

Благун Іван Іванович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Blahun Ivan

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing, Faculty of Economics
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
ORCID: 0000-0002-5178-6002*

Зварич Олена Ігорівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Zvarych Olena

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing,
Faculty of Economics
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
ORCID: 0000-0002-5088-7565*

Баран Ростислав Ярославович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету*

Baran Rostyslav

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of Department International Economy, Marketing and Management
Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
Western Ukrainian National University
ORCID: 0000-0002-3275-489X*

Романчукевич Мар'яна Йосипівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету*

Romanchukevych Maryana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economy, Marketing and Management
Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
Western Ukrainian National University
ORCID: 0000-0002-8369-4495*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11256

**РОЛЬ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONS' OPERATIONAL ACTIVITIES

Анотація. Вступ. Кожна успішна організація завдячує своїми досягненнями двом критичним чинникам – управлінню проєктами та організаційному лідерству. Щоб досягти успіху, компанія повинна функціонувати як єдина система, де всі елементи гармонійно працюють на досягнення спільної мети. Хоча лідерство високо цінується за визначення напрямку та бачення організації, управління проєктами є не менш важливим для реалізації цих бачень за допомогою добре спланованих та якісно виконаних проєктів. У сучасному динамічному бізнес-середовищі роль управління проєктами в підвищенні ефективності операційної діяльності стала ще більш важливою. Зростаюча конкуренція та нестабільність ринку вимагають від організацій більшої гнучкості й ефективності в управлінні операційними процесами. Таким чином, роль проєктного менеджменту в підвищенні ефективності операційної діяльності організації набуває все більшої актуальності та значущості.

Мета. Визначення та обґрунтування ключової ролі проєктного менеджменту в підвищенні операційної ефективності організацій шляхом аналізу його принципів, інструментів та впливу на бізнес-процеси, а також в розробці практичних рекомендацій щодо його інтеграції у повсякденну діяльність організації.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі наукових джерел, присвячених теоретичним засадам проєктного менеджменту. Особлива увага приділяється сучасним підходам, методам та інструментам управління проєктами, які висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних учених. У роботі використано такі наукові методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, спостереження, порівняння.

Результати. У статті проаналізовано роль проєктного менеджменту в підвищенні ефективності операційної діяльності організації. Особливу увагу акцентовано на порівнянні традиційного управління та проєктного менеджменту в операційній діяльності організації. Було проаналізовано основні інструменти проєктного менеджменту та їхній вплив на операційну ефективність діяльності організації. Визначено ключові напрями впливу проєктного менеджменту на операційну ефективність організації та систематизовано його вплив на сфери операційної діяльності. Особлива увага приділена перевагам впровадження проєктного підходу в умовах цифрової трансформації бізнесу. Розглянуто можливості підвищення ефективності організації як шляхом застосування окремих інструментів проєктного менеджменту, так і через формування цілісної системи управління на всіх рівнях організаційної структури.

Перспективи. Результати дослідження створюють основу для подальшого вивчення практичних аспектів застосування проєктного менеджменту у виробничих і сервісних компаніях. Подальше удосконалення системи проєктного управління сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації.

Ключові слова: проєктний менеджмент, операційна ефективність, управління проєктами, оптимізація процесів, організаційний розвиток, бізнес-процеси, ефективність організації

Summary. Introduction. Every successful organization owes its achievements to two critical factors – project management and organizational leadership. To succeed, a company must function as a single system where all elements work harmoniously towards a common goal. While leadership is highly valued for setting the direction and vision of an organization, project management is equally important for realizing these visions through well-planned and well-executed projects. In today's dynamic business environment, the role of project management in improving operational efficiency has become even more important. Increasing competition and market volatility require organizations to be more flexible and efficient in managing their operational processes. Thus, the role of project management in improving the efficiency of an organization's operations is becoming increasingly relevant and important.

Purpose. The purpose of the article is to identify and justify the key role of project management in increasing the operational efficiency of organizations by analyzing its principles, tools, and impact on business processes, as well as developing practical recommendations for its integration into the organization's daily activities.

Materials and methods. The study is based on the analysis of scientific sources devoted to the theoretical foundations of project management. Particular attention is paid to modern approaches, methods and tools of project management, which are covered in the works of domestic and foreign scientists. The following scientific research methods were used in the study: analysis, synthesis, induction, deduction, observation, and comparison.

Results. The article analyzes the role of project management in improving the efficiency of operations within organizations. Particular attention is paid to the comparison of traditional management and project management in organizations' operations. The main tools of project management and their impact on the operational efficiency of an organization were analyzed. The key areas of influence of project management on the operational efficiency of an organization were identified, and its impact on operational areas is systematized. Particular attention is paid to the benefits of implementing a project approach in the context of digital business transformation. The article considers the possibilities of improving the efficiency of the organization both

through the use of individual project management tools and by establishing a comprehensive management system at all levels of the organizational structure.

Discussion. The results of the study build a basis for further study of the practical aspects of project management in manufacturing and service companies. Further improvement of the project management system will help increase the competitiveness of organizations.

Key words: project management, operational efficiency, project management, process optimization, organizational development, business processes, organizational effectiveness

Постановка проблеми. Стрімкі зміни, зумовлені турбулентним середовищем на економічному ринку, спричиняють посилення товарної конкуренції між виробниками. А це, своєю чергою, привертає дедалі більшу увагу до питання ролі проектного менеджменту у підвищенні ефективності операційної діяльності підприємств.

Традиційні підходи до управління здебільшого орієнтовані на процеси, які функціонують в умовах ринкової рівноваги. Проте це є недостатнім для ефективного функціонування підприємства в умовах кризових явищ. Підприємства не завжди мають змогу оперативно реагувати на нові виклики, загрози, а також на можливості, що з'являються перед ними.

Операційна діяльність є основним елементом функціонування будь-якої організації, особливо коли йдеться про підвищення конкурентоспроможності та вихід на нові ринки збуту. Сучасні реалії вимагають від підприємств удосконалення операційних процесів та їх постійної оптимізації, яка, завдяки посиленню інноваційної діяльності, має впливати на стійкий розвиток підприємства.

Ще одним важливим фактором є те, що проектний менеджмент відіграє ключову роль, поступово перетворюючись із інструмента управління окремими проектами на основу стратегічного розвитку компанії.

В останні роки проектний менеджмент набуває все більшого визнання, і все більше компаній стикається з необхідністю його інтеграції в операційні процеси. Це пов'язано з тим, що для менеджерів-практиків часто є незрозумілими як потенціал цього підходу, так і відсутні відповідні інструменти та методології, які дозволяють здійснити ефективні зміни з урахуванням людського чинника.

Можна стверджувати, що існує потреба в глибокому дослідженні питань, пов'язаних із формуванням управлінських рішень щодо впровадження проектного менеджменту в операційні процеси організацій, а також виходу за межі стандартних управлінських ініціатив.

Відповідно до цього, основна проблема полягає в недостатній теоретичній та практичній розробці механізмів, принципів і інструментів застосування проектного менеджменту в операційній діяльності організацій. Це, своєю чергою, може дати змогу підприємствам досягти системного й стійкого підвищення ефективності своєї роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і дає можливість по-

бачити зростання кількості публікацій, які стосуються проблематики проектного менеджменту та його взаємодії з операційною діяльністю компаній. Варто звернути увагу на праці як українських, так і зарубіжних науковців, які присвячені даній проблематиці. Так Л. Батенко, А. Лезіна та В. Москалюк обґрунтовували модель зрілості управління проектами та визначали її результативність для вітчизняних підприємств малого бізнесу [1].

Питання розвитку проектного менеджменту його основних методологій та трендів у своїх публікаціях описувала Г. Тарасюк [2]. Було здійснено аналіз та визначення основних змін у концепції управління проектами основних трендів проектного менеджменту. Проблематикою ролі проектного менеджера у проектно-орієнтованих організаціях та структуризацією поняття проектно-орієнтована організація окреслила І. Когут [3].

В. Ровенька, О. Латишева та І. Смирнова досліджували інструменти підвищення операційної ефективності в контексті «Business performance management». Метою дослідження виступили особливості впровадження та відбору інструментів управління операційної ефективності в контексті концепції Business Performance Management в існуючих обмеженнях українського підприємства [4]. Низка науковців таких як: О. Калінін, Т. Омеляненко, І. Колос обґрунтували важливість використання ERP-систем для інтеграції бізнес-процесів. Дослідження вчених дозволило визначити ключові переваги та обмеження таких інструментів а також розробити практичні рекомендації щодо оптимізації комунікацій у контексті операційного управління [5].

Окрім вітчизняних науковців даної проблематикою займалися і ряд зарубіжних вчених Лі А. Х. І., Чен Х. Х., Канг Х. У. присвятили своє дослідження питанню операційного управління розробкою нових проектів та його інноваційним, ефективним, результативним аспектам [6]. Р. Дж. Тернер та А. Кіган фокусом свого дослідження обрали управління операціями в проектній організації [7].

Вивченням проектного навчання, компетенції з управління проектами та ефективності проекту в проектних фірмах були присвячені праці В. Майнга [8]. А. П. Ван Дер Мерве фокусував свою увагу на проблематиці пов'язаній з управління проектами та розвитком бізнесу. Сучасний розвиток бізнесу робить більший акцент на стратегії, яка має на меті

задоволення клієнтів, процесах, які ведуть до максимальної ефективності, та нескінченно плоских організаційних структурах для управління проектами [9].

Метою статті є визначення та обґрунтування ключової ролі проектного менеджменту в підвищенні операційної ефективності організацій шляхом аналізу його принципів, інструментів та впливу на бізнес-процеси, а також в розробці практичних рекомендацій щодо його інтеграції у повсякденну діяльність організації.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі наукових джерел, присвячених теоретичним засадам проектного менеджменту. Особлива увага приділяється сучасним підходам, методам та інструментам управління проектами, які висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У роботі використано такі наукові методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, спостереження, порівняння. Розглянуто можливості підвищення ефективності організації як шляхом застосування окремих інструментів проектного менеджменту, так і через формування цілісної системи управління на всіх рівнях організаційної структури.

Виклад основного матеріалу. Основний акцент дослідження зосереджено на ролі проектного менеджменту в підвищенні операційної діяльності організації. Для досягнення мети проведено аналіз праць, проблематика яких стосується застосування проектного управління та його впливу на операційну діяльність організації. У дослідженні проведено порівняння традиційного та проектного управління щодо ефективності діяльності організації [1]. Порівняння традиційного та проектного менеджменту в операційній діяльності відображено в таблиці 1.

Для порівняння було обрано низку критеріїв, таких як орієнтація, гнучкість, управління змінами, визначення цілей, командна структура та оцінка ефективності. Як видно з таблиці 1, традиційне управління за критерієм орієнтації впливає на операційний процес, а проектний менеджмент — на результат [2].

З точки зору критерію гнучкості, низька гнучкість притаманна традиційному управлінню, натомість проектний менеджмент демонструє вищу

гнучкість у процесі управління. Аналізуючи критерій управління змінами, можна відзначити, що традиційному управлінню притаманне повільне та складне реагування, тоді як проектний менеджмент має здатність швидше й адаптивніше реагувати на зміни в організації.

За визначенням цілей, традиційне управління використовує загальні та довгострокові цілі, тоді як проектний менеджмент — більш конкретні й обмежені в часі. За параметром командної структури, ієрархічна модель притаманна традиційному управлінню, а кросфункціональна — проектному менеджменту. Також варто зазначити, що за критерієм оцінки ефективності традиційне управління передбачає оцінювання після завершення процесів, тоді як у проектному менеджменті оцінка здійснюється на кожній фазі проекту.

Наступним етапом стало порівняння основних інструментів проектного менеджменту та їхнього впливу на операційну ефективність, що відображено в таблиці 2.

З таблиці 2 видно, що було обрано такі інструменти проектного менеджменту, як графік Ганта, основна функція якого полягає в плануванні графіків виконання завдань, а також у моніторингу проектів. Вплив цього інструменту на операційну діяльність полягає в покращенні контролю за термінами виконання проекту [3].

Наступним інструментом, обраним для аналізу, є WBS (Work Breakdown Structure). Його функція полягає в деталізації задач та декомпозиції проекту на окремі фази. Вплив цього інструменту на операційну діяльність полягає в можливості оптимізації розподілу ресурсів організації.

Не менш важливим є інструмент Канбан, призначений для візуалізації статусу задач. Його використання дозволяє підвищити прозорість та відповідальність робочих процесів в організації.

Ще одним важливим інструментом є реєстр ризиків, що призначений для ідентифікації та управління ризиками в організації. Його мета — зменшення непередбачуваних витрат і затримок в операційній діяльності [4].

Також було обрано інструмент КРІ для проектів, що дозволяє вимірювати результативність їх ви-

Таблиця 1

Порівняння традиційного управління та проектного менеджменту в операційній діяльності

Критерій	Традиційне управління	Проектний менеджмент
Орієнтація	На процес	На результат
Гнучкість	Низька	Висока
Управління змінами	Повільне, складне	Швидке, адаптивне
Визначення цілей	Загальні, довгострокові	Конкретні, обмежені в часі
Командна структура	Ієрархічна	Крос-функціональна
Оцінка ефективності	Після завершення процесів	На кожній фазі проекту

Джерело: складено на основі [1; 2; 4]

Таблиця 2

Основні інструменти проектного менеджменту та їх вплив на операційну ефективність

Інструмент ПМ	Функція	Вплив на операційну діяльність
Графік Ганта	Планування графіка	Покращення контролю за термінами
WBS	Деталізація задач	Оптимізація розподілу ресурсів
Канбан	Візуалізація статусу задач	Підвищення прозорості та відповідальності
Реєстр ризиків	Ідентифікація та управління ризиками	Зменшення непередбачених витрат і затримок
КРІ для проектів	Вимірювання результативності	Підвищення ефективності управління

Джерело: складено на основі [2; 3; 7]

конання. Метою цього інструменту є підвищення ефективності управління проектом в організації. Ключові напрями впливу проектного менеджменту на операційну ефективність організації відображено у таблиці 3.

З таблиці 3 видно, що для порівняння було обрано такі сфери операційної діяльності, як планування та координація, управління часом, управління ресурсами, командна взаємодія, контроль якості, оцінка результатів діяльності, а також управління ризиками. Щодо координації, вплив проектного менеджменту забезпечує чітке структурування завдань, послідовність етапів та узгодження між відділами.

Беручи до уваги критерій управління часом, проектный менеджмент дозволяє мінімізувати затримки завдяки контролю дедлайнів і постійному моніторингу виконання завдань. Ще однією, не менш важливою, сферою операційної діяльності, на яку впливає проектный менеджмент, є управління ресурсами. Він дає змогу підвищити ефективність використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів. Щодо реагування на зміни, то проектный менеджмент сприяє ефективному прийняттю рішень та адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін [5].

За критерієм командної взаємодії відбувається покращення комунікації, формуються кросфункціональні команди, підвищується відповідальність працівників організації [6].

Слід відзначити, що за параметром контролю якості вплив проектного менеджменту дозволяє встановлювати критерії якості та процеси перевірки на всіх етапах реалізації. Аналізуючи оцінку результатів діяльності слід відзначити, що проектный менеджмент дозволяє проводити регулярний аналіз прогресу та коригування дій у режимі реального часу. Також вплив проектного менеджменту знижує ймовірність виникнення кризових ситуацій завдяки ідентифікації та оцінці ризиків в організації.

Висновки. Дане дослідження дає змогу підтвердити ключову роль проектного менеджменту в покращенні операційної стратегії та підвищенні операційної ефективності організацій. Порівняльна характеристика традиційного управління та проектного менеджменту в операційній діяльності дозволила зрозуміти, що останній є більш адаптивним до сучасних умов і дає змогу підвищити ефективність операційних процесів в організації. Це, своєю чергою, дозволяє організації швидше реагувати на зміни й пристосовуватися до нових умов ринку.

У процесі дослідження було проаналізовано використання інструментів проектного менеджменту, які безпосередньо впливають на оптимізацію операційних процесів. Ці інструменти є важливими для формування операційної стратегії організації та сприяють підвищенню її ефективності.

Таблиця 3

Ключові напрями впливу проектного менеджменту на операційну ефективність організації

Сфера операційної діяльності	Вплив проектного менеджменту
Планування та координація	Забезпечує чітке структурування завдань, послідовність етапів, узгодження між відділами
Управління часом	Мінімізує затримки завдяки контролю дедлайнів і постійному моніторингу виконання
Управління ресурсами	Підвищує ефективність використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів
Реагування на зміни	Сприяє оперативному прийняттю рішень та адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін
Командна взаємодія	Покращує комунікацію, формує кросфункціональні команди, сприяє відповідальності
Контроль якості	Встановлює критерії якості та процедури перевірки на всіх етапах реалізації
Оцінка результатів діяльності	Дозволяє проводити регулярний аналіз прогресу та коригування дій у режимі реального часу
Управління ризиками	Знижує ймовірність виникнення кризових ситуацій через ідентифікацію та оцінку ризиків

Джерело: складено на основі [2; 3; 4; 5]

Таким чином, можна зробити висновок, що проєктний менеджмент здатен інтегрувати всі аспекти діяльності організації. Застосування такого підходу дозволяє підвищити адаптивність і гнучкість, а також оперативно реагувати як на внутрішні, так і на зовнішні виклики. Крім того, це сприяє оптимізації ресурсів завдяки ефективному плануванню та контролю, що, у свою чергу, зменшує ризики та підвищує точність прогнозування результатів як на рівні команд, так і організації загалом. Результатом

є системне підвищення операційної ефективності та зростання конкурентоспроможності організації.

Подальші дослідження з підвищення ефективності організацій будуть спрямовані не лише на впровадження окремих інструментів проєктного менеджменту, а й на формування цілісної системи проєктного управління на всіх рівнях організаційної структури. Це, у свою чергу, передбачатиме навчання персоналу, постійний моніторинг результатів та забезпечення стабільної операційної діяльності організації.

Література

1. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проєктами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1 (1). С. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022>
2. Тарасюк Г.М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32)
3. Когут І.В. Роль проєктного менеджера в проєктно-орієнтованих організаціях. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (55). С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-12>
4. Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І. Інструменти підвищення операційної ефективності в контексті «Business Performance Management». *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-9>
5. Калінін О., Омеляненко Т., Колос І. Оптимізація комунікацій для підвищення ефективності операційного менеджменту. *Просторовий розвиток*. 2024. № 10. С. 609–625. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.609-625>
6. Lee A. H. I., Chen H. H., Kang H. Y. Operations management of new project development: innovation, efficient, effective aspects. *Journal of the Operational Research Society*. 2009. Vol. 60, No. 6. P. 797–809. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602605>
7. Turner J. R., Keegan A. The management of operations in the project-based organisation. *Journal of Change Management*. 2000. Vol. 1, No. 2. P. 131–148. DOI: <https://doi.org/10.1080/714042464>
8. Mainga W. Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs). *International Journal of Managing Projects in Business*. 2017. Vol. 10, No. 3. P. 454–504. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0035>
9. Van Der Merwe A. P. Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*. 2002. Vol. 20, No. 5. P. 401–411. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00012-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00012-6)
10. Eyeyien O. G., Idemudia P. O. P. C., Ijomah T. I. Strategic approaches for successful digital transformation in project management across industries. *International Journal of Frontiers in Engineering and Technology Research*. 2024. Vol. 7, No. 1. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.53294/ijfetr.2024.7.1.0037>

References

1. Batenko, L., Liezina, A., & Moskaliuk, V. (2020). Zabezpechennia zrilosti upravlinnia proiektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiia [Ensuring project management maturity: methodological approaches and practical implementation]. *Ekonomichnyi analiz*, 30(1), 22–37. <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022> [in Ukrainian].
2. Tarasiuk, H. M. (2023). Rozvytok proiektnoho menezhmentu: osnovni metodolohii ta trendy [Development of project management: main methodologies and trends]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 4(106), 26–32. [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32) [in Ukrainian].
3. Kohut, I. V. (2025). Rol proiektnoho menezhnera v proiektno-orientovanykh orhanizatsiiah [The role of the project manager in project-oriented organizations]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Matornoho (ekonomichni nauky)*, 2(55), 100–106. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-12> [in Ukrainian].
4. Rovenska, V. V., Latysheva, O. V., & Smyrnova, I. I. (2024). Instrumenty pidvyshchennia operatsiinoi efektyvnosti v konteksti “Business Performance Management” [Instruments to improve operational efficiency in the context of BPM]. *Transformatsiina ekonomika*, 1(6), 48–52. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-9> [in Ukrainian].
5. Kalinin, O., Omelianenko, T., & Kolos, I. (2024). Optyimizatsiia komunikatsii dlia pidvyshchennia efektyvnosti operatsiinoho menezhmentu [Optimization of communications to improve operational management efficiency]. *Prostorovy rozvytok*, 10, 609–625. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.609-625> [in Ukrainian].
6. Lee, A. H. I., Chen, H. H., & Kang, H. Y. (2009). Operations management of new project development: Innovation, efficient, effective aspects. *Journal of the Operational Research Society*, 60(6), 797–809. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602605>

7. Turner, J.R., & Keegan, A. (2000). The management of operations in the project-based organisation. *Journal of Change Management*, 1(2), 131–148. <https://doi.org/10.1080/714042464>

8. Mainga, W. (2017). Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs). *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 454–504. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0035>

9. Van Der Merwe, A.P. (2002). Project management and business development: Integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401–411. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00012-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00012-6)

10. Eyieyien, O.G., Idemudia, P.O.P.C., & Ijomah, T.I. (2024). Strategic approaches for successful digital transformation in project management across industries. *International Journal of Frontiers in Engineering and Technology Research*, 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.53294/ijfetr.2024.7.1.0037>