

Обзорная статья

УДК 614.251

doi:10.69541/NRIPH.2024.02.017

## Использование матрицы оценки уровней организационной зрелости для определения показателя ее эффективности

Азис Владимировна Ахохова<sup>1</sup>✉, Ирина Корнеевна Тхабисимова<sup>2</sup>,  
Зарина Мухамедовна Пиакартова<sup>3</sup>, Беслан Мухамедович Назранов<sup>4</sup>,  
Анжела Борисовна Тхабисимова<sup>5</sup>

<sup>1–4</sup>ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный университет имени Х. М. Бербекова»  
Минобрнауки России, г. Нальчик, Российская Федерация;

<sup>1</sup>Общество с ограниченной ответственностью Фирма «СЭМ», Российская Федерация

<sup>1</sup>Aza\_stih@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2370-9701>

<sup>2</sup>tkhabisim@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4065-989X>

<sup>3</sup>piakartovazarina@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-5357-4520>

<sup>4</sup>nazranov1@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-4103-5215>

<sup>5</sup>anzhik181@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-2374-853X>

**Аннотация.** *Введение.* Отсутствие универсальных методических подходов по оценке уровня зрелости медицинских организаций, слабоадаптирующихся к проектной деятельности в современных условиях, является актуальным предметом обсуждения настоящей статьи.

*Целью исследовательского вопроса* — стало определение с помощью Матрицы уровня организационной зрелости управления проектами медицинской организацией связанного с системой управления проектами для определения стратегии проактивного развития. *Материалы и методы.* Проанализированы данные медицинских организаций, реализующих региональные проекты. Информационной базой исследования выступили федеральные и региональные нормативные правовые акты, опубликованные в законодательных справочно-правовых системах Российской Федерации, электронные ресурсы.

*Результаты.* Каждая медицинская организация, реализующая проекты, обладает собственными внутренними ресурсами, что определяет дальнейшую тактику и выбранную стратегию для достижения поставленных целей. Определяющими компонентами системы управления проектами, с одной стороны, являются: организационная структура, уровень компетенции работников, используемые технологии работ и формализации процессов. С другой стороны, элементами организационной зрелости являются лучшие проектные практики, их оценка с возможностью интеграции, перспективы улучшения с последующим анализом результатов.

Предложенная автором Матрица оценки организационной зрелости модели управления проектами служит своего рода катализатором, определяющим адаптивность медицинской организации к реализации проектов в настоящем для перспективного прогнозирования результатов в будущем.

Текущая оценка уровня зрелости управления проектами позволит медицинской организации осуществить переход на новый уровень развития, более динамично реагировать на изменения окружающей внешней среды, а также эффективно использовать собственные внутренние резервы, следовательно быть конкурентоспособной.

*Выводы.* Главенствующую роль в проактивном развитии медицинской организации играет уровень проектной организационной зрелости управления проектами (текущий и целевой), который является инструментом определения фактического состояния проектной деятельности для создания условий по улучшению качества управления в перспективе.

**Ключевые слова:** медицинская организация, уровень организационной зрелости управления проектами, компоненты системы управления проектами, элементы организационной зрелости.

**Для цитирования:** Ахохова А. В., Тхабисимова И. К., Пиакартова З. М., Назранов Б. М., Тхабисимова А. Б. Использование матрицы оценки уровня организационной зрелости для определения показателя ее эффективности // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко. 2024. № 2. С. 101—107. doi:10.69541/NRIPH.2024.02.017.

Review article

## Using a matrix for assessing organizational maturity levels to determine an indicator of its effectiveness

Azis.V. Akhokhova<sup>1✉</sup>, Irina.K. Tkhabisimova<sup>2</sup>, Zarina.M. Piyakartova<sup>3</sup>, Beslan M. Nazranov<sup>4</sup>, Angela B. Tkhabisimova<sup>5</sup>

<sup>1-3</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kabardino-Balkarian State University named after H. M. Berbekov" Ministry of Education and Science of Russia, Nalchik, Russian Federation;

<sup>1</sup>Limited liability company Firm «SEM», Russian Federation

<sup>1</sup>Aza\_stih@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2370-9701>

<sup>2</sup>tkhabisim@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4065-989X>

<sup>3</sup>piakartovazarina@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-5357-4520>

<sup>4</sup>nazranov1@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-4103-5215>

<sup>5</sup>anzhik181@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-2374-853X>

**Annotation.** *Introduction.* The lack of universal methodological approaches to assessing the level of maturity of medical organizations that are poorly adapted to project activities in modern conditions is a relevant subject of discussion in this article.

*The purpose of the research* question was to determine, using the Matrix, the level of organizational maturity of project management by a medical organization associated with the project management system to determine a strategy for proactive development.

*Materials and methods.* Data from medical organizations implementing regional projects were analyzed. The information base for the study was federal and regional regulatory legal acts published in the legislative reference and legal systems of the Russian Federation, and electronic resources.

*Results.* Each medical organization implementing projects has its own internal resources, which determines further tactics and the chosen strategy to achieve its goals. The defining components of a project management system, on the one hand, are: the organizational structure, the level of competence of employees, the technologies used and the formalization of processes. On the other hand, the elements of organizational maturity are best design practices, their assessment with the possibility of integration, prospects for improvement with subsequent analysis of the results.

The Matrix for assessing the organizational maturity of the project management model proposed by the author serves as a kind of catalyst that determines the adaptability of a medical organization to the implementation of projects in the present for the long-term prediction of results in the future.

The current assessment of the level of maturity of project management will allow a medical organization to make a transition to a new level of development, respond more dynamically to changes in the external environment, and also effectively use its own internal reserves, and therefore be competitive.

*Conclusions.* The leading role in the proactive development of a medical organization is played by the level of project organizational maturity of project management (current and target), which is a tool for determining the actual state of project activities to create conditions for improving the quality of management in the future.

**Key words:** *medical organization, level of organizational maturity of project management, components of the project management system, elements of organizational maturity.*

**For citation:** Akhokhova A. V., Tkhabisimova I. K., Piyakartova Z. M., Nazranov B. M., Tkhabisimova A. B. Using a matrix for assessing organizational maturity levels to determine an indicator of its effectiveness. *Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health.* 2024;(2):101–107. (In Russ.). doi:10.69541/NRIPH.2024.02.017.

### Введение

В целях оптимизации качества медицинских услуг, минимизации рисков, сокращения потерь и профилактики дополнительных расходов необходимы стандартизированные практики применения методов проектного управления с предварительной оценкой исходных параметров медицинской организации. Отсутствие данной методологии не только в отрасли здравоохранения, но и в других отраслях не позволяет в полной мере реализовать наличествующий потенциал человеческих, информационных, технологических и других ресурсов.

Поэтому необходимым критерием является оценка их готовности, а значит понимание прогнозируемой эффективности интеграции и реализации проектного управления в медицинской организации, что по сути свидетельствует об уровне организационной зрелости управления проектами. Это своего рода инструмент, определяющий текущее состояние не только уровня проектной интеграции конкретной медицинской организации, но и дающий оценочные характеристики отрасли в целом.

Результатом оценки проектной зрелости организации должно стать единство количественных оценок и качественных характеристик, которые определяют объективное представление об уровне меди-

цинской организации и готовности к эффективному управлению проектами [1].

Целью изучения исследовательского вопроса стало использование Матрицы для определения уровня организационной зрелости управления проектами медицинской организацией для определения стратегии проактивного развития. Грамотно определяя уровень зрелости, медицинская организация получает концептуально новый уровень развития для реализации потенциала в управлении проектами на уровне региона. В свою очередь степень развития проектного менеджмента и системы управления проектами в целом зависят от эффективности их управления, что повышает конкурентоспособность медицинской организации и региона. Настоящая тема является достаточно актуальной и требует дальнейшей разработки [2, 3].

### Материалы и методы

Материалами исследования явились работы российских и зарубежных ученых по вопросам изучения уровней и интеграции моделей организационной зрелости управления проектами, особенностям их внедрения и управления, критериям эффективности, оптимизации и оценки их влияния на успешность реализуемых проектов.

Поиск публикаций для анализа, посвященных изучаемой проблеме, проводился в базах данных (Medline, Cochrane Controlled Trials Register и других). Отбор научно-исследовательских работ и статей осуществлялся из электронных баз данных Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU и информационно-коммуникационной сети «Интернет» за период времени с 2002 по 2023 гг.

В целях изучения исследовательского вопроса проанализированы 19 источников литературы, напрямую или косвенно затрагивающие вопросы оценки уровня зрелости.

Методы исследования: статистический, системно-аналитический, абстрактно-логический, контент-анализ.

### Результаты и обсуждение

Вероятность удачного завершения проектов оценивается по тому, насколько высок уровень зрелости медицинской организации, который складывается из оптимального спектра имеющихся возможностей, характеристик процессов, интегрированных в организацию, приближающихся к уровню лучших практик [2, 4]. По мнению Дж. К. Кроуфорда, неудачи, постигшие проекты в странах Европы и США тесно связаны с низким уровнем зрелости проектного управления внутри организаций и команд проектантов (Crawford, 2007) [5, 6]. Чем выше уровень зрелости управления проектами, тем более успешно и эффективно завершаются проекты [7].

Модели зрелости своего рода инструмент измерения с целью определения текущего (фактического) состояния проектной деятельности в медицинской организации для оптимизации мер по улучшению качества управления [8]. Кроме того, правильную оценку и применение полученных результатов можно использовать для определения сильных и слабых сторон управления [9].

Фундаментальная роль необходимости оценки уровня зрелости медицинских организаций неоспорима и прогностически позволяет формализовать процессы управления проектами, что эффективно для создания конкурентных преимуществ. Вместе с тем, исследования ряда авторов приводят критические высказывания в отношении необходимости оценок зрелости моделей управления проектами. В работе Беверли Л. Пассиан сформулированы негативные выводы по оценкам рассматриваемых моделей [10, 11].

В числе важных изъянов перечислены следующие: низкая содержательность оценок уровней зрелости для того, чтобы обеспечить определение динамических кривых прогресса или регресса результатов процессной деятельности проекта; не принимаются во внимание человеческие ресурсы или вопросы организационного характера, вместо этого аспекты модели концентрируются на рабочих процессах; при внедрении более совершенных технологий или новых процессов отмечается статичность моделей, не позволяющая гибко адаптироваться к быстрым темпам динамического развития организации, реализующей проекты.

Попытка описать «процессами» проект изначально является спорной. «Процесс» — повторяемая последовательность определенных действий, направленная на достижение поставленной цели [3, 12] и необходимо учитывать то, что проект всегда сопровождается неопределенностью, соответственно перманентно будет присутствовать деятельность, которую ранее в команде проектантов никто не выполнял, либо эффективность была недостаточной.

Стандартизация процессов в проектной деятельности изначально нацелена только на повторяющиеся типовые процессы, что становится своего рода барьером для интеграции уникальных, инновационных идей для воплощения новых проектов.

По мнению ряда авторов, немаловажным аспектом является также непростая архитектура моделей, которая делает оценку нереализуемой, сложной в восприятии применения, учитывая тот факт, что, чаще всего модели оценки зрелости, направлены на установление проблем, а не на их решение [13, 3, 14].

Учитывая присущие особенности каждой из моделей оценок зрелости управления проектами, включая реестр изложенных недостатков, необходимо признать необходимость оценки и анализа её использования в динамике для понимания способности медицинской организации управлять проектами с максимальным эффектом для реализации её стратегических целей.

В этой связи осознание медицинской организацией и её руководством объективной потребности в установлении сильных и слабых сторон управления проектами, изучение выводов предыдущих ошибок и нахождение способов их решения, отбора лучших практик для воплощения реализуемых проектов, уже являются свидетельствами достижения и стремления к определенному уровню зрелости управления проектами.

Для оптимизации осуществляемых процессов медицинская организация вынуждена вести непрерывный текущий процесс совершенствования технологий управления проектами. Фиксация и оценка уровня зрелости управления проектами в реальном режиме является своего рода точкой отсчета, необходимой для целенаправленного развития способностей к реализации успешных проектов<sup>1</sup> [13, 15].

Согласна стандартизированным моделям ISO [6] — модель зрелости должна содержать элементы организационной деятельности эффективных процессов проекта и определять направление последовательной оптимизации от начинающих процессов к устоявшимся зрелым процессам, порождающих качество и эффективность.

Максимизация обеспечения результативности поставленных стратегических целей и минимизация угроз свидетельствуют о зрелости организационно-

<sup>1</sup> Тимофеев К. Зачем нужна цифровая трансформация в современной медицинской среде? // Икс-Медиа. URL: <https://www.iksmmedia.ru/articles/5673773-Zachem-nuzhnacifrovaya-transformac.html>

**Матрица оценки организационной зрелости модели управления проектами****Matrix for assessing the organizational maturity of the project management model**

Компоненты системы управления проектами/Project Management System Components	Элементы организационной зрелости управления проектами (ОРМЗ)/ Elements of Organizational Maturity for Project Management (ОРМЗ)			
	Знание/ Knowledge	Оценка/ Grade	Улучшение/ Im- provement	Результат/ Result
Персонал/Staff	Уровень.../ level	...		
Методология/Meth- odology		Уровень.../ level		
Организационная структура/Organiza- tional structure			Уровень.../ level	
Технологии (в т.ч. информационные)/ Technologies (includ- ing information tech- nologies)				Уровень.../ level

го управления проектами медицинской организации<sup>2,3</sup> [6].

Для достижения поставленных целей автором предложена Матрица оценки организационной зрелости модели управления проектами (далее — Матрица), которая может быть использована в том числе и в медицинских организациях, позволяющая определить качественную и количественную характеристику элементов и компонентов системы управления проектами, определить уровни зрелости.

Взаимосвязанные элементы ОРМЗ<sup>4</sup> взяты за основу характеристик Матрицы и являются своего рода ядром в оценке организационной (профессиональной) зрелости управления проектами в медицинской организации:

- элемент «знание» включает в себе понимание: распознает и управляет ли руководство и сотрудники медицинской организации проектами отдельно от текущей работы, с оформлением неформального списка вложенных инвестиций;
- элемент «оценка» — средство, дающее возможность организациям определить состояние зрелости процессов управления проектами на данный момент и обозначить участки их оптимизации посредством итеративных операций. Другими словами, определение уровня реализации проекта устанавливаются собственными процессами, при минимальном уровне стандартизации, при котором организация убеждена, что каждая программа и/или проект в портфеле регулируется и контролируется.

<sup>2</sup> PMI.org/ОРМЗ

<sup>3</sup> Разъяснения по проекту третьего издания Стандарта «Модель зрелости управления проектами организации» [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://www.pmi.ru/news/1896/>.

<sup>4</sup> PMI.org/ОРМЗ

Кроме того, элемент свидетельствует о наличии персональных, автономно контролируемых процессов координации управления программами и проектами с возможностью трансформации отдельных программ и проектов под конкретные процессы.

- элемент «улучшение» — помогает медицинским организациям создать алгоритм развития и план управления проектами, чтобы максимизировать условия для рационального достижения стратегических целей. В случае развития опыта управления проектами и интеграции новых, более высоких уровней зрелости управления проектами данный компонент становится особенно необходимым.

Это свойство детерминировано со способностью организации обладания специальными управленческими показателями, и соответственно дает возможности оценивать и приоритизировать процессы управления программами и проектами, что делает элемент полезным для прогнозирования будущего состояния.

- элемент «результат», по сути, представляет итоговую сумму по соотнесенным элементам и компонентам системы управления проектами Матрицы. Является количественным показателем уровня зрелости всех процессов управления проектами в организации и предложен автором настоящей статьи.

Величина (рост) элемента напрямую коррелирует с умением организации вести безостановочную работу по оптимизации процессов интеграции, проактивному отношению к регулированию задач и методик для портфеля проектов, максимизировать возможности повторения уровня достигнутых результатов и улучшать результаты.

Принцип использования Матрицы предполагает сопоставление менеджером (руководителем проекта, иным ответственным лицом) выбранного элемента и компонента системы управления с указанием в ячейке Уровня(ей) зрелости (1, 2, 3), характеристика(и) которой(ых) представлены ниже.

Количественная оценка зрелости управления проектами сопряжена с моделью зрелости управления проектами, и свидетельствует об эволюционировании процессов управления проектами в организации. Медицинская организация может самостоятельно определять уровень зрелости управления проектами и показатели их интеграции с учетом ранжированных показателей, взятых из модели Керцнера [11]:

*Уровень 1 (ранний):*

Данный уровень свидетельствует, что процедуры не формализованы, готовность к осуществлению проектной деятельности низкая, наполнение процессами проекта слабое и не определено содержанием, объемом и пониманием стоимости. Управляемость процессами практически непредсказуема, слабо координируема и бесконтрольна. Руководитель проекта не осознает основных вопросов управления проектами, поэтому их успех зависит от индивидуальных усилий конкретных сотрудников, не-

жели от организации процессов управления проектами.

Вместе с тем прослеживаются отдельные «источники заинтересованности» к процессам управления проектами, могут использоваться некоторых практики и опыт успешного внедрения проектов. Со временем приходит понимание руководством объективной необходимости использования и интеграции медов управления проектами. Возможно, на начальной стадии проходят обучение небольшое количество сотрудников по управлению проектами в организации, начинает вводиться единая терминология, осуществляется общий учет реализуемых медицинской организацией проектов.

*Уровень 2 (неформализованные процедуры управления проектами):*

На данном уровне индивидуальный подход руководителя является главенствующим, который отчасти принимает и контролирует процессы управления проектами. Применение отдельных неформализованных процедур управления проектами позволяет медицинской организации формализовать процессы и использовать сложившуюся систему планирования. Подход к планированию и контролю за проектом осуществляется систематически и более структурированно.

Корпоративное осознание проектантами, вовлеченных в проект его сущности, является благодатной почвой для применения методологии и инструментальных средств управления проектами [16, 11].

Сотрудники осознают ощутимые преимущества от использования управления проектами, соответственно руководитель заручается поддержкой на всех уровнях управления. В организации рождается совместная методология управления проектами, что ведет к структурным новшествам, в виде появления проектного офиса или центра управления проектами.

*Уровень 3 (интеграция и синергия):*

Все процессы управления проектами официально утверждены, полностью формализованы, информация задокументирована с постоянной возможностью внесения изменений в целях улучшения. Проводится постоянный текущий анализ, количественная оценка и определение процессов управления проектами для дальнейшей оптимизации с помощью автоматизированного сбора данных. Этот уровень предполагает наличие и использование инструментов постоянного совершенствования процессов управления проектами для выявления слабых мест в процессах. В качестве инструментов могут выступать, например, организационные структуры, процедуры и информационные технологии, обеспечивающие возможности аудита, мониторинга и экспертизы проектов [17, 18].

На данном уровне есть поддержка со стороны всей организации, а не только на уровне управленческого аппарата. Четкое понимание высшим руководством возможности получения синергетических эффектов за счет интеграции управления проектами с другими областями управления — изменениями,

процессами влияет на уровень корпоративной культуры. Следствием является постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами<sup>5</sup> [19].

Применение предлагаемой автором статьи Матрицы дает возможность не только определить, но и измерить текущий уровень зрелости управления проектами, идентифицировать управленческие проблемы на каждом из этапов жизненного цикла проекта. Использование данной Матрицы способствует установлению связи между зрелостью проектного управления, масштабностью проекта, наличествующими ресурсами, степенью формализации процессов и влиянием факторов внешней среды.

### Заключение

Разработанная и предложенная авторская модель оценки трех уровней оценки зрелости системы проектного управления содержит показатели, отражающие организационные, методические, ресурсные аспекты обеспечения, определяемые на основе оценки текущего состояния управления проектами. В результате критического анализа ряда популярных моделей зрелости проектного управления авторами статьи сделаны выводы о необходимости: систематизации подходов и внесению структурных и инфраструктурных элементов;

пересмотра позиции потенциальных проектантов в сторону усиления ролей каждого из них в процессах управления проектом; усиления влияния корпоративной культуры в качестве стимула улучшения проектного управления;

интеграции лучших управленческих практик процессов для перехода на следующий уровень зрелости с учетом постоянной, текущей оценки эффективности и результативности используя предложенную Матрицу;

ухода от концептуального к конкретному подходу на всех уровнях интеграции проектной деятельности в команде.

Предпринятая попытка определения и оценки уровни зрелости управления проектом медицинской организации в соответствие с Матрицей позволяет сопоставить текущие и целевые показатели со стандартизованными моделями оценки уровня зрелости управления проектами лучших практик.

Возможность получения медицинскими организациями, реализующими проекты количественной характеристики уровня зрелости, определит прогнозируемые ожидания роста прибыли, достижения целевых показателей и др. при увеличении уровня зрелости.

Неоспоримым является повышение вероятности успешного завершения проектов с неизбежной возможностью возникновения новых проблем при переходе организации на более высокие уровни зрелости. Вместе с тем, переход на каждый следующий, более высокий уровень зрелости, делает медицинскую организацию более конкурентоспособной, ди-

<sup>5</sup> PMI.org/OPM3

намично реагирующей на требования отрасли здравоохранения и оптимально использующей свои внутренние резервы.

Матрица позволяет оценить уровень зрелости медицинской организации на любом из этапов ее деятельности, этапе жизненного цикла не зависимо от миссии, ценностей, стратегии, организационной структуры.

Кроме того, проведение оценки «незрелого управления проектами» к более системному и «зрелому» управлению не потребует от медицинских организаций увеличения объемов инвестиций, внедрению новых инфраструктур, масштабной переподготовки кадров и др. Оценка с последующим созданием легкой в понимании и использовании гибкой и кастомизируемой модели в медицинской организации, адаптирующейся к конкретным условиям, делает ее конкурентноспособной на рынке услуг.

По-видимому, проведя анализ в соответствие с представленной Матрицей, организация сможет успешно перейти к такому состоянию, когда проекты будут преследовать поставленные цели в рамках бюджета, сроков и, что более важно, достигать отраслевые стратегические цели. У руководства появится возможность получения синергетических эффектов за счет интеграции управления проектами с другими областями управления — изменениями, процессами и т. д.

В нынешних условиях реализации национальных проектов в здравоохранении и проектно-ориентированной направленности медицинских организаций Матрица может стать дополнительным инструментом для разработки «дорожной карты» оперативного перехода на новый уровень управления.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Ильина О. Н. Оценка уровня зрелости управления проектами в организации. *Российское предпринимательство*. 2008;(11):26—30.
- Гараньшина, В. И. Оценка уровня зрелости управления проектами в организации. Экономика, управление и право в современных условиях: Межвузовский сборник статей. Под общей редакцией С. М. Анпилова. 2020;(36):33—38.
- Русякова М. С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами. *Молодой ученый*. 2014;11(70):230—236.
- Н. К. Шеметова, А. С. Доброхотов. Модели оценки зрелости системы управления проектами. *Молодой ученый*. 2020;49(339):156—157.
- Crawford K. J. Project Management Maturity Model. New York: *Auerbach Publications*. 2007. 235 p.
- ISO/IEC. (2008). FCD 24765 — Systems and Software Engineering Vocabulary. Geneva: International Organization of Standardization.
- Backlund F., Choronner D., Sundqvist E. Project Management Maturity Models — A Critical Review. A case study within Swedish engineering and construction organizations. 27th IPMA World Congress. 2014;(119):837—846.
- Anderson E. S., Jessen S. A. Project maturity in organizations. *International Journal of Project Management Accounting*. 2003;(21):457—461.
- Jugdev K., Thomas J. Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage? *Project Management Journal*. 2002;(33):4—14.
- Pasian B. L. Project management maturity: a critical analysis of existing and emergent contributing factors. Sydney: University of Technology; 2011.

- Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М.: ДМК Пресс; 2003.
- Хохлов Д. С., Слабинский С. В. Формирование портфеля проектов на основе оценки проектной зрелости организации. *Инновационная наука*. 2022;8(1):33—35.
- Pennypacker, J.S. & Grant, K. P. Project management maturity: an industry benchmark. *Project Management Journal*. 2003;(34):4—11.
- Узбекова А. М. Анализ управления проектами посредством моделей зрелости. *Научные записки молодых исследователей*. 2017;(4):16—22.
- Марков О. А., Логинов М. П. Оценка зрелости проектного управления. *Вопросы управления*. 2018;3(33):133—141.
- Ерлыгина Е. Г., Филимонова В. Д. Корпоративная система управления проектами — эффективный инструмент управления деятельностью предприятия. *Бюллетень науки и практики*. 2019;(5):6.
- Есина Е. А., Калабина Е. Г. Разработка концептуальной модели оценки цифровой зрелости региональной системы здравоохранения: кейс Свердловской области. *Цифровые модели и решения*. 2022;1(3):45—58. DOI: 10.29141/2782-4934-2022-1-3-4
- Николаенко В. С. Модель зрелости проектного управления: управление рисками проекта. *Инновации в менеджменте*. 2021;1(27):38—47.
- Николаенко В. С., Мирошниченко Е. А., Грицаев Р. Т. Модели зрелости управления проектами: критический обзор. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2019;(73):71—111.

#### REFERENCES

- Ilyina O. N. Estimation of project management maturity level in the organization. *Russian entrepreneurship. [Rossiyskoe predprinimatel'stvo]*, 2008;(11):26—30 (in Russian).
- Garan'shina, V. I. Assessment of the level of maturity of project management in an organization. Economics, management and law in modern conditions: Interuniversity collection of articles. Under the general editorship of S. M. Anpilov. 2020;(36):33—38 (in Russian).
- Rusyakova M. S. Overview of modern models for evaluating the maturity of project management. *Young scientist. [Molodoy uchenyy]*. 2014;11(70):230—236 (in Russian).
- N. K. Shemetova, A. S. Dobrokhotov. Models for evaluating the maturity of the project management system. *Young scientist. [Molodoy uchenyy]*. 2020;49(339):156—157 (in Russian).
- Crawford K. J. Project Management Maturity Model. New York: *Auerbach Publications*. 2007. 235 p.
- ISO/IEC. (2008). FCD 24765 — Systems and Software Engineering Vocabulary. Geneva: International Organization of Standardization.
- Backlund F., Choronner D., Sundqvist E. Project Management Maturity Models — A Critical Review. A case study within Swedish engineering and construction organizations. 27th IPMA World Congress. 2014;(119):837—846.
- Anderson E. S., Jessen S. A. Project maturity in organizations. *International Journal of Project Management Accounting*. 2003;(21):457—461.
- Jugdev K., Thomas J. Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage? *Project Management Journal*. 2002;(33):4—14.
- Pasian B. L. Project management maturity: a critical analysis of existing and emergent contributing factors. Sydney: University of Technology; 2011.
- Kerzner G. Strategic planning for project management using a maturity model. Moscow: DМК Press; 2003 (in Russian).
- Khokhlov D. S., Slabinskiy S. V. Formation of a portfolio of projects based on an assessment of the project maturity of the organization. *Innovative science. [Innovatsionnaya nauka]*. 2022;8(1):33—35 (in Russian).
- Pennypacker, J.S. & Grant, K. P. Project management maturity: an industry benchmark. *Project Management Journal*. 2003;(34):4—11.
- Uzbekova A. M. Analysis of project management through maturity models. *Scientific notes of young researchers. [Nauchnye zapiski molodykh issledovateley]*. 2017;(4):16—22 (in Russian).
- Markov O. A., Loginov M. P. Maturity assessment of project management. *Management issues. [Voprosy upravleniya]*. 2018;3(33):133—141 (in Russian).
- Erl'ygina E. G., Filimonova V. D. A corporate project management system is an effective tool for managing an enterprise's activities.

*Bulletin of Science and Practice. [Byulleten' nauki i praktiki].* 2019;(5):6 (in Russian).

17. Esina E. A., Kalabina E. G. Development of a conceptual model for assessing the digital maturity of the regional healthcare system: the case of the Sverdlovsk Region. *Digital models and solutions. [Tsifrovye modeli i resheniya]*. 2022;1(3):45—58 (in Russian). DOI: 10.29141/2782-4934-2022-1-3-4
18. Nikolayenko V. S. Project management maturity model: project risk management. *Innovations in management. [Innovatsii v menedzhmente]*. 2021;1(27):38—47 (in Russian).
19. Nikolayenko V. S., Miroshnichenko Ye. A., Gritsayev R. T. Project Management Maturity Models: A Critical Review. *Public Administration. Electronic Bulletin. [Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik]*. 2019;(73):71—111 (in Russian).

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2023; одобрена после рецензирования 27.04.2024; принята к публикации 28.05.2024. The article was submitted 19.09.2023; approved after reviewing 27.04.2024; accepted for publication 28.05.2024.