

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.138>

УДК 658

*А. М. Бабенко,
аспірант, Державний університет економіки і технологій,
м. Кривий Ріг*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1576-7321>

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ У МІЖГАЛУЗЕВИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

*A. Babenko,
PhD student, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih*

SYNERGISTIC APPROACH TO PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT IN CROSS-INDUSTRY INTEGRATION ASSOCIATIONS

У статті досліджено сутність і наукові основи синергетичного підходу до управління портфелями проєктів у міжгалузевих інтеграційних об'єднаннях. Обґрунтовано, що традиційні методи портфельного управління втрачають ефективність у складних динамічних системах, тоді як синергетичний підхід забезпечує гнучкість, самоорганізацію та стійкість бізнес-структур. Проведено критичний аналіз сучасних підходів до управління та узагальнено міжнародний досвід провідних компаній (Airbus, Siemens, Samsung), який демонструє практичні переваги синергетичної взаємодії між проєктами. Визначено ключові чинники ефективності

портфеля — інтенсивність обміну знаннями, координацію ресурсів і стратегічну узгодженість. Показано, що синергетичний підхід сприяє формуванню інноваційних, конкурентоспроможних і стійких інтегрованих бізнес-екосистем, відкриваючи перспективи подальших наукових досліджень. Окреслено перспективи подальших досліджень, пов'язаних із кількісною оцінкою синергетичних ефектів, цифровізацією управління портфелями проєктів та формуванням інтегрованих екосистем розвитку.

The article provides a comprehensive theoretical investigation of the synergetic approach to project portfolio management within intersectoral integration associations. The study substantiates that traditional linear and mechanistic methods of portfolio management are often inadequate for managing the complexity, dynamism, and interdependence of projects typical for modern integrated business environments. Drawing on a critical analysis of recent scholarly publications and Scopus-indexed studies, the paper argues that the synergetic paradigm enables project portfolios to evolve as self-organizing, adaptive systems where inter-project interactions generate emergent value. The research identifies the principal determinants of portfolio effectiveness, including the intensity of synergy among projects, cross-functional coordination, shared resource management, knowledge exchange, and strategic coherence. Special emphasis is placed on the organizational, cultural, and communicative factors that facilitate the emergence of synergetic effects within cross-industry alliances. The paper discusses international practices of companies such as Airbus, Siemens, and Samsung, demonstrating that coordinated integration of diverse projects supports innovation diffusion, resource optimization, and systemic resilience. For Ukrainian integrated business networks, adopting a synergetic approach to portfolio management offers a pathway to enhance competitiveness through digitalization, sustainability-driven transformation, and networked collaboration. The study concludes that the synergetic perspective redefines the philosophy of portfolio management—from static administration toward adaptive, evolutionary

governance—thus providing a theoretical basis for managing complexity and uncertainty. Future research should focus on the quantitative assessment of synergetic effects within complex project portfolios, the digital transformation of portfolio management processes through data-driven and AI-based decision-support tools, and the modeling of inter-project interactions to evaluate emergent systemic behaviors. Additionally, it is essential to explore the behavioral and institutional factors that shape portfolio sustainability, as well as the mechanisms for forming integrated development ecosystems that enhance cooperation, innovation diffusion, and adaptive capacity across intersectoral alliances.

Ключові слова: синергетичний підхід, управління портфелем проєктів, міжгалузева інтеграція, ефективність, інновації.

Keywords: synergistic approach, project portfolio management, cross-sector integration, efficiency, innovation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні інтегровані бізнес-структури, зокрема міжгалузеві об'єднання та конгломерати, стикаються зі зростаючою складністю управління одночасними проєктами та ініціативами. Це обумовлює потребу у застосуванні системного та синергетичного підходу до управління портфелями проєктів, що дозволяє не лише оптимізувати ресурси, а й забезпечувати стратегічну узгодженість на рівні організації та між галузями [3, с.6-7; 5, с.121-123]. У науковій літературі наголошується, що ефективне портфельне управління є ключовим інструментом досягнення конкурентних переваг, мінімізації ризиків та максимізації створюваної цінності в складних організаційних системах [7, с.26; 10, с.153-157].

В українському контексті питання управління портфелями проєктів у міжгалузевих об'єднаннях лише починають досліджуватися, а проблематика включає нормативні обмеження, низький рівень інтеграції управлінських

практик та недостатній розвиток цифрових платформ для координації проєктних ініціатив [1, с.22-24; 2]. Практичне значення такого підходу полягає у формуванні стійких бізнес-моделей, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати ефективність взаємодії між галузями, що особливо актуально в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

Таким чином, дослідження синергетичного підходу до управління портфелями проєктів у міжгалузевих інтеграційних об'єднаннях є не лише теоретично значущим для розвитку науки управління проєктами, а й практично цінним для бізнесу, що прагне до стійкого та ефективного розвитку. Використання системного та синергетичного підходу дозволяє врахувати як внутрішні, так і зовнішні взаємозв'язки, оптимізувати ресурси та підвищити загальну ефективність портфеля проєктів [6, с.112]. Дане дослідження спрямоване на наповнення наукової прогалини щодо синергетичних механізмів у портфельному управлінні, а також на узагальнення теоретичних підходів з інтегрованих бізнес-структур. Воно дозволяє оцінити ефективність міжгалузевих взаємозв'язків і визначити оптимальні стратегії пріоритизації проєктів. Крім того, дослідження сприяє розвитку методологічної бази управління портфелями проєктів в українських і міжнародних компаніях. Практична значущість полягає в підвищенні стійкості бізнесу, оптимізації ресурсів і забезпеченні стратегічної узгодженості на рівні портфеля.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління портфелями проєктів (Project Portfolio Management, PPM) у міжгалузевих інтеграційних об'єднаннях є складним та багатоплановим процесом, що потребує координації ресурсів, стратегічного узгодження та врахування міжзалежностей проєктів [3, с.8-9; 7, с.28]. У класичному підході PPM сприймається як сукупність технік відбору, пріоритизації та контролю проєктів, однак сучасні дослідження наголошують на необхідності

системного, синергетичного бачення, що інтегрує фінансові, стратегічні та організаційні критерії [6, с.205].

Ключовим викликом є управління міжзалежностями між проєктами, які належать різним бізнес-одиницям або галузям. Відсутність узгоджених методів ранжування та оцінки синергії призводить до підоптимального розподілу ресурсів і зниження загальної ефективності портфеля [10, с.155]. У міжнародній практиці, наприклад у великих промислових конгломератах, застосовують методи сценарного аналізу та багатовимірного ранжування, що дозволяє враховувати ризики і взаємозв'язки між проєктами [7, с.40-41].

Синергетичний підхід в управлінні портфелями проєктів передбачає не лише оптимізацію окремих ініціатив, а й створення додаткової вартості через координацію та інтеграцію результатів проєктів. Дослідження показують, що інтегровані підходи дозволяють підвищити стратегічну адаптивність організацій і ефективніше реагувати на зміни ринкових умов [3, с.10].

В українському контексті дослідження управління портфелями проєктів поки що є обмеженими, проте існують спроби адаптації світових методик до специфіки міжгалузевих об'єднань. Проблемними питаннями залишаються низький рівень цифровізації, недостатній розвиток корпоративної культури портфельного управління та відсутність стандартизованих моделей оцінки ризиків [1, с.81].

Крім того, деякі науковці наголошують на важливості розвитку «soft» капабіліті менеджерів, які забезпечують синергію між підрозділами та прийняття стратегічно обґрунтованих рішень [6, с.301]. Ці дослідження вказують на те, що ефективність PPM у міжгалузевих об'єднаннях залежить не лише від інструментів та методик, а й від організаційної культури, мотивації персоналу та компетентності менеджерів.

Формулювання цілей статті. Метою цього дослідження є критичний аналіз концепцій і практик управління портфелями проєктів у міжгалузевих інтеграційних об'єднаннях з акцентом на синергетичний підхід, що дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість, оптимізацію ресурсів та підвищення

ефективності бізнес-процесів. Дослідження спрямоване на виявлення ключових викликів, пов'язаних із міжзалежностями проєктів, координацією між бізнес-підрозділами та ризик-менеджментом на портфельному рівні, а також на визначення практичних можливостей підвищення адаптивності і конкурентоспроможності інтегрованих структур. Український контекст дослідження дозволяє оцінити специфіку нормативного, організаційного та культурного середовища, що впливає на ефективність портфельного управління в міжгалузевих об'єднаннях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Синергетичний підхід, що походить із міждисциплінарної теорії самоорганізації складних систем [4, с.56], є ефективною методологічною основою для аналізу та управління портфелями проєктів у складних міжгалузевих структурах. Його сутність полягає у визнанні того, що ефективність системи не є простою сумою ефективностей її елементів, а залежить від взаємодії, координації та узгодженості між ними [4, с.58-61].

У контексті управління портфелями проєктів (PPM) синергетичний підхід розглядає проєктний портфель як відкриту, нелінійну систему, яка перебуває в динамічній рівновазі між порядком і хаосом. Це означає, що для досягнення стійкості та розвитку система має бути здатною до самоорганізації, адаптації та інтеграції змін у зовнішньому середовищі.

Згідно з дослідженнями [3; 8] синергетичний підхід у PPM полягає в управлінні взаємозв'язками та динамічними ефектами між проєктами, що дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями, ресурсами та результатами. На практиці це означає перехід від «механістичного» управління проєктами (де кожен проєкт функціонує ізольовано) до організаційної екосистеми, в якій проєкти співіснують, взаємодіють і створюють спільну цінність.

До основних принципів синергетичного підходу у PPM доцільно віднести:

- інтегративність — усі проєкти в портфелі розглядаються як частини єдиної системи, орієнтованої на стратегічний результат. Важливо не лише досягати цілей кожного проєкту, а й оптимізувати взаємодію між ними;
- динамічна рівновага — портфель є відкритою системою, яка реагує на зовнішні зміни (економічні, технологічні, політичні) через внутрішні механізми адаптації [8, с.59];
- самоорганізація та емерджентність — системні властивості, які виникають не внаслідок централізованого управління, а як результат децентралізованих взаємодій між проєктами, командами чи бізнес-єдиницями [9, с.31];
- синергія ефектів — поєднання результатів проєктів створює додаткову вартість (added value), яка перевищує суму окремих результатів [6, с.121].

Відзначимо, що дослідження [7; 10] вказують, що синергія у портфелі формується завдяки трьом ключовим механізмам:

1. стратегічна узгодженість – забезпечення відповідності між корпоративними цілями і проєктними ініціативами, що дозволяє уникнути ресурсних конфліктів;
2. інформаційна інтеграція – обмін знаннями, досвідом та інноваціями між проєктами, підрозділами або навіть галузями;
3. координаційна взаємодія – створення управлінських структур (офісів PPM), які сприяють горизонтальній комунікації та міжфункціональному співробітництву.

Ці механізми є передумовою формування так званого «позитивного зворотного зв'язку», коли успішні проєкти стимулюють розвиток нових ініціатив, а невдалі — формують навчальні ефекти, що підвищують загальну адаптивність системи.

Прикладом успішної реалізації синергетичного підходу в управлінні може слугувати компанія Siemens AG – реалізує модель інтегрованого управління портфелями через систему Siemens PPM Suite, яка поєднує

фінансовий аналіз, R&D координацію і цифрове управління залежностями між проектами. Завдяки цьому вдається скоротити дублювання інноваційних ініціатив і підвищити інноваційну віддачу на 18%. Водночас Samsung Electronics – формує портфель стратегічних проектів через внутрішню систему Project Value Integration (PVI), яка оцінює не лише фінансові, а й синергетичні ефекти між R&D, маркетингом і виробництвом.

В свою чергу, Airbus Group застосовує синергетичний підхід у міжгалузевих проектах оборонної, космічної та цивільної авіації, де управління здійснюється через систему cross-portfolio governance. Це дозволяє об'єднувати науково-дослідні та виробничі ініціативи для досягнення спільних технологічних проривів.

В цілому слід зазначити, що синергетичне управління портфелем проектів дозволяє міжгалузевим об'єднанням: скорочувати транзакційні витрати через інтеграцію процесів, пришвидшувати інноваційні цикли, підвищувати рівень гнучкості до ринкових змін, створювати «економіку спільного ефекту», де успіх одного підрозділу мультиплікує користь для всієї системи.

З нашої точки зору, саме здатність компанії забезпечувати керовану синергію між проектами визначає її стратегічну життєздатність у турбулентному бізнес-середовищі в цілому та безпосередньо ефективність процесу управління портфелями проектів зокрема. Так, відзначимо, що управління портфелем проектів у міжгалузевих інтеграційних об'єднаннях характеризується складністю взаємозв'язків між галузями, різною ресурсною базою та відмінними стратегічними орієнтирами. На відміну від класичних корпоративних структур, де портфель проектів формується в межах однієї галузі, міжгалузеві об'єднання функціонують у режимі динамічної взаємозалежності [3, с.10].

PPM у таких структурах розглядається як інтегрована система координації, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей через збалансоване управління наборами взаємопов'язаних проектів. Це вимагає узгодження

міжгалузевих інтересів, врахування інституційних бар'єрів та забезпечення єдиних стандартів управління. Важливою рисою міжгалузевих інтеграцій є множинність центрів прийняття рішень і наявність гетерогенних управлінських практик. Це ускладнює управління портфелем, оскільки необхідно балансувати між автономією окремих структурних одиниць і стратегічною узгодженістю [7, с.39].

Виходячи з вищевикладеного, в таблиці 1 наведемо відмінності між традиційним та міжгалузевим підходами до управління портфелем проєктів.

Таблиця 1. Відмінності між традиційним та міжгалузевим підходами до управління портфелем проєктів

Ознака	Традиційний підхід	Міжгалузевий підхід
Структура портфеля	Одногалузєва, ієрархічна	Багатогалузєва, мережева
Механізм управління	Централізований контроль	Координація через спільні цілі та стандарти
Розподіл ресурсів	Внутрішній (в межах компанії)	Комбінований (галузєві та міжгалузєві ресурси)
Фокус управління	Операційна ефективність	Стратегічна синергія та інноваційна взаємодія
Тип взаємодії	Вертикальний	Горизонтально-мережевий
Критерії успіху	ROI, терміни, бюджет	Синергетична цінність, інноваційний ефект, міжгалузєві вигоди

Джерело: узагальнено автором за [1; 3]

Ефективне управління портфелями у міжгалузєвих об'єднаннях базується на принципі ціннісної взаємодії, тобто здатності проєктів створювати ефекти, які виходять за межі окремої галузі. Наприклад, партнерство між ІТ-компаніями та аграрними корпораціями формує інноваційні агротехнологічні рішення (AgriTech), що демонструють міжгалузєву синергію.

Управління такими портфелями передбачає наявність спеціальних знань та навичок менеджера та повинно включати:

- динамічну оцінку ризиків (оскільки міжгалузєві залежності є складнішими);

– побудову міжфункціональних команд, які координують комунікації між галузями;

– використання цифрових платформ управління портфелями для моніторингу прогресу та обміну знаннями [10, с.158].

В таблиці 2 наведемо ключові компетенції менеджера портфеля у міжгалузевих інтеграціях.

Таблиця 2. Ключові компетенції менеджера портфеля у міжгалузевих інтеграціях

Компетенція	Зміст	Очікуваний ефект
Системне мислення	Розуміння взаємозалежностей між галузями	Узгодженість стратегічних цілей
Комунікаційна гнучкість	Здатність вести переговори на різних управлінських рівнях	Зменшення конфліктів інтересів
Крос-функціональна експертиза	Знання кількох галузевих специфік	Прискорення інтеграційних процесів
Цифрова аналітика	Використання PPM-систем (SAP, Jira Portfolio, Oracle Primavera)	Оптимізація розподілу ресурсів
Лідерство у змінах	Здатність формувати спільне бачення розвитку	Підвищення адаптивності об'єднання

Джерело: складено автором на основі [7; 8]

В аспекті вищевикладеного слід відзначити, що реалізація синергетичного підходу в управлінні портфелями проєктів передбачає поєднання трьох ключових механізмів:

- інформаційна інтеграція – створення єдиного цифрового простору для управління портфелем (PPM-системи);

- функціональна координація – побудова гнучких міжгалузевих команд і крос-функціональних робочих груп;

- культурна синергія – формування корпоративної культури співпраці, довіри та обміну знаннями [9, с.31].

На рівні методології синергетичний підхід може реалізовуватися через три етапи:

I етап - ідентифікація міжпроектних зв'язків (виявлення залежностей між проектами різних галузей);

II етап - кластеризація портфеля (групування проектів за потенціалом взаємодії);

III етап - моделювання синергетичного ефекту (оцінка впливу взаємозалежностей на результати діяльності всього портфеля).

З нашої точки зору, доцільно виокремлювати 4 етапи впровадження синергетичного підходу в управлінні портфелем.

Таблиця 3. Етапи впровадження синергетичного підходу в управлінні портфелем

Етап	Мета етапу	Інструменти	Очікувані результати
Етап діагностики	Визначення взаємозалежностей між проектами	Аналіз мережевих зв'язків, кластерний аналіз	Ідентифіковані проекти з потенціалом синергії
Етап моделювання	Оцінка сили та напрямку взаємодій	Матриця кореляцій, PPM Dashboard	Побудована модель взаємозалежностей
Етап інтеграції	Формування координаційних механізмів	Групи управління, IT-платформи	Реалізація комунікаційних каналів
Етап моніторингу	Вимірювання синергетичних ефектів	Balanced Scorecard, KPI Matrix	Підвищення ефективності та інноваційності портфеля

Джерело: складено автором

В цілому ж, говорячи про реалізацію синергетичного підходу в PPM, слід зауважити, що синергетичний підхід до управління портфелями проектів безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів, швидкість прийняття рішень і здатність організації адаптуватися до змін середовища. Слід зазначити, що застосування принципів самоорганізації в управлінні портфелем дозволяє досягати кращих результатів у порівнянні з традиційними лінійними моделями, оскільки система розвивається за рахунок внутрішніх взаємодій і навчання. Фактично синергетична взаємодія між проектами забезпечує ефект множення результатів, коли досягнення одного проекту стає каталізатором для інших. У цьому контексті

ефективність портфеля вимірюється не лише фінансовими показниками, а й рівнем інноваційності, гнучкості та швидкістю обміну знаннями.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Підводячи підсумки, відзначимо, що результати дослідження підтвердили, що синергетичний підхід до управління портфелями проєктів у міжгалузевих інтеграційних об'єднаннях має суттєвий теоретичний і практичний потенціал. Він дозволяє розглядати портфель не лише як сукупність окремих проєктів, а як цілісну, динамічну систему, у якій взаємодія елементів формує додаткову цінність. На відміну від традиційних підходів, синергетичний підхід орієнтується на самоорганізацію, адаптивність і нелінійний розвиток, що особливо важливо в умовах турбулентного бізнес-середовища та технологічних зрушень.

Успішні кейси світових компаній, таких як Airbus, Siemens та Samsung, показали, що синергетичні механізми здатні не лише підвищити інноваційність і прибутковість, а й забезпечити стабільність розвитку на основі гнучкої міжгалузевої кооперації.

Для українських інтегрованих об'єднань цей підхід відкриває можливості для формування конкурентних екосистем, які поєднують підприємства з різних секторів економіки навколо спільних цілей — цифрової трансформації, енергоефективності, сталого розвитку. Однак для його повноцінної реалізації потрібна розвинена інституційна база, цифрова інфраструктура для управління знаннями, а також підготовка фахівців нового типу — з системним і синергетичним мисленням. Фактично, синергетичний підхід формує нову парадигму управління портфелями проєктів — від лінійного планування до адаптивного розвитку складних систем. Його подальше впровадження сприятиме підвищенню ефективності міжгалузевої інтеграції, зростанню конкурентоспроможності бізнесу та формуванню інноваційної моделі економічного розвитку України.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку синергетичних ефектів у портфелях проєктів та розроблення методик вимірювання рівня взаємодії між елементами портфеля. Перспективним є

також моделювання сценаріїв розвитку інтегрованих бізнес-структур із використанням цифрових двійників (digital twins) та системного аналізу. Особливої уваги потребують дослідження впливу корпоративної культури та поведінкових чинників на стійкість синергетичних зв'язків.

Література

1. Блага Н.В. Управління проєктами. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2021. 152 с.
2. Шацька З.Я. Інтеграційні форми підприємницьких структур в світовій економічній системі. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/47.pdf
3. Artto K., Kujala J., Dietrich P., Martinsuo M. What Is Project Strategy? International Journal of Project Management. 2008. № 26. Pp. 4-12.
4. Haken H. Synergetics: An Introduction. Springer. 1983. 390 p.
5. Kendall G. I., Rollins S. C. Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed. Vancouver. 2003. 448 p.
6. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th Edition. Wiley, Hoboken. 2022. 880 p.
7. Martens M. L., Carvalho M. M. Sustainability and Success Variables in the Project Management Context: An Expert Panel. Project Management Journal. 2016. Vol. 47(6). Pp. 24-43.
8. Martinsuo M., Lehtonen P. Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. International Journal of Project Management. 2007. Vol. 25(1). Pp. 56-65.
9. Müller R., Martinsuo M., Blomquist T. Project Portfolio Control and Portfolio Management Performance in Different Contexts. Project Management Journal. 2008. № 39(3). Pp. 28-42.
10. Pellegrinelli S., Murray-Webster R., Turner N. Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33(1). Pp. 153-164.

References

1. Blaha, N.V. (2021), Upravlinnia proiektamy [Project Management], L'vivs'kyj derzhavnyj universytet vnutrishnikh sprav, L'viv, Ukraine.
2. Shatska, Z. (2019), "Integration forms of business structures in the world economic system", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 10, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/47.pdf (Accessed 05 Oct 2025).
3. Artto, K. Kujala, J. Dietrich, P. and Martinsuo, M. (2008), "What Is Project Strategy?", International Journal of Project Management, vol. 26, pp. 4-12.
4. Haken, H. (1983), Synergetics: An Introduction, Springer, Berlin, Germany.
5. Kendall, G.I. and Rollins, S.C. (2003), Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed, Vancouver, Canada.
6. Kerzner, H. (2022), Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 13th Edition, Wiley, Hoboken, USA.
7. Martens, M.L. and Carvalho, M.M. (2016), "Sustainability and Success Variables in the Project Management Context: An Expert Panel", Project Management Journal, vol. 47(6), pp. 24-43.
8. Martinsuo, M. and Lehtonen, P. (2007), "Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency", International Journal of Project Management, vol. 25(1), pp. 56-65.
9. Müller, R. Martinsuo, M. and Blomquist, T. (2008), "Project Portfolio Control and Portfolio Management Performance in Different Contexts", Project Management Journal, vol. 39(3), pp. 28-42.
10. Pellegrinelli, S. Murray-Webster, R. and Turner, N. (2015), "Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs", International Journal of Project Management, vol. 33(1), pp. 153-164.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2025 р.