

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-12>

УДК 005.8

*Козут І. В., старший викладач
кафедри управління проектами
Національний університет «Львівська політехніка»
iryna.v.kohut@lpnu.ua
ORCID: 0000-0002-9263-2181*

РОЛЬ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА В ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анотація. У статті розглядаються особливості проектно-орієнтованих організацій та місце проектного менеджера в їх структурі. Здійснено огляд сучасних наукових підходів до визначення поняття проектно-орієнтованої організації, проаналізовано ключові характеристики таких підприємств. Особливу увагу приділено ролі менеджера проекту як критично важливого елемента успіху проектів і конкурентоспроможності компанії. У контексті сучасних викликів обґрунтовано доцільність використання моделі зрілості управління проектами (РМММ) Г. Керцнера для аналізу трансформації ролі проектного менеджера на різних етапах розвитку організації. Результати дослідження дозволяють уточнити визначення проектно-орієнтованої організації та окреслити траєкторії розвитку потенціалу проектного менеджера.

Ключові слова: проектно-орієнтовані організації, мотивація проектних менеджерів, організаційна зрілість, Project Management Maturity Model, роль проектного менеджера.

JEL code classification: M12, O32

Постановка проблеми. У сучасному світі постійних змін та нестабільності особливо актуальним є питання пов'язані проектним менеджментом та успішністю проектів у проектно-орієнтованих організацій (ПОО). Сьогодні в таких компанії проекти використовуються, як інструмент досягнення стратегічних цілей діяльності. Успішне виконання проекту визначається низкою факторів таких, як процеси, методології, етапи розвитку проектного управління. Незважаючи на велику кількість праць у цьому напрямку питання пов'язані з роллю менеджера проекту та його впливу на розвиток процесів проектного менеджменту потребує вивчення. Визначення його місця у цьому процесі залишається не розкритим особливо в проектно-орієнтованих організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У напрямку вивчення теми пов'язаної особливостями проектно-орієнтованих підприємств та їх ознаками працюють такі українські науковці, як Козаков В.В. [1], Чайковська І. І. [2], Бушуєв С. Д. та Морозов В.В. [3] На їх думку цим організаціям притаманні постійні зміни через вплив середовища.

В працях іноземних авторів таких, як І. Хювері [4], Г. Г. Гемюнден та інш. [5], П. Лехнер [6] багато уваги присвячено опису особливостям роботи організаційним структурам та розвитку проектного управління. Саме в їх працях ми можемо побачити згадки про особливу роль людських ресурсів та роль менеджерів проектів, як одну із ознак успішного ведення проектів.

Про тренди з акцентом на людський потенціал у проектному менеджменті згадується у праці Тарасюка Г. М. [7]. Багато уваги до успіху проектів в проектно-орієнтованих компаній приділено в статтях практиків, але попри таку вагу серед наукового середовища все ще бракує структурованості та праць щодо окремого місця в управлінських процесах особливо в українських компаніях.

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є структурувати поняття проєктно-орієнтованої організації та виокремити місце проєктного менеджера у таких компаніях. Для досягнення результатів дослідження сформовано основні завдання:

- Проаналізувати існуючі поняття;
- Визначити основні характеристики проєктно-орієнтованих організацій;
- Визначити тренди проєктного менеджменту та траєкторії;
- Виокремити місце проєктного менеджера.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж розглянути роль проєктних менеджерів, а саме їх вплив на успіх та на результати проєктів розглянемо, що саме науковці та дослідники розуміють під поняттям проєктно-орієнтованою організацією.

У своїх працях В.В. Козаков та О.М. Козакова [8] дають визначення проєктно-орієнтованої організації, як структури, що постійно та активно розвивається і змінюється відповідно до соціальних тенденцій. На думку автора проєкти є рушійною силою розвитку інновацій в компаніях, які є актуальними відповідно до зовнішніх викликів. На успішність проєктів в таких організаціях впливає багато чинників таких, як керівник проєкту, команда та інші зацікавлені особи, які залучаються в проєкт.

Рассел Д. Арчібальд [9] трактує проєктно-орієнтовану організацію, як ту в якій основна діяльність побудовану навколо виконання проєктів. Він до таких організацій відносить компанії, що працюють у сферах консалтингу, будівництва, дизайну, реклами тощо.

Проєктно-орієнтована організація відзначається активним використанням методів проєктного управління та інновацій, де знання слугують ключовим джерелом конкурентних переваг. У таких структурах менеджер проєкту має повноваження визначати пріоритети та керувати командою, залученою до реалізації проєкту, що зазначено у праці Сумець О. М. [10].

І. Хювері зазначає, що ефективне управління проєктами в ПОО часто включає матричні та проєктні організаційні структури, які є важливими для управління ефективністю в проєктами бо підтримують динамічний і тимчасовий характер проєктної роботи. Проєктно-орієнтована організація – це компанія, де менеджер проєкту має право визначати пріоритети та керувати командою, яка працює над реалізацією проєкту у цьому визначені ми бачимо, що ключовими в проєкті є менеджер, що задіяний в керуванні командою.

В працях Г.Г. Гемюндена, П. Лехнера проєктно-орієнтована організація описана, як та що має цінності спрямовані на підприємництво, характеризується гнучкими структурами у центрі яких стоять людські ресурси. На думку авторів саме ці елементи впливають на успіх компаній в яких реалізуються проєкти.

Цінність цих досліджень у тому що в них згадується ефективність проєктних менеджерів та лідерство, як один із важливий елементів досягнення успіху в організаціях досліджуваного типу. Крім того, це одне з дуже рідкісних досліджень, яке пропонує практичну модель оцінки ефективності керівників проєктів у проєктно-орієнтованих організаціях, що підтверджує інтерес науки та практики до особи менеджера, як важливого елемента в успіху, як проєктів так і проєктно-орієнтованої організації.

Значний внесок в визначення поняття проєктно-орієнтована організація зробила Чайковська І. І., яка не лише дослідила хронологію досліджень в цій сфері, а і удосконалила саме поняття відповідно до викликів до організацій в умовах INDUSTRY 4.0. У праці визначено, що проєктно-орієнтоване підприємство 4.0 – це компанія, яка, окрім операційної діяльності, активно реалізує проєкти та перебуває у постійному процесі трансформації. Основною характеристикою таких організацій є матрична структура управління та розвинена система управління знаннями, що охоплює як технологічні, так і соціальні аспекти.

Проведені дослідження поняття проєктно-орієнтована організація змінювалось в процесі розвитку самого проєктного менеджмента, як науки так і під впливом змін середовища в якому перебувають організації.

В таблиці 1. виокремлено характеристики, які притаманні для ПОО та згруповано відповідно до проведеного огляду джерел та думок авторів.

Таблиця 1.

Ключові характеристики проєктно-орієнтованих організацій в науковому середовищі

Ключова характеристика	Опис змісту характеристики	Автори
1. Динамічність та адаптивність	ПОО постійно змінюються відповідно до соціальних та ринкових викликів.	Козаков В.В. Козакова О.М. Чайковська І.І.
2. Центральна роль проєктів	Основна діяльність будується навколо виконання проєктів у різних сферах (консалтинг, будівництво, дизайн, реклама тощо).	Рассел Д. Арчібальд
3. Наявність гнучкої організаційної структури	Використання матричних і командних структур для підвищення ефективності управління.	І. Хювері
4. Ключова роль менеджера проєкту	Менеджер визначає пріоритети, керує командою та впливає на успіх проєктів. На успіх впливають людські ресурси.	Г. Г. Гемюнден П. Лехнер
5. Орієнтація на інновації та підприємництво	Організація розвивається відповідно до соціально-економічних змін, впроваджуючи інноваційні рішення.	Г. Г. Гемюнден П. Лехнер
6. Збалансованість інтеграції та децентралізації	Важливий аспект функціонування, який визначає ефективність управління.	Чайковська І.І.
7. Управління знаннями та технологіями	Конкурентною перевагою ПОО є розвинена система управління знаннями, що охоплює технологічні та соціальні аспекти	Чайковська І.І. Тарасюк Г.М.
8. Лідерство, як фактор успіху	Дослідження вказують на важливість лідерських якостей для ефективного управління проєктами.	Г. Г. Гемюнден П. Лехнер Бошуєв С.Д. Морозов В.В.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1–10]

На основі спостережень можна побачити, як поступово розширюються параметри досліджень у даному напрямку від того, що проєктно-орієнтована організація визначається, як організація в якій робиться акцент на структурних, процесних та технологічних аспектах до організації для якої важливо цінності, культура та управління знаннями через проєктно-орієнтоване управління.

Проектно-орієнтовані організації зазнають підвищених ризиків через унікальність і складність проєктів. Динамічні зміни в бізнес-середовищі змушують їх шукати нові підходи та інструменти для підвищення ефективності управління проєктами, адаптуючись до сучасних тенденцій і викликів. Згідно з аналітичними дослідженнями та прогнозами провідних агентств і галузевих об'єднань, ключові тренди та виклики, що визначатимуть розвиток проєктно-орієнтованих організацій, матимуть значний вплив на всі бізнес-структури.

– Зростаючий попит на інструменти для планування та розподілу ресурсів у різних сферах і галузях сприятиме активному розвитку програмних продуктів.

– Великі підприємства, які збільшуватимуть інвестиції в проєктне управління, стануть ключовими драйверами розвитку сучасних проєктних методологій.

– Відповідно до досліджень PMI, організації, які не зможуть ефективно інтегрувати методи та інструменти управління проєктами, зіткнуться з високими ризиками нераціонального використання ресурсів.

– Використання гібридних методологій стане важливим чинником підвищення якості продуктів і покращення результатів реалізації проєктів.

– Попит на кваліфікованих керівників і менеджерів проєктів зростатиме, особливо на фахівців, здатних ефективно управляти командами та забезпечувати успішне виконання проєктів [11].

Ці виклики та тенденції визначатимуть напрями розвитку, як наукових досліджень, так і самих організацій.

Проте залишається недостатньо дослідженим людський чинник, зокрема роль менеджера проєкту, який є ключовою ланкою між стратегією, знаннями та інноваціями. Його якості, які можна розвивати і через нього впливати на команди, успіх проєкту та на результати, які прагнуть досягнути підприємства в відповідно до сучасних тенденцій та викликів.

Таким чином, дослідження потенціалу менеджера проєкту є важливим доповненням до існуючих концепцій проєктно-орієнтованих підприємств.

Відповідно до проведених досліджень трактувань поняття проєктно-орієнтована організація можемо дати удосконалене визначення що буде містити в собі попередні напрацювання та нові елементи, які включають вже виклики та тренди сучасного середовища компаній.

Отже, проєктно-орієнтована організація – це компанія (підприємство), діяльність якої побудована навколо реалізації проєктів та адаптації до змін через управління знаннями, інноваціями та гнучкими організаційними структурами. Вона функціонує в умовах постійної трансформації, використовуючи матричні, або проєктні методи управління. Ключову роль у таких організаціях відіграє менеджер проєкту, чий потенціал визначає ефективність роботи команди, успішність проєктів та конкурентоспроможність організації в цілому.

У сучасному проєктному середовищі рівень зрілості організації безпосередньо впливає на ефективність управління проєктами та роль проєктного менеджера. Для аналізу цього процесу існує низка моделей, які допомагають визначити етапи розвитку управлінських практик та компетенцій. Однією з найпоширеніших є Project Management Maturity Model (PMMM), розроблена Г. Керцнером [12, 13]. Вона акцентує увагу на поетапному вдосконаленні управлінських процесів, що робить її ефективним інструментом для аналізу трансформації ролі проєктного менеджера відповідно до рівня зрілості організації [14].

Обрання PMMM для дослідження ролі проєктного менеджера обґрунтоване її чіткою структурою та фокусом на практичному застосуванні. Вона забезпечує градацію рівнів розвитку управління проєктами, дозволяє простежити динаміку змін компетенцій, а також має зв'язок із стратегічним управлінням. Завдяки цьому модель Г. Керцнера дозволяє не лише описати поточну роль проєктного менеджера в організації, а й визначити необхідні кроки для її подальшого розвитку, що робить її релевантною для сучасного бізнес-середовища.

Розглянемо детальніше окремі аргументи, які спонукають спрямувати наше дослідження в напрямок потенціалу проєктних менеджерів.

Модель Project Management Maturity Model, PMMM спрямована на поступове вдосконалення практик управління проєктами, що безпосередньо пов'язано з еволюцією ролі проєктного менеджера на кожному рівні зрілості.

Вона відображає чітку градацію зрілості організації. П'ять рівнів розвитку управління проєктами, що дає можливість простежити, як змінюються вимоги до компетенцій та обов'язків проєктного менеджера зі зростанням рівня зрілості організації.

PMMM широко використовується у реальних компаніях для діагностики та покращення управління проєктами, що робить її релевантною для аналізу ролі менеджера в контексті сучасного бізнес-середовища.

Завдяки структурованому підходу модель дозволяє нам адаптувати компетенції проєктного менеджера відповідно до рівня зрілості організації, що дає можливість формувати поетапний розвиток лідерських, аналітичних і управлінських навичок.

На вищих рівнях зрілості модель рис. 1. демонструє, як проєктний менеджер перетворюється з виконавця операційних завдань на стратегічного лідера, що сприяє довгостроковій ефективності організації.

Таким чином, PMMM є оптимальним вибором для нашого дослідження, оскільки вона не лише описує еволюцію управління проєктами, а й чітко визначає трансформацію ролі проєктного менеджера в процесі розвитку організації, яку ми можемо спрогнозувати відповідно до спостережень.

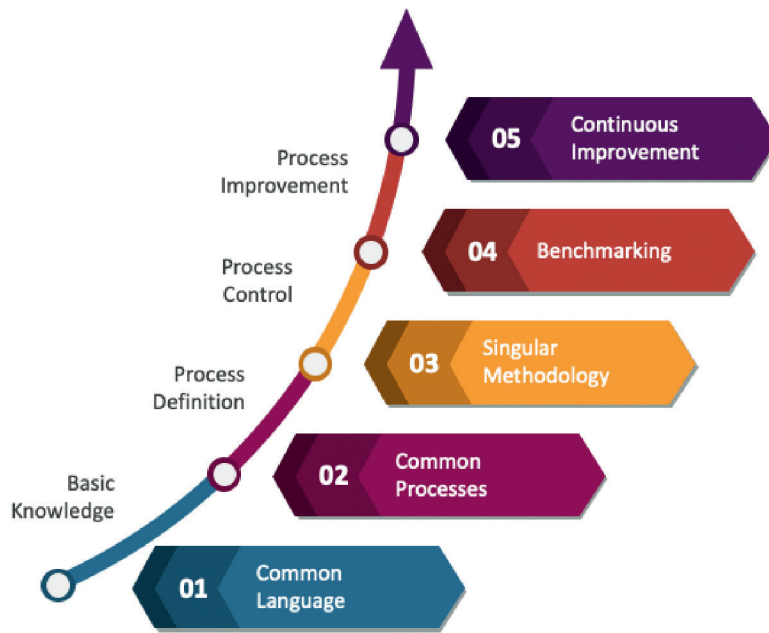


Рис. 1. Модель Project Management Maturity Model

Джерело: [16]

Розглянувши модель розвитку організації за обраною моделлю ми можемо припустити, що кожен рівень буде мати відповідний рівень проявлення професіоналізму проєктного менеджера.

Висновки. За результатами проведеного дослідження було виокремлено характеристики проєктно-орієнтованих організацій, що допомогло зрозуміти, що вони є доволі динамічними та здатні адаптовуватися до змін швидше ніж організації іншого типу. На їх розвиток впливає розвиток інновацій, знань та методологій управління проєктами.

Проаналізовані підходи різних науковців та дослідників було виявлено що підходи до розуміння ПОО змінюються та еволюціонують в часі від простих процесів до цінностей, культури та управління знаннями. Менеджер проєкту є важливою частиною реалізації проєктів в таких організаціях. Він не просто виконавець, а лідер, мотиватор команди, що впливає через проєкт на реалізацію стратегії організації.

Модель Project Management Maturity Model (PMMM) Г. Керцнера обґрунтовано використана в дослідженні як інструмент оцінки еволюції ПОО та трансформації ролі проєктного менеджера. Вона дозволяє чітко простежити залежність між рівнем зрілості організації та професійною зрілістю менеджера.

Зі зростанням рівня зрілості організації змінюється й функціональна роль менеджера проєкту та його місце в ПОО: від операційного виконавця до стратегічного партнера керівництва, що впливає на формування бачення, розвиток командної взаємодії та довгострокову стійкість компанії.

Попри зростання інтересу до людського чинника в науці та практиці управління проєктами, досі недостатньо структурованих досліджень щодо потенціалу та професійного розвитку проєктного менеджера в українських ПОО. Це відкриває перспективи для подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Козаков В. В. Інноваційна система управління бізнес-процесами проєктно-орієнтованої організації соціального спрямування. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6. С. 136–142. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=econrch_2014_6_21 (дата звернення 22.05.2025).
2. Чайковська І. І. Сутність проєктно-орієнтованого підприємства в умовах INDUSTRY 4.0. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 88–93. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/838> (дата звернення: 09.05.2025).

3. Бушуєв С.Д., Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. Київ: Видавництво «Українська асоціація управління проектами», 2000. 312 с.
4. Irja Hyväri. Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*. 2006. Volume 24, Issue 3. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786305000955> (дата звернення: 22.05.2025).
5. Hans Georg Gemuenden. Patrick Lehner, Alexander Kock The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*. 2017. Volume 36(1). URL: https://researchgate.net/publication/319672638_The_project-oriented_organization_and_its_contribution_to_innovation (дата звернення: 22.05.2025).
6. Thomas G. Lechler. An alternative taxonomy of project management structures: Linking project management structures and project success. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2010. Volume 57. P. 198–210. URL: <https://researchwith.stevens.edu/en/publications/an-alternative-taxonomy-of-project-management-structures-linking-> (дата звернення: 22.05.2025).
7. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №4(106), С. 26–32. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/294871> (дата звернення: 09.05.2025).
8. Козакова О. М. Інноваційна система управління бізнес-процесами проєктноорієнтованої організації соціального спрямування. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6(16). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No6/136-142.pdf> (дата звернення: 09.05.2025).
9. Project management for business professionals / edited by Joan Knutson. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2001. 625 p.
10. Сумець О. М. Проєктно-орієнтоване управління організацією : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
11. Project Management Software Market Size, Share & Trends Analysis Report By Component, By Solution, By Services, By Enterprise Size, By Deployment, By End-use, By Region, And Segment Forecasts, 2023–2030. California at Grand View Research. 2022. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/project-management-software-market-report#> (дата звернення: 22.05.2025).
12. Ботенко Л, Лезіна А. Забезпечення зрілості управління проєктами: методичні підходи та практична реалізація. *Economic Analysis*. 2020. № 1. С. 22–37
13. Модель зрілості управління проєктами Керцнера (KPM3). веб-сайт. URL: <https://mbaknol.com/project-management/kerzner-project-management-maturity-model-kpm3/> (дата звернення: 22.05.2025).
14. PMI's organizational project management maturity model. веб-сайт. URL: <https://pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666> (дата звернення: 22.05.2025).
15. Elisa Fabbro, Stefano Tonchia. Project management maturity models. *Journalmodernpm*. 2021. Volume 08 num. 03 p. 31–35.
16. Project Management Maturity Model. веб-сайт. URL: <https://www.collidu.com/presentation-project-management-maturity-model> (дата звернення: 22.05.2025).

References:

1. Kozakov V. V. (2014) Innovatsiina systema upravlinnia biznes-protseamy proektno-orientovanoi orhanizatsii sotsialnoho spryamuvannia. [Innovative business process management system for a project-oriented social organization] *Ekonomika: realii chasu – Economics: realities of the time*, no 6, pp. 136–142. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE&S21STR=econrch_2014_6_21 (accessed May 22, 2025).
2. Chaikovska I. I. (2021) Sutnist proektno-orientovanoho pidpriemstva v umovakh INDUSTRY 4.0. [The essence of a project-oriented enterprise in the conditions of INDUSTRY 4.0.] *Ekonomichniy prostir – Economic space*, no. 167, pp. 88–93. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/838> (accessed May 22, 2025)
3. Bushuiev S.D., Morozov V.V. (2000) Dynamichne liderstvo v upravlinni proektamy: monohrafiia. [Dynamic leadership in project management: monograph.] Kyiv: Vydavnytstvo “Ukrainska asotsiatsiia upravlinnia proektamy”, 312 pp. (in Ukrainian)
4. Irja Hyväri. (2006) Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, vol. 24, Issue 3. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786305000955> 838 (accessed May 22, 2025)
5. Hans Georg Gemuenden. Patrick Lehner, Alexander Kock (2017) The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, vol. 36(1). Available at: https://www.researchgate.net/publication/319672638_The_project-oriented_organization_and_its_contribution_to_innovation (accessed May 22, 2025)
6. Thomas G. Lechler. (2010) An alternative taxonomy of project management structures: Linking project management structures and project success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 57. p. 198–210. Available at: <https://researchwith.stevens.edu/en/publications/an-alternative-taxonomy-of-project-management-structures-linking-> (accessed May 22, 2025).
7. Tarasiuk H. M. (2024) Rozvytok proiektnoho menedzhmentu: osnovni metodolohii ta trendy. [Development of project management: basic methodologies and trends.] *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics*,

management and administration, no. 106, pp. 26–32. Available at: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/294871> (accessed May 09, 2025).

8. O. M. Kozakova. (2014) Innovatsiina systema upravlinnia biznes-protsesamy proektnoorientovanoi orhanizatsii sotsialnoho spriamuvannia. [Innovative business process management system for a project-oriented organization of social support.] *Ekonomika: realii chasu – Economics: real time*, no 6. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No6/136-142> (accessed May 09, 2025).

9. Joan Knutson (ed) (2010) Project management for business professionals. [New York]. John Wiley & Sons, 625 p.

10. Sumets O. M. (2022) *Proektno-orientovane upravlinnia orhanizatsiiei : navch. posibnyk*. [Project-oriented management of organizations: possible]. Kyiv : Universytet ekonomiky ta prava “KROK”, 167 p. (in Ukrainian)

11. Project Management Software Market Size, Share & Trends Analysis Report By Component, By Solution, By Services, By Enterprise Size, By Deployment, By End-use, By Region, And Segment Forecasts, 2023–2030. Available at: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/project-management-software-market-report#> (accessed May 22, 2025).

12. Botenko L, Lezina A. (2020) Zabezpechennia zrilosti upravlinnia proektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiia. [Ensuring project management maturity: methodological approaches and practical implementation] *Economic Analysis – Economic analysis*, no. 1, pp. 22–37.

13. Model zrilosti upravlinnia proektamy Kertsnera (KPM3). [Kerzner Project Management Maturity Model (KPM3).] Available at: <https://www.mbaknol.com/project-management/kerzner-project-management-maturity-model-kpm3/> (accessed May 22, 2025).

14. PMIs organizational project management maturity model. Available at: <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666> (accessed May 22, 2025).

15. Elisa Fabbro, Stefano Tonchia. (2021) Project management maturity models. *Journalmodernpm*, vol., 08 no. 03, pp. 31–35.

16. Project Management Maturity Model. Available at: <https://www.collidu.com/presentation-project-management-maturity-model> (accessed May 22, 2025).

Kohut I. V., Senior Lecturer of the Department of Project Management
National University “Lviv Polytechnic”

iryna.v.kohut@lpnu.ua

ORCID: 0000-0002-9263-2181

THE ROLE OF THE PROJECT MANAGER IN PROJECT-ORIENTED

Abstract. This paper investigates the distinctive features of project-oriented organizations (POOs) and the evolving role of project managers within them. The findings indicate that POOs are dynamic and better equipped to adapt to change compared to traditional organizations. Their development is largely driven by innovation, knowledge management, and project management methodologies. Analysis of various academic perspectives demonstrates that the understanding of project-oriented organizations has evolved over time from being viewed as a set of processes to encompassing organizational values, culture, and knowledge sharing. Within these organizations, the project manager plays a central role – not merely as an executor but as a leader and team motivator who contributes strategically to organizational growth and transformation. The Project Management Maturity Model (PMMM) developed by Harold Kerzner was employed as a framework to analyze the evolution of project-oriented organizations and the transformation of the project manager’s role. This model clearly illustrates the correlation between the maturity level of the organization and the professional maturity of the project manager. As organizations mature, the project manager’s responsibilities shift from operational tasks to strategic influence, including vision development, team integration, and ensuring long-term sustainability. Despite increased interest in the human factor in project management practice and theory, there remains a lack of structured research on the potential and professional development of project managers in Ukrainian project-oriented organizations. This presents opportunities for future academic inquiry and practical improvement of project management approaches. Thus, an enhanced understanding of project-oriented organizations and the recognition of the project manager’s role as an integrator of knowledge, strategies, and team efforts is crucial for the successful operation of modern companies in an unstable environment. This highlights the need for more structured research into the professional development of project managers in Ukraine, especially considering their influence on organizational resilience and long-term success.

Keywords: project-oriented organizations, motivation of project managers, organizational maturity, Project Management Maturity Model, role of the project manager.