



Менеджмент

УДК 658.5:005.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20527840>

**Сучасний менеджмент як основа ефективного управління проєктами та
бізнес-процесами підприємства**

Худо Володимир Володимирович,

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри туризму,
Львівський національний університет імені Івана Франка, 79000, Україна,
м. Львів, вул. Університетська, 1, <https://orcid.org/0009-0000-3971-7373>

Сотник Ангеліна Анатоліївна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська
політехніка», 10005, Україна, м. Житомир, вул. Чуднівська, 103,
<https://orcid.org/0000-0002-0217-988X>

Кирилюк Андрій Олександрович,

кандидат економічних наук, викладач кафедри менеджменту бізнесу і
адміністрування, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна, 61166, м. Харків, проспект
Науки, 9А, <https://orcid.org/0009-0005-6638-8639>

Прийнято: 12.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування інтегрованого підходу до сучасного менеджменту як системи управління, що забезпечує поєднання проєктної діяльності, бізнес-процесів, цифрових технологій та гнучких управлінських методологій з орієнтацією на підвищення ефективності



управління й досягнення стратегічних та економічних результатів підприємства.

Методи. У процесі дослідження використано методи системного аналізу, узагальнення, структуризації та порівняння, що дозволили визначити взаємозв'язок між сучасними управлінськими підходами, стадіями реалізації проєкту та бізнес-процесами підприємства. Застосовано метод логічного моделювання для формування багаторівневої системи сучасного менеджменту та механізму формування його економічного ефекту. Використано SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз застосування сучасних управлінських підходів у системі управління проєктами та бізнес-процесами підприємства. **Результати.** Узагальнено сучасні підходи до трансформації менеджменту в умовах цифровізації та зростання ризиків, визначено роль цифрових технологій, аналітики даних, гнучких методологій управління та ризик-орієнтованих підходів у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Запропоновано класифікацію сучасного менеджменту в умовах цифрової трансформації та систематизовано ключові характеристики гнучких методологій управління проєктами. Розроблено модель інтеграції сучасного менеджменту в систему управління проєктами та бізнес-процесами підприємства, яка відображає взаємозв'язок управлінських інструментів, цифрових технологій, аналітичних механізмів і результатів діяльності. **Висновки.** Сучасний менеджмент доцільно розглядати як інтегровану систему управління, що поєднує цифровізацію, аналітичну підтримку, гнучкі методології та механізми управління ризиками з метою забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Практична цінність запропонованого підходу проявляється у можливості його використання для підвищення ефективності управління, адаптивності бізнес-процесів та обґрунтованості управлінських рішень в умовах цифрової економіки та високої динамічності зовнішнього середовища.



Ключові слова: управлінські рішення, проєктна діяльність, бізнес-процеси, інтегрований підхід, ефективність діяльності, цифрові інструменти, гнучке управління, управління проєктами.

Modern management as the basis for effective management of projects and enterprise business processes

Volodymyr Khudo,

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism,
Ivan Franko National University of Lviv, 79000, Ukraine, Lviv, 1 Universytetska
Street, <https://orcid.org/0009-0000-3971-7373>

Anhelina Sotnyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State
University, 10005, Ukraine, Zhytomyr, 103 Chudnivska Str.,
<https://orcid.org/0000-0002-0217-988X>

Andrii Kyryliuk,

PhD in Economics, Lecturer at the Department of Business Management and
Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 61166,
Ukraine, Kharkiv, 9A Nauky Avenue, <https://orcid.org/0009-0005-6638-8639>

Abstract. The purpose of the study is to substantiate an integrated approach to modern management as a management system that ensures the combination of project activities, business processes, digital technologies, and flexible management methodologies with a focus on improving management efficiency and achieving the strategic and economic results of an enterprise. **Methods.** The study employed methods of system analysis, generalization, structuring, and comparison, which made it possible



to determine the interrelationship between modern management approaches, project implementation stages, and enterprise business processes. The method of logical modeling was applied to form a multi-level system of modern management and the mechanism for generating its economic effect. SWOT analysis was used to assess the strengths and weaknesses, opportunities, and threats associated with the application of modern management approaches in the system of project and business process management of an enterprise. **Results.** Modern approaches to management transformation in the context of digitalization and increasing risks were generalized, and the role of digital technologies, data analytics, flexible management methodologies, and risk-oriented approaches in ensuring enterprise performance efficiency was identified. A classification of modern management under conditions of digital transformation was proposed, and the key characteristics of flexible project management methodologies were systematized. A model for integrating modern management into the system of project and business process management of an enterprise was developed, reflecting the interrelationship between management tools, digital technologies, analytical mechanisms, and performance results. **Conclusions.** Modern management should be considered as an integrated management system combining digitalization, analytical support, flexible methodologies, and risk management mechanisms aimed at ensuring the strategic sustainability and competitiveness of an enterprise. The practical value of the proposed approach is manifested in the possibility of its application to improve management efficiency, business process adaptability, and the validity of managerial decision-making under conditions of the digital economy and high environmental dynamism.

Keywords: managerial decisions, project activities, business processes, integrated approach, performance efficiency, digital tools, flexible management, project management.

Постановка проблеми. Діяльність підприємств набуває дедалі більшої багатовекторності, що пов'язано з ускладненням внутрішніх процесів,



зростанням конкуренції та активним упровадженням цифрових технологій. За таких умов особливого значення набуває ефективність управління, від якого залежить узгодженість дій, раціональність використання ресурсів і досягнення запланованих результатів. Усе більш поширеним стає підхід до організації діяльності через реалізацію окремих проєктів, що потребує поєднання проєктного управління з управлінням бізнес-процесами підприємства [1]. Відсутність належної інтеграції між цими складниками призводить до неузгодженості рішень, перевитрат ресурсів і зниження результативності діяльності. Застосування сучасних інструментів менеджменту, зокрема аналітики даних, автоматизації, гнучких підходів до управління та систем контролю, створює можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств [2, с. 298]. Водночас їх використання потребує системного підходу, який забезпечує взаємозв'язок управлінських рішень на всіх стадіях реалізації проєктів і їх узгодження з ключовими бізнес-процесами. Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування інтегрованого підходу до управління, який дозволяє поєднати проєктну діяльність і бізнес-процеси підприємства та підвищити ефективність їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток сучасного менеджменту в умовах цифрової трансформації активно досліджується у науковій літературі, зокрема в статті М. Чен та ін., де увагу зосереджено на інтеграції проєктного менеджменту та цифрових змін у діяльності підприємств [3]. Значний внесок у дослідження ролі штучного інтелекту (ШІ) в управлінні проєктами здійснили М. Ненні та ін., які акцентували увагу на трансформації процесів управління ризиками під впливом ШІ [4]. Водночас Г. Пападоніколакі та ін. розглядають цифровізацію як чинник розширення управлінських можливостей і зміни підходів до координації проєктів [5]. Взаємозв'язок проєктного менеджменту та цифрової трансформації детально проаналізовано у дослідженні М. Л. А. Гонсалвес та ін., де підкреслено



стратегічну роль управління у впровадженні цифрових технологій [6]. Питання оптимізації бізнес-процесів на основі сучасних технологій розкрито в роботі Д. Ляо та ін., які пропонують використання ШІ та великих даних для підвищення ефективності управління [7]. Роль машинного навчання у вдосконаленні бізнес-процесів висвітлено у дослідженні М. Аббасі та ін., де визначено його значення для аналізу та перепроєктування процесів [8]. Окрему увагу інтеграції ШІ в управління проєктами приділяє М. Уддін, підкресливши необхідність поєднання технологічних, організаційних та управлінських компонентів [9]. У роботі Л. Сюе та ін. розкрито тенденції розвитку ШІ-орієнтованого менеджменту та його вплив на ключові функціональні сфери підприємства [10]. Дослідження Л. Хьюз та ін. акцентує увагу на зміні ролі менеджера в умовах використання інтелектуальних технологій і розвитку моделей взаємодії людини та ШІ [11]. Питання впровадження ШІ в управлінські процеси також розглянули А. Могбожурі та ін., підкресливши його значення для підвищення ефективності прийняття рішень та управління ризиками [12]. Вітчизняні дослідники, зокрема П. Найдюк і В. Рейкін, зосереджують увагу на методологічних підходах до управління бізнес-проєктами та виборі ефективних моделей управління [1]. Використання аналітичних інструментів у стратегічному управлінні підприємствами також висвітлено у роботі Н. Тетер та О. Леги, де обґрунтовано значення прогнозової аналітики для підвищення ефективності планування [13]. Інтеграцію функціональних підсистем управління досліджували С. Маркова та ін., які підкреслили синергію менеджменту, маркетингу й обліку як чинника підвищення конкурентоспроможності. Значення цифрових інструментів у системі проєктного менеджменту розкрито в науковій розвідці І. Кульчицького, де акцент зроблено на підвищенні прозорості й ефективності управління [14]. Водночас І. Благун та ін. обґрунтували роль проєктного менеджменту в підвищенні ефективності операційної діяльності організацій [15]. Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про формування інтегрованого підходу до сучасного менеджменту, що поєднує цифрові технології, проєктне управління й



оптимізацію бізнес-процесів як основу підвищення ефективності діяльності підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Слід зазначити активний розвиток досліджень у сфері сучасного менеджменту, цифрової трансформації і проєктного управління, проте значна частина напрацювань має фрагментарний характер. У наявних дослідженнях переважає розгляд окремих аспектів, як-от застосування ІІІ, цифрових технологій, методологій управління проєктами або оптимізації бізнес-процесів, без їх цілісного поєднання в єдину систему управління. Невирішеним залишається також питання інтеграції проєктної діяльності та бізнес-процесів підприємства в межах сучасного менеджменту. Більшість досліджень акцентує увагу або на управлінні проєктами, або на вдосконаленні окремих бізнес-процесів, що ускладнює формування узгодженого підходу до прийняття управлінських рішень. Відсутність чітко визначеного механізму взаємозв'язку між стадіями реалізації проєкту і функціональними процесами підприємства знижує ефективність використання ресурсів та обмежує можливості досягнення синергетичного ефекту. Поза належною увагою залишається питання кількісної оцінки впливу сучасного менеджменту на результати діяльності підприємства. Наявні підходи здебільшого мають описовий характер або орієнтовані на окремі показники, що не дозволяє комплексно оцінити ефективність управління. Водночас недостатньо розробленими є інструменти, які б дозволяли враховувати варіативність результатів залежно від рівня організації управлінських процесів. Вирішення зазначених питань має важливе значення для підвищення ефективності управління підприємствами, оскільки дозволяє сформувати цілісне бачення процесу прийняття рішень, забезпечити узгодженість дій і підвищити результативність діяльності. Дослідження інтеграційних аспектів сучасного менеджменту сприятиме більш глибокому розумінню механізмів формування економічних результатів і створенню практично орієнтованих інструментів управління. У цьому контексті особливого значення набуває розробка підходу,



який поєднує стадії реалізації проєкту з ключовими бізнес-процесами підприємства та дозволяє оцінити їх вплив на фінансові результати діяльності.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці інтегрованого підходу до сучасного менеджменту, який забезпечує поєднання проєктної діяльності, бізнес-процесів, цифрових технологій і гнучких управлінських методологій з метою підвищення ефективності управління, адаптивності підприємства та досягнення стратегічних і економічних результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток менеджменту як наукової і прикладної категорії характеризується поступовим переходом від функціонально-операційного підходу до інтегрованого управління складними системами, що охоплюють як проєктну діяльність, так і бізнес-процеси підприємства. Якщо на початкових етапах менеджмент розглядався переважно як інструмент координації ресурсів і контролю виконання завдань, то нині його зміст суттєво розширюється та трансформується в напрямі стратегічного впливу на результати діяльності [16, с. 81]. Посилення динамічності економічного середовища, зростання ролі інформації і технологій, а також ускладнення організаційних структур обумовлюють зміну пріоритетів управління. На перший план виходить не лише забезпечення виконання планових показників, а здатність підприємства адаптуватися до змін, оперативно реагувати на ризики та формувати конкурентні переваги [13, с. 455]. За таких умов сучасний менеджмент набуває багатокомпонентного характеру та поєднує цифрові, аналітичні, адаптивні, інноваційні й ризик-орієнтовані підходи до управління – табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація сучасного менеджменту в умовах цифрової трансформації та зростання ризиків

Тип сучасного менеджменту	Характерні ознаки	Управлінські інструменти	Основний управлінський ефект
Цифровий	Інтеграція цифрових	ERP, CRM, cloud	Підвищення



Тип сучасного менеджменту	Характерні ознаки	Управлінські інструменти	Основний управлінський ефект
менеджмент	технологій та автоматизації бізнес-процесів	technologies, BI-системи	швидкості та точності управління
Data-driven management	Прийняття рішень на основі даних та аналітики	Big Data, predictive analytics, KPI, dashboard	Зниження невизначеності та підвищення обґрунтованості рішень
Адаптивний менеджмент	Гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища	Agile, Scrum, Kanban, гнучке планування	Підвищення адаптивності та швидкості реагування
Ризик-орієнтований менеджмент	Інтеграція управління ризиками в систему управління підприємством	ERM, ризик-апетит, ризик-контроль, система раннього попередження	Підвищення стійкості та економічної безпеки
Інноваційний менеджмент	Орієнтація на розвиток інновацій та цифрових рішень	AI, blockchain, automation, інноваційні проекти	Формування конкурентних переваг
Комунікаційно-мережевий менеджмент	Управління цифровими комунікаціями та взаємодією	Цифрові платформи, SMM, collaborative systems	Посилення взаємодії та координації
Інтелектуальний менеджмент	Використання AI та інтелектуальних систем підтримки рішень	AI-tools, machine learning, intelligent DSS	Прогнозування та оптимізація управлінських процесів
Безпеково-адаптивний менеджмент	Управління в умовах воєнної нестабільності та турбулентності	Кібербезпека, сценарне моделювання, resilience-management	Забезпечення безперервності діяльності

Джерело: побудовано за [17; 18; 19]

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє стверджувати, що трансформація менеджменту відбувається у напрямі поєднання цифровізації, аналітичної підтримки, адаптивності та ризик-орієнтованого управління. На відміну від традиційного функціонального підходу, сучасний менеджмент набуває ознак інтегрованої системи, у межах якої управлінські рішення формуються на основі даних, цифрових комунікацій, прогнозової аналітики та механізмів адаптивного реагування на ризики зовнішнього середовища.



Особливого значення набуває інтеграція інструментів штучного інтелекту, цифрових платформ і систем ризик-менеджменту, що забезпечують підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки та воєнної нестабільності.

Важливим елементом зазначеної трансформації є поширення гнучких методологій управління проєктами, зокрема Agile, Scrum, Kanban та Lean-підходів [19], які забезпечують адаптивність бізнес-процесів, безперервність комунікацій та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика гнучких методологій управління проєктами в системі сучасного менеджменту

Методологія	Концептуальна основа	Особливості організації управління	Інструменти реалізації	Вплив на бізнес-процеси підприємства
Agile	Адаптивне та ітеративне управління, орієнтоване на створення цінності для споживача	Гнучке планування, швидке коригування рішень, постійний зворотний зв'язок	Перелік завдань, короткі цикли виконання робіт, обговорення результатів, зворотний зв'язок	Підвищення адаптивності та швидкості реагування на зміни
Scrum	Управління короткими циклами виконання робіт із чітким розподілом ролей	Командна взаємодія, циклічна організація роботи, контроль проміжних результатів	Дошка завдань, планування циклів робіт, щоденні координаційні зустрічі	Посилення координації, продуктивності та контролю виконання завдань
Kanban	Безперервний потік завдань та оптимізація робочого процесу	Візуалізація процесів, обмеження одночасного виконання завдань, гнучке управління навантаженням	Візуальна дошка процесів, контроль обсягу незавершених робіт, відстеження етапів виконання	Оптимізація операційних процесів і скорочення затримок
SAFe	Масштабування гнучких підходів на рівні	Координація декількох команд і проєктів у	Планування етапів реалізації, координація	Інтеграція стратегічного й операційного



Методологія	Концептуальна основа	Особливості організації управління	Інструменти реалізації	Вплив на бізнес-процеси підприємства
	підприємства	межах єдиної системи управління	команд, управління портфелем проєктів	управління
Lean Agile	Усунення втрат і безперервне вдосконалення процесів	Оптимізація ресурсів, мінімізація неефективних операцій	Аналіз потоків створення цінності, постійне вдосконалення процесів	Підвищення ефективності використання ресурсів

Джерело: побудовано за [19; 20]

Представлені гнучкі методології управління демонструють трансформацію сучасного менеджменту від жорстко регламентованих моделей до адаптивних систем управління, орієнтованих на безперервну взаємодію, швидке коригування управлінських рішень та інтеграцію цифрових інструментів. На відміну від традиційних моделей управління, орієнтованих на жорстке планування та послідовне виконання етапів, гнучкі підходи базуються на принципах ітеративності, командної взаємодії, постійного зворотного зв'язку і безперервного вдосконалення процесів [20]. Їх використання забезпечує не лише оптимізацію окремих проєктів, але і трансформацію бізнес-процесів підприємства загалом, посилюючи координацію, адаптивність та ефективність використання ресурсів.

Особливої трансформації в зазначених умовах зазнає управління проєктами, яке еволюціонує від жорстко структурованих моделей до гнучких, адаптивних підходів. Застосування цифрових технологій, аналітики даних, автоматизації і штучного інтелекту змінює саму логіку управління, коли рішення приймаються швидше, точніше та з урахуванням більшої кількості чинників. Це дозволяє мінімізувати невизначеність, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити досягнення поставлених цілей у визначені строки. При цьому трансформація менеджменту пов'язана не лише з упровадженням нових інструментів, але і зі зміною управлінської парадигми [16, с. 80]. Замість



домінування жорстких ієрархічних структур формується мережевий тип управління, що базується на взаємодії, командній роботі та залученні персоналу до процесу прийняття рішень. Це сприяє підвищенню гнучкості організації і здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У результаті сучасний менеджмент доцільно розглядати як багаторівневу систему, що інтегрує управлінські інструменти, бізнес-процеси, цифрові технології та результати діяльності підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Багаторівнева система сучасного менеджменту в управлінні проектами

Джерело: власна розробка авторів

Представлена структура відображає взаємозв'язок між рівнями управління та результатами діяльності підприємства. Ефективність менеджменту формується не на окремому етапі, а внаслідок узгодженої взаємодії стратегічних рішень, тактичних інструментів та операційних процесів, посилених цифровими



технологіями. Такий підхід забезпечує системний вплив управління на фінансові результати та реалізацію інвестиційних проєктів. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження механізмів інтеграції сучасного менеджменту в процес реалізації проєктів з урахуванням специфіки функціонування основних бізнес-процесів підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Інтеграція сучасного менеджменту на різних стадіях реалізації проєкту та в бізнес-процеси підприємства

Стадія проєкту	Основні бізнес-процеси	Управлінські завдання	Сучасні інструменти менеджменту	Очікуваний бізнес-ефект
Ініціювання	Маркетинг, фінанси	Визначення цілей, аналіз ринку, оцінка доцільності проєкту	SWOT-аналіз, карта зацікавлених сторін, аналітика даних, системи бізнес-аналітики	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження стратегічних ризиків
Планування	Фінанси, управління персоналом, логістика	Формування бюджету, розподіл ресурсів, визначення строків	Календарне планування, системи управління ресурсами (ERP), бюджетування, аналітичні системи	Оптимізація витрат, підвищення точності планування
Реалізація	Виробництво, продажі, клієнтський сервіс	Координація виконання робіт, управління командою, реалізація завдань	Гнучкі методології управління, системи взаємовідносинами з клієнтами (CRM), комунікаційні платформи	Прискорення бізнес-процесів, зростання продуктивності та доходів
Моніторинг	Фінанси, логістика, клієнтський сервіс	Контроль виконання, аналіз відхилень, управління ризиками	Ключові показники ефективності (KPI), інформаційні панелі, аналітика даних, прогнозування	Зниження ризиків, підвищення контролю та керованості процесів
Завершення	Управління персоналом, фінанси, управління	Оцінка результатів, аналіз ефективності,	Звітність на основі даних, післяпроєктний аналіз, база знань	Підвищення якості управління в майбутніх проєктах,



Стадія проекту	Основні бізнес-процеси	Управлінські завдання	Сучасні інструменти менеджменту	Очікуваний бізнес-ефект
	знаннями	узагальнення досвіду		накопичення досвіду

Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу джерел [14; 15; 22; 23]

Представлена система інтеграції сучасного менеджменту демонструє, що управління проектами не є ізольованою функцією, а виступає механізмом узгодження ключових бізнес-процесів підприємства. На відміну від традиційного підходу, де управління концентрується переважно на контролі виконання завдань, сучасний менеджмент забезпечує наскрізну координацію діяльності від формування стратегічних цілей до оцінки результатів. Особливістю є зміщення акценту з окремих функцій на взаємодію між ними. Так на стадії ініціювання управлінські рішення визначають не тільки доцільність проекту, але і його ринкову орієнтацію, тоді як на етапі планування формується ресурсна база для досягнення цілей. Стадія реалізації відображає інтеграцію управління персоналом, виробництвом і клієнтськими процесами, що дозволяє підвищити швидкість та узгодженість дій. Моніторинг забезпечує адаптивність системи в результаті своєчасного виявлення відхилень, а завершення – накопичення досвіду, що трансформується в підвищення ефективності майбутніх проектів. Таким чином, сучасний менеджмент формує замкнений цикл управління, в якому кожна стадія проекту пов'язана з відповідними бізнес-процесами та забезпечує приріст результативності підприємства. Його роль полягає у створенні цілісної системи прийняття рішень, що базується на даних, гнучкості та інтеграції функціональних підсистем [24, с.62].

На основі узагальнення взаємозв'язку між стадіями реалізації проекту, бізнес-процесами й управлінськими інструментами доцільно сформувати концептуальну модель сучасного менеджменту, яка відображає механізм трансформації ресурсів у результати діяльності підприємства під впливом управлінських рішень (рис. 2).

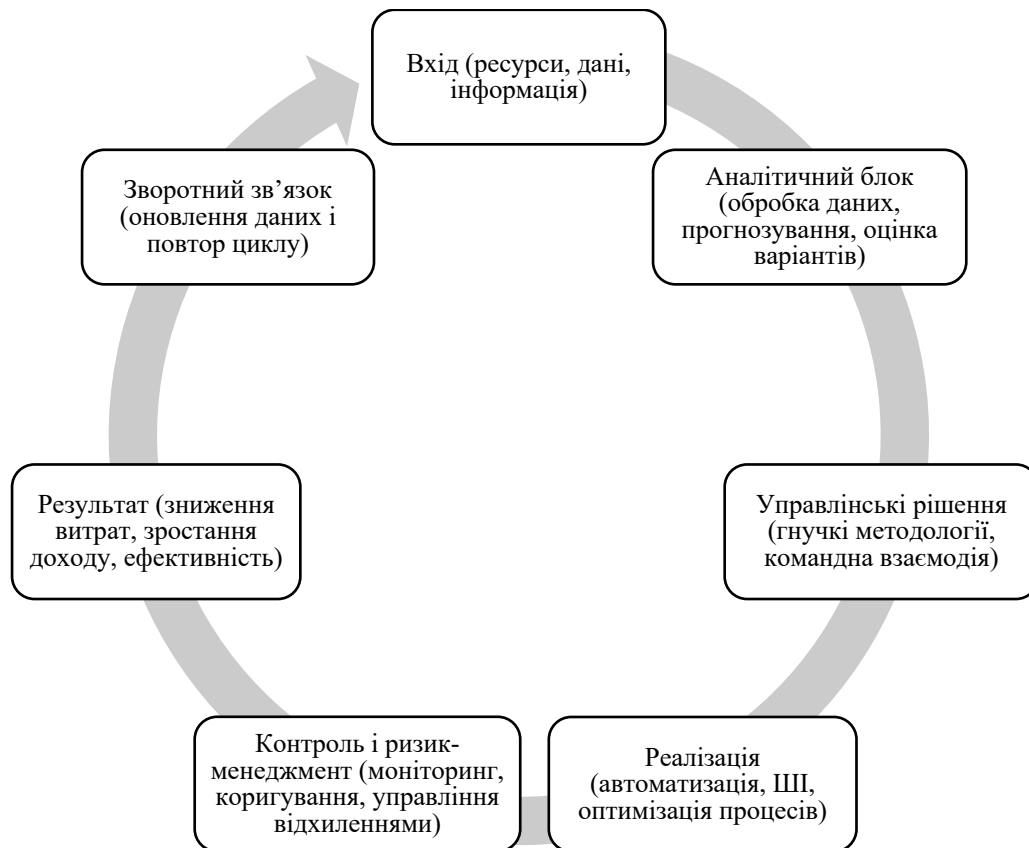


Рис. 2. Механізм формування ефекту сучасного менеджменту в управлінні проектами

Джерело: власна розробка авторів

Візуалізація відображає логіку формування економічного ефекту як послідовного процесу, що охоплює етапи обробки інформації, прийняття управлінських рішень, їх реалізації і подальшого контролю. Визначальною особливістю постає наявність зворотного зв'язку, який забезпечує безперервне оновлення даних і коригування управлінських дій відповідно до отриманих результатів. Аналітичний блок формує інформаційну основу для прийняття рішень, забезпечуючи їх обґрунтованість і варіативність. Подальша трансформація управлінських рішень у практичну площину реалізується через впровадження інструментів автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів. Контроль та управління ризиками виконують стабілізуючу функцію, забезпечуючи своєчасне виявлення відхилень і їх коригування. Сукупна дія зазначених елементів



забезпечує формування результату у вигляді зниження витрат, зростання доходу та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Узагальнення переваг, обмежень, можливостей та загроз використання сучасного менеджменту дозволяє комплексно оцінити його вплив на ефективність управління проєктами та бізнес-процесами підприємства. З цією метою доцільно здійснити SWOT-аналіз сучасного менеджменту в системі управління проєктами та бізнес-процесами підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

SWOT-аналіз сучасного менеджменту в системі управління проєктами та бізнес-процесами підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Інтеграція цифрових технологій та автоматизація управлінських процесів	Висока залежність від цифрової інфраструктури
Підвищення швидкості та обґрунтованості управлінських рішень	Значні витрати на цифрову трансформацію
Гнучкість та адаптивність бізнес-процесів	Потреба у високому рівні цифрових компетентностей персоналу
Посилення контролю та аналітичної підтримки управління	Ризик інформаційного перевантаження
Оптимізація використання ресурсів та координації процесів	Складність інтеграції цифрових систем у традиційні структури управління
Можливості	Загрози
Використання штучного інтелекту та прогнозної аналітики	Кіберзагрози та інформаційні ризики
Розвиток цифрових платформ та автоматизованих систем управління	Швидке моральне старіння цифрових технологій
Масштабування гнучких методологій управління	Зростання технологічної залежності підприємств
Формування цифрових екосистем взаємодії	Воєнна нестабільність та посилення ризиків зовнішнього середовища
Підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств	Опір персоналу організаційним змінам

Джерело: власна розробка авторів

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що сучасний менеджмент формує вагомі передумови для підвищення ефективності управління проєктами та бізнес-процесами підприємства завдяки інтеграції цифрових технологій, аналітичних інструментів і гнучких підходів до прийняття рішень. Використання



сучасних управлінських концепцій забезпечує підвищення адаптивності організацій, оптимізацію використання ресурсів, прискорення бізнес-процесів та посилення координації управлінської діяльності. Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, пов'язаних із технологічною залежністю, кіберризиками, потребою у високому рівні цифрових компетентностей персоналу та необхідністю постійного оновлення управлінських систем. За таких умов ефективність сучасного менеджменту визначається не лише рівнем впровадження цифрових інструментів, але і здатністю підприємства забезпечувати баланс між інноваційністю, адаптивністю, ризик-орієнтованим управлінням та стратегічною стійкістю в умовах цифрової економіки та зовнішньої нестабільності.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасний менеджмент доцільно розглядати як інтегровану систему управління, що поєднує проєктну діяльність, бізнес-процеси, цифрові технології та аналітичні механізми прийняття рішень. На відміну від традиційного функціонального підходу, сучасний менеджмент орієнтований на забезпечення адаптивності, координації та безперервного вдосконалення управлінських процесів в умовах цифрової трансформації та зростання ризиків зовнішнього середовища. У результаті дослідження узагальнено сучасні підходи до класифікації менеджменту та виокремлено роль цифрових, адаптивних, ризик-орієнтованих і інноваційних управлінських підходів у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. Встановлено, що важливим напрямом трансформації сучасного менеджменту є поширення гнучких методологій управління проєктами, зокрема Agile, Scrum та Kanban, які сприяють підвищенню адаптивності, покращенню координації та оптимізації використання ресурсів підприємства.

Запропонована модель інтеграції сучасного менеджменту в систему управління проєктами забезпечує узгодженість стратегічних, організаційних, цифрових та аналітичних компонентів управління. Обґрунтовано, що ефективність сучасного менеджменту формується в результаті поєднання



цифрових технологій, аналітики даних, автоматизації бізнес-процесів та механізмів управління ризиками. Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що впровадження сучасних управлінських підходів створює можливості для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та ефективності діяльності підприємств, однак супроводжується викликами, пов'язаними з кіберризиками, технологічною залежністю та необхідністю розвитку цифрових компетентностей персоналу. У зв'язку з цим сучасний менеджмент доцільно розглядати як комплексний механізм забезпечення стратегічної стійкості та формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з адаптацією запропонованого підходу до різних галузей економіки з урахуванням рівня цифровізації бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Найдюк П., Рейкін В. Теоретико-методологічні аспекти менеджменту бізнес-проектів. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-110> (дата звернення: 28.04.2026).
2. Матненко А., Харченко Я. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства. *Economic Synergy*. 2026. № 1. С. 295–305. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-20> (дата звернення: 28.04.2026).
3. Chen M., Martins T. S., Zhang L., Dong H. Digital transformation in project management: a systematic review and research agenda. *Systems*. 2025. Vol. 13, No. 8. Article 625. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13080625> (дата звернення: 28.04.2026).
4. How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: a systematic literature review / M. E. Nenni et al. *Management Review Quarterly*. 2025. Vol. 75. P. 1669–1716. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z> (дата звернення: 28.04.2026).



5. Papadonikolaki E., Narayanan V. K., Sankaran S., Clegg S. The role of digitalization in project management. *Project Leadership and Society*. 2025. Vol. 6. Article 100184. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100184> (дата звернення: 28.04.2026).
6. The relationship between project management and digital transformation: systematic literature review / M. L. A. Gonçalves et al. *Revista de Administração Mackenzie*. 2023. Vol. 24, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230075.en> (дата звернення: 28.04.2026).
7. Liao D., Liang R., Ye Z. A research on business process optimisation model integrating AI and big data analytics. *arXiv*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2511.08934> (дата звернення: 28.04.2026).
8. A review of AI and machine learning contribution in predictive business process management (process enhancement and process improvement approaches) / M. Abbasi et al. *arXiv*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.11043> (дата звернення: 28.04.2026).
9. Uddin M. R. AI-enabled project management and IT integration: a systematic review of digital transformation, governance, and leadership models. *Pacific Journal of Advanced Engineering Innovations*. 2025. Vol. 2, No. 2. P. 59–69. DOI: <https://doi.org/10.70818/pjaei.v02i02.0153> (дата звернення: 28.04.2026).
10. Xue L., Satpayeva Z., Kangalakova D., Ozen E. Trends of artificial intelligence-driven enterprise management development: a bibliometric analysis. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, No. 4. P. 1–12. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(4\).2025.01](https://doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.01) (дата звернення: 28.04.2026).
11. Impact of artificial intelligence on project management (PM): multi-expert perspectives on advancing knowledge and driving innovation toward PM2030 / L. Hughes et al. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10, No. 5. Article 100772. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100772> (дата звернення: 28.04.2026).
12. Mogbojuri A., Obiseye O., Wali A., Dewa M. Artificial intelligence in



project management: challenges, strategies and best practices. *F1000Research*. 2026. Vol. 14. Article 1357. DOI: <https://doi.org/10.12688/f1000research.169682.2> (дата звернення: 28.04.2026).

13. Тетер Н., Лега О. Прогнозна аналітика на основі штучного інтелекту як інструмент передбачення КРІ та підвищення ефективності стратегічного планування. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4 (19). С. 454–460. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-65> (дата звернення: 28.04.2026).

14. Кульчицький І. І. Цифрові інструменти моніторингу в системі проєктного менеджменту. *АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19323047> (дата звернення: 28.04.2026).

15. Благун І. І., Зварич О. І., Баран Р. Я., Романчукевич М. Й. Роль проєктного менеджменту в підвищенні ефективності операційної діяльності організацій. *Економічна парадигма*. 2025. Т. 1, № 7 (99). С. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11256> (дата звернення: 28.04.2026).

16. Нетудихата К., Погромський В. Стратегічний менеджмент бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 38. С. 79–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.12> (дата звернення: 28.04.2026).

17. Крисько Ж. Інтернет-тренди як чинники трансформації менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-144>.

18. Козловський С. В., Чеботок В. В. Ризик-менеджмент як стратегія управління економічною діяльністю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2026. № 1. С. 79–96. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.8>.

19. Антоненко К. В., Повстин О. В., Вовченко О. С. Інноваційний менеджмент як фактор підвищення ефективності організацій. *АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18100892>.

20. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управлінні командами.



Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>.

21. Luzhko Y. Що таке гнучкі методології? PayPro Global. 2026. URL: <https://surl.li/sskshw> (дата звернення: 28.04.2026).

22. Управління розвитком підприємства: проблемні питання стратегічного, оперативного та ризик-менеджменту в умовах цифровізації / Н. С. Носань та ін. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17505912> (дата звернення: 28.04.2026).

23. Маркова С. В., Головань О. О., Пучков О. В. Вплив маркетингу, менеджменту та обліку на стратегічне управління потенціалом підприємства в різних сферах бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 92, № 1. С. 133–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.133 (дата звернення: 28.04.2026).

24. Зачосова Н., Носань Н., Савранський А. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проєктного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-8> (дата звернення: 28.04.2026).