DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-60-12

УДК 005.336.4:005.591.6:005.334

Тюхтенко Н.А.
доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
професор кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4634-9139
E-mail: n.tuhtenko@onu.edu.ua

УПРАВЛІНСЬКА ЗРІЛІСТЬ ЯК ДИНАМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

У статті обґрунтовано концептуальні засади авторського трактування управлінської зрілості як динамічної характеристики розвитку та трансформації системи менеджменту під впливом організаційних збурень. На основі інтеграції теорії життєвого циклу організації, теорії динамічних здібностей, організаційного навчання та концепції організаційної резильєнтності управлінську зрілість визначено як здатність системи менеджменту адаптувати і трансформувати процеси, компетентності й механізми прийняття рішень у відповідь на виклики середовища. Обґрунтовано роль резильєнтності як механізму реалізації управлінського потенціалу. Запропоновано логіку «життєвий цикл → динамічні здібності → збурення → резильєнтність → навчання → трансформація → новий рівень зрілості». Визначено перехід $T_0 \rightarrow T_1$, за якого осмислення досвіду та нові практики забезпечують приріст управлінської зрілості: $T_1 > T_0$.

Ключові слова: управлінська зрілість, система менеджменту, еволюція моделей зрілості, організаційна резильєнтність, динамічні здібності, організаційне навчання, управлінська трансформація, організаційна спроможність, збурення, адаптація, управлінський розвиток.

Tyukhtenko Nataliya. MANAGEMENT MATURITY AS A DYNAMIC CHARACTERISTIC OF THE DEVELOPMENT OF A MODERN MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE

The article substantiates the conceptual foundations of the authors' interpretation of management maturity as a dynamic characteristic of the development and transformation of an organization's management system and a mechanism for its development under the influence of organizational disturbances. Based on the integration of the principles of organizational life cycle theory, dynamic capabilities theory, organizational learning theory, and the concept of organizational resilience, these theoretical approaches are used as the methodological basis of the study. Management maturity is proposed to be understood as the ability of a management system to purposefully adapt and transform management processes, competencies, and decision-making mechanisms in response to environmental challenges. This ability enables the organization to transform acquired experience into a sustained increase in organizational capacity and resilience through mechanisms of learning and self-improvement. The central role of organizational resilience in the dynamics of management maturity as a linking mechanism between the potential of the management system and its realization under conditions of disturbances is substantiated. The sequence "organizational life cycle → dynamic capabilities → disturbance → organizational resilience → organizational learning → transformation of the management system → a new level of management maturity" is conceptually presented. It is demonstrated that the organization's ability not only to restore its previous state but also to comprehend the experience of disturbances, reconsider management assumptions and decisions, change behavioral patterns, and institutionalize new practices creates the prerequisites for a qualitative increase in management maturity. A dynamic transition logic $T_0 \rightarrow T_1$ is proposed, according to which a disturbance can act not only as a source of threats to organizational functioning but also as a catalyst for the development of its management system. A fundamental distinction is established between the restoration of the previous state and an increase in management maturity: in the former case, the system returns to T_0, whereas learning and transformation result in the formation of a qualitatively new state $T_1 > T_0$. This provides a theoretical basis for the further development of an instrumentarium for assessing management maturity and determining its level based on the ability of the management system to navigate cycles of disturbance, adaptation, learning, and transformation.

Key words: management maturity, management system, evolution of maturity models, organizational resilience, dynamic capabilities, organizational learning, management transformation, organizational capacity, disturbances, adaptation, management development.

© Тюхтенко Н.А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Потужні трансформаційно-глобалізаційні процеси сучасності обумовлюють необхідність модифікації умов функціонування організацій, що неможливо забезпечити без інноваційної системи менеджменту, здатної ефективно адаптуватись до динамічних змін, невизначеності, системних криз, цифровізаційних викликів, штучного інтелекту тощо. Для українських підприємств названі вище умови глобальної конкуренції суттєво посилюються постійними ризиками, пов'язаними з повномасштабною війною: дефіцитом людського капіталу, руйнуванням виробничої та енергетичної інфраструктури, трансформацією логістики, демографічними змінами, міграційними процесами, соціально-психологічним дискомфортом населення. Пошук нових управлінських можливостей для адаптивного функціонування сучасних організацій є – з нашої точки зору – пріоритетним напрямом досліджень в контексті організаційної резильєнтності, оскільки саме вона обумовлює здатність підприємств передбачати зміни, долати кризи, використовуючи їх для досягнення успіхів у майбутньому. Виникає складне питання – якою ж має бути якість системи менеджменту, щоб не тільки вчасно протистояти викликам та загрозам, а й накопичувати управлінський досвід на основі опанування нових знань, формування необхідних компетентностей та прийняття рішень, здатних забезпечити конкурентні переваги й сталий розвиток у складному глобалізованому світі.

Одним із теоретичних напрямів, який намагається відповісти на дане питання, є концепція організаційної зрілості та її моделей, які все більше поширюються на різні сфери управління: стратегічному менеджменті, в управлінні людськими ресурсами, знаннями, талантами, якістю, процесами, інноваціями, ризиками, цифровими технологіями, ланцюгами постачання, результативністю тощо. Використання моделей зрілості у більшості випадків спрямовані на визначення рівня розвитку певної сфери діяльності та існуючої організаційної практики.

При цьому існує концептуальний розрив між розумінням зрілості окремих управлінських сфер і зрілістю системи менеджменту в цілому, що не завжди дає можливість пояснити динаміку переходу до нового якісного стану організації під впливом потужних трансформацій сучасного бізнес-простору. Особливої уваги у цьому контексті заслуговує дослідження проблеми управлінської зрілості з точки зору її динамічного характеру. Зрілість – відповідно до традиційних підходів до її трактування – враховує лише поточний стан розвитку, проте в умовах сьогоденних змін бізнес-моделей, технологій, компетентностей, ризиків ця логіка виявляється недостатньою, оскільки організація вимушена постійно змінювати певний досягнутий рівень зрілості, що об'єктивно обумовлює необхідність оновлення критеріїв управлінської досконалості. Тому зрілість – за нашим глибоким переконанням – є не тільки зафіксованим поточним рівнем розвитку, а, у першу чергу, динамічною характеристикою здатності системи менеджменту організації до безперервного навчання для адаптації та створення нової якості управління.

Взаємозв'язок між управлінською зрілістю та організаційною резильєнтністю за сучасних викликів є виключно важливим. Ці поняття не є тотожними, оскільки резильєнтність характеризує здатність організації протистояти викликам, адаптуватися та відповідно трансформуватися, тоді як управлінська зрілість відображає якісну спроможність системи менеджменту забезпечувати динамічний розвиток на сталій основі.

Особливо актуальності дослідження управлінської зрілості в контексті організаційної резильєнтності набуває у вітчизняному господарюванні, яке функціонує одночасно в умовах воєнних ризиків, структурної перебудови економіки, демографічно-міграційних процесів, глобалізаційно-технологічних змін та пошуку шляхів післявоєнного відновлення України. У окреслених умовах важливо не тільки визначити рівень стійкості (резильєнтності) організації у даний момент часу, а об'єктивно оцінювати зрілість її системи менеджменту через здатність передбачати зміни, оновлювати знання й компетентності персоналу, приймати адаптивні управлінські рішення для ефективної трансформації та формування нових конкурентних можливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науці трактування поняття «зрілість» пройшло еволюцію від розуміння її як досягнення певного рівня сформованості, стандартизації й керованості окремих процесів до комплексного трактування як системної характеристики організаційних здатностей, управлінських практик та потенціалу подальшого розвитку. Дана

трансформація простежується у еволюції моделей зрілості, які поступово зміщували фокус від діагностики поточного стану до визначення здатності організації забезпечувати стійке функціонування, адаптацію та розвиток.

Історично важливою точкою відліку стала запропонована Ф. Кросбі у 1979 р. модель зрілості управління якістю (Quality Management Maturity Grid), яка пропонувала оцінювання організації за п'ятьма послідовними стадіями: невизначеність, пробудження, просвітлення, мудрість та впевненість. Оцінювання відбувалось за шістьма категоріями, які характеризували ставлення менеджменту до якості, статус функції якості, підходи до розв'язання проблем, витрати на якість, заходи по її поліпшенню та загальну позицію організації щодо якості [1]. Зрілість фактично розглядалася як рівень сформованості управлінської практики, який можна діагностувати та порівнювати. Хоча запропонована Ф. Кросбі модель залишалася переважно статичним діагностичним інструментом, у ній уже простежується ідея траєкторії подальшого розвитку.

Роботи У. Гамфрі та Інституту програмної інженерії сформулювали моделі зрілості можливостей (Capability Maturity Model – CMM), де акцент було переміщено від оцінки окремих практик до послідовного підвищення керованості, передбачуваності та відтворюваності організаційних процесів. Згодом з'являється інтегрована модель зрілості можливостей (Capability Maturity Model Integration – CMMI), у якій зрілість характеризується через здатність організації стабільно забезпечувати необхідні результати [2].

У 1990–2000-х роках моделі зрілості почали використовуватися в управлінні проєктами, організаційними процесами, знаннями, інноваціями, ризиками, персоналом та інших функціональних сферах менеджменту. Зокрема, модель зрілості управління проєктами (Project Management Maturity Model) та модель організаційної зрілості управління проєктами (Organizational Project Management Maturity Model – OPM3) враховують компетентності, інтеграцію управлінських процесів, стратегічну узгодженість й організаційні практики. Зрілість поступово перетворюється на універсальний інструмент діагностики поточного стану організаційної діяльності та визначення напрямів її удосконалення. При цьому Р. Вендлер звернув увагу на недостатність теоретичного обґрунтування, проблеми оцінювання й емпіричної перевірки існуючих моделей зрілості [3].

Подальша систематизація досліджень у роботах В. Сааведра, А. Давіла, К. Мелендес та М. Песоа, показала різноманітність архітектур організаційних моделей зрілості у залежності від сфери застосування й типу організації [4]. А представлений аналіз А. Куцінської-Ландвуйтович та співавторів визначив доволі широкий спектр сфер, де використовуються моделі зрілості: інформаційні технології, проєктний менеджмент, бізнес-менеджмент та стратегія, управління людськими ресурсами, знаннями, процесами, результативністю, якістю, ланцюгами постачання, ризиками, інноваціями та у Індустрії 4.0 [5].

Особливого поширення в умовах диджиталізації набули моделі цифрової зрілості. Так А. Арас, Г. Бююкьозкан та інші автори останнього десятиліття підкреслюють проблему недостатньо об'єктивної верифікації та слабкої емпіричної доказовості зв'язку між рівнем зрілості та організаційними результатами [6, 7]. Аналогічна проблема простежується в моделях Індустрії 5.0: Ф. Гайн-Пензель й співавтори наголошують на недостатньому урахуванні людиноцентричного виміру і обмеженій адаптивності моделей до специфіки діяльності малих і середніх підприємств [8].

Аналізуючи сучасні моделі проєктної зрілості, С. Бозорг Мехрі, А. Ганбаріпур, В. Менадью, А. Патчинг підкреслюють обмеженість традиційних моделей у динамічному середовищі й необхідність більш потужного урахування проблематики лідерства, організаційної культури, командної взаємодії, управління знаннями й талантами, технологічних факторів та м'яких навичок персоналу (soft skills) [9].

Українські дослідники також пропонують окремі підходи до проблематики зрілості. Наприклад, М. Тулупов досліджує зрілість у контексті управління проектами й показує важливість теоретичного осмислення самого поняття до початку її вимірювання [10]. О. Марухленко, Д. Рубан, Я. Турбаєвський розглядають зрілість як системну характеристику організації, пов'язуючи рівень проєктної зрілості не тільки з управлінською ефективністю, а й з організаційною репутацією, стабільністю, надійністю та конкурентоспроможністю [11].

Попри певну наявність зарубіжних та вітчизняних досліджень окремих аспектів

зрілості, актуальним є формування цілісного теоретичного підходу до управлінської зрілості як інтегральної та динамічної характеристики розвитку системи менеджменту організації, що обумовлює її здатність до трансформації для забезпечення організаційної резильєнтності в умовах системних змін, збурень і кризових викликів.

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад категорії «управлінська зрілість» як динамічної характеристики сучасної системи менеджменту в контексті її взаємозв'язку з організаційною резильєнтністю.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Широке обговорення проблематики зрілості у різних змістовних, процесних та функціональних аспектах свідчить, з одного боку, про її універсальність як аналітичного інструменту, а з іншого боку – виокремлює методологічну проблему, що полягає у наступному: організація може одночасно демонструвати високий рівень інноваційної, цифрової або процесної зрілості, але це не означає, що її система менеджменту в цілому є зрілою.

Представлений нами аналіз досліджень дефініції «зрілість» й сучасних моделей організаційної зрілості показав їх певну фрагментарність та необхідність подальшого розвитку управлінського трактування зрілості в контексті динамічності системи менеджменту організації й забезпечення її стійкості в умовах змін (рис. 1). Зазначене є підставою для формування авторського бачення сутності управлінської зрілості як інтегральної динамічної характеристики системи менеджменту в цілому у взаємозв'язку з організаційною резильєнтністю (етап 7 на рис. 1).

Представлена на рис. 1 еволюційна трансформація поняття «зрілість» є принципово важливою для сучасної науки менеджменту. Коли це поняття розглядаємо тільки як результат завершеного процесу – воно показує статичний зміст функціонування організації. В сучасному світі, де відбуваються постійні зміни й непрості виклики (часто – непередбачувані – як, наприклад, військова агресія рф проти України) досягнутий у певному моменті рівень розвитку не здатен гарантувати майбутню ефективність організаційної системи менеджменту. Це об'єктивно обґрунтовує необхідність теоретичного переосмислення природи та сутності зрілості від розуміння її через досягнутий стан до трактування її здатності до динамічного безперервного розвитку.

Слід звернути увагу на одну важливу передумову трактування зрілості – психологічну традицію дослідження розвитку особистості, представниками якої є зарубіжні та вітчизняні науковці. Так К. Арджиріс пов'язує розвиток особистості з організаційним середовищем [12, 13]. При цьому зрілість перестає бути виключно характеристикою віку або фізіологічного розвитку людини, набуваючи поведінкового та функціонального змісту, що формує теоретичну базу перенесення розуміння зрілості на професійну й управлінську діяльність.

В українській науковій думці подібний психологічний підхід представлений дослідженнями особистісної, соціальної, професійної й особистісно-професійної зрілості. Так, О. Штепа звертає увагу на те, що особистісна зрілість є динамічною в контексті таких десяти рис-індикаторів як: синергічність, автономність, контактність, самоприйняття, креативність, толерантність, відповідальність, глибинність переживань, децентрацію та життєву філософію [19]. В. Цина розглядає інтегративну якість в контексті особистісно-професійної зрілості, що поєднує різні компоненти розвитку і визначає готовність до професійної діяльності [20].

З точки зору управлінської зрілості важливого значення має дослідження Р. Дарміця та М.-Л. Чабан, які визначають її, передусім, через компетентність й професіоналізм управлінського працівника, формуючись протягом трудової діяльності нелінійно та неоднорідно. Серед основних принципів розвитку управлінського працівника – постійне самовдосконалення, самосвідомість, самодисципліна, стратегічне мислення, системність, комунікаційна гнучкість і креативність [21].

Слід зазначити, що таке трактування управлінської зрілості враховує діяльність конкретного менеджера, а не системний характер управлінської діяльності в цілому. Тому ми вважаємо за доцільне розглядати управлінську зрілість як характеристику системи менеджменту організації, а не окремого управлінця, не заперечуючи, звісно, фундаментальної ролі його компетентностей. Здатності узгоджувати індивідуальні компетентності управлінців з організаційними процесами, забезпечуючи їх синергетичну взаємодію – це те, що є проявом управлінської зрілості системи менеджменту організації. У цьому контексті слушним, з нашої точки зору, виділення п'яти основних рівнів управлінської



Рис. 1. Еволюція моделей зрілості: від якості процесу до інтегральної управлінської зрілості

Джерело: розроблено автором на основі [1–4; 14–18] із використанням інструментів генеративного штучного інтелекту ChatGPT для візуалізації

зрілості: особистісний, компетентнісний, процесний, організаційний, стратегічний (рис. 2). Це дає підстави розглядати управлінську зрілість як багаторівневу систему, у якій індивідуальна зрілість є необхідною, але недостатньою умовою ефективного функціонування системи менеджменту.

Зміна природи організаційного середовища під впливом сучасних трансформацій й високої невизначеності обґрунтовує його адаптивність через здатність системи менеджменту своєчасно відповідати актуальним й перспективним вимогам.

Ключовими чинниками оновлення існуючого потенціалу організації та динамічності системи менеджменту під впливом існуючих викликів слід виділити: уміння виявляти зміни та сигнали; переосмислення усталених управлінських практик; швидкість прийняття управлінських рішень; гнучкість управлінських структур; здатність до організаційного навчання та розвитку управлінських компетентностей; здатності трансформації досвіду в управлінські практики; готовність до цифрового і організаційного оновлення; здатність поєднувати стабільність та зміни тощо.

Зазначене обґрунтовує важливість представлення авторського визначення динамічної управлінської зрілості в контексті організаційної резильєнтності на основі побудови відповідної моделі. Вона розглядається нами як контур розвитку, у якому кожен новий цикл починається із існуючого стану управлінської зрілості (T_0), проходить через цикл збурення середовища, резильєнтну відповідь на нього й відповідне трансформаційне навчання, завершуючись етапом виходу системи менеджменту на новий рівень зрілості (T_1), який стане вихідною точкою наступного циклу. Запропонована нами циклічність обумовлює динамічність організаційного розвитку під впливом змін (рис. 3). Розглянемо логіку запропонованої моделі більш детально.

Першим етапом циклу є зрілість менеджменту (T_0), що розглядається як інтегральна характеристика якості системи управління на вході у цикл (даний момент часу) через оцінку зрілості процесів прийняття рішень, розвиненості управлінських компетенцій, інституційну пам'ять (попередній досвід подолання криз), організаційну культура навчання і розвитку.



Рис. 2. Характеристика рівнів управлінської зрілості

Джерело: розроблено автором із використанням інструментів генеративного штучного інтелекту ChatGPT для візуалізації

Наступним етапом є збурення середовища, яке відбувається через кризу, шок, різку зміну умов діяльності (в Україні це, передусім, фактори воєнного стану).

Третім етапом циклу є резильєнтна відповідь – точка, що інтегрує чотири компоненти резильєнтності, запропоновані С. Дюшеком за його стадійною логікою: превентивна стійкість через здатності, сформовані ще до кризи – «запас міцності» існуючої системи менеджменту; адаптивна реакція як оперативна зміна конфігурації ресурсів під час кризи; відновлювальна здатність через швидкість повернення до функціональної норми; трансформаційний потенціал як здатність вийти на якісно новий стан, а не просто відновитися.

Четвертий етап – це трансформаційне навчання, яке представляє собою механізм конвертації кризового досвіду в приріст управлінської зрілості через впровадження нових практик, перегляд процесів і компетентнісних моделей, інституціоналізацію здобутого досвіду [25].

П'ятий етап – це новий рівень зрілості (T_1) як результат циклу. При цьому ключова гіпотеза моделі полягає у тому, що саме динаміка приросту зрілості (дельта $\Delta(T_1 - T_0)$ є передумовою резильєнтності у наступному циклі, а не її абсолютний рівень.

Побудова авторської концептуальної моделі, представленої на рис. 3, здійснено на основі аналізу усталених в науці теоретичних традицій – чотирьох наукових підходів, які розглянуті нами як теоретичний фундамент сучасної динамічної моделі управлінської зрілості у взаємозв'язку з організаційною резильєнтністю:

– теорія життєвого циклу організації (Д. Міллер та П. Г. Фрізен) [24];

– теорія динамічних здібностей (Д. Тіс, Г. Пізано, А. Шуен) [17];

– теорія організаційного навчання (К. Арджиріс та Д. Шен) [22];

– процесно-здібнісна концепція організаційної резильєнтності (С. Дюшек) [23].

У таблиці 1 на основі змістовного аналізу зазначених підходів через інтерпретацію управлінської зрілості та оцінку ролі організаційної резильєнтності відображено внесок кожної із теорій у запропоновану нами авторську модель.

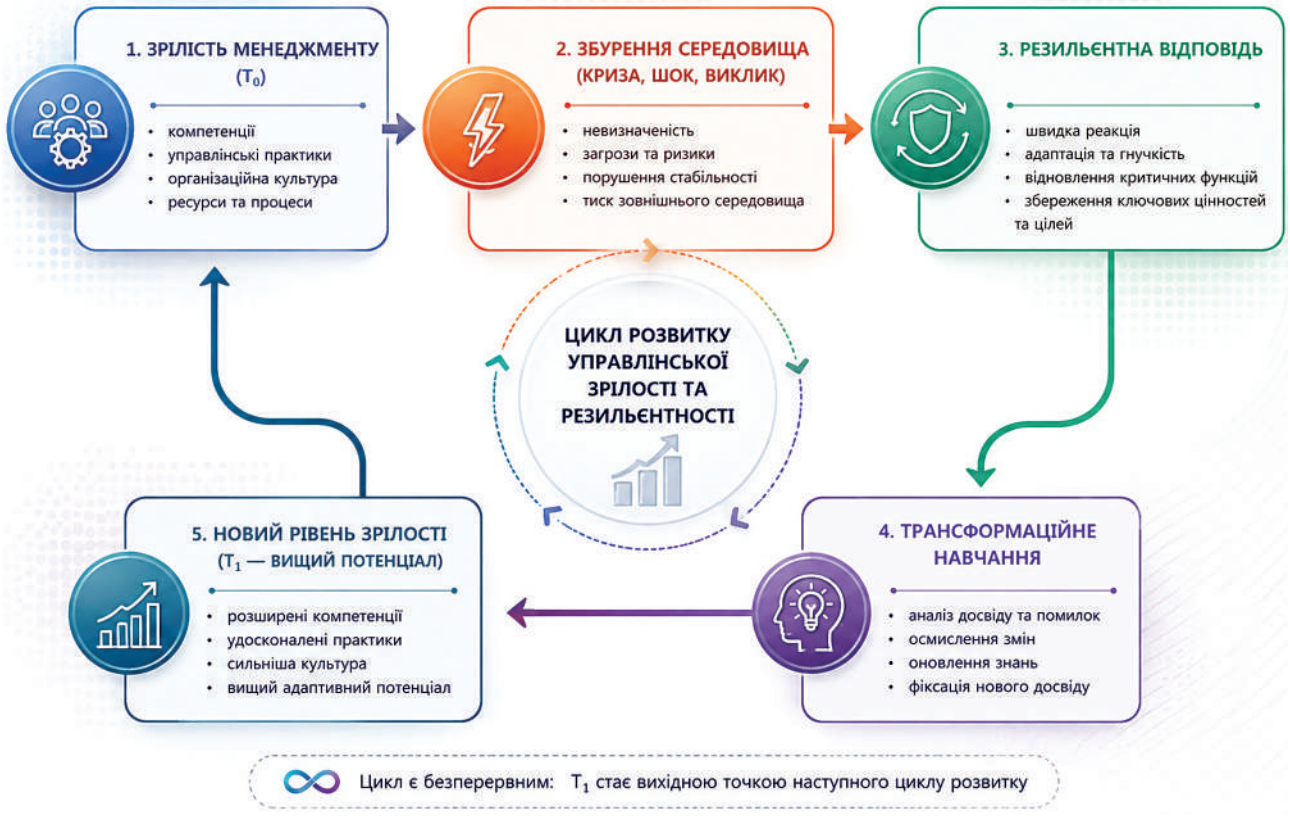


Рис. 3. Схема циклу моделі динамічної управлінської зрілості в контексті організаційної резильєнтності

Джерело: розроблено автором із використанням інструментів генеративного штучного інтелекту ChatGPT для візуалізації

Таблиця 1

Теоретичне підґрунтя динамічної інтерпретації управлінської зрілості в контексті організаційної резильєнтності

Теоретичний підхід та його основні положення	Інтерпретація управлінської зрілості	Роль організаційної резильєнтності	Відображення у авторській концептуальній моделі
1.Теорія життєвого циклу організації: організація проходить якісно відмінні стадії розвитку, на яких змінюються її стратегія, структура, середовище та способи прийняття управлінських рішень. Автори виокремлюють п'ять типових стадій: народження, зростання, зрілість, відродження та спад. Водночас емпіричні результати не підтвердили обов'язкової послідовності їх проходження [24].	Управлінська зрілість є відносною та часово зумовленою характеристикою. Її рівень має оцінюватися з урахуванням стадії розвитку організації та відповідності управлінської системи вимогам конкретного етапу. Досягнення зрілості не означає завершення розвитку.	Резильєнтність забезпечує можливість не лише зберігати функціональність на певній стадії, а й переходити до нового стану розвитку під впливом зовнішніх і внутрішніх збурень.	Формує часовий контекст моделі та обґрунтовує перехід від статичного до динамічного трактування зрілості.
2.Теорія динамічних здібностей: конкурентоспроможність в умовах швидких змін залежить не лише від наявних ресурсів, а від здатності організації координувати, комбінувати та оновлювати їх відповідно до змін середовища. Динамічні здібності пов'язані з організаційними, технологічними та управлінськими процесами і траєкторією розвитку фірми [17].	Управлінська зрілість визначається не максимальним накопиченням компетенцій, а здатністю управлінської системи своєчасно реконфігурувати компетенції, процеси та ресурси відповідно до нових умов	Резильєнтність виступає середовищем, у якому динамічні здібності проявляються практично: організація повинна не тільки витримати збурення, а й перебудувати управлінську систему відповідно до нової ситуації.	Переноситься акцент оцінювання з «що сформовано» на «що система здатна змінити, наскільки швидко та наскільки результативно».
3.Теорія організаційного навчання: організаційне навчання передбачає як одноконтурне навчання – коригування дій без зміни базових норм і припущень, так і двоконтурне навчання, за якого переглядаються самі управлінські правила, цілі, припущення та моделі дії [22].	Зростання управлінської зрілості відбувається тоді, коли організація здатна не лише виправляти помилки, а й переосмислювати власні управлінські моделі. Саме двоконтурне навчання забезпечує якісний, а не лише кількісний приріст зрілості.	Резильєнтність створює тригер для навчання: збурення виявляє обмеження існуючої управлінської моделі, а осмислення досвіду дозволяє її трансформувати.	Визначає механізм переходу від Т0 до Т1: досвід збурення → осмислення → перегляд управлінських припущень → трансформаційне навчання → новий рівень зрілості.
4.Процесно-здібнісна концепція організаційної резильєнтності: концептуалізується організаційна резильєнтність як метаздібність, що формується через три взаємопов'язані стадії: передбачення потенційних загроз; ефективне подолання несприятливих подій; адаптація до змінених умов. Підкреслюється, що резильєнтність поєднує проактивні та реактивні здібності [23].	Управлінська зрілість проявляється у здатності системи передбачати зміни, ефективно діяти під час збурення, використовувати отриманий досвід і адаптувати управлінські механізми до нових умов. Тому резильєнтність є не результатом зрілості, а одним із механізмів її відтворення та розвитку.	Центральний динамічний механізм. Резильєнтність забезпечує перехід системи через збурення: від передбачення → до реагування → до адаптації. Особливо важливо, що адаптація не зводиться до простого відновлення попереднього стану, а пов'язана з подальшим розвитком організації.	Формує безпосередню логіку циклу T_0→ збурення → резильєнтна відповідь → організаційне навчання → трансформація → T_1. Відтак T_1 може бути вищим за T_0, якщо досвід збурення конвертується у структурні, процесні та компетентнісні зміни.

Джерело: розроблено автором на основі [17, 22, 23, 24]

Проведений у даній публікації аналіз дозволяє концептуально представити управлінську зрілість, що відрізняє її від класичних (статичних) визначень.

Тож, управлінська зрілість – це динамічна характеристика еволюції системи менеджменту організації, що передбачає її здатність цілеспрямовано адаптувати й трансформувати управлінські процеси, компетентності та механізми прийняття управлінських рішень у відповідь на виклики (збурення) середовища, перетворюючи набутий досвід у стійкий приріст організаційної спроможності та резильєнтності через механізми навчання і самовдосконалення.

У запропонованій концепції організаційна резильєнтність розглядається нами не як окрема характеристика організації чи елемент її системи управління, а як зв'язувальний механізм – він поєднує часову логіку організаційного розвитку, динамічні здібності, організаційне навчання й трансформацію управлінської системи. На основі даного трактування стає більш зрозумілим як управлінська система під впливом змін зовнішнього і внутрішнього середовища переходить від одного якісного стану до іншого.

Теорія життєвого циклу організації показує, що її стратегічні пріоритети, структура, управлінські процедури, комунікації, компетентності, способи прийняття управлінських рішень тощо змінюються відповідно до етапів розвитку. Тому і управлінська зрілість не є раз і назавжди досягнутим станом – достатній її рівень на одній стадії розвитку організації може бути недостатнім на іншій – особливо в умовах швидких технологічних, соціально-економічних чи інституційних змін. Тому життєвий цикл організації створює підґрунтя, траєкторію і передбачає можливі зміни, де має проявлятися управлінська зрілість. Оскільки розвиток не завжди є лінійним (може прискорюватись, гальмувати, повертатися до попередніх станів тощо), тому управлінську зрілість важливо оцінювати через адаптивну здатність системи менеджменту при переході між різними станами.

Теорія динамічних здібностей обґрунтовує наявність певних управлінських ресурсів і компетентностей в сенсі здатності організації змінювати та оновлювати ресурсну й компетентнісну базу. Зріла управлінська система при цьому володіє здатністю своєчасно визначати необхідність змін, наявність відповідних ресурсів, комбінуючи їх у оновлені конфігурації за допомогою сучасних управлінських дій. Тому динамічні здібності визначають потенціал для зміни управлінської системи, створюючи передумови для підтримки стабільної діяльності організації з урахуванням перебудови управлінських механізмів відповідно до вимог середовища, що змінюється в ситуації невизначеності, загрози або різкої зміни умов діяльності. Саме цю функцію у запропонованій нами концепції виконує організаційна резильєнтність, яка є своєрідним містком між існуючим потенціалом управлінської системи та здатністю його реалізації під впливом змін. При цьому динамічна управлінська зрілість обґрунтовує здатність системи менеджменту у подальшому розвитку через проходження етапу збурення.

Відповідно логіка запропонованої нами концепції представлена на рис. 4.

Особливого значення у підвищенні управлінської зрілості через досвід проходження збурення для довгострокової якісної зміни управлінської системи має організаційне навчання. Резильєнтність створює умови для функціонування через збурення, а організаційне навчання забезпечує для цього структурну й поведінкову зміни.

Зазначене вище є основою для концептуального розмежувати понять резильєнтності та управлінської зрілості. Резильєнтність характеризується здатністю організації ефективно функціонувати в умовах змін, збурення, викликів, долати їх наслідки і адаптуватися до нової ситуації. Управлінська ж зрілість є більш широкою характеристикою, оскільки відображає якісну здатність системи менеджменту розвиватися з урахуванням таких процесів. Як висновок можемо зазначити, що організаційна резильєнтність є одним із механізмів динаміки управлінської зрілості, але не є тотожною їй.

Тут є важливим визначення різниці між процесами відновлення і розвитку, що актуалізується під час світових змін глобалізаційно-цифровізаційного характеру.

Якщо після збурення (зміни) організація повертається до попереднього стану (Т0), то є прояв резильєнтності, але не обов'язковим є приріст управлінської зрілості (1.1):

$$T_0 \rightarrow \textit{збурення} \rightarrow \textit{відновлення} \rightarrow T_0 \quad (1.1)$$

Якщо досвід проходження етапу збурення змінює управлінські процеси, компетентності управлінців і персоналу, механізми прийняття управлінських рішень,

норми організаційної культури тощо, то формується інша траєкторія розвитку – трансформаційна (1.2):

$T_0 \rightarrow$ *збурення* $\rightarrow$ *резильєнтна відповідь* $\rightarrow$ *навчання* $\rightarrow$ *трансформація* $\rightarrow T_1$ (1.2)

У випадку 1.2. відбувається динамічний приріст управлінської зрілості (1.3):

$$\Delta M = M(T_1) - M(T_0) > 0 \qquad (1.3)$$

де M – рівень управлінської зрілості системи менеджменту;

T_0 – стан управлінської зрілості до збурення;

T_1 – стан управлінської зрілості після проходження циклів реагування (резильєнтної відповіді на збурення), навчання та трансформації.

Зауважимо, що ситуацію $T_1 > T_0$ не слід розглядати автоматичним результатом певної кризової ситуації, оскільки сам факт збурення не робить систему менеджменту більш зрілою. Приріст ΔM з'являється у випадку, коли переосмислюється досвід, відбувається навчання і зміна управлінських механізмів, закріплюються нові практики – це є принциповою умовою запропонованого нами трактування управлінської зрілості.

Зазначене доводить, що організаційна резильєнтність у запропонованій концепції розглядається нами як ключова динамічна ланка відтворення та розвитку управлінської зрілості через здатність передбачати зміни, реагувати на збурення, мобілізувати внутрішні ресурси та адаптуватися до нових умов. При цьому організаційне навчання дозволяє інституціоналізувати результати цього процесу через впровадження оновлених управлінських практик, компетентностей, процедур і механізмів прийняття рішень. Запропонована нами логіка дозволяє розглядати управлінську зрілість не через накопичений запас компетентностей, а як здатність системи менеджменту проходити послідовні стадії розвитку, у яких існуючі виклики (збурення) здатні стати джерелом якісної організаційної трансформації.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність розгляду управлінської зрілості не як статичного набору сформованих компетентностей, а як динамічної характеристики еволюції та трансформації системи менеджменту організації. Її рівень визначається здатністю управлінської системи адаптуватися



Рис. 4. Логіка динамічної управлінської зрілості від збурення до нового якісного рівня (семикроковий цикл)

Джерело: розроблено автором із використанням інструментів генеративного штучного інтелекту ChatGPT для візуалізації

до змін, проходити через збурення, осмислювати набутий досвід і формувати якісно нові управлінські практики. Методологічною основою такого підходу визначено інтеграцію положень теорії життєвого циклу організації, теорії динамічних здібностей, організаційного навчання та концепції організаційної резильєнтності. У запропонованій логіці життєвий цикл формує контекст розвитку, динамічні здібності визначають потенціал змін, організаційна резильєнтність забезпечує проходження збурень, а організаційне навчання створює механізм трансформації набутого досвіду у нові управлінські рішення та практики.

Доведено, що організаційна резильєнтність є зв'язувальним механізмом динаміки управлінської зрілості, оскільки саме через здатність передбачати, реагувати, адаптуватися та навчатися організація може перейти від початкового стану управлінської системи T_0 до якісно нового стану T_1, де $T_1 > T_0$. Отже, подолання збурення може виступати не лише механізмом відновлення, а й джерелом розвитку управлінської системи. Запропонований підхід формує теоретичне підґрунтя для розроблення моделі оцінювання управлінської зрілості, орієнтованої не лише на наявний рівень управлінських компетентностей і процедур, а передусім на здатність системи менеджменту забезпечувати стійкий розвиток та трансформацію в умовах мінливого середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають в операціоналізації запропонованої концепції управлінської зрілості, визначенні її критеріїв, індикаторів та рівнів, а також розробленні інтегрального інструментарію її кількісного оцінювання. Особливої уваги потребує емпірична перевірка взаємозв'язку між організаційною резильєнтністю, організаційним навчанням, динамічними здібностями та приростом управлінської зрілості на різних етапах життєвого циклу організацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Crosby P. B. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain.* New York : McGraw-Hill, 1979. 309 p.
2. Humphrey W. S. *Managing the Software Process.* Reading, MA : Addison-Wesley Professional, 1989.
3. Wendler R. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology.* 2012. Vol. 54, No. 12. P. 1317–1339. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007
4. Saavedra V., Dávila A., Melendez K., Pessoa M. Organizational maturity models architectures: A systematic literature review. *Trends and Applications in Software Engineering : Proceedings of CIMPS 2016*. Cham : Springer, 2017. P. 33–46. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-48523-2_4
5. Kucińska-Landwójtowicz A., Czabak-Górska I. D., Domingues P., Sampaio P., Ferradaz de Carvalho C. Organizational maturity models: The leading research fields and opportunities for further studies. *International Journal of Quality & Reliability Management.* 2024. Vol. 41, No. 1. P. 60–83. URL: https://semanticscholar.org/paper/From-theory-to-practice-of-organizational-project-%E2%80%93-Mehri-Ghanbaripour/2632f55da48cee229f6c4af0459b5a4960e700c5
6. Aras A., Büyüközkan G. Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model based on a systematic literature review. *Systems.* 2023. Vol. 11, No. 4. Art. 213. DOI: https://doi.org/10.3390/systems11040213
7. Thordsen T., Bick M. A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? *Information Systems and e-Business Management.* 2023. Vol. 21. P. 947–976. DOI: https://doi.org/10.1007/s10257-023-00656-w
8. Hein-Pensel F., Winkler H., Brückner A., Wölke M., Jabs I., Mayan I. J., Kirschenbaum A., Friedrich J., Zinke-Wehlmann C. Maturity assessment for Industry 5.0: A review of existing maturity models. *Journal of Manufacturing Systems.* 2023. Vol. 66. P. 200–210. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.12.009
9. Bozorg Mehri S., Ghanbaripour A. N., Menadue V. R., Patching A. From theory to practice of organizational project management maturity models – systematic literature review. *Built Environment Project and Asset Management.* 2026. Vol. 16, No. 2. P. 263–285. URL: https://researchgate.net/publication/396452972_From_theory_to_practice_of_organizational_project_management_maturity_models_-_systematic_literature_review
10. Тулупов М. О. Удосконалення відомих підходів щодо визначення терміну «зрілість» в контексті управління проєктами. *Управління проектами у розвитку суспільства : XVIII Міжнародна конференція. Тема: «Управління проектами в умовах пандемії COVID-19»: тези доповідей,* Київ, 15 трав. 2021 р. Київ : КНУБА, 2021. С. 282–286.
11. Марухленко О. В., Рубан Д. О., Турбаєвський Я. Е. Зрілість управління проєктами як фактор формування організаційної репутації. *Економічний простір.* 2025. № 207. С. 25–33. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.207.25-33
12. Argyris C. *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual.* New York : Harper & Brothers, 1957. 291 p.
13. Argyris C. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review.* 1977. Vol. 55, No. 5. P. 115–125.
14. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. New York : Wiley, 2001.
15. Fahrenkrog S. L., Baca C., Kruszewski L. M., Wesman P. R. *Project Management Institute's Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).* PMI Global Congress, 2003.
16. Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M. A., Singh H., Teece D. J., Winter S. G. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA : Blackwell, 2007.
17. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal.* 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI:

https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z
18. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal.* 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640
19. Штепа О. С. Диспозиційна модель особистісної зрілості : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Київ, 2006. 17 с.
20. Цина В. І. *Розвиток особистісно-професійної зрілості майбутніх учителів: теоретико-методичний аспект.* Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2015. 404 с.
21. Дарміць Р. З., Чабан М.-Л. М. Управлінська зрілість: підходи до визначення, чинники та класифікація. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-147
22. Argyris C., Schön D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1978, 344 p.
23. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research.* 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
24. Miller D., Friesen P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science.* 1984. Vol. 30, No. 10. P. 1161–1183. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161
25. Тюхтенко Н. А. Управління знаннями для формування інтелектуального потенціалу організації в умовах партнерства бізнесу, науки і освіти. *Серія: Економіка.* 2026. Т. 31. С. 88–99. DOI: https://doi.org/10.34079/2518-1394-2026-16-31-88-99

REFERENCES:

1. Crosby P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain.* McGraw-Hill.
2. Humphrey W. S. (1989). *Managing the software process.* Addison-Wesley Professional.
3. Wendler R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. I*nformation and Software Technology,* no. 54(12), pp. 1317–1339. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007
4. Saavedra V., Dávila A., Melendez K. & Pessoa M. (2017). Organizational maturity models architectures: A systematic literature review. In *Trends and applications in software engineering: Proceedings of CIMPS 2016* (pp. 33–46). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-48523-2_4
5. Kucińska-Landwójtowicz A., Czabak-Górska I. D., Domingues P., Sampaio P. & Ferradaz de Carvalho C. (2024). Organizational maturity models: The leading research fields and opportunities for further studies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, no. 41(1), pp. 60–83. Available at: https://semanticscholar.org/paper/From-theory-to-practice-of-organizational-project-%E2%80%93-Mehri-Ghanbaripour/2632f55da48cee229f6c4af0459b5a4960e700c5
6. Aras A. & Büyüközkan G. (2023). Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model based on a systematic literature review. *Systems,* no. 11(4), Article 213. DOI: https://doi.org/10.3390/systems11040213
7. Thordsen T. & Bick M. (2023). A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? *Information Systems and e-Business Management,* no. 21, pp. 947–976. DOI: https://doi.org/10.1007/s10257-023-00656-w
8. Hein-Pensel F., Winkler H., Brückner A., Wölke M., Jabs I., Mayan I. J., Kirschenbaum A., Friedrich J., & Zinke-Wehlmann C. (2023). Maturity assessment for Industry 5.0: A review of existing maturity models. *Journal of Manufacturing Systems,* no. 66, pp. 200–210. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.12.009
9. Bozorg Mehri S., Ghanbaripour A. N., Menadue V. R. & Patching A. (2026). From theory to practice of organizational project management maturity models – systematic literature review. *Built Environment Project and Asset Management,* no. 16(2), pp. 263–285. Available at: https://researchgate.net/publication/396452972_From_theory_to_practice_of_organizational_project_management_maturity_models_-_systematic_literature_review
10. Tulupov M. O. (2021). Udoskonalennia vidomykh pidkhodiv shchodo vyznachennia terminu “zrilist” v konteksti upravlinnia proiektamy [Improving existing approaches to defining the term “maturity” in the context of project management]. *Upravlinnia proiektamy u rozvytku suspilstva: XVIII Mizhnarodna konferentsiia,* pp. 282–286. KNUBA. (in Ukrainian)
11. Marukhlenko O. V., Ruban D. O. & Turbayevskyi Ya. E. (2025). Zrilist upravlinnia proiektamy yak faktor formuvannia orhanizatsiinoi reputatsii [Project management maturity as a factor in organizational reputation formation]. *Ekonomichnyi prostir,* no. 207, pp. 25–33. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.207.25-33 (in Ukrainian)
12. Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual.* Harper & Brothers.
13. Argyris C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review,* no. 55(5), pp. 115–125.
14. Kerzner H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model.* Wiley.
15. Fahrenkrog S. L., Baca C., Kruszewski L. M. & Wesman P. R. (2003). Project Management Institute's organizational project management maturity model (OPM3). *PMI Global Congress*.
16. Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M. A., Singh H., Teece D. J. & Winter S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations.* Blackwell.
17. Teece D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal,* no. 18(7), pp. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z
18. Teece D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal,* no. 28(13), pp. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640
19. Shtepa O. S. (2006). *Dyspozytsiina model osobystisnoi zrilosti* [Dispositional model of personal maturity] Extended abstract of candidate dissertation. Kyiv, 17 p. (in Ukrainian)
20. Tsyna V. I. (2015). *Rozvytok osobystisno-profesiinoi zrilosti maibutnikh uchyteliv: Teoretyko-metodychnyi aspekt* [Development of personal and professional maturity of future teachers: Theoretical and methodological aspect]. PNPU imeni V. H. Korolenka, 404 p. (in Ukrainian)

21. Darmits R. Z. & Chaban M.-L. M. (2023). Upravlinska zrilist: Pidkhody do vyznachennia, chynnyky ta klasyfikatsiia [Management maturity: Approaches to definition, factors, and classification]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-147 (in Ukrainian)
22. Argyris C. & Schön D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective.* Addison-Wesley Publishing Company.
23. Duchek S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research,* no. 13, pp. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
24. Miller D. & Friesen P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science,* no. 30(10), pp. 1161–1183. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161
25. Tyukhtenko N. A. (2026). Upravlinnia znanniamy dlia formuvannia intelektualnoho potentsialu orhanizatsii v umovakh partnerstva biznesu, nauky i osvity [Knowledge management for the formation of an organization's intellectual potential in the context of business, science, and education partnership]. *Seriia: Ekonomika,* no. 31, pp. 88–99. DOI: https://doi.org/10.34079/2518-1394-2026-16-31-88-99 (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 10.09.2026
Дата прийняття статті: 08.10.2026
Дата публікації статті: 03.11.2026