

УДК 35.072.2:316.77(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.25-33>**Марухленко О.В.**доктор наук з державного управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Marukhlenko Oksana**

Dr. of Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>**Рубан Д.О.**доктор філософії з державного управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Ruban Dmytro**

PhD in Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-9724-1377>**Турбаєвський Я.Е.**

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Turbaevsky Yan

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0009-0007-2225-1168>

ЗРІЛІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РЕПУТАЦІЇ

У статті досліджено взаємозв'язок між рівнем зрілості управління проєктами та формуванням організаційної репутації. Визначено сутність поняття «зрілість управління проєктами» як системної характеристики, що відображає здатність організації ефективно планувати, координувати та реалізовувати проєкти відповідно до стратегічних цілей. Проаналізовано основні моделі оцінювання зрілості та визначено їхнє значення для підвищення управлінської ефективності. Особливу увагу приділено ролі проєктної культури у формуванні довіри стейкхолдерів, а також розглянуто рівень зрілості як індикатор стабільності та надійності організації. На основі міжнародних та вітчизняних прикладів доведено, що розвиток проєктної зрілості є важливим фактором зміцнення ділової репутації, підвищення прозорості процесів та конкурентоспроможності організацій. Результати дослідження мають практичне значення для менеджерів, аналітиків та дослідників, які займаються удосконаленням систем управління проєктами та репутаційного менеджменту.

Ключові слова: зрілість управління проєктами; організаційна репутація; проєктна культура; моделі оцінювання зрілості; довіра стейкхолдерів; стабільність організації; надійність; управлінська ефективність; стратегічний розвиток; репутаційний менеджмент.

PROJECT MANAGEMENT MATURITY AS A FACTOR IN FORMING ORGANIZATIONAL REPUTATION

The article explores the theoretical foundations, models and practical aspects of the relationship between the level of project management maturity and the formation of organizational reputation. The essence of the concept of "project management maturity" is determined as a comprehensive indicator of the development of management processes, which characterizes the ability of an organization to systematically plan, coordinate and implement projects in accordance with strategic goals. It is shown that the level of maturity reflects not only the technological excellence of management, but also the cultural, ethical and behavioral aspects of the organization's functioning.

The paper reveals the main approaches to assessing the maturity of project management, in particular models, and also analyzes their key characteristics, criteria and advantages for practical application. It is established that these models allow not only to determine the current level of development of the management system, but also to form a strategy for improving project processes, which is the basis for increasing the efficiency of activities.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Марухленко О.В., Рубан Д.О., Турбаєвський Я.Е., 2025

Special attention is paid to the role of project culture as an intangible factor that forms the trust of stakeholders and determines the nature of internal and external communications. It is proven that a high level of project culture contributes to the formation of transparency, responsibility and predictability of the organization's actions, which has a positive effect on its business reputation. The influence of the level of maturity as an indicator of the stability and reliability of organizations that are able to effectively manage risks, maintain performance in a dynamic environment and maintain stable relationships with partners is revealed.

The article provides practical examples and research results of international and Ukrainian organizations, which confirm that increasing the maturity of project management directly affects the level of trust, investment attractiveness and competitiveness of companies. In particular, the experience of such corporations as IBM, Siemens, Microsoft, as well as examples of public administration in the UK, demonstrate the effectiveness of implementing maturity models to increase the transparency of processes and strengthen reputation.

The results of the study are of practical importance for heads of organizations, project management specialists and reputation management experts. They can be used to develop strategies for the development of organizations, improve management systems and form long-term reputational stability. Overall, the article confirms that project management maturity is not only an indicator of efficiency, but also a strategic resource for building trust, stability, and a positive image of an organization in a modern competitive environment.

Keywords: project management maturity; organizational reputation; project culture; maturity assessment models; stakeholder trust; organizational stability; reliability; managerial effectiveness; strategic development; reputation management.

JEL classification: M10, M14, M21, L21, O22, O32.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічні економічні та соціальні зміни організації стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління та зміцнення своєї репутації на ринку. Зростання конкуренції, цифровізація бізнес-процесів та швидка трансформація організаційних структур вимагають не лише оперативності прийняття рішень, а й високого рівня системності управлінських дій. Одним із ключових інструментів, який дозволяє забезпечити таку системність, є управління проектами. Проте ефективність цього інструменту значною мірою залежить від рівня його зрілості, тобто від здатності організації формувати, підтримувати і розвивати стандартизовані процеси управління проектною діяльністю.

Незважаючи на визнання важливості проектного підходу, на практиці багато організацій стикаються з труднощами у впровадженні ефективних моделей управління. Часто відсутність єдиних стандартів, неузгодженість комунікацій та недостатня проектна культура знижують результативність управлінських процесів і негативно впливають на сприйняття організації зі сторони стейкхолдерів. Водночас саме узгодженість дій, прозорість процедур та здатність до постійного удосконалення формують довіру партнерів, клієнтів та суспільства загалом. Отже, рівень зрілості управління проектами можна розглядати як один із базових показників стабільності та репутаційної надійності організації.

Актуальність проблеми також зумовлена тим, що сучасна наукова література часто розглядає зрілість управління проектами переважно з технічної чи процесної точки зору, залишаючи поза увагою її соціально-комунікативний вимір. Проте репутаційний аспект управлінської зрілості відіграє не менш важливу роль, оскільки саме через репутацію організація набуває довіри стейкхолдерів, забезпечує сталість партнерських зв'язків і підвищує свою конкурентоспроможність. Відтак виникає потреба в комплексному дослідженні, яке б поєднало проектно-управлінський та

репутаційний підходи.

Таким чином, проблема полягає в необхідності наукового обґрунтування взаємозв'язку між рівнем зрілості управління проектами та формуванням організаційної репутації, а також у визначенні того, яким чином розвиток проектної культури, стандартизація процесів та впровадження моделей оцінювання зрілості можуть сприяти підвищенню довіри стейкхолдерів та довгостроковій стабільності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика зрілості управління проектами є предметом активного вивчення у сучасній науці про менеджмент. Основи концепції організаційної зрілості були закладені в працях К. Керцнера, Г. Крофорда, Х. Гарольда, які розглядали зрілість як інтегральний показник розвитку управлінських процесів та ключовий фактор підвищення ефективності проектною діяльністю [1-4]. У своїх дослідженнях Керцнер наголошував, що високий рівень зрілості забезпечує передбачуваність результатів, зниження ризиків та ефективне використання ресурсів. Цю позицію підтримують Гарві Мейнард і Стейсі Гібсон, які підкреслюють, що зрілість управління є необхідною умовою для стратегічного узгодження проектних цілей із загальноорганізаційними пріоритетами [5-7].

Важливий внесок у розвиток методології оцінювання зрілості зроблено міжнародними інституціями, зокрема Project Management Institute (PMI), який розробив модель OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) та Software Engineering Institute, який створив модель CMMI (Capability Maturity Model Integration). Ці моделі широко застосовуються у світовій практиці для визначення рівня зрілості управлінських систем та побудови планів удосконалення. Аналогічні підходи простежуються у моделях РЗМЗ (Axelos, Великобританія) та РМММ (Crawford, 2002), які підкреслюють важливість стандартизації процесів, ролі корпоративної культури та компетентності персоналу в забезпеченні сталого розвитку організації.

У наукових працях останніх років спостерігається тенденція до розширення розуміння зрілості як багатовимірного явища, що включає не лише процесний, але й організаційно-поведінковий вимір. Дослідники зазначають, що ефективне управління проектами неможливе без формування спільних цінностей, етичних норм та культури взаємної довіри. Саме ці фактори створюють підґрунтя для репутаційної стабільності та посилюють зв'язок між управлінською зрілістю та корпоративним іміджем.

Водночас тема організаційної репутації як стратегічного активу активно розробляється в працях С. Рейчела, П. Вільзінського М. Шльодера та М. Швайгера та інших [3]. Вони розглядають репутацію як нематеріальний ресурс, що формується через послідовні дії, прозорість управлінських рішень та відповідальність перед стейкхолдерами. Фомбран наголошує, що репутація відображає не лише поточну ефективність, а й довгострокову здатність організації дотримуватися високих стандартів поведінки. У цьому контексті рівень зрілості управління проектами стає важливим індикатором послідовності, стабільності та надійності ділової поведінки.

Серед українських науковців питання управління проектами та організаційної репутації досліджуються у працях Вівчара О., Зачко І.Г., Старченка Г.В., Опалько Т.І. та ін. Їхні роботи акцентують увагу на ролі адаптивності, професійної компетентності та інноваційності управлінських структур в забезпеченні конкурентоспроможності [8-11]. Проте в вітчизняній літературі поки що бракує комплексних досліджень, які б одночасно розглядали зрілість управління проектами як складову репутаційного капіталу організації.

Отже, проведений аналіз показує, що хоча існує значна кількість праць, присвячених окремо зрілості управління проектами або організаційної репутації, інтеграційний аспект – тобто вплив зрілості на репутаційне позиціонування організації – залишається недостатньо розробленим. Це зумовлює наукову новизну подальших досліджень, спрямованих на поглиблення розуміння взаємозв'язку між управлінськими процесами, культурою організації та довірою стейкхолдерів.

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні взаємозв'язку між рівнем зрілості управління проектами та формуванням організаційної репутації, а також у визначенні ролі проектної культури як посередницького фактору, що впливає на довіру стейкхолдерів, стабільність і надійність організації.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку бізнес-середовища організації змушені постійно вдосконалювати свої управлінські підходи, щоб забезпечити стабільність і довіру партнерів, клієнтів та інвесторів. Одним із визначальних факторів успішності стає рівень зрілості управління проектами, який відображає спроможність організації ефективно реалізовувати проекти в межах встановлених термінів, бюджету та очікуваної якості. Цей показник є своєрідним індикатором управлінської компетентності та організаційної культури.

Під зрілістю управління проектами розуміють сукупність характеристик, що відображають ступінь формалізації, стандартизації та інтеграції процесів управління проектами в загальну систему менеджменту організації. Високий рівень зрілості означає, що організація не тільки застосовує визначені методології, а й постійно вдосконалює свої управлінські процеси, використовуючи накопичений досвід та результати попередніх проектів. Іншими словами, це показник того, наскільки управління проектами стало частиною організаційної культури, а не лише формальною процедурою.

Ідея зрілості управління проектами виникла на основі підходів до оцінювання процесної досконалості, що спочатку застосовувалися у сфері управління якістю. Зокрема, основою послугувала «Модель зрілості можливостей», розроблена для оцінювання процесів у сфері програмної інженерії. Згодом її принципи були адаптовані до управління проектами, що сприяло появі низки спеціалізованих моделей, серед яких найбільш відомими є OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) та PMMM (Project Management Maturity Model).

Кожна з цих моделей має власну методологію та критерії оцінювання, проте всі вони базуються на ідеї поетапного розвитку проектних процесів – від хаотичних та непередбачуваних до стабільних, стандартизованих та стратегічно орієнтованих. Так, модель Керзнера (PMMM) визначає п'ять рівнів зрілості: початковий, повторюваний, стандартизований, керований та оптимізований. Перехід від одного рівня до іншого відображає еволюцію організації від неформальних практик до системного управління, що ґрунтується на досвіді, аналітиці та постійному удосконаленні.

Важливо підкреслити, що зрілість управління проектами охоплює не лише формальні процеси, а й людський та культурний вимір. Рівень компетентності персоналу, наявність єдиної проектної культури, мотивація до досягнення результату та готовність до змін – все це складові, без яких неможливо досягти справжньої зрілості. Отже, зрілість – це не стільки набір процедур, скільки інтегрована система управлінських знань, навичок та цінностей.

Зрілі організації характеризуються тим, що їхня проектна діяльність тісно пов'язана зі стратегічними цілями компанії. Проекти не існують ізольовано, а розглядаються як інструменти для реалізації довгострокових завдань. Такі організації впроваджують механізми моніторингу, контролю, управління ризиками та якості, а також постійно аналізують ефективність своїх процесів. В результаті вони досягають не лише операційної ефективності, а й підвищують рівень довіри з боку стейкхолдерів, що безпосередньо впливає на формування їхньої позитивної репутації.

Отже, зрілість управління проектами є багатовимірною характеристикою, що поєднує процесний, організаційний і поведінковий рівні розвитку управлінської системи. Однак для того, щоб ефективно оцінити цей рівень і визначити напрями подальшого

вдосконалення, організаціям необхідні чіткі інструменти вимірювання. Саме тому у світовій практиці було розроблено низку моделей, які дозволяють кількісно та якісно оцінювати стан проєктної зрілості, порівнювати результати між організаціями, а також відстежувати динаміку їхнього розвитку в часі.

Застосування таких моделей допомагає не лише визначити поточний рівень зрілості, але й сформувати дорожню карту підвищення ефективності управління проєктами. Вони виступають своєрідним «дзеркалом» організаційних процесів, показуючи, наскільки системно компанія підходить до планування, реалізації, контролю та завершення проєктів. Саме тому розгляд основних моделей оцінювання зрілості є важливим етапом у розумінні сутності проєктного розвитку організації.

Оцінювання рівня зрілості управління проєктами є важливою складовою управлінської практики, оскільки дозволяє організаціям визначити свої сильні та слабкі сторони, виявити прогалини в системі управління та розробити план їх усунення. Для цього у світовій теорії та практиці менеджменту було створено ряд моделей, що дають змогу структуровано підходити до вимірювання рівня розвитку проєктних процесів. Кожна з цих моделей базується на певній філософії управління, має власну систему рівнів і критерії оцінювання, проте всі вони мають спільну мету – забезпечити поступальний розвиток організацій у напрямі підвищення ефективності та передбачуваності реалізації проєктів.

Однією з перших і найвідоміших моделей, яка стала основою для подальших розробок у сфері проєктного менеджменту, є Capability Maturity Model Integration (CMMI). Вона була створена у сфері розробки програмного забезпечення, проте її принципи успішно адаптовано до різних сфер управління. CMMI описує п'ять рівнів зрілості: початковий (Initial), керований (Managed), визначений (Defined), кількісних керувань (Quantitatively Managed) та оптимізований (Optimizing). Модель акцентує увагу на стандартизації процесів, зборі даних, вимірюванні результатів та неперервному удосконаленні.

Наступною важливою моделлю є Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), розроблена Інститутом управління проєктами (Project Management Institute, PMI). Її головна ідея полягає в інтеграції управління проєктами, програмами та портфелями в єдину систему, яка підтримує реалізацію стратегічних цілей організації. OPM3 визначає зрілість через ступінь впровадження стандартів PMI та використання найкращих практик у трьох вимірах: знання, оцінювання та удосконалення. Завдяки цьому модель дає можливість оцінити не лише поточний стан управлінських процесів, а й рівень їхнього стратегічного узгодження.

Іншою відомою моделлю є Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), запропонована британським Офісом урядових комерцій (OGC). Вона охоплює три рівні управління – портфель, програму та проєкт – і дозволяє проводити оцінювання

окремо для кожного з них. P3M3 складається з п'яти рівнів зрілості, які характеризують перехід від фрагментарного управління до системного та інтегрованого підходу. Перевагою цієї моделі є її гнучкість: вона може застосовуватися як у великих корпораціях, так і в державних установах чи невеликих організаціях, що прагнуть покращити свої управлінські практики.

Важливе місце серед методологічних підходів посідає також Project Management Maturity Model (PMMM), розроблена Гарольдом Керзнером. Вона передбачає п'ять рівнів розвитку управлінських процесів – від початкового, коли управління проєктами здійснюється хаотично та без формалізації, до оптимізованого, коли організація впроваджує культуру постійного удосконалення. Модель Керзнера відзначається практичною спрямованістю: вона орієнтована не лише на оцінку поточного стану, а й на формування рекомендацій щодо переходу на вищий рівень зрілості, що робить її корисним інструментом для управлінських аудиторів та консультантів.

Крім зазначених моделей, у сучасній літературі зустрічаються й інші підходи, такі як PMSMM (Project Management System Maturity Model) або CPMM (Comprehensive Project Management Model), які адаптують загальні принципи оцінювання до специфіки окремих галузей – IT, будівництва, державного управління тощо. Їх спільною рисою є прагнення створити інструментарій, що дозволяє об'єктивно вимірювати ефективність управління та визначати напрями розвитку проєктної культури.

Порівняльний аналіз різних моделей свідчить, що, незважаючи на розбіжність у структурі та підходах, всі вони спираються на спільні принципи: процесність, стандартизацію, вимірюваність результатів і неперервне удосконалення. Різниця полягає переважно в акцентах: OPM3 – на стратегічному узгодженні, P3M3 – на багаторівневій оцінці управління, CMMI – на формалізації процесів, а PMMM – на практичному удосконаленні компетенцій. Таким чином, вибір конкретної моделі залежить від цілей, масштабу та особливостей організації, яка проводитиме оцінювання.

Отже, моделі оцінювання зрілості управління проєктами відіграють ключову роль у формуванні системного підходу до розвитку проєктного менеджменту. Вони дають можливість організаціям об'єктивно оцінити свій поточний стан, визначити пріоритетні напрями удосконалення та забезпечити підвищення ефективності діяльності. Саме використання таких моделей стає підґрунтям для підвищення не лише управлінської спроможності, а й загальної репутаційної стійкості організації в динамічному конкурентному середовищі.

У сучасних умовах високої конкуренції організаційна репутація виступає одним із найцінніших нематеріальних активів компанії. Вона формується не лише на основі якості продуктів чи послуг, а через сприйняття стейкхолдерами – клієнтами, партнерами, інвесторами, працівниками – ефективності внутрішніх управлінських процесів. Саме зрілість управління проєктами є тим фактором, який безпосередньо впливає на репутаційний капітал організації, оскільки

демонструє її спроможність стабільно досягати результатів, ефективно використовувати ресурси та дотримуватися зобов'язань.

Зрілість управління проектами визначає ступінь передбачуваності та надійності діяльності компанії. Організації, що мають високий рівень зрілості, здатні не лише реалізовувати проекти в межах заданих параметрів, а й проактивно управляти ризиками, адаптуватися до змін та підтримувати високу якість результатів. Це створює відчуття довіри у зовнішніх стейкхолдерів, які оцінюють компанію як стабільного та професійного партнера. Таким чином, зрілість управління проектами формує основу для позитивного іміджу, який поступово трансформується у стійку ділову репутацію.

Висока проектна зрілість сприяє підвищенню транспарентності управлінських процесів, що є ключовим фактором довіри у бізнес-середовищі. Коли всі етапи реалізації проекту – від ініціації до завершення – документуються, контролюються та оцінюються за чіткими критеріями, це знижує ризики неефективного використання ресурсів та підвищує рівень відповідальності. Прозорість і системність у прийнятті рішень створюють позитивний сигнал для партнерів та інвесторів, які сприймають таку організацію як професійну, зрілу та надійну структуру.

Ще одним важливим аспектом є зв'язок між зрілістю управління проектами та корпоративною культурою. Зрілі організації зазвичай мають розвинену систему комунікацій, підтримують командну роботу, заохочують ініціативність та обмін знаннями. Така культура сприяє формуванню внутрішньої довіри, підвищує рівень залученості персоналу та зменшує ймовірність конфліктів чи управлінських помилок. В результаті це відображається на зовнішньому іміджі компанії – репутація надійного роботодавця та ефективного партнера зміцнює загальне сприйняття бренду.

Крім того, зрілість управління проектами є показником організаційної відповідальності. Компанії, які досягають високого рівня зрілості, як правило, дотримуються міжнародних стандартів, етичних норм та принципів сталого розвитку. Це особливо важливо у глобалізованому світі, де репутаційні ризики можуть швидко поширюватися через інформаційні мережі. Здатність організації продемонструвати контрольованість процесів і дотримання стандартів ISO, PMI чи PRINCE2 формує у суспільства переконання, що така компанія діє прозоро, відповідально та професійно.

Не менш суттєвим є вплив зрілості управління проектами на інноваційний потенціал організації. Зрілі компанії, маючи чітко налагоджені процеси планування, реалізації та контролю, створюють умови для впровадження нових технологій та підходів без ризику дестабілізації основної діяльності. Така гнучкість у поєднанні зі структурованістю дозволяє організації підтримувати репутацію інноваційного лідера у своїй галузі, що підсилює її конкурентоспроможність на ринку.

Отже, зрілість управління проектами виступає одним із ключових факторів формування та підтримання організаційної репутації. Вона забезпечує системність,

передбачуваність та прозорість управлінських процесів, сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів та створенню позитивного іміджу компанії. Чим вищий рівень зрілості організації, тим стійкіша її репутаційна позиція, адже зрілість не лише відображає управлінську компетентність, а й демонструє цінності, відповідальність та стратегічну спрямованість, що є основою довгострокового успіху.

У контексті сучасного управління організаційна культура дедалі частіше розглядається як стратегічний актив, який формує поведінкові стандарти, цінності та управлінські підходи всередині компанії. Одним із ключових її проявів є проектна культура – система норм, переконань і практик, що визначають ставлення працівників до планування, реалізації та контролю проектів. Вона формує спільне бачення цілей, відповідальність за результат та взаємну довіру між членами команди. Саме через цю культуру організація демонструє свою зрілість у сфері управління проектами, що безпосередньо впливає на довіру зовнішніх стейкхолдерів.

Проектна культура забезпечує основу для ефективної комунікації як внутрішньої, так і зовнішньої. Коли працівники дотримуються спільних принципів відкритості, прозорості та своєчасного інформування, це створює передумови для формування довіри не лише всередині команди, а й у відносинах із клієнтами, партнерами та замовниками. Високий рівень внутрішньої взаємодії та відповідальності транслюється назовні як сигнал надійності, стабільності та компетентності організації. Стейкхолдери, в свою чергу, схильні довіряти компаніям, які демонструють системність та передбачуваність у своїй поведінці.

Важливою складовою зрілої проектною культури є етика управління – дотримання моральних принципів, прозорість у прийнятті рішень, чесність і послідовність дій. Організації, які будують свої проектні процеси на основі етичних стандартів, викликають більшу довіру з боку суспільства, партнерів та інвесторів. У сучасному бізнес-середовищі, де репутаційні ризики можуть швидко розповсюджуватися через інформаційні ресурси, саме етична поведінка стає запорукою стабільних ділових відносин.

Крім того, проектна культура формує відповідальне ставлення до зобов'язань. Якщо в організації існує чітке розуміння ролей та відповідності кожного учасника проекту, це мінімізує ризики порушення строків, неузгодженостей або неефективного використання ресурсів. Такі практики створюють у стейкхолдерів відчуття впевненості, що організація здатна контролювати свої процеси та дотримуватися обіцянок. З часом це перетворюється на сталість довіри, що підсилює позитивне сприйняття компанії на ринку.

Проектна культура також безпосередньо впливає на прозорість управлінських процесів. Зрілі організації прагнуть до відкритості в звітуванні, моніторингу результатів та взаємодії зі всіма зацікавленими сторонами. Це дозволяє не лише вчасно виявляти та коригувати відхилення, а й створює імідж компанії, яка не приховує інформації та готова брати відповідальність

за свої рішення. Такий підхід сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, державних структур та громадськості, адже прозорість асоціюється зі стабільністю та професіоналізмом.

Суттєвий вплив на довіру має і підтримка інновацій та навчання в межах проєктної культури. Організації, які заохочують розвиток компетенцій, обмін знаннями та впровадження нових підходів, демонструють відкритість до змін та здатність до самовдосконалення. Це підсилює впевненість партнерів у тому, що компанія не лише володіє сучасними інструментами управління, а й здатна адаптуватися до викликів середовища, що є ключовим фактором довгострокової довіри.

Отже, проєктна культура виступає одним із головних каналів, через які зрілість управління проєктами впливає на довіру стейкхолдерів. Вона визначає стиль взаємодії, рівень відповідальності та характер комунікацій, що формують позитивне сприйняття організації з боку зовнішніх та внутрішніх аудиторій. Чим більш розвинена культура проєктного управління, тим сильніший ефект довіри, що стає фундаментом формування стабільної організаційної репутації.

Рівень зрілості управління проєктами є не лише характеристикою ефективності внутрішніх процесів, а й індикатором загальної стабільності та надійності організації. У сучасному динамічному бізнес-середовищі стабільність розглядається не як статичний стан, а як здатність системно реагувати на зміни, зберігаючи керуваність та передбачуваність результатів. Саме високий рівень зрілості забезпечує цю здатність завдяки наявності формалізованих процесів, структурованих методів управління та механізмів постійного вдосконалення.

Зріла організація характеризується стандартизованими процедурами управління, які підтримуються на всіх рівнях – від стратегічного планування до виконання конкретних завдань. Це забезпечує узгодженість дій, зменшує невизначеність та ризики, сприяє ефективному використанню ресурсів. Така системність створює відчуття надійності у стейкхолдерів: вони розуміють, що співпраця з організацією передбачає передбачувані результати та стабільне виконання зобов'язань.

Ключовим показником зрілості є здатність організації керувати ризиками. На зрілих рівнях управління проєктами функціонують комплексні системи ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків. Це дозволяє не лише запобігати потенційним проблемам, а й швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В результаті організація демонструє високий рівень адаптивності, що зміцнює довіру з боку партнерів, інвесторів та клієнтів, які сприймають її як стабільну та прогнозовану.

Важливим аспектом зрілості є послідовність управлінських рішень. У зрілих організаціях рішення ґрунтуються на даних, аналітиці та стандартизованих процедурах, а не на інтуїтивних чи ситуативних підходах. Це формує культуру відповідальності та професійності, в якій управлінські дії є логічними, обґрунтованими та відкритими для контролю. Такий підхід посилює внутрішню дисципліну та створює позитивне

враження зовнішньої надійності.

Рівень зрілості також відображає спроможність організації до навчання та розвитку. На більш високих стадіях зрілості підприємства впроваджують системи зворотного зв'язку, накопичення знань, обміну досвідом та удосконалення процесів. Це означає, що організація здатна не лише виправляти помилки, а й перетворювати їх у джерело удосконалення. Такий підхід формує стійкість до зовнішніх викликів і водночас зміцнює довіру всіх зацікавлених сторін.

Крім того, зрілість управління проєктами має безпосередній вплив на репутаційний капітал організації. Високий рівень зрілості сигналізує ринку, що компанія володіє налагодженими процедурами, здатна ефективно планувати та контролювати діяльність, а також дотримується високих стандартів якості. Це створює сприятливий імідж стабільної та надійної структури, що мінімізує ризики співпраці та підвищує інвестиційну привабливість.

Отже, рівень зрілості управління проєктами можна розглядати як узагальнений показник організаційної стійкості, який інтегрує професійну компетентність, управлінську системність та стратегічну передбачуваність. Чим вищий рівень зрілості, тим сильніше виявляються характеристики надійності, адаптивності та довіри до організації. Саме тому системне підвищення зрілості управління проєктами є не лише внутрішнім завданням розвитку, а й потужним інструментом формування позитивної організаційної репутації.

Практичний досвід багатьох організацій у різних країнах світу підтверджує тісний взаємозв'язок між рівнем зрілості управління проєктами та успішністю реалізації стратегічних цілей. Зокрема, дослідження, проведені Project Management Institute (PMI) у межах «Pulse of the Profession», показують, що компанії з високим рівнем зрілості у сфері управління проєктами досягають успіху в 2,5 рази частіше, ніж організації з низькою зрілістю. Такі підприємства реалізують більшу частину проєктів в межах бюджету, своєчасно та відповідно до запланованих показників якості, що, в свою чергу, позитивно впливає на їхню репутацію серед партнерів та клієнтів.

Прикладом ефективного застосування моделей зрілості є діяльність корпорацій IBM та Siemens, які активно впроваджують модель OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) для систематичного оцінювання та удосконалення управлінських процесів. Завдяки цьому підходу компанії змогли суттєво підвищити узгодженість між стратегічними цілями та проєктною діяльністю, зменшити ризики невиконання проєктів та покращити внутрішні комунікації. Висока зрілість управління стала важливим фактором зміцнення їхнього іміджу як інноваційних та стабільних організацій.

Цікавим кейсом є також досвід корпорації Microsoft, яка використовує модель P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) для оцінювання зрілості на рівні портфелів проєктів. Компанія визначила, що підвищення рівня зрілості на 20% дало змогу зменшити долю невдалих проєктів майже

вдвічі. Такі результати засвідчують, що інвестиції у розвиток зрілості управління приносять не лише фінансову віддачу, а й довгострокові репутаційні вигоди – підвищення довіри інвесторів та зміцнення партнерських відносин.

У державному секторі прикладом успішної реалізації підходів до підвищення зрілості є Велика Британія, де на основі РЗМЗ створено національні стандарти управління державними програмами. Це дозволило суттєво підвищити рівень прозорості використання бюджетних коштів та відповідальності керівників проєктів. Впровадження цих стандартів підвищило довіру суспільства до державних інституцій та стало інструментом зміцнення репутації урядових структур як ефективних розпорядників ресурсів [12-19].

В Україні питання зрілості управління проєктами поступово набуває актуальності, особливо в контексті реформування державного управління та інтеграції в європейський простір. Дослідження, проведені українськими науковцями (зокрема Київським національним економічним університетом ім. В. Гетьмана), свідчать, що організації, які застосовують стандарти РМІ або IPMA, демонструють вищі показники ефективності та мають позитивний імідж у своїх галузях. Такі організації краще залучають інвестиції, ефективніше реалізують соціальні та інноваційні проєкти, а також формують стійку довіру з боку громадськості.

Варто зазначити, що зрілість управління проєктами є не лише технічним, а й культурним явищем. Компанії, які поєднують формальні методики оцінювання з розвитком проєктної культури, досягають найкращих результатів. Це свідчить про необхідність комплексного підходу: підвищення зрілості має супроводжуватися розвитком лідерства, командної взаємодії, етики та соціальної відповідальності. Лише тоді зрілість перетворюється на стійку конкурентну перевагу, що формує позитивну репутацію.

Отже, результати досліджень та практичний досвід доводять, що підвищення рівня зрілості управління проєктами є стратегічною умовою репутаційного успіху організації. Воно дозволяє забезпечити прозорість процесів, зменшити ризики, підвищити якість взаємодії зі стейкхолдерами та створити образ надійного та відповідального партнера. Тому розвиток зрілості слід розглядати не лише як інструмент управління, а як

невід'ємну складову репутаційного капіталу сучасних організацій.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що зрілість управління проєктами є ключовим фактором формування організаційної репутації, оскільки відображає системність, передбачуваність та професіоналізм управлінських процесів. Зріла організація здатна ефективно планувати, координувати та контролювати реалізацію проєктів, що забезпечує стабільність результатів та підвищує рівень довіри стейкхолдерів. Таким чином, зрілість можна розглядати як інтегральний показник здатності організації до стратегічного розвитку, інноваційності та відповідального управління.

Важливу роль у цьому процесі відіграє проєктна культура, яка формує ціннісне середовище, сприяє прозорості, етичній поведінці та ефективній комунікації. Саме завдяки розвитку культури взаємодії, спільної відповідальності та навчання організація зміцнює довіру як усередині колективу, так і серед зовнішніх партнерів. Високий рівень проєктної культури створює репутацію стабільного, компетентного та надійного партнера, що здатний реалізовувати складні ініціативи у відповідності до сучасних стандартів управління.

Практичні приклади, розглянуті в роботі, засвідчують, що організації, які активно розвивають свою проєктну зрілість, досягають кращих результатів не лише у сфері виконання проєктів, а й у зміцненні ринкових позицій. Міжнародний досвід (IBM, Siemens, Microsoft) та національні дослідження демонструють, що високий рівень зрілості зменшує ризики, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє формуванню позитивного іміджу організації як надійного та відповідального суб'єкта ринку.

Отже, розвиток зрілості управління проєктами має розглядатися не лише як інструмент підвищення ефективності діяльності, а й як стратегічний напрямок репутаційного менеджменту. Для досягнення високого рівня організаційної надійності необхідно впроваджувати системні моделі оцінювання, розвивати проєктну культуру, забезпечити навчання персоналу та підтримувати прозорість управлінських процесів. Саме поєднання цих елементів створює фундамент довіри, що визначає конкурентоспроможність та стійкість організації у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: European Journal of Marketing, Vol. 46. No. 7–8. Pp. 1048–1063. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561211230197>
2. Lim, M., Machado, J.C. & Iglesias, O. (2015). Brand, identity and corporate reputation. Marketing Intell. Planning, Vol. 33. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2015-0006>
3. Raithel, S., Wilczynski, P., Schloderer, M.P. & Schwaiger, M. (2010). The value-relevance of corporate reputation during the financial crisis. Journal of Product & Brand Management, Vol. 19. No. 6. Pp. 389–400. DOI: <https://doi.org/10.1108/10610421011085703>
4. Firestein, P.J. (2006). Building and protecting corporate reputation. Strategy & Leadership, Vol. 34. No. 4. Pp. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878570610676864>
5. Beaver, G. (1999). Competitive advantage, corporate governance and reputation management: The case of marks & spencer. J. Commun. Manage, Vol. 4. No. 2. Pp. 185–196.
6. Yousaf, S., & Li, H., (2015). Social identity, collective self esteem and country reputation: The case of Pakistan, Journal of Product & Brand Management, Vol. 24. No. 4. Pp. 399–411. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBPM-04-2014->

0548

7. Maden, C., Arıkan, E., Telci, E.E., & Kantur, D., (2012). Linking corporate social responsibility to corporate reputation: A study on understanding behavioral consequences. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 24. No. 4. Pp. 399–411. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1043>
8. Вівчар О. (2021). Методологія економічної безпеки підприємства на основі застосування проєктного підходу у фокусі сучасних викликів: нормативно-правові засади. *Economic Synergy*, Вип. 1. С. 38–44. URL: <https://ideas.repec.org/a/bja/isteus/y2021i1p38-44.html>
9. Зачко І.Г. (2021). Моделі та методи гібридного управління програмами проєктів соціально-економічного розвитку територій засобами механізмів конвергенції: дис. на здобуття наук. ступеня канд. тех. наук: 05.13.22. ЛДУБЖ, Львів, URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/handle/123456789/8053>
10. Старченко Г.В. (2018). Управління проєктами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів: вид. Брагинець О. В., 306 с.
11. Ширяєва Н.Ю., Опалько Т.І. (2023). Онлайн-лідерство та групова згуртованість в менеджменті підприємств будівельної галузі. *Причорноморські економічні студії*, Вип. 79. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-21>
12. Ширяєва Н.Ю., Драганюк А.О. (2023). Міжнародна практика стимулювання розвитку суб'єктів бізнес-менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 79. С. 134–137. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-20>
13. Феср О.В., Товт Т.Й., Машкаринець М.С. (2021). Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*, Вип. 2(31). С. 173–176. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/9146>
14. Запара Л.А. (2015). Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*, № 20. С. 16–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_20_4
15. Онишкевич О.В. (2016). Актуальність проєктного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*, Вип. 6. С. 203–207. URL: <https://share.google/8ccHCkK9nXfBfx82S>
16. Герасименко, О.М., Пасека, С.Р. (2019). Концептуальні основи ризикорієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 4(56). С. 148–155. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155>
17. Ляшенко Р.В. (2018). Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*, № 12(64). С. 296–301. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>
18. Kukharuk, A., Nagiyeva Sadraddin, R., Anisimovych-Shevchuk, O., Marukhlenko, O., & Kapyrulya, M. (2024). The Impact of Project Activities on the International Business Development. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*, Vol. 15. No. 3. Pp. 579–588. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).06)
19. Vorobets, Y., Khmeliuk, A., Moshkovska, O., Valiyev, V.I., & Marukhlenko, O. (2024). The role of data analytics in making management decisions by the logistics intermediaries. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Vol. 4. No. 57. Pp. 185–196. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4422>

References:

1. Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: *European Journal of Marketing*, Vol. 46. No. 7–8. Pp. 1048–1063. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561211230197> [in English].
2. Lim, M., Machado, J.C. & Iglesias, O. (2015). Brand, identity and corporate reputation. *Marketing Intell. Planning*, Vol. 33. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2015-0006> [in English].
3. Raithel, S., Wilczynski, P., Schloderer, M.P. & Schwaiger, M. (2010). The value-relevance of corporate reputation during the financial crisis. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19. No. 6. Pp. 389–400. DOI: <https://doi.org/10.1108/10610421011085703> [in English].
4. Firestein, P.J. (2006). Building and protecting corporate reputation. *Strategy & Leadership*, Vol. 34. No. 4. Pp. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878570610676864> [in English].
5. Beaver, G. (1999). Competitive advantage, corporate governance and reputation management: The case of marks & spencer. *J. Commun. Manage*, Vol. 4. No. 2. Pp. 185–196. [in English].
6. Yousaf, S., & Li, H., (2015). Social identity, collective self esteem and country reputation: The case of Pakistan, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 24. No. 4. Pp. 399–411. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2014-0548> [in English].
7. Maden, C., Arıkan, E., Telci, E.E., & Kantur, D., (2012). Linking corporate social responsibility to corporate reputation: A study on understanding behavioral consequences. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 24. No. 4. Pp. 399–411. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1043> [in English].
8. Vivchar, O. (2021). Metodolohiia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva na osnovi zastosuvannia proiektnoho pidkhodu u fokusi suchasnykh vyklykiv: normatyvno-pravovi zasady [Methodology of economic security of an enterprise based on the application of a project approach in the focus of modern challenges: regulatory and legal principles]. *Economic Synergy*, Vol. 1. Pp. 38–44. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/bja/isteus/y2021i1p38-44.html> [in Ukrainian].

9. Zachko, I.H. (2021). Modeli ta metody hibraydnogo upravlinnia prohramamy proiektiv sotsialno-ekonomichnogo rozvytku terytorii zasobamy mekhanizmiv konverhentsii [Models and methods of hybrid management of programs of projects of socio-economic development of territories by means of convergence mechanisms] : dissertation for the degree of candidate of technical sciences: 05.13.22. LDUBZh, Lviv, Retrieved from: <https://sci.ldubgd.edu.ua/handle/123456789/8053> [in Ukrainian].
10. Starchenko, H.V. (2018). Upravlinnia proektamy: teoriia ta praktyka [Project Management: Theory and Practice] : textbook. Chernihiv: Publishing House Brahynets O.V., 306 p. [in Ukrainian].
11. Shyriaieva, N.Iu., & Opalko, T.I. (2023). Onlain-liderstvo ta hrupova zghurtovanist v menedzhmenti pidpriemstv budivelnoi haluzi [Online leadership and group cohesion in the management of construction enterprises]. Black Sea Economic Studies, Vol. 79. Pp. 138-143. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-21> [in Ukrainian].
12. Shyriaieva, N.Iu., & Drahaniuk, A.O. (2023). Mizhnarodna praktyka stymuliuvannia rozvytku subiektiv biznes-menedzhmentu [International practice of stimulating the development of business management entities]. Black Sea Economic Studies, Iss. 79. Pp. 134-137. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-20> [in Ukrainian].
13. Feier, O.V., Tovt, T.I., & Mashkarynets M.S. (2021). Analiz teoretychnykh pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of theoretical approaches to enterprise management. International scientific journal «EDUCATION AND SCIENCE», Vol. 2(31). Pp. 173-176. Retrieved from: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/9146> [in Ukrainian].
14. Zapara, L.A. (2015). Osnovni pidkhody do upravlinnia: evoliutsiia i perspektyvy [Main approaches to management: evolution and prospects. Agrosvit, No. 20. Pp. 16-22. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_20_4 [in Ukrainian]
15. Onyshkevych, O.V. (2016). Aktualnist proektnoho pidkhodu v upravlinni pidpriemstvamy [The relevance of the project approach in enterprise management]. Economy and Society, Vol. 6. Pp. 203–207. Retrieved from: <https://share.google/8ccHCkK9nXfBfx82S> [in Ukrainian]
16. Herasymenko, O.M., Pasiaka, S.R. (2019). Kontseptualni osnovy ryzykoryientovanoho pidkhodu do upravlinnia u protsesi zabezpechennia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv riznykh haluzei narodnoho hospodarstva [Conceptual foundations of a risk-based approach to management in the process of ensuring the economic security system of enterprises in various sectors of the national economy]. Scientific notes of the University «KROK», No. 4(56). Pp. 148–155. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155> [in Ukrainian]
17. Liashenko, R.V. (2018). Osnovni pidkhody do upravlinnia v biznesi [Basic approaches to management in business]. Young Scientist, No. 12(64). Pp. 296-301. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71> [in Ukrainian].
18. Kukharuk, A., Nagiyeva Sadraddin, R., Anisimovych-Shevchuk, O., Marukhlenko, O., & Kapyrulya, M. (2024). The Impact of Project Activities on the International Business Development. Theoretical And Practical Research In Economic Fields, Vol. 15. No. 3. Pp. 579-588. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).06) [in English].
19. Vorobets, Y., Khmeliuk, A., Moshkovska, O., Valiyev, V.I., & Marukhlenko, O. (2024). The role of data analytics in making management decisions by the logistics intermediaries. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, Vol. 4. No. 57. Pp. 185–196. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4422> [in English].

Дата надходження статті: 17.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 06.11.2025 р.