ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: АНАЛИЗ МЕТОДИКИ

УДК 65.012.123 *ГСНТИ82.05 (13)*
ББК 65.291.217 *Код ВАК 22.00.08*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-1-86-95

А. В. Ручкин
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Екатеринбург, Россия
AuthorID: 615361

Н. К. Шеметова
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Екатеринбург, Россия
AuthorID: 624227

АННОТАЦИЯ:
Цель. Анализ методики оценки зрелости организации проектной деятельности в органах власти и разработка рекомендаций по повышению ее эффективности.
Методы. В качестве основного метода был использован системный подход, применялись методы сравнительного анализа, сопоставления, аналогии и обобщения.
Результаты. Основным результатом данного теоретико-методического исследования является анализ методики оценки зрелости организации проектной деятельности в органах власти в России, включая уровень субъектов. Авторы предлагают конкретные шаги, обосновывая их необходимость, по повышению эффективности проектного управления в стране, исходя из основных направлений оценки их внедрения и применения. Потребность повышения транспарентности методики обуславливается необходимостью развития проектного управления на муниципальном уровне.
Научная новизна. Авторами проанализированы основные модели оценки зрелости организации проектного управления, выявлены достоинства и недостатки применения для органов государственной власти и их деятельности в сфере управления проектами, предложены основные направления трансформации методики для повышения ее эффективности и дальнейшей экстраполяции на муниципальный уровень.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: оценка зрелости, проектное управление, методика, органы государственной власти, транспарентность.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
Алексей Владимирович Ручкин, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия),
620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66, alexey.ruchkin@ui.ranepa.ru

Наталья Константиновна Шеметова, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия),
620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66, natalya.shemetova@ui.ranepa.ru

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Ручкин А.В. , Шеметова Н.К. Оценка уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в Российской Федерации: анализ методики // Вопросы управления. 2019. № 1 (37). С. 86—95.

© А. В. Ручкин, Н.К. Шеметова, 2019

В данный момент система управления проектами в органах власти в Российской Федерации находится на этапе своего становления.

Первые методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации (далее – Методические рекомендации) разработаны в рамках деятельности Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации, сформированного в соответствии с приказом Министра экономического развития Российской Федерации от 5 июня 2013 г. № 304 «О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации» [1].

15 октября 2016 года было принято Постановление № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [2] – основополагающий документ, регламентирующий управление проектами в органах власти.

В 2016 году федеральным проектным офисом были разработаны методические рекомендации по разработке и реализации приоритетных программ и проектов.

В 2018 году были приняты методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти и актуализированы рекомендации по разработке основных документов по приоритетным проектам и программам.

На федеральном уровне были разработаны нормативно-правовые акты, регламентирующие реализацию проектно-ориентированного подхода в Российской Федерации. На основе данных документов органами исполнительной власти субъектов разрабатываются нормативно-правовые акты, регламентирующие внедрение и реализацию проектно-ориентированного подхода в конкретном субъекте РФ. Однако успешное внедрение проектно-ориентированной системы невозможно без участия органов местного самоуправления. Таким образом, на данный момент фактические не обеспечивается комплексный подход к организации системы управления проектами в органах власти.

В 2017 году были разработаны методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности для федеральных органов власти и исполнительных органов власти в субъектах Российской Федерации.

Оценка уровня зрелости организации проектной деятельности необходима для определения существующих проблем и направлений решения данных проблем. В трудах ученых, как правило, внимание уделяется либо сопоставлению моделей оценки зрелости проектного управления без учета специфики деятельности конкретной организации или учреждения [3, 4, 5, 6, 7, 8], либо на основе конкретной методики дается оценка зрелости управления проектами в конкретной отрасли без сопоставления с другими методиками [9, 10, 11, 12]. Незначительное количество исследований посвящено оценке зрелости отдельных элементов проектного управления, например, коммуникаций, закупок, управления рисками, информационной системы управления проектами и т.д. [13, 14, 15, 16].

Оценка зрелости управления проектами и применяемые методики для проведения данной оценки в органах государственной власти и местного самоуправления, как правило, остается за пределами изучения современных ученых. Ограниченное количество исследований направлены на констатацию фактов, фиксацию текущего состояния проектного управления и его эффективности [17, 18, 19, 20, 21]. Цель данной статьи – проанализировать методику оценки зрелости проектного управления в органах государственной власти в

Российской Федерации, выявить специфику оценки для данной категории субъектов оценки и предложить рекомендации.

На данный момент существует несколько основных моделей оценки зрелости проектной деятельности в организации, в том числе модель IPMA-COBHET, модель PMMM (или модель Керцнера), британская модель P3M3 и другие, подробно описанные в различных источниках. Также для оценки проектной деятельности применяется модель CMMM.

Сравнительная характеристика моделей представлена в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Сравнительная характеристика различных моделей оценки зрелости

	Модель оценки уровня зрелости управления проектами в организации [22]	**Project Management Maturity Model (PMMM)**	**Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)**	**Capability Maternity Model Integration (CMMI)**
Разработчик	IPMA-Совнет	Г. Керцнер	Министерство государственной торговли Соединенного Королевства OGC	CMMI Institute (дочерняя компания ISACA)
Процессы, элементы	– Цели и стратегия применения управления проектами – Люди – Методология – Организация – Технологии		– Управленческий контроль – Управление выгодами – Финансовый менеджмент – Управление заинтересованными сторонами – Управление риском – Организационное управление – Управление ресурсами	– Всего 22 процессные области, в том числе планирование проекта, измерение и анализ и др.
Инструменты оценки	Опросник	Опросник	Набор характеристик каждого уровня	Сбор материалов, опросник
1 уровень зрелости	Базовые знания и терминология	Терминология	Знание о процессах	Начальный
2 уровень зрелости	Общие процессы управления проектами	Общие процессы	Повторяющиеся процессы	Управляемый (повторяемый)
3 уровень зрелости	Общая методология управления проектами на основании Корпоративного стандарта	Единая методология	Определенные процессы	Определяемый (стандартизируемый)
4 уровень зрелости	Непрерывное улучшение и бенчмаркинг	Бенчмаркинг	Управляемые процессы	Установленный
5 уровень зрелости		Непрерывное улучшение	Оптимизированные процессы	Оптимизируемый

Таблица 2

Сравнительная характеристика моделей с точки зрения применения для оценки организации проектной деятельности в органах власти

Модель оценки уровня зрелости	Достоинства модели	Недостатки модели
Модель оценки уровня зрелости управления проектами в организации IPMA-COBHET	– Простота модели – Оценка приоритетов развития проектной деятельности – Возможность проведения и оценки эффективности постепенных интегрированных улучшений	– Необходимость привлечения внешних сертифицированных специалистов оценки уровня зрелости – Не учитывается специфика организации проектной деятельности в органах власти
Project Management Maturity Model (PMMM)	– Наличие простого в применении инструментария – Отсутствие потребности во внешних сертифицированных специалистах для оценки уровня зрелости – Низкие затраты на оценку – Наличие конкретных рекомендаций для перехода на следующий уровень зрелости	– Отсутствие четких критериев оценки параметров может привести к искажению результатов оценки (завышению или занижению) – Потребность во внешних экспертах во избежание субъективности оценки – Общий и описательный характер модели, отсутствие конкретных инструментов дальнейшего развития
Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)	– Учитывается специфика проектной деятельности в органах власти – Позволяет оценивать уровень эффективности в конкретных функциональных областях – Модель являются инструментов определения сильных и слабых сторон организации проектной деятельности	– Отсутствие четких критериев оценки параметров может привести к искажению результатов оценки (завышению или занижению) – Длительность процесса оценки – Трудоемкость процесса оценки
Capability Maternity Model Integration (CMMI)	– Универсальность – возможно применение для оценки уровня зрелости как на уровне страны, так и на уровне органов власти субъектов и органов местного самоуправления – Модель может применяться не только для оценивания организации проектной деятельности	– Значительные временны*е* затраты на сбор информации, необходимой для оценки уровня зрелости – Сложность методики оценки – Сложности применения модели на муниципальном уровне в силу трудоемкости оценки

За основу модели оценки уровня зрелости проектной деятельности в федеральных органах власти и исполнительных органов власти в субъектах Российской Федерации была взята модель CMMI, фактически являющаяся моделью оценки уровня технологической зрелости компании, т.е. насколько компания совершенна в постановке и следовании стандартным процессам.

Первая версия модели CMMI была разработана в 1987 году Уоттсом Хамфри и Институтом программной инженерии (Software Engineering Institute,

SEI) по заказу Министерства обороны США как инструмент оценки подрядчиков, в первую очередь разрабатывавших программное обеспечение.

Так, модель оценки уровня зрелости проектной деятельности в органах власти в Российской Федерации представлена 6 уровнями (таблица 3).

Предметом оценки зрелости проектной деятельности в органах исполнительной власти являются 23 процессные области в рамках 5 элементов:

1. Стратегическое управление и управление портфелем проектов.
2. Управление проектом.
3. Принятие решений и организационная поддержка.
4. Развитие компетенций и культуры эффективности.
5. Управление стимулированием участников проектов.

В общей сложности оценивается 200 показателей с разными весами. По каждому критерию независимые асессоры присваивают оценку в диапазоне от 0 до 5 баллов (в настоящее время высший балл ограничен 3 баллами в связи с начальным этапом внедрения проектного управления).

В результате оценки формируется индекс проектной деятельности по следующей формуле:

Индекс зрелости проектной деятельности = Оценка качества описания проектной деятельности + Оценка качества практического применения процессов проектной деятельности,

Где весовое значение оценки качества проектной деятельности составляет 1/4, оценка качества практического применения процессов проектной деятельности – 3/4.

Оценку уровня зрелости организации проектной деятельности в регионах осуществляется Центр проектного менеджмента РАНХиГС на основании согласованного Федеральным проектным офисом произвольного выбора 5 органов исполнительной власти.

Таблица 3

Сравнительная характеристика модели оценки уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в РФ и модели CMMI

Уровень зрелости организации проектной деятельности	Описание уровня в методических рекомендациях	Описание уровня в модели CMMI
Отсутствующий (нулевой)	Процессы непредсказуемые, неконтролируемые. Процессы не появляются в ответ на определенные события.	-
Начальный (уровень 1)	Процессы непредсказуемые, слабо контролируемые. Процессы появляются в ответ на определенные события.	В организации мало общих процессов. Реализация проектов зависит только от квалификации сотрудников. Организация не создает условия для развития проектной деятельности.
Управляемый (уровень 2)	Процессы определены на уровне проектов. Зачастую процессы появляются в ответ на определенные события.	Внедрение и повсеместное использование стандартных процессов управления проектами.
Стандартизируемый (уровень 3)	Процессы определены на уровне всей организации. Процессы исполняются заблаговременно. Процессы конструируются от начала (от источников) к результату (к потребителю).	Компания стремится к стандартизации производственной деятельности на основании стандартов первого уровня зрелости за счет единства технологий, инструментов, процедур и т.д.

Уровень зрелости организации проектной деятельности	Описание уровня в методических рекомендациях	Описание уровня в модели CMMI
Измеряемый (уровень 4)	Процессы измеряются и контролируются. Процессы конструируются «наоборот» — от ожидаемого результата (от потребителя) к началу (к источникам). Уровень процессов и их эффективность обеспечивает организации уровень среди лучших других участников.	Ведется мониторинг и оценка управления проектами и производственной деятельностью. Ведение базы данных. Использование базы данных при управлении новыми проектами.
Оптимизируемый (уровень 5)	Фокус на совершенствование процессов. Уровень процессов и их зрелость (культура организации) позволяет эволюционно поддерживать процессы, которые обеспечивает организации явное преимущество проектной деятельности перед другими участниками.	Исполнение – измерение – улучшение – исполнение. Постоянный сбор обратной связи.

По итогам ежегодной оценки Центром проектного менеджмента формируется отчет результатов мониторинга организации проектной деятельности с указанием рекомендаций по ее совершенствованию.

Главным недостатком методики является ее нетранспарентность для внешней среды (оцениваемых структур и процессов), которая выражается в следующем:

– в методических рекомендациях отсутствует информация о рассматриваемых 23 процессных областях и привязка областей к конкретным элементам (структура процессных областей представлена только в отчете Департамента проектной деятельности Правительства РФ «Индекс проектной деятельности. Предварительные итоги оценки»);

– в методических рекомендациях отсутствуют указанные в отчете 200 оцениваемых показателей и их весовые значения;

– в методических рекомендациях не содержится информации о дифференцированном подходе к оценке регионов. Так, проводится оценка регионов, внедряющих проектное управление до 1 года.

Раскрытие методики оценки индекса позволит повысить прозрачность и объективность оценки уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти, эффективность предлагаемых к внедрению рекомендаций для непосредственных руководителей проектных комитетов и офисов на региональном уровне.

Методика предполагает оценку уровня зрелости организации проектной деятельности от процессов к подпроцессам. Так, если не достигнут 3-й уровень зрелости процесса, то к его подпроцессам не применяются параметры 4 и 5 уровня зрелости и для него не подтверждаются 4 и 5 уровни зрелости. Данное ограничение противоречит сущности комплексного подхода к оценке уровня зрелости и затрудняет оценку эффективности использования проектного подхода в органах исполнительной власти, т.к. оцениваемые подпроцессы могут фактически находиться на разных стадиях развития. Данное ограничение препятствует формированию объективной и прозрачной обратной связи для участников, что наряду с созданием базы лучших практик для дальнейшего тиражирования, является, по мнению представителей Департамента проектной деятельности Правительства РФ,

является одним преимуществом применения индекса проектной деятельности.

Снятие данного ограничения методики позволит повысить эффективность оценки индекса проектной деятельности и сформировать комплексные рекомендации по совершенствованию процессов и подпроцессов в органах исполнительной власти, снизить формализацию процессов развития проектного управления, сместив управленческие решения к результативности.

ЛИТЕРАТУРА

1. О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации: Приказ Министра экономического развития Российской Федерации от 05.06.2013 №304 // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/

2. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 г. №1050 // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/

3. Nikkhou Sh., Taghizadeh K., Hajiyakhchali S. Designing a Portfolio Management Maturity Model // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2016. Volume 226. P. 318–325.

4. de Souza T.F., Gomes C.F.S. Assessment of Maturity in Project Management: A Bibliometric Study of Main Models // Procedia Computer Science. 2015. Volume 55. P. 92–101.

5. Görög M. A broader approach to organisational project management maturity assessment // International Journal of Project Management. 2016. Volume 34. Issue 8. P. 1658–1669.

6. Tahri H., Drissi-Kaitouni O. New Design for Calculating Project Management Maturity (PMM) // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. Volume 181. P. 171–177.

7. Узбекова А.М. Анализ управления проектами посредством моделей зрелости // Научные записки молодых исследователей. 2017. № 4. С. 16–22.

8. Марков О.А., Логинов М.П. Оценка зрелости проектного управления // Вопросы управления. 2018. № 3 (33). С. 133–141.

9. Demir C., Kocabaş I. Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2010. Volume 9. P. 1641-1645.

10. Backlund F., Chronéer D., Sundqvist E. Project Management Maturity Models – A Critical Review: A Case Study within Swedish Engineering and Construction Organizations // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Volume 119. P. 837–846.

11. Jia G., Ni X., Chen Zh., Hong B., Lin Ch. Measuring the maturity of risk management in large-scale construction projects // Automation in Construction. 2013. Volume 34. P. 56–66.

12. Собина Н.В., Логинов М.П. Управление проектами в коммерческом банке // Финансы и кредит. 2016. № 20 (692). С. 14–23.

13. Salawu R.A., Abdullah F. Assessing Risk Management Maturity of Construction Organisations on Infrastructural Project Delivery in Nigeria // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. Volume 172. P. 643–650.

14. Muszyńska K. Communication maturity model for organizations realizing EU projects // Procedia Computer Science. 2018. Volume 126. P. 2184–2193.

15. Cerdeiral C.T., Santos G. Software project management in high maturity: A systematic literature mapping // Journal of Systems and Software. 2019. Volume 148. P. 56–87.

16. Andreasen P.H., Gammelgaard B. Change within purchasing and supply management organisations – Assessing the claims from maturity models // Journal of Purchasing and Supply Management. 2018. Volume 24. Issue 2. P. 151–163.

17. Hernantes J., Maraña P., Gimenez R., Sarriegi J.M., Labaka L. Towards resilient cities: A maturity model for operationalizing resilience // Cities. 2019. Volume 84. P. 96–103.

18. Strojny J. Dimensions of Project Orientation. Case-Study in Polish Local Government // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. Volume 213. P. 787–793.

19. Бачурина С.С. Комплексные инфраструктурные проекты – основа инновационной градостроительной политики // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2016. № 4 (175). С. 46–52.

20. Синявский Д. А., Моргунова Н. В., Омаров Т. Д. Исследование практики управления проектами в органах государствен-

ной власти и местного самоуправления (на примере Владимирской области)// Экономика и управление. 2012. № 8(93). С. 96–100;

21. Логинов М.П., Муринович А.А. Использование проектной методологии в развитии федеральных округов Российской Федерации // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 7 (382). С. 28–38.

22. Полковников А.В. Оценка зрелости управления проектами в организации. Модель IPMA-СОВНЕТ [электронный ресурс]. URL: http://www.sovnet.ru/upload/news_materials/conference/Polkovnikov.ppt (дата обращения 15.12.2018.

THE MATURITY LEVEL ASSESSMENT OF THE PROJECT ACTIVITY ORGANIZATION IN THE EXECUTIVE AUTHORITIES IN THE RUSSIAN FEDERATION: ANALYSIS OF THE METHODOLOGY

A. V. Ruchkin
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ekaterinburg, Russia

N. K. Shemetova
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ekaterinburg, Russia

ABSTRACT:
Purpose. To analyse the methodology for maturity assessment of the project activity organization in the executive authorities and to develop recommendations to improve its effectiveness.
Methods. As the main authors used a systematic approach, used the methods of comparative analysis, comparison, analogy and generalization.
Results. The main result of this theoretical and methodical research is the analysis of the methodology of the maturity assessment of the project activity organization in the executive authorities in Russia, including the level of regions. The authors propose concrete steps, justifying their need, to improve the efficiency of project management in the country, based on their main areas of assessment for their implementation and application. The need to increase the transparency of the methodology is determined by the need to develop project management at the municipal level.
Scientific novelty. The authors analyzed the main models for maturity assessment of the project activity organization in the executive authorities, identified the advantages and disadvantages of using for public authorities and their activities in the field of project management, proposed the main directions of transformation of the methodology to increase its efficiency and further extrapolation to the municipal level.

KEYWORDS:
maturity assessment, project management, methodology, public authorities, transparency.

AUTHORS' INFORMATION:
Alexey V. Ruchkin, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department Personnel Management of the Ural Institute of Management – Branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia),
66, 8 March str., Ykaterinburg, Russia, 620990, alexey.ruchkin@ui.ranepa.ru
Natalya K. Shemetova, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor of the Department Economy and Management of the Ural Institute of Management – Branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia),
66, 8 March str., Ykaterinburg, Russia, 620990, natalya.shemetova@ui.ranepa.ru

FOR CITATION: Ruchkin A.V. , Shemetova N.K. The Maturity Level Assessment of the Project Activity Organization in the Executive Authorities in the Russian Federation: Analysis of the Methodology // Management Issues. 2019. № 1 (37). P. 86—95.

REFERENCES

1. On the Council for the Implementation of Project Management in the Federal Executive Authorities and the State Authorities of the Subjects of the Russian Federation: Order of the Minister of Economic Development of the Russian Federation of 05 June 2013 № 304. Access from ref.-legal system "ConsultantPlus". [O Sovete po vnedreniyu proektnogo upravleniya v federal'nykh organakh ispolnitel'noy vlasti i organakh gosudarstvennoy vlasti sub''ektov Rossiyskoy Federatsii: Prikaz Ministra ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii ot 5.06.2013 g. №304 // Dostup iz sprav.-pravovoy sistemy «Konsul'tantPlyus»] – (In Rus.)

2. On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation: Resolution of the Government of the Russian Federation of 15 October 2016 № 1050. Access from ref.-legal system "ConsultantPlus". [Ob organizatsii proektnoy deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossiyskoy Federatsii: Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 15.10.2016 g. №1050 // Dostup iz sprav.-pravovoy sistemy «Konsul'tantPlyus»] – (In Rus.)

3. Nikkhou Sh., Taghizadeh K., Hajiyakhchali S. Designing a Portfolio Management Maturity Model // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2016. Volume 226. P. 318-325. – (In Eng.)

4. de Souza T.F., Gomes C.F.S. Assessment of Maturity in Project Management: A Bibliometric Study of Main Models // Procedia Computer Science. 2015. V. 55. P. 92-101. – (In Eng.)

5. Görög M. A broader approach to organisational project management maturity assessment // International Journal of Project Management. 2016. Volume 34. Issue 8. P. 1658-1669. – (In Eng.)

6. Tahri H., Drissi-Kaitouni O. New Design for Calculating Project Management Maturity (PMM) // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. Volume 181. P. 171-177. – (In Eng.)

7. Uzbekova A.M. Analysis of project management through maturity models // Scientific notes of young researchers. 2017. No. 4. P. 16-22. [Uzbekova A.M. Analiz upravleniya proektami posredstvom modeley zrelosti // Nauchnye zapiski molodykh issledovateley. 2017. № 4. S. 16-22.] – (In Rus.)

8. Loginov M.P., Markov O.A. Maturity assessment of project management // Management Issues. 2018. № 3 (33). P. 133-141. [Markov O.A., Loginov M.P. Otsenka zrelosti proektnogo upravleniya // Voprosy upravleniya. 2018. № 3 (33). S. 133-141.] – (In Rus.)

9. Demir C., Kocabaş I. Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2010. Volume 9. P. 1641-1645. – (In Eng.)

10. Backlund F., Chronéer D., Sundqvist E. Project Management Maturity Models – A Critical Review: A Case Study within Swedish Engineering and Construction Organizations // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Volume 119. P. 837-846. – (In Eng.)

11. Jia G., Ni X., Chen Zh., Hong B., Lin Ch. Measuring the maturity of risk management in large-scale construction projects // Automation in Construction. 2013. V. 34. P. 56-66. – (In Eng.)

12. Sobina N.V., Loginov M.P. Project Management in a Commercial Bank // Finance and Credit. 2016. № 20 (692). P. 14-23. [Sobina N.V., Loginov M.P. Upravlenie proektami v kommercheskom banke // Finansy i kredit. 2016. № 20 (692). S. 14-23.] – (In Rus.)

13. Salawu R.A., Abdullah F. Assessing Risk Management Maturity of Construction Organisations on Infrastructural Project Delivery in Nigeria // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. Volume 172. P. 643-650. – (In Eng.)

14. Muszyńska K. Communication maturity model for organizations realizing EU projects // Procedia Computer Science. 2018. Volume 126. P. 2184-2193. – (In Eng.)

15. Cerdeiral C.T., Santos G. Software project management in high maturity: A systematic literature mapping // Journal of Systems and Software. 2019. Volume 148. P. 56-87. – (In Eng.)

16. Andreasen P.H., Gammelgaard B. Change within purchasing and supply management organisations – Assessing the claims from maturity models // Journal of Purchasing

and Supply Management. 2018. Volume 24. Issue 2. P. 151-163. – (In Eng.)

17. Hernantes J., Maraña P., Gimenez R., Sarriegi J.M., Labaka L. Towards resilient cities: A maturity model for operationalizing resilience // Cities. 2019. Volume 84. P. 96-103. – (In Eng.)

18. Strojny J. Dimensions of Project Orientation. Case-Study in Polish Local Government // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. Volume 213. P. 787-793. – (In Eng.)

19. Bachurina S.S. Complex infrastructure projects – the basis of an innovative urban policy // Property relations in the Russian Federation. 2016. № 4 (175). P. 46-52. [Bachurina S.S. Kompleksnye infrastrukturnye proekty – osnova innovatsionnoy gradostroitel'noy politiki // Imushchestvennye otnosheniya v Rossiyskoy Federatsii. 2016. № 4 (175). S. 46-52.] – (In Rus.)

20. Sinyavsky D. A., Morgunova N. V., Omarov T. D. Study of the practice of project management in government and local government (by the example of the Vladimir region) // Economics and Management. 2012. № 8(93). P. 96-100. [Sinyavskiy D. A., Morgunova N. V., Omarov T. D. Issledovanie praktiki upravleniya proektami v organakh gosudarstvennoy vlasti i mestnogo samoupravleniya (na primere Vladimirskoy oblasti)//Ekonomika i upravlenie. 2012. № 8(93). S. 96-100.] – (In Rus.)

21. Loginov M.P., Murinovich A.A. Use of project methodology in the development of federal districts of the Russian Federation // Regional economy: theory and practice. 2015. No. 7 (382). P. 28-38. [Loginov M.P., Murinovich A.A. Ispol'zovanie proektnoy metodologii v razvitii federal'nykh okrugov Rossiyskoy Federatsii // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. 2015. № 7 (382). S. 28-38.] – (In Rus.)

22. Polkovnikov A.V. Assessment of the maturity of project management in the organization. Model IPMA-SOVNET. [e-resource]. [Polkovnikov A.V. Otsenka zrelosti upravleniya proektami v organizatsii. Model' IPMA-SOVNET.] URL: http://www.sovnet.ru/upload/news_materials/conference/Polkovnikov.ppt (date of reference 15.12.2018) – (In Rus.)