



**Концептуальна модель інтегрованого управління бізнесом в умовах  
відновлювальної економіки**

**Кісільов Олександр Іванович**

здобувач PhD кафедри управлінських технологій, Університет економіки та  
права «КРОК», вул. Табірна, 30-32, Київ, 03113, Україна,  
<https://orcid.org/0009-0003-7760-9439>

**Бедрій Дмитро Іванович**

доктор технічних наук, старший дослідник, доцент, в.о. директора, Державне  
підприємство «Український науково-дослідний інститут радіо і телебачення»,  
вул. Ніни Строкатої, 31, м. Одеса, 65026, Україна, професор кафедри  
менеджменту і маркетингу, Одеська державна академія будівництва та  
архітектури, вул. Дідріхсона, 4, м. Одеса, Україна, 65029, [dimi7928@gmail.com](mailto:dimi7928@gmail.com),  
<https://orcid.org/0000-0002-5462-1588>,  
<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220287162>,  
<https://www.webofscience.com/wos/author/record/D-5467-2019>.

**Прийнято: 18.04.2025 | Опубліковано: 29.04.2025**

***Анотація.** Збройна агресія проти України призвела до значних руйнувань інфраструктури, втрат у промисловості, аграрному секторі, фінансовій системі та соціальній сфері. У зв'язку з цим виникла об'єктивна потреба у створенні дієвих механізмів післявоєнного економічного відновлення, які б поєднували як короткострокові, так і довгострокові стратегії розвитку.*



Метою дослідження є інтеграція процесного та проєктного підходів до управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки. Авторами пропонується за допомогою таких підходів, як конвергенція та дивергенція, інтегрувати управління процесами та проєктами в єдиний підхід, який сприятиме підвищенню ефективності управління бізнесом. На основі концептуальної схеми управління бізнесом проведено ідентифікацію типів проєктів, що можуть впроваджуватись у підприємницькій діяльності, а також визначено необхідні для їх реалізації бізнес-процеси. Такий підхід дає змогу оперативно оцінити доцільність проєктів ще на стадії їх планування. Обґрунтовано необхідність інтеграції процесного та проєктного підходів, що підвищує гнучкість та адаптивність управлінських рішень відповідно до стратегічних пріоритетів бізнесу. Бізнес-процеси забезпечують поступове досягнення стратегічних цілей, тоді як проєкти реалізують конкретні завдання в межах цих процесів. Здійснено моделювання інтегрованого підходу до управління, результатом якого стала розробка концептуальної моделі управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки. Ця модель забезпечує оптимальний баланс між операційною ефективністю та стратегічною гнучкістю. До її ключових елементів належать стратегічне управління, управління процесами та проєктами, моніторинг KPI і інтеграційний центр управління. Стратегічне управління відповідає за формування довгострокових цілей, а KPI слугують інструментом оцінки результативності. Процесне управління орієнтоване на ефективність щоденних операцій, тоді як проєктне – на реалізацію змін і інновацій. Інтеграційний центр координує взаємодію всіх складових, забезпечуючи їхню узгодженість і здатність до адаптації в умовах змінного середовища.

**Ключові слова:** проєктний підхід, процесний підхід, інтеграція, конвергенція, дивергенція, ключові показники ефективності, проєкт, бізнес-процес, операційні ризики, проєктні ризики.



**Conceptual model of integrated business management in a regenerative  
economy**

**Olexandr Kisilov**

Postgraduate student of the Department of Management Technologies, «KROK»  
University, 30-32 Tabirna St, Kyiv, 03113, Ukraine,  
<https://orcid.org/0009-0003-7760-9439>

**Dmytro Bedrii**

Doctor in Technical, Senior Researcher, Associate Professor, Acting Director, State  
Enterprise «Ukrainian Research Institute of Radio and Television», 31 Nina Strokata  
St., Odesa, 65026, Ukraine, Professor of the department of management and  
marketing, Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture, 4  
Didrihsona st., Odesa, Ukraine, 65029, [dimi7928@gmail.com](mailto:dimi7928@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5462-1588>, <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220287162>,  
<https://www.webofscience.com/wos/author/record/D-5467-2019>.

***Abstract.** Armed aggression against Ukraine led to significant destruction of infrastructure, losses in industry, the agricultural sector, the financial system and the social sphere. In this regard, an objective need arose to create effective mechanisms for post-war economic recovery, which would combine both short-term and long-term development strategies. The purpose of the study is to integrate process and project approaches to business management in the conditions of a recovery economy. The authors propose, using approaches such as convergence and divergence, to integrate process and project management into a single approach that will help increase the efficiency of business management. Based on the conceptual scheme of business management, the types of projects that can be implemented in business activities were identified, and the business processes necessary for their implementation were also*



*determined. This approach allows you to quickly assess the feasibility of projects at the planning stage. The need for integration of process and project approaches is substantiated, which increases the flexibility and adaptability of management decisions in accordance with the strategic priorities of the business. Business processes ensure the gradual achievement of strategic goals, while projects implement specific tasks within these processes. An integrated approach to management is modeled, resulting in the development of a conceptual model of business management in a renewable economy. This model provides an optimal balance between operational efficiency and strategic flexibility. Its key elements include strategic management, process and project management, KPI monitoring, and an integration management center. Strategic management is responsible for the formation of long-term goals, and KPIs serve as a tool for assessing performance. Process management is focused on the efficiency of daily operations, while project management is focused on the implementation of changes and innovations. The integration center coordinates the interaction of all components, ensuring their consistency and ability to adapt in a changing environment.*

**Keywords:** *project approach, process approach, integration, convergence, divergence, key performance indicators, project, business process, operational risks, project risks.*

**Постановка проблеми.** Збройна агресія проти України спричинила масштабні руйнування інфраструктури, суттєві втрати у промисловості, сільському господарстві, фінансовій системі та соціальній сфері. Внаслідок цього постала суттєва потреба у розробленні ефективних механізмів післявоєнного економічного відновлення, що поєднують коротко- та довгострокові стратегії. Проте, існує дефіцит системного бачення процесу відбудови, яке б враховувало специфіку національного контексту, необхідність міжнародної підтримки, соціальної згуртованості та структурної трансформації економіки [1].



Водночас сучасні підходи до управління проектами демонструють високу результативність у реалізації комплексних відновлювальних ініціатив. Незважаючи на це, проєктний підхід ще недостатньо інтегрований у державну політику та бізнес-середовище України, що обмежує ефективність використання ресурсів і знижує спроможність досягати стратегічних цілей у процесі відновлення. Отже, постає необхідність наукового обґрунтування доцільності впровадження проєктного підходу як інструменту підвищення ефективності післявоєнної реконструкції економіки [1, 2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У дослідженнях Кісільова О.І. та Бедрія Д.І. [1, 3] зазначається, що в умовах воєнного стану одним із ключових завдань для бізнесу є забезпечення безперервності діяльності задля підтримки функціонування національної економіки. Науковці акцентують увагу на розбіжностях між процесним і проєктним підходами до управління в контексті економіки, що перебуває на етапі відновлення. У зв'язку з цим актуалізується потреба у створенні ефективних моделей та методичних підходів до інтегрованого управління бізнес-процесами та проєктами в умовах посткризової трансформації економіки.

Денчик О.Р. у роботі [4] виявлено, що динаміка сучасного світу зумовлює необхідність максимальної оптимізації часових ресурсів у процесі прийняття рішень та реалізації проєктів. Особливо актуальною ця проблема є для аграрного сектору, де сезонний характер діяльності та робота з біологічними об'єктами (живими тваринами) роблять будь-які затримки в реалізації проєктів ризикованими, що може призвести до значних фінансових втрат або навіть припинення проєктної діяльності. З метою зменшення часу, який витрачає проєктний менеджер на вибір відповідного стандарту управління ризиками, була розроблена концептуальна модель конвергенції процесів управління ризиками в проєктах. На основі порівняльного аналізу підходів до управління ризиками, представлених у стандартах управління проєктами PMI (PMBoK), PRINCE2, P2M, IPMA (ICB), AGILE, було здійснено виявлення спільних і відмінних



елементів процесів управління ризиками. Результатом стало створення та запропонування до практичного застосування концептуальної моделі інтегрованого управління ризиками «КВІТКА», орієнтованої на потреби малих і середніх підприємств агропромислового комплексу. Це дослідження стане у нагоді в процесі розробки концепції інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки.

У роботі [5] Бушуєвим С.Д. та Дорош М.С. запропонована модель конвергенції параметрів систем, яка дає змогу виокремити три рівні формування нових підходів до управління проєктами на основі методів аналогій. Вона визначає етап конвергенції як попередній щодо інтеграції та гармонізації параметрів систем. У межах дослідження окреслено основні компоненти інноваційного мислення, які виступають рушійною силою трансформацій та спрямовують елементи системи у напрямку як конвергенції, так і дивергенції. Унаслідок цього формується нова система, що після проходження етапів інтеграції та гармонізації стає придатною до застосування адаптованих методологічних підходів. Окрім того, запропоновано підхід до оцінювання ступеня подібності між системами, що слугує підтвердженням практичної доцільності використання розроблених моделей. Визначені теоретико-методологічні підходи створюють підґрунтя для розвитку інноваційних інструментів управління проєктами в умовах динамічних змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Результати цього дослідження стануть підґрунтям для розробки підходів щодо інтеграції процесного та проєктного підходів в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки.

Ковтун Т.А. у роботі [6] відзначено, що сталий розвиток сьогодні постає як одна з найактуальніших, комплексних та стратегічно важливих проблем, від вирішення якої залежить подальше існування людства та збереження життя на планеті. Одним із дієвих інструментів реалізації принципів сталого розвитку виступає конвергентне управління, яке передбачає інтеграцію наукових і методологічних засад різних дисциплін задля досягнення системних цілей. Така



конвергенція економічних та екологічних орієнтирів зумовлена трансформацією суспільного світогляду від споживацької моделі до еколого-орієнтованої парадигми розвитку, що відповідає засадам сталого розвитку. У цьому контексті конвергенція систем передбачає формування еколого-орієнтованих економічних структур, зокрема екологістичних систем. Ефективне управління такими системами ґрунтується на синтезі методологій проєктного, логістичного та екологічного менеджменту, а також на поєднанні загально-управлінських (системного, процесного, сценарного) та природничо-наукових підходів (біологічного, екологічного, фізичного). Це дослідження стане у нагоді в процесі розробки підходів щодо інтеграції процесного та проєктного підходів в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки.

У роботі [7] Васильцівим Т.Г., Міценко Н.Т., Мульською О.Г., Зайченко В.В. систематизовано теоретико-методологічні основи дослідження економічного потенціалу та економічної безпеки підприємства, зокрема проаналізовано їхні сутнісно-змістові характеристики, ресурсно-функціональні компоненти, методичні підходи до аналізу, а також аспекти організації та управління. Проведено порівняльний аналіз методологічних і прикладних засад формування та реалізації економічного потенціалу підприємства з одного боку, і забезпечення його економічної безпеки – з іншого. У результаті виявлено спільні риси, підходи до управління, а також окреслено відмінності між цими двома економічними категоріями. Взаємозв'язки та розбіжності понять «економічний потенціал» і «економічна безпека» підприємства розкрито в межах таких управлінських функцій, як аналіз і оцінка, планування, організація, мотивація, управління персоналом і контроль бізнес-процесів. Зроблено висновок про доцільність інтеграції відповідних управлінських процесів, що дозволить підвищити ефективність акумулювання та раціонального використання ресурсів і резервів підприємства при одночасному посиленні гарантій його економічної безпеки. Результати цього дослідження стануть підґрунтям для розробки



концепції інтеграції процесного та проєктного підходів в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки.

Бушуєвим С.Д., Бушуєвим Д.А., Бушуєвою В.Б., Веренич О.В. у роботі [8] визначено актуальність проблеми розробки ефективних моделей, методів і інструментів стратегічного управління проєктами та програмами розвитку організацій в умовах трансформації економіки на засадах циркулярності. Сучасні глобальні тенденції демонструють прискорену динаміку змін, що впливає на скорочення життєвого циклу знань і управлінських технологій у сфері реалізації складних проєктів та програм. Технічна та технологічна ускладненість таких проєктів зростає за рахунок активного впровадження інновацій, що створює додаткові виклики для систем управління в контексті переходу до циркулярної економіки, зокрема в Україні. Зростаюча складність і інноваційна спрямованість проєктів вимагають переходу до ощадливо-гнучкого управління, яке відповідає потребам сталого розвитку і забезпечує адаптацію до нестабільного середовища. Команди проєктного менеджменту мають навчатись виокремлювати ключові цінності та відмовлятися від неефективних рішень. Перші кроки до такого гнучкого підходу вже зроблені у низці проєктів, що сприяє підвищенню стійкості організацій. В умовах сучасної економічної турбулентності стратегічне управління проєктами як драйверами розвитку стає критично важливим. Одним із провідних напрямів розвитку економічних систем вважається впровадження принципів циркулярної економіки, яка передбачає максимальну утилізацію відходів виробництва, проєктної діяльності та продуктів після завершення їх життєвого циклу. Це дослідження стане у нагоді в процесі дослідження факторів відновлювальної економіки в управлінні бізнесом.

У роботі [9] Бедрієм Д.І., Семко І.Б., Ткаченком В.Ф. зазначено, що у світі відбувається переосмислення енергетичної політики, яке супроводжується переходом до більш конкурентної моделі з акцентом на енергоефективність і відновлювані джерела енергії. В умовах переходу до циркулярної економіки



зростає значення управління проєктами в енергетичній сфері для досягнення цілей енергозбереження. Дослідження показали необхідність впровадження принципів циркулярної економіки задля підвищення ефективності таких проєктів. Україна, як одна з найбільш енергоємних економік світу, має потенціал скорочення споживання енергії до 60%, що може дати значну економію. Особливо великий потенціал заощадження спостерігається у житловому, бюджетному та енергетичному секторах. Впровадження нових циркулярних бізнес-моделей сприятиме зниженню залежності від первинних ресурсів, екологічній безпеці та енергетичній незалежності країни. Результати цього дослідження стануть підґрунтям у процесі розробки моделей та методів інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки.

Бушуєвим С.Д., Дорош М.С., Шакур Н.В. у роботі [10] визначено, що стрімкий розвиток науки управління проєктами та її активне впровадження у різних галузях із власною специфікою призвели до формування широкого спектра знань і методологій, які включають унікальні моделі, методи й інструменти. У статті запропоновано механізми конвергенції систем, що дозволяють створювати нові підходи до управління проєктами з урахуванням різноманітних концепцій конвергентного розвитку. Проведено зіставлення хронології становлення методологій управління проєктами з ключовими етапами розвитку систем управління в прикладних галузях. Визначено також основні елементи інноваційного мислення, необхідного для ефективної діяльності керівника проєкту. Запропоновані результати можуть бути корисними при виборі або розробці нових методологій для реалізації нестандартних проєктних рішень, зокрема в інтегрованому управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки.

У роботі [11] Данченко О.Б., Семко І.Б., Борисовою Н.І. проаналізовано поняття відхилень у межах реалізації проєктів та розкрито концепцію інтегрованого управління ними. Сутність цієї концепції полягає у цілісному впливі на процеси управління всіма видами відхилень незалежно від їхнього



походження. Такий підхід уподібнюється до медичної практики, де лікування будь-якого захворювання передбачає проходження типових етапів, незалежно від конкретної природи хвороби. Це дослідження стане у нагоді в процесі розробки концепції інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки.

Черненко Ю.В. та Бедрієм Д.І. у роботі [12] проаналізовано сучасні підходи до трансформації житлово-комунальних послуг шляхом інноваційного управління стейкхолдерами в умовах глобалізації, технологічного прогресу та кліматичних змін. Виокремлено ключові групи зацікавлених сторін і описано ефективні механізми їх залучення, що сприяють підвищенню стійкості комунальної інфраструктури. Розглянуто приклади впровадження цифрових рішень, програм соціальної відповідальності та партнерств із приватним сектором. Окрема увага приділена стратегіям формування спільного бачення сталого розвитку та підвищення прозорості управлінських процесів. Запропонований підхід забезпечує не лише підвищення якості житлово-комунальних послуг, а й сприяє сталому розвитку урбанізованих територій. Це дозволяє гармонізувати технологічні, екологічні та соціальні аспекти у сфері надання послуг. Результати цього дослідження стануть у нагоді в процесі розробки підходів до інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки.

У роботі [13] авторами, Міценко Н.Г., Іванченко Г.В., Боднарюк В.А., Лозовим Т.І., обґрунтовано необхідність управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку, як ключового чинника інноваційного розвитку. Основна увага приділена аналізу проблем управління кадрами в контексті організаційно-економічного механізму підприємства, який включає сукупність ресурсних, правових, методичних та управлінських компонентів. Автори доводять, що такий механізм відіграє важливу роль у адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища в умовах трансформації економіки. Підкреслено, що домінування людського фактору в умовах інноваційної



економіки актуалізує використання принципів сталого розвитку, які поєднують економічні, соціальні та екологічні аспекти. Виокремлено ключові принципи сталого управління персоналом, серед яких – розвиток людського капіталу, гнучкість, рівність можливостей і зовнішнє партнерство. Реалізація цих принципів сприятиме зростанню професіоналізму, креативності та інноваційного потенціалу персоналу. Це дослідження стане підґрунтям для розробки підходів до інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** За результатами дослідження сучасного стану розвитку бізнесу та умов його ведення виявлено, що існує потреба у впровадженні бізнес-моделей сталого розвитку, підходів циркулярної економіки, а також відновлення країни після завершення війни. Виходячи із цього, можна говорити про актуальність запропонованої тематики, зокрема в частині розробки концепції інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки та відповідної концептуальної моделі.

Авторами пропонується інтегрувати проєктний та процесний підходи в діяльність бізнесу, що може стати основним елементом для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності компанії. Обидва підходи мають свої переваги, та їх комбінування може створити комплексну систему управління. Конвергенція (від лат. *convergo* – зближую) – процес зближення, сходження (в різному розумінні) компромісів. Конвергенція – це не лише взаємопроникнення, але й об'єднання за принципом взаємодоповнення [4, 14]. Дивергенція (від лат. *divergere* – виявляти розходження) – це розбіжність, протилежний до конвергенції процес.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження – розробка концептуальної моделі інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки. Це спрямовано на підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності діяльності компанії.



Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

1. Ідентифікувати проєкти, які можуть реалізуватися в підприємницькій діяльності, та процеси, які необхідні для успішної їхньої реалізації.
2. Обґрунтувати побудову концептуальної схеми інтегрованого процесного та проєктного управління в бізнесі.
3. Здійснити моделювання інтеграції процесного та проєктного управління в бізнесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведення конвергенції проєктного та процесного управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки дозволить зберегти час менеджера проєктів на вибір моделей та методів управління проєктами, а отже підвищити ефективність управління фінансовими, часовими та якісними показниками проєктів, та проєктом в цілому.

Спроби простого складання різних методологій управління проєктами може призвести до такої суміші, що не принесе практичної користі. Саме тому існує потреба у запровадженні механізмів конвергенції та дивергенції з метою поєднання кращих елементів методологій та отриманням синергетичного ефекту від інтеграції проєктного та процесного управління (рис. 1.).

Отже, інтеграція проєктного та процесного підходів може забезпечити більш гнучке та адаптивне управління, спрямоване на досягнення стратегічних цілей бізнесу. Основна ідея полягає в тому, щоб використовувати процеси для досягнення стратегічних цілей, а проєкти для реалізації конкретних завдань, що допомагають в цьому процесі.

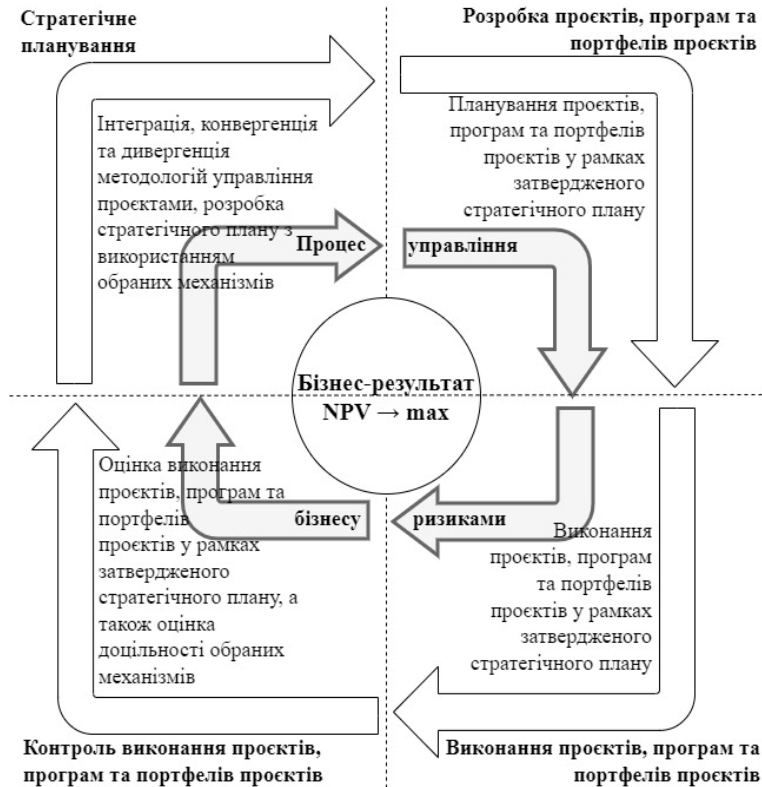


Рис. 1. Концептуальна схема інтегрованого управління бізнесом

Джерело: складено авторами на основі аналізу [4, 14, 15]

Виходячи із наведеного вище, можна говорити про те, що в підприємницькій діяльності або бізнесі можуть реалізовуватися різноманітні проєкти, залежно від їхніх цілей, сфери діяльності та потреб. До основних видів проєктів, які часто зустрічаються, можна віднести наступні (табл. 1) [15, 16, 17].

Таблиця 1

## Основні види проєктів в підприємницькій діяльності

№ п/п	Види проєктів	Напрямки проєктів
1	Інноваційні та технологічні проєкти (ІТП)	Впровадження нових технологій (автоматизація процесів, впровадження робототехніки, штучного інтелекту). Модернізація обладнання для підвищення продуктивності та якості продукції. Розробка нових продуктів або послуг для розширення ринку та збільшення прибутків



2	Проекти оптимізації процесів (ПОП)	3	Покращення виробничих процесів (Lean, Six Sigma) для зменшення витрат та зниження відходів. Реорганізація внутрішніх процесів для підвищення ефективності та швидкості виконання завдань. Оптимізація ланцюга поставок для зниження витрат на логістику та зменшення строків поставки
3	Інфраструктурні проекти (ІП)		Будівництво нових об'єктів (цехів, складів, офісних приміщень). Модернізація існуючих споруд (ремонт, поліпшення безпеки, енергозбереження). Розширення виробничих потужностей для збільшення обсягів виробництва
4	Цифрова трансформація та ІТ-проекти (ІТ-проекти)		Впровадження ERP та CRM систем для управління бізнесом та клієнтськими відносинами. Створення мобільних додатків та веб-платформ для поліпшення взаємодії з клієнтами. Кібербезпека та захист даних для забезпечення конфіденційності та збереження інформації
5	Екологічні та соціальні проекти (ЕСП)		Проекти з енергозбереження та зниження викидів для відповідності екологічним стандартам. Реалізація програм з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), таких як соціальні проекти для громади. Утилізація відходів і повторне використання матеріалів для зменшення впливу на довкілля
6	Проекти розвитку персоналу (ПРП)	3	Тренінги та навчальні програми для підвищення кваліфікації працівників. Мотиваційні програми та розвиток корпоративної культури для покращення робочого клімату. Програми з підбору та утримання талантів для забезпечення якісного кадрового резерву
7	Проекти покращення обслуговування клієнтів (ППОК)	3	Впровадження нових каналів комунікації (онлайн-чати, боти, контактні центри). Оновлення системи обслуговування для підвищення швидкості та якості взаємодії з клієнтами. Програми лояльності та підтримка клієнтів для збільшення їхньої задоволеності

Кожен із цих проектів (табл. 1) потребує чіткого планування, розподілу ресурсів та управління ризиками, щоб досягти успішної реалізації та максимального результату для підприємства [15, 16, 17].



Пропонується реалізувати механізм, що дозволить забезпечити отримання максимального бізнес-результату, шляхом інтеграції інструментів управління проектами, портфелями, програмами та стратегіями з урахуванням специфіки ведення бізнесу або підприємницької діяльності [11]. Концептуальна схема інтеграційних механізмів представлена на рис. 2.

На рис. 2. відображено, що інтегроване процесне та проектне управління бізнесом поєднує дві ключові складові: процеси, які забезпечують повторювану операційну діяльність, та проекти, що орієнтовані на виконання унікальних завдань. Ця концепція передбачає взаємодію між системами управління, яка дозволяє компаніям досягати стратегічних цілей шляхом ефективної координації операцій та проектів.

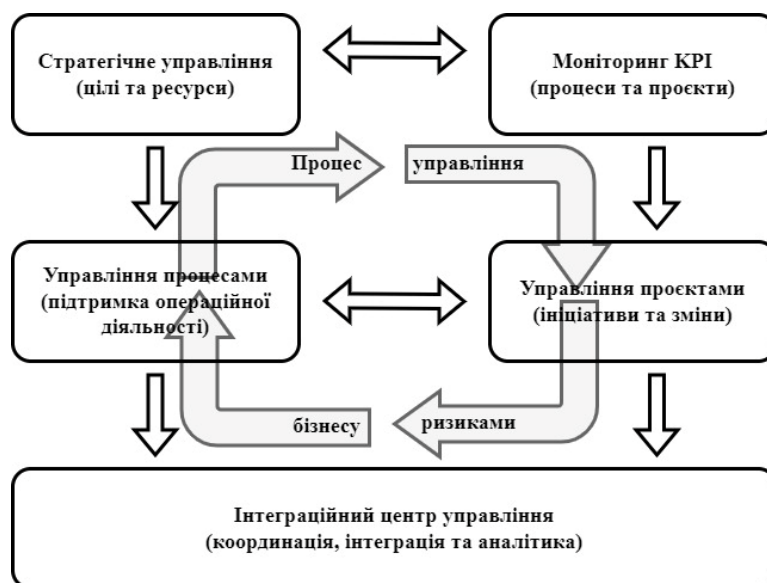


Рис. 2. Концептуальна схема інтегрованого процесного та проектного управління в бізнесі

*Джерело: складено авторами на основі [4, 14]*

Концепція інтегрованого процесного та проектного управління базується на взаємодії основних елементів, які забезпечують баланс між операційною ефективністю (процесами) та стратегічними змінами (проектами) [14].



Основними елементами концепції інтегрованого процесного та проектного управління бізнесом є стратегічне управління, моніторинг ключових показників ефективності (KPI), управління процесами, управління проектами та інтеграційний центр управління.

Стратегічне управління відповідає за формування довгострокових цілей компанії, визначення KPI та пріоритетів для процесів і проектів. Воно забезпечує спрямування всієї діяльності компанії відповідно до її місії та стратегії. Моніторинг KPI виконує роль аналітичного інструменту, який оцінює результати процесів і проектів, забезпечує контроль виконання стратегічних цілей і дозволяє виявити потенційні проблеми чи зони для покращення.

Управління процесами зосереджене на оптимізації операційної діяльності компанії, включаючи ключові бізнес-процеси, такі як продажі, маркетинг і виробництво. Воно забезпечує стабільність, ефективність і якість поточної діяльності.

Управління проектами орієнтоване на досягнення унікальних завдань і стратегічних ініціатив, таких як інновації, покращення інфраструктури чи впровадження соціальних програм. Основні види проектів в підприємницькій діяльності наведені у табл. 1, що дає змогу фокусуватися на різних аспектах розвитку бізнесу.

Інтеграційний центр управління є центральним елементом концепції, який координує взаємодію між процесами та проектами, забезпечуючи їхню синергію. Він аналізує результати моніторингу KPI, адаптує ресурси та стратегії відповідно до змін у бізнес-середовищі, вирішує конфлікти між операційними й проектними пріоритетами. Загалом концепція базується на балансі між стабільністю операційної діяльності, досягнутою через процеси, та гнучкістю й інноваційністю, забезпеченими проектами. Такий підхід сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей компанії в умовах динамічних ринкових змін.



Процесне управління орієнтоване на підтримку безперервної діяльності підприємства, яке включає визначення, оптимізацію та контроль бізнес-процесів. Загальна ефективність  $j$ -процесу (ОЕЕ) визначається за формулою (1):

$$OEE = A \times P \times Q \times (1 - k_{OR}), \quad (1)$$

де ОЕЕ – загальна ефективність  $j$ -процесу (%);

$A$  – доступність процесу (Availability), вимірюється як частка фактично відпрацьованого часу до запланованого робочого часу (%);

$P$  – продуктивність процесу (Performance), вимірюється як відношення фактичної продуктивності до максимально можливої (%);

$Q$  – якість процесу (Quality), вимірюється як частка якісної продукції до загальної кількості виробленої продукції (%);

$k_{OR}$  – коефіцієнт впливу операційних ризиків (2), який варіюється від 0 (ризики не впливають) до 1 (максимальний вплив ризиків, процес неефективний):

$$k_{OR} = \sum_{i=1}^n OR_i, \quad (2)$$

де  $OR_i$  – операційні ризики організації, які розраховуються за формулою (3):

$$OR_i = P_i \times V_i, \quad (3)$$

де  $OR_i$  – операційні ризики організації;

$P_i$  – ймовірність виникнення операційних ризиків організації,  $0 \div 1$ ;

$V_i$  – вплив операційних ризиків організації,  $0 \div 1$ ;



$i$  – номер операційного ризику організації,  $1 \div n$ ;

$n$  – кількість операційних ризиків організації.

Проектне управління спрямоване на досягнення унікальних цілей у визначений термін і з заданими ресурсами. Управління обсягом робіт (Score) можна розрахувати за формулою (4):

$$S = T \cdot R \cdot (1 - k_{PR}), \quad (4)$$

де  $S$  – обсяг робіт, год.;

$T$  – тривалість робіт, год.;

$R$  – ресурси, люд.-год.;

$k_{PR}$  – коефіцієнт впливу проектних ризиків (5), який варіюється від 0 (ризики не впливають) до 1 (максимальний вплив ризиків, процес неефективний):

$$k_{PR} = \sum_{j=1}^m PR_j, \quad (5)$$

де  $PR_j$  – проектні ризики організації, які розраховуються за формулою (6):

$$PR_j = P_j \cdot V_j, \quad (6)$$

де  $PR_j$  – проектні ризики організації;

$P_j$  – ймовірність виникнення проектних ризиків організації,  $0 \div 1$ ;

$V_j$  – вплив проектних ризиків організації,  $0 \div 1$ ;

$j$  – номер проектного ризику організації,  $1 \div m$ ;

$m$  – кількість проектних ризиків організації.



Ефективність проєктів ( $E_p$ ) розраховується як узагальнена оцінка виконання проєкту за основними критеріями: досягнення цілей, дотримання строків і бюджету. Формула може мати вигляд (7):

$$E_p = w_1 \Gamma C + w_2 \Gamma T + w_3 \Gamma B, \quad (7)$$

де  $C$  – ефективність досягнення цілей проєкту (Goal Achievement), вимірюється як частка виконаних цілей від загальної кількості запланованих (%);

$T$  – дотримання строків проєкту (Time Management), оцінюється як відношення запланованого часу до фактично витраченого (%). Якщо проєкт завершено раніше запланованих строків, значення  $T$  перевищує 100%;

$B$  – дотримання бюджету проєкту (Budget Compliance), визначається як відношення запланованого бюджету до фактичного (%). Якщо витрати перевищили бюджет, значення  $B$  буде менше за 100%;

$\omega_1, \omega_2, \omega_3$  – вагові коефіцієнти, що визначають важливість кожного з критеріїв ( $\omega_1 + \omega_2 + \omega_3 = 1$ ).

Інтеграція процесів та проєктів передбачає взаємозв'язок між бізнес-процесами, які забезпечують операційну стійкість, і проєктами, що реалізують стратегічні зміни. Інтеграція ефективності розраховується за формулою (8):

$$EI = \alpha \Gamma OEE + \beta \Gamma E_p, \quad (8)$$

де  $EI$  – інтегрована ефективність (%);

$E_p$  – ефективність проєкту (%);

$\alpha, \beta$  – вагові коефіцієнти.



Концепція інтегрованого процесного та проєктного управління в бізнесі дозволяє компаніям ефективно управляти одночасно операційною діяльністю та стратегічними ініціативами. Її реалізація сприяє досягненню стабільності, гнучкості та довгострокового успіху бізнесу.

**Висновки.** Авторами запропоновано концептуальну модель інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки, яка ґрунтується на інтеграції процесного та проєктного підходів, й спрямована на підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності діяльності бізнесу.

На підставі концептуальної схеми управління бізнесом була проведена ідентифікація проєктів, які можуть реалізуватися в підприємницькій діяльності, та процесів, які необхідні для успішної їхньої реалізації. Такий підхід дозволяє швидко проаналізувати проєкти в діяльності бізнесу ще на етапі їхнього планування.

Обґрунтовано доцільність інтеграції процесного та проєктного підходів в управлінні бізнесом, що сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності управлінських рішень, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей. Основна ідея полягає в тому, що бізнес-процеси забезпечують поступовий рух до стратегічних орієнтирів, тоді як проєкти виступають інструментами реалізації окремих завдань у межах цих процесів.

Здійснено моделювання інтеграції процесного та проєктного підходів в управлінні бізнесом. В результаті цього була розроблена концептуальна модель інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки. Цей результат забезпечує ефективний баланс між операційною стабільністю та стратегічною гнучкістю бізнесу. Її основними складовими є стратегічне управління, управління процесами й проєктами, моніторинг ключових показників ефективності та інтеграційний центр управління. Стратегічне управління визначає довгострокові цілі та координує діяльність процесів і проєктів відповідно до місії компанії, а КРІ слугують аналітичним інструментом для оцінки результативності. Управління процесами зосереджене на підвищенні



ефективності щоденної операційної діяльності, тоді як управління проектами реалізує стратегічні ініціативи та інновації. Інтеграційний центр виступає координаційною ланкою, яка забезпечує узгодженість і синергію між усіма елементами системи. Загалом, застосування цієї концепції дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей.

В подальших дослідженнях авторами пропонується розробка моделей та методів, які ґрунтуються на впровадженні бізнес-моделей сталого розвитку, підходів циркулярної економіки, а також відновлення країни після завершення війни.

## Список використаних джерел

1. Белова О.І., Кісільов О.І., Бедрій Д.І. Особливості управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки. *Project, Program, Portfolio Management (P3M-2022)*. Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 2-3 грудня 2022 року). Том 1. Одеса : ІШПР, 2022. С. 18-22.

2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition. USA: PMI, 2021. 274 p.

3. Кісільов О.І. Проектно-процесний підхід до управління організаціями. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*. Тези доповідей IV Наукової конференції (м. Київ, 28-29 квітня 2024 року). Київ: Університет «КРОК», 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2074>.

4. Денчик О.Р. Модель інтегрованого управління ризиками проектів агропромислового комплексу. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 37. С. 18-24. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9783158>.

5. Бушуєв С.Д., Дорош М.С. Формування інноваційних методів та моделей управління проектами на основі конвергенції. *Управління розвитком складних*



систем. 2015. Вип. 23. С. 30-37. URL: [https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-23/30-38\\_bushuev\\_dorosh.pdf](https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-23/30-38_bushuev_dorosh.pdf).

6. Ковтун Т.А. Науковий базис конвергентного управління проектами екологістичних систем. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 47. С. 14-24. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.14-24>. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/248766>.

7. Васильців Т.Г., Міценко Н.Т., Мульська О.Г., Зайченко В.В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 23-29. DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.7625341>.

8. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Бушуєва В.Б., Веренич О.В. Управління проектами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. Вип. 45. С. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.21-26>.

9. Бедрій Д.І., Семко І.Б., Ткаченко В.Ф. Особливості управління проектами енергозбереження в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. Вип. 47. С. 6-13. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.6-13>.

10. Бушуєв С.Д., Дорош М.С., Шакур Н.В. Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. Київ : КНУБА, 2016. Вип. 26. С. 49-57. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-26/article-916>.

11. Данченко О.Б., Семко І.Б., Борисова Н.І. Концептуальна модель інтегрованого управління відхиленнями в проектах. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія : Технічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 2015. № 1. С. 62-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchdtu\\_2015\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchdtu_2015_1_13).

12. Черненко Ю.В., Бедрій Д.І. Трансформація житлово-комунальних послуг через інноваційне управління стейкхолдерами: кроки до сталості.



*Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 33-43. DOI:  
<https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.33.43>.

13. Міценко Н.Г., Іванченко Г.В., Боднарюк В.А., Лозовий Т.І. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03>.

14. Кісільов О.І., Качков С.О., Бедрій Д.І. Концепція інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки. *Project, Program, Portfolio Management (P3M-2023)*. Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 1-2 грудня 2023 року). Том 1. Одеса : ІШІР, 2023. С. 18-23.

15. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 6th Ed. USA: PMI, 2017. 756 p.

16. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume I. Translation [Електронний ресурс]. Representative Author : Prof. Shigenobu Ohara. Project Management Association of Japan (PMAJ). Режим доступу: <http://www.pmaj.or.jp/>.

17. The Standard for Portfolio Management – 4th Ed. USA: PMI, 2017. 190 p.