the implementation of short-term and clearly defined tasks, while the process approach is oriented towards the continuous optimization of activities through the improvement of operational processes. The authors consider the main advantages and limitations of each approach, and also emphasize the potential opportunities from their interaction. For clarity, the article provides a comparative table that clearly reflects the main aspects of each approach. The integration of project and process approaches allows organizations to combine the advantages of both approaches, which ensures adaptability to a rapidly changing environment, increases the effectiveness of management processes and the success of projects, while maintaining stability and efficiency in everyday processes. The results of the study illustrate that the combined use of process and project approaches provides a synergistic effect and creates conditions for flexible and effective management in modern competition.*

**Keywords:** *project approach; process approach; integration; organizational management; optimization; project*

### References

1. Project Management Standard and Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). (2021). Seventh edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc. 370 p.
2. Rybalko, I. V., Bushueva, N. S. (2024). Peculiarities of project and process management in cultural and artistic institutions. *Project management in the development of society. Topic: "Project management of post-war development of Ukraine": abstracts of reports* / edited by S.D. Bushuev. Kyiv : KNUBA. P. 207–211.
3. Chernata, A. O. (2019). Project management at the enterprise: application in the context of interaction with functional and process approaches. *Scientific Bulletin of IFNTUNG. Series: Economics and management in the oil and gas industry*. 1 (19). P. 172–179. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1\(19\)-172-179](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1(19)-172-179).
4. Stets, I. I. (2018). Process approach to management as a tool for increasing the efficiency of enterprise activities. *Economics and enterprise management*. 23. P. 161–167.
5. DSTU ISO 9000:2015. (2016). National standard of Ukraine. Quality management systems. Basic provisions and dictionary of terms. Kyiv: State Enterprise "UkrNDNTs". 49 p.
6. Verba, V. A. Levels of development of a process company. *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series "Economic Sciences"*, Vol. 22, part I. P. 90–93.
7. Danshina, S. Yu. (2019). Concept of project-oriented management of the development of organizations. *Management of the development of complex systems*. 40. P. 32 – 39; [dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11968953](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11968953).

8. Verba, V. A. (2009). Harmonization of process and project approach to company development management. *Project management and production development* : Collection of scientific papers. Lugansk : Publishing house of the V. Dahl State University. 3 (31). P. 14–22. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09vvaurk.pdf>.
9. Onyshkevych, O. V. (2016). The relevance of the project approach to enterprise management. *Economy and society*. 6. P. 203–207.
10. Project Management Body of Knowledge (PMBOK). (2017). Sixth Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc. 756 p.
11. Danchenko, O. B., Lepsky, V. V. (2017). Modern models and methods of project, project portfolio and program management. *Management of complex systems development*. 29. P. 46 – 54.
12. Rybalko, I. V., Danchenko, O. B. (2020). Possibilities of applying the project approach in the creative sphere. *XVII International Conference "Project Management in the Development of Society". Topic: "Project Management in the Context of Digitalization of Society": Abstracts of Reports / Responsible for the Publication S.D. Bushuyev*. Kyiv: KNUBA. P. 301–305
13. Kisilov, O. I., Bedriy, D. I., Belov, O. I. (2023). Differences between process and project business management in the conditions of a renewable economy. *Intelligent information systems in project and program management. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Koblevo, September 12-15, 2023). Kharkiv : KhNURE. P. 103-106. DOI: <https://doi.org/10.30837/IISRRM.2023.09>.
14. Rossoshanska, O. V. (2003). Project-process approach to building a simulation model for calculating the cost of training. *Project management and production development*. Collection of scientific papers. Lugansk : Publishing House of the V. Dahl State University. 4 (8). P. 151–154.
15. Bushuyev, S. D., Bushueva, N. S. (2006). Models and methods of strategic development of the organization from "vision" to implementation. *Materials of the 1st International Discussion Conference "Strategy of Enterprise Management in Highly Competitive Conditions of a Growing Economy"* : February 20, 2006. Kyiv. P. 13–21.
16. Semko, O. V. (2024). Information technology of information risk management in projects of digital transformation of business. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 122 Computer Science (12 Information Technology). Cherkasy State Technological University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Cherkasy, 2024. 211 p.
17. Gulych, V. V. (2024). Peculiarities of project and process management. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2024 : Abstracts of the 9th International Scientific and Practical Conference: [in 2 vols.] / Responsible for the publication P. O. Teslenko*. Volume 1. Odesa: ISHI, 2024.
18. Belova, O. I., Kisilyov, O. I., Bedriy, D. I. (2022). Peculiarities of business management in the conditions of a renewable economy. *Project, Program, Portfolio Management: Abstracts of the VII International Scientific and Practical Conference* (December 2-3, 2022). Odesa : Institute of Artificial Intelligence and Robotics Institute of Computer Systems, P. 18–22. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4631/1/%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B0%2022-23.pdf>.

---

#### Посилання на публікацію

- APA Mykheliev, I. & Gulich, V. (2025). Project and process management of organizations. *Management of Development of Complex Systems*, 61, 86–92, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.86-92](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.86-92).
- ДСТУ Михелєв І. Л., Гулич В. В. Проектно-процесне управління організаціями. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2025. № 61. С. 86 – 92, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.86-92](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.86-92).