

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. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.33>

УДК 005.8:005.73:005.742

Ю. Г. Бочарова,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки та бізнесу,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4829-8948>

О. Б. Чернега,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки та бізнесу,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8504-6299>

Т. А. Федотова,

к. е. н., доцент кафедри економіки та бізнесу,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9529-3429>

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ЗРІЛІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ: СИНЕРГІЯ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА КУЛЬТУРИ**

Yu. Bocharova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Economics and Business, Kryvyi Rih National University*

O. Chernega,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Economics and Business, Kryvyi Rih National University*

T. Fedotova

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics
and Business, Kryvyi Rih National University*

DRIVING ORGANIZATIONAL PROJECT MATURITY: THE SYNERGY BETWEEN STRUCTURAL AND CULTURAL TRANSFORMATIONS

У статті досліджено синергичний вплив трансформації організаційної структури та організаційної культури на проектну зрілість організацій. Ідентифіковано три основні напрями розгортання наукового дискурсу щодо підвищення рівня проектної зрілості організацій: технократичний, структурно-організаційний, біхевіористичний. Запропоновано матрицю типових взаємозв'язків між організаційною структурою, організаційною культурою та рівнем проектної зрілості, що сформована на основі концептуального (векторного) та інструментального підходів до типізації оргструктур, моделі конкуруючих цінностей Камерона-Куїнна, результатах систематизації моделей проектної зрілості організацій (ОПМЗ, РЗМЗ, СММІ тощо), що дозволило виділити високий, середній та низький рівні проектної зрілості. Ідентифіковано багатовимірний простір трансформацій організацій, що пояснює високу ймовірність неефективності змін в організаціях, визначає найбільш ймовірні трансформаційні пастки. Установлено, що підвищення рівня проектної зрілості неможливе через суто механічну зміну схем підпорядкування – організаційної структури, адже рівень проектної зрілості не є статичним показником досконалості

процесів, а виступає результатом динамічної синергії між організаційною архітектурою та її культурним кодом. Обґрунтовано, що трансформацію організації з метою підвищення рівня проєктної зрілості доцільно починати зі зміни організаційної культури (цінностей, стилю взаємодії, ставлення до помилок тощо), оскільки трансформація культури є значно інертнішим, ніж трансформація організації процесом; дисбаланс організації, організації та рівня проєктної зрілості може сприяти появі трансформаційних пасток.

The article investigates the synergistic impact of organizational structure and organizational culture transformation on the dynamics of enhancing organizational project maturity. The study identifies three main directions of scientific discourse regarding project maturity improvement: technocratic, structural-organizational, and behavioral.

The author proposes a matrix of typical relationships between organizational structure, organizational culture, and project maturity level. This matrix is developed based on conceptual (vector) and instrumental approaches to organizational structure typification, Cameron and Quinn's Competing Values Framework, and various project maturity models (OPM3, P3M3, CMMI, etc.). It has been established that typical correlations between organizational structure, type of organizational culture, and the level of project maturity can be presented as follows: a low level of project maturity is characteristic of organizations with a vertical structure (predominantly functional) and a dominant hierarchical organizational culture; a medium level is inherent in organizations with a hybrid (matrix) structure and a predominantly clan or market culture; a high level is found in organizations with a horizontal structure (project-oriented structures) and an adhocracy culture.

A multidimensional transformation space for organizations applying a project-based approach has been identified. This model explains the high probability of organizational change failure and determines the most likely

“transformation traps”. It is established that organizational project maturity is not a static indicator of process excellence but rather the result of dynamic synergy between organizational architecture and its cultural code. It is substantiated that organizational transformation aimed at enhancing project maturity should ideally begin with changes in organizational culture (values, interaction styles, and attitude toward mistakes), as cultural transformation is a significantly more inert process than the restructuring of organizational framework. A mismatch between organizational structure, culture, and project maturity levels can lead to the emergence of “transformation traps”.

Ключові слова: *проектна зрілість, організаційна структура, організаційна культура, трансформація, синергія, управління, організація.*

Keywords: *project maturity, organizational structure, organizational culture, transformation, synergy, management, organization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах турбулентності та інформаційної ентропії здатність організацій ефективно реалізовувати стратегічні цілі безпосередньо залежить від якості управління проектною діяльністю. Впровадження проектного підходу перестало бути лише інструментом вирішення окремих управлінських завдань і дедалі частіше розглядається як домінуючий детермінант стратегічного розвитку організацій.

За таких умов суттєво зростає увага до проектної зрілості організацій, під якою розуміється здатність організацій систематично генерувати успішні результати на основі накопиченого досвіду, стандартизованих процесів та інституціоналізованих управлінських практик [1-13]. –

Однак, незважаючи на значний науковий та практичний інтерес до управління проектною діяльністю в цілому, проектної зрілості зокрема, результати сучасних емпіричних досліджень свідчать про наявність суттєвих

проблем у забезпеченні ефективності проєктної діяльності та підвищенні рівня проєктної зрілості. Так, як свідчать результати дослідження Wellington, станом на 2025 рік лише 52% організацій мають успішний досвід управління проєктами, 38% організацій закінчують свої проєкти вчасно, 41% – в межах бюджету, 38% отримують повну вигоду від своїх проєктів [1]. Лише 54% респондентів повною мірою або дуже задоволені поточним рівнем зрілості управління проєктами у своїй організації, більшість організацій знаходяться на низькому та середньому рівнях проєктної зрілості [1].

Таким чином, на сучасному етапі розвитку теорії та практики проєктного управління існує об'єктивна потреба подальшого поглиблення досліджень механізмів формування та підвищення проєктної зрілості організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам підвищення рівня проєктної зрілості організацій присвячено численні роботи як українських, так і зарубіжних вчених. Контент-аналіз наукових публікацій [1-13] дозволяє виділити три основні напрями розгортання наукового дискурсу щодо теоретико-методологічних засад управління проєктною зрілістю організацій:

Технократичний напрям, що зосереджується на компаративному аналізі моделей проєктної зрілості, розробці метрик, процесів та інструментів її забезпечення. Роботи у межах зазначеного напрямку наукового дискурсу [2-5, 11-12] формують методологічну основу оцінювання зрілості управління проєктами, концентруються переважно на процесних та інструментальних аспектах, недостатньо враховуючи роль людського фактору та загалом організаційного контексту реалізації проєктної діяльності.

Структурно-організаційний напрям фокусується на архітектурі проєктного управління та конфігураціях організаційних структур, що підтримують успішність проєктного розвитку організацій. Роботи у межах зазначеного напрямку наукового дискурсу [1, 6-9] детально описують успішні

організаційні конфігурації, фокусують увагу на розвитку проєктних офісів та їх ролі у формуванні інституційних засад проєктної зрілості. Разом із тим, у зазначених дослідженнях недостатньо уваги приділено динаміці переходу організацій від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких – проєктноорієнтованих моделей управління.

Біхевіористичний напрям [1, 10-13] акцентує увагу на ролі організаційної культури, цінностей та поведінкових моделей, що підтримують розвиток проєктного управління. Однак, у більшості досліджень цього напрямку організаційна культура розглядається як окремий фактор проєктної зрілості, без достатнього розкриття механізмів її взаємодії з організаційною структурою. Так, група малазійських дослідників (Мухаммад Абдул Карім, Це Сан Онг, Сін Хуей Нг., Хасліна Мухаммад, Нур Азман Алі) у своїй роботі [10] досліджують особливості організаційних аспектів та практик, що можуть впливати на успішність застосування проєктного підходу в організаціях, їх проєктну зрілість. За результатами цього дослідження було визначено, що проєктна зрілість та успішність в управлінні проєктами організацій детермінується організаційною культурою, особливостями зацікавлених сторін, зрілістю організаційної структури, складністю проєктів, мотивацією та наявністю передумов для наступного рівня зрілості. Крім того, автори дослідження [10] зазначають, що проєктна зрілість організацій детермінується їх організаційними практиками: інтеграція проєктних ініціатив з існуючими стратегічними ініціативами організацій, впровадження стандартів та регламентів проєктного менеджменту, створення офісу управління проєктами (РМО) та програмні інструменти проєктного менеджменту. С. Б. Мехрі, А. Ганбаріпур, В. Менаду, А. Патчінг у роботі [11] стверджують, що основними детермінантами проєктної зрілості виступають організаційна культура та лідерство, характеристики проєктів, зовнішнє середовище, технологічний прогрес та компетенції співробітників компанії в управлінні проєктами.

Попри багатоаспектність та фундаментальність сучасних досліджень, питання синергічної взаємодії між трансформацією структури та культури залишається фрагментарно висвітленим у науковій літературі. Більшість авторів розглядають ці елементи як непов'язані фактори зрілості, тоді як практика свідчить про їх взаємозалежність: надмірна формалізація структури може обмежувати розвиток проєктної культури, тоді як недостатній рівень культурної співпраці та довіри здатний нівелювати переваги навіть найбільш досконалих організаційних конфігурацій.

Аналіз наукових підходів до розуміння детермінантів проєктної зрілості свідчить також про наявність певного методологічного розриву – наявні моделі зрілості (ОРМЗ, РЗМЗ, СММІ тощо) фокусуються на оцінці статичного стану процесів, залишаючи поза увагою динаміку трансформацій.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку теорії та практики управління проєктною зрілістю фрагментарно висвітлено питання кореляції трансформації формальної структури (децентралізація, впровадження РМО) та культури (довіра, орієнтація на результат), що становить суттєвий методологічний недолік теорії та практики управління проєктною зрілістю; визначає потребу подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є дослідження синергічного впливу трансформації організаційної структури та організаційної культури на динаміку підвищення проєктної зрілості організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Значна увага теоретиків та практиків до організаційних структур управління організацій спостерігається з кінця 1990-х-початку 2000-х років [7] і пов'язана із підвищенням турбулентності контексту розвитку та необхідністю адаптації організацій до умов високої невизначеності, а також розвитком практики та теорії проєктного менеджменту.

Контент-аналіз джерел [9, 13-19], дозволяє стверджувати, що:

1. Для системного аналізу трансформаційних процесів організацій у контексті проектної зрілості доцільно розмежувати поняття організаційної архітектури на двох рівнях:

Концептуальному рівні (векторному), що визначає спрямованість управлінських вертикалей та горизонталей.

Інструментальному рівні, що деталізує механізми взаємодії організаційних одиниць через конкретні організаційні форми, окреслює конфігурацію розподілу повноважень та відповідальності.

На концептуальному рівні простір організаційної архітектури представлений 3 типами оргструктур: вертикальним, горизонтальним та гібридним.

Вертикальний тип – ієрархічна модель з чіткою функціональною спеціалізацією, пріоритетом якої є стабільність та контроль, проте недоліком виступає бюрократизація та низька швидкість адаптації.

Горизонтальний тип – децентралізована модель, орієнтована на командну роботу та потоки створення цінностей. Така модель забезпечує високу інноваційність, але потребує складних механізмів самоорганізації та координації.

Гібридний тип – комбінована модель, що намагається інтегрувати переваги ієрархічного контролю та проектної гнучкості, виступаючи необхідним перехідним етапом у процесі зростання проектної зрілості організації.

На інструментальному рівні реалізація зазначених векторів відбувається через конкретні організаційні форми:

Функціональні структури (інструментальне втілення оргструктур вертикального типу), що характеризуються домінуванням функціональних менеджерів. Керівник проекту в такій структурі статус координатора з мінімальними повноваженнями, що спричиняє значні часові лаги у прийнятті рішень.

Матричні структури (інструментальне втілення оргструктур гібридного типу), що базуються на системі подвійного підпорядкування. Залежно від балансу влади виділяють:

- слабку матрицю (влада залишається у функціональних керівників);
- збалансовану матрицю (паритет повноважень, висока адаптивність);
- сильну матрицю (пріоритет повноважень у проектного менеджера).

Проектноорієнтовані структури (РВО) (інструментальне втілення оргструктур горизонтального типу), що передбачають створення автономних команд. Проектний менеджер володіє повним обсягом повноважень щодо бюджету та людських ресурсів, що забезпечує максимальну швидкість реалізації стратегічних цілей.

Слід зазначити, що вибір організаційної структури організації залежить від багатьох факторів, серед яких зокрема: розмір організації, стадія її життєвого циклу, стабільність контексту розвитку тощо. Так, великі та зрілі організації, що функціонують на відносно стабільних ринках, частіше використовують вертикальні або гібридні структури; малі та середні організації, що знаходяться на початковій стадії життєвого циклу та на етапі зростання, функціонують в умовах високого рівня невизначеності – горизонтальні.

2. Для системного аналізу трансформаційних процесів культури організацій у контексті підвищення проектної зрілості доцільно використовувати модель конкуруючих цінностей Камерона-Куїнна. Актуальність цієї моделі зумовлена її здатністю кількісно та якісно ідентифікувати дисонанс між існуючими культурними патернами та вимогами нових організаційних структур, розрив між поточним станом культурного коду організації та її цільовим станом, необхідним для ефективного функціонування матричних чи проектноорієнтованих структур.

Згідно з моделлю конкуруючих цінностей Камерона-Куїнна організаційна культура може існувати у 4 проявах:

Кланова або «сімейна» культура – культура, що орієнтована на спільні цінності, цілі та згуртованість, характеризується внутрішнім фокусом та інтеграцією при високому рівні гнучкості. За такого типу організаційної культури пріоритетами організації є моральний клімат, командна робота, участь у прийнятті рішень та індивідуальний розвиток співробітників; керівник організації виступає в ролі наставника, батька або фасилітатора; ефективність досягається через лояльність, відданість традиціям та високий рівень довіри всередині системи.

Адхократична або «інноваційна» культура – культура, що орієнтована на творчість, ризик та випередження часу і, як наслідок, заохочує індивідуальну ініціативу та готовність до експериментів. Зазначений тип культури характеризується зовнішнім фокусом та диференціацією при високому рівні гнучкості. Ключовими характеристиками даного типу культури є тимчасова, динамічна структура, що сприяє створенню унікальних продуктів чи послуг. За такого типу організаційної культури керівник виступає у ролі візонера, новатора, підприємця, здатного надихати на зміни, ефективність досягається через адаптивність, здатність до швидкого навчання та генерацію проривних ідей.

Ринкова або «результативна» культура – культура, що орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності та досягнення мети, характеризується зовнішнім фокусом (клієнти, постачальники, конкуренти) та диференціацією при жорсткому контролі та стабільності. За такого типу організаційної культури головні цінності – прибуток, частка ринку, перемога в конкурентній боротьбі. Відносини в колективі часто носять суто діловий, транзакційний характер, керівник виступає як жорсткий драйвер, орієнтований на результат, вимогливий та рішучий, ефективність досягається через досягнення KPI, продуктивність та чітку орієнтацію на зовнішні запити.

Ієрархічна або «бюрократична» культура – культура, що орієнтована на стабільність, порядок та передбачуваність, характеризується внутрішнім фокусом та інтеграцією при жорсткому контролі. За такого типу

організаційної культури має місце суворе дотримання правил, процедур та регламентів. Організація цінує стабільність, плановість та мінімізацію ризиків, комунікації формалізовані; керівник виступає як раціональний організатор, адміністратор, контролер, який забезпечує злагоджену роботу механізму; ефективність досягається через економність, надійність виконання процесів та мінімізацію помилок.

Таким чином, ієрархічна культура відповідає функціональним (вертикальним) структурам; ринкова культура є фундаментом для впровадження матричних структур; кланова культура – збалансованих матриць; адхократична культура є обов'язковою умовою для успішної реалізації проектно-орієнтованих (горизонтальних) структур, оскільки стимулює інноваційність та гнучкість.

3. Рівень проектної зрілості організацій знаходиться у тісному зв'язку із типами організаційних структур та культури, однак такий зв'язок не є жорстко детермінованим та варіюється в залежності від галузевих, інституційних та інших особливостей організацій (табл.1).

При цьому слід зазначити, що тривалість трансформації організаційної структури, організаційної культури та проектної зрілості є різношвидкісними. Так, трансформація організаційної структури триває в середньому 6-18 місяців [15], організаційної культури – від 1,5 до 10 років [17, 18], зміна рівня проектної зрілості – 2 роки [9].

Не врахування часових розривів між різного роду трансформаціями та їх синергетичного ефекту може призвести до виникнення системного конфлікту, що нівелює ефект трансформації (рис.1).

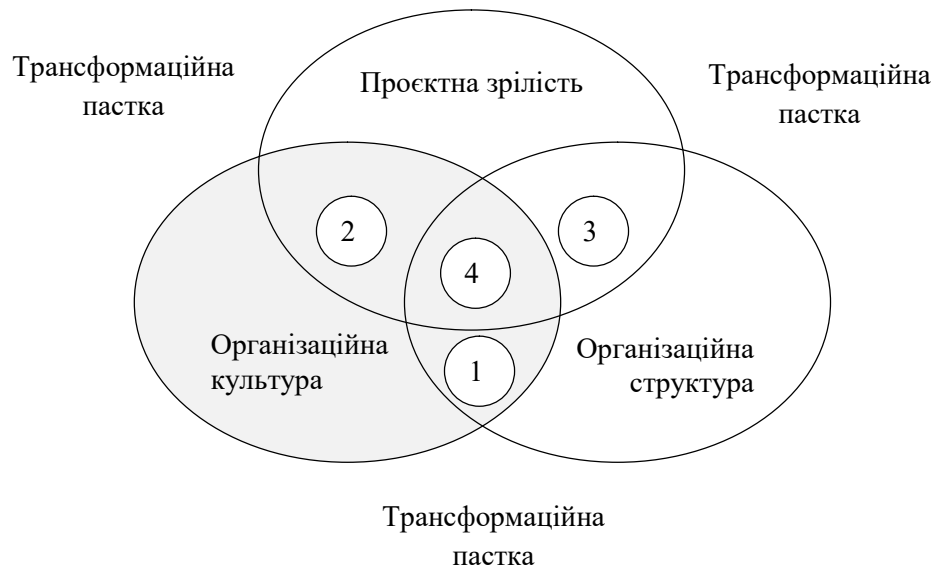
Зазвичай саме культурна інерція створює так звані «трансформаційні пастки», коли, наприклад, структура вже змінена (де-юре), а поведінкові патерни персоналу залишаються в межах попереднього культурного коду (де-факто).

Таблиця 1. Матриця типових взаємозв'язків між організаційною структурою, типом організаційної культури та рівнем проєктної зрілості

Домінуючий тип організаційної структури		Домінуючий тип організаційної культури	Ключові характеристики управління проєктами	Типовий рівень проєктної зрілості			
Концептуальний рівень	Інструментальний рівень			Узагальнення	OPM3	P3M3	CMMI
Вертикальний	Функціональна	Ієрархічна культура	Проєкти реалізуються в межах функціональних підрозділів; повноваження менеджера проєктів обмежені; домінує функціональна координація	Низький	Ad Hoc - Standardized	Level 1 Awareness - Level 2 Repeatable	Level 1 Initial - Level 2 Managed
Гібридний	Матрична	Переважно кланова культура або ринкова культура	Подвійне підпорядкування; розподіл повноважень між менеджером проєкту та функціональним керівником; міжфункціональна взаємодія	Середній	Measured - Controlled	Level 3 Defined	Level 3 Defined
Горизонтальний	Проєктно-орієнтовані структури	Адхократична	Менеджер проєкту має повні управлінські повноваження; ресурси формуються під конкретні проєкти; високий рівень міжфункціональної інтеграції	Високий	Continuously Improved	Level 4 Managed - Level 5 Optimized	Level 4 Quantitatively Managed - Level 5 Optimizing

Джерело: розроблено авторами

Синергетичний ефект виникає лише в точці резонансу, коли нові інструментальні форми підкріплюються адаптованими цінностями, коли спостерігається синхронізація організаційних, культурних трансформацій тощо (рис.1).



1 – простір культурно-структурної відповідності, що визначає ступінь когерентності між формальною ієрархією та реальними поведінковими патернами в організації; 2 – простір культурної готовності до проектного управління, що визначає ступінь засвоєння цінностей проектного управління корпоративною культурою; 3 – простір структурного забезпечення проектної діяльності, що визначає наявність організаційних ланок та одиниць, що забезпечують реалізацію проектів; 4 – простір стратегічної синергії.

Рис. 1. Багатовимірний простір трансформації організацій, що застосовують проектний підхід

Джерело: розроблено авторами

Беручи до уваги складність та багатовимірність просторів трансформації організацій, ігнорування хоча б одного з векторів – структури, культури або проектної зрілості – неминуче призводить до потрапляння в одну з «трансформаційних пасток».

За таких умов сучасна статистика успішності організаційних перетворень виглядає цілком закономірною. Емпіричні дані свідчать про критичний розрив між стратегічними намірами та результатами їх реалізації – станом на 2025 рік близько 70% ініціатив щодо організаційних змін зазнають невдачі, лише 1/3 значних проектів трансформації повністю

досягають встановлених цілей [15]. Такий високий рівень деструкції зумовлений саме відсутністю стратегічної синергії (зона 4 на рис. 1) та асинхронністю зміни формальної структури та культурних патернів персоналу. Отже, висока ймовірність невдачі є наслідком спроб лінійно керувати нелінійним, багатовимірним процесом організаційного розвитку.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У ході дослідження встановлено, що підвищення рівня проєктної зрілості неможливе через суто механічну зміну схем підпорядкування – організаційної структури, адже рівень проєктної зрілості не є статичним показником досконалості процесів, а виступає результатом динамічної синергії між організаційною архітектурою та її культурним кодом. Обґрунтовано, що трансформацію організації з метою підвищення рівня проєктної зрілості доцільно починати зі зміни організаційної культури (цінностей, стилю взаємодії, ставлення до помилок), оскільки трансформація культури є значно інертнішим, ніж трансформація оргструктури процесом; дисбаланс оргструктури, оргкультури та рівня проєктної зрілості може сприяти появі трансформаційних пасток. Запропоновано матрицю типових взаємозв'язків між організаційною структурою, організаційною культурою та рівнем проєктної зрілості, що сформована на основі концептуального (векторного) та інструментального підходів до типізації оргструктур, моделі конкуруючих цінностей Камерона-Куїнна, моделях проєктної зрілості організацій (ОРМЗ, РЗМЗ, СММІ тощо); може бути використана як інструмент аудиту готовності до змін. Установлено, що типові взаємозв'язки між організаційною структурою, типом організаційної культури та рівнем проєктної зрілості можуть бути представлені таким чином: низький рівень проєктної зрілості характерний для організацій з вертикальним типом структури (переважно функціональною) та домінуванням ієрархічної організаційної культури; середній – притаманний організаціям із гібридним (матричним) типом структури та переважно клановою або ринковою

культурою; високий – організаціям із горизонтальним типом структури (проектно-орієнтовані структури) та адхократичною культурою/

Ідентифіковано багатовимірний простір трансформацій організацій, що пояснює високу ймовірність неефективності змін в організаціях, визначає найбільш ймовірні трансформаційні пастки. Розуміння багатовимірного простору трансформацій організацій дозволить менеджменту організацій та їх структурних підрозділів змінити підхід до впровадження методологій та реалізації будь-яких організаційних трансформацій, підвищити їх ефективність.

Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній перевірці розробленої матриці через анкетування представників українського та міжнародного бізнесу. Це дозволить статистично підтвердити (або скоригувати) кореляційні зв'язки між типами культур за Камероном-Куїнном та рівнями зрілості в різних галузях.

Література

1. The State of Project Management 2025 : Research Report / Wellington. Windsor, UK, 2025. URL: <https://wellington.co.uk/publications/state-of-project-management-research> (дата звернення: 03.03.2026).
2. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проектами: методичні підходи та практична реалізація. Економіка та підприємництво. 2019. № 42. С. 136–147. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1722> (дата звернення: 05.03.2026).
3. Al-Marri R., Abdalla G., Mahdi E. (2024). Project management maturity in project-based organizations: frameworks, drivers, and the role of sustainability. Scientific Reports, 14, 19896. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-70650-6>.
4. Crawford J. K. (2021). Project Management Maturity Model (4th ed.). Auerbach Publications. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003129523>.

5. Kononenko I. V., Kpodjedo M. F. K. (2022). Applying the Project Portfolio Management Maturity Level Selection Method to an Organization. *Computing*, 21(2), 195–204. DOI:<https://doi.org/10.47839/ijc.21.2.2588>.
6. Monteiro A., Varajao J., Santos V. (2024). Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research. *Project Management Journal*, 55(6), 592–614. DOI: <https://doi.org/10.1177/87569728241297899>.
7. Piven D., Shvindina H. (2024). The Evolution of Project-Based Organizations: A Bibliometric Analysis and Literature Review. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(2), 112–129. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242024000200112>.
8. Domingues L., Ribeiro P. (2023). Project Management Maturity Models: Proposal of a Framework for Models Comparison. *Procedia Computer Science*, 219, 2011–2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.256>.
9. Kerzner H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. 3rd ed. Hoboken : John Wiley & Sons. 320 p.
10. Karim M. A., Ong T. S., Ng S. H., Muhammad H., Ali N. A. (2022). Organizational Aspects and Practices for Enhancing Organizational Project Management Maturity. *Sustainability*, 14(9), 5113. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14095113>.
11. Mehri S. B., Ghanbaripour A., Menadue V., Patching A. (2024). From theory to practice of organizational project management maturity models – systematic literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(2), 446–472. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2023-0158>.
12. Pretorius S., Steyn H., Bond-Barnard T. J. (2023). The relationship between project management maturity and project success. *South African Journal of Industrial Engineering*, 34 (1), 1–13. DOI: <https://doi.org/10.7166/34-1-2838>.
13. PMI Ukraine Chapter. Настанова до зводу знань з управління проектами. Настанова PMBOK: 7-е видання та стандарт з управління

проектами.

URL:

<https://res2.weblium.site/res/65b233680835c5000feec557/65ca57d1d6ab06000f91bd67> (дата звернення: 05.03.2026).

14. Gutterman A. S. (2023). Organizational Design. ResearchGate. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14659.37929>.

15. Keller S., Meaney M. (2017). Reorganizing to capture maximum value quickly. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reorganizing-to-capture-maximum-value-quickly> (дата звернення: 05.03.2026).

16. The new rules for getting your operating model redesign right / O. G. Bazigos et al. McKinsey & Company. 2016. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20new%20rules%20for%20getting%20your%20operating%20model%20redesign%20right/the-new-rules-for-getting-your-operating-model-redesign_final.pdf (дата звернення: 05.03.2026).

17. Unanswered (2023). The seven stages of organizational culture transformation. URL: <https://unanswered.io/guide/seven-stages-of-culture-transformation> (дата звернення: 05.03.2026).

18. Organizational Culture: Techniques Companies Use to Perpetuate or Change Beliefs and Values / ed. by G. J. Bacon et al. 1996. 43 p. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED394028.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).

19. ChangingPoint. 40+ Organisational Change Management Statistics for 2025. URL: <https://changing-point.com/organisational-change-management-statistics/> (дата звернення: 10.03.2026).

References

1. Wellington (2025), “The State of Project Management 2025 (The State of Project Management 2025: Research Report)”, available at:

<https://wellingtone.co.uk/publications/state-of-project-management-research>
(Accessed 03 March 2026).

2. Batenko, L., Liezina, A. and Moskaliuk, V. (2019), “Ensuring project management maturity: Methodological approaches and practical implementation”, *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 42, pp. 136–147, available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1722> (Accessed 05 March 2026).

3. Al-Marri, R., Abdalla, G. and Mahdi, E. (2024), “Project management maturity in project-based organizations: frameworks, drivers, and the role of sustainability”, *Scientific Reports*, vol. 14, pp. 19896 <https://doi.org/10.1038/s41598-024-70650-6>

4. Crawford, J. K. (2021), *Project Management Maturity Model*, Auerbach Publications, New York, USA. <https://doi.org/10.1201/9781003129523>.

5. Kononenko, I. V. and Kpodjedo, M. F. K. (2022), “Applying the Project Portfolio Management Maturity Level Selection Method to an Organization”, *Computing*, vol. 21, pp. 195–204. <https://doi.org/10.47839/ijc.21.2.2588>

6. Monteiro, A., Varajao, J. and Santos, V. (2024), “Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research”, *Project Management Journal*, vol. 55, pp. 592–614. <https://doi.org/10.1177/87569728241297899>

7. Piven, D. and Shvindina, H. (2024), “The Evolution of Project-Based Organizations: A Bibliometric Analysis and Literature Review”, *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 19, pp. 112–129. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242024000200112>

8. Domingues, L. and Ribeiro, P. (2023), “Project Management Maturity Models: Proposal of a Framework for Models Comparison”, *Procedia Computer Science*, vol. 219, pp. 2011–2018. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.256>

9. Kerzner, H. (2019), *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.

10. Karim, M. A., Ong, T. S., Ng, S. H., Muhammad, H. and Ali, N. A. (2022), “Organizational Aspects and Practices for Enhancing Organizational Project Management Maturity”, *Sustainability*, vol. 14, pp. 5113. <https://doi.org/10.3390/su14095113>

11. Mehri, S. B., Ghanbaripour, A., Menadue, V. and Patching, A. (2024), “From theory to practice of organizational project management maturity models – systematic literature review”, *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 17, pp. 446–472. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2023-0158>

12. Pretorius, S., Steyn, H. and Bond-Barnard, T. J. (2023), “The relationship between project management maturity and project success”, *South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 34, pp. 1–13. <https://doi.org/10.7166/34-1-2838>

13. PMI Ukraine Chapter (2021), *Nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy. Nastanova PMBOK [A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide]*, PMI Ukraine Chapter, Kyiv, Ukraine.

14. Gutterman, A. S. (2023), “Organizational Design”, ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14659.37929>

15. Keller, S. and Meaney, M. (2017), “Reorganizing to capture maximum value quickly (Reorganizing to capture maximum value quickly)”, available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reorganizing-to-capture-maximum-value-quickly> (Accessed 05 March 2026).

16. Bazigos, O. G., De Smet, A. and Gagnon, C. (2016), “The new rules for getting your operating model redesign right (The new rules for getting your operating model redesign right)”, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-rules-for-getting-your-operating-model-redesign-right> (Accessed 05 March 2026).

17. Unanswered (2023), “The seven stages of organizational culture transformation ”, available at: <https://unanswered.io/guide/seven-stages-of-culture-transformation> (Accessed 05 March 2026).

18. Bacon, G. J., et al. (1996), “Organizational Culture: Techniques Companies Use to Perpetuate or Change Beliefs and Values”, available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED394028.pdf> (Accessed 10 March 2026).

19. ChangingPoint (2025), “40+ Organisational Change Management Statistics for 2025”, available at: <https://changing-point.com/organisational-change-management-statistics/> (Accessed 10 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 14.03.26

Прорецензовано / Revised: 18.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26