



УДК 352:005.8

Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування

Д.Г. БЕЗУГЛИЙ, Ю.П.ШАРОВ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президенті України,
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: dmitriybezugliy@gmail.com

Авторське резюме

Актуальним є питання професійної готовності управлінців місцевого рівня кваліфіковано використовувати створене методичне забезпечення управління проектами та програмами, яке має бути адаптовано до нетрадиційних умов застосування проектного підходу у сфері місцевого самоврядування. У статті розглядається виникнення поняття зрілості організації в різних аспектах: технологічної, організаційної, проектної з метою розроблення підходу до формування моделі проектної зрілості органу місцевого самоврядування. Для цього розглянуто основні моделі оцінювання рівня проектної зрілості організацій у бізнес-менеджменті, виявлено специфічні особливості, які слід врахувати при побудові моделі для органу місцевого самоврядування. З урахуванням зазначеного та відштовхуючись від теорії соціального навчання Альберта Бандури, запропоновано чотирирівневу модель оцінювання проектної зрілості органу місцевого самоврядування, визначено характерні ознаки кожного рівня моделі. Модель проектної зрілості дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, дослідити рівень якості виконання, управління й контролю стосовно відповідних процесів, оцінити ступінь готовності органу місцевого самоврядування до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу. Підкреслено, що вихід органу місцевого самоврядування на високий рівень проектної зрілості дозволяє зменшити негативний вплив людського чинника й системно орієнтувати діяльність на задоволення потреб територіальної громади на проектних засадах.

Ключові слова: зрілість організації; моделі оцінювання; технологічна / організаційна / проектна зрілість організації; проектна зрілість органу місцевого самоврядування; теорія соціального навчання; чотирирівнева модель; характеристики рівнів проектної зрілості; людський фактор управління.

Approach to assessment of project maturity's level for local government organs

D.H. BEZUGLIY, YU.P. SHAROV

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National
academy of public administration, office of the President of Ukraine,
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: dmitriybezugliy@gmail.com

Abstract

The problems of the professional willingness to implement the potential of methodological supplying of project and program management, which must be adopted for local government nontraditional sphere, is very actual. In the article the maturity level of organization in different aspects (technological, organizational, project) is investigated aimed to working up the model of project maturity level for local government organ. According this, the main models of project maturity level of organization in business-management are researched, the specific peculiarities for local government organ are determined. Based on the Albert Bandura's theory of social learning four-levels model for assessment level of local government organ proposed, the characteristics for ever level are determined. The project maturity model allows to determine strengths and weakness-

© Д.Г. Безуглий, Ю.П. Шаров, 2015

es, to investigate level of quality performance, management and control of processes, to estimate readiness of local government organ for effective management and development on the project base. Accented, that high level of project maturity for local government organ grants the opportunities to decrease negative influence of the men's factor and systematic orient the local government organ's activity to satisfy needs of local community.

Keywords: maturity of organization; models of assessment; technological / organizational / project maturity of organization; project maturity for local government organ; theory of social learning; four-level model; characteristics for project maturity's levels; human factor of management.

Постановка проблеми. Поряд з широким застосуванням підходів і технологій стратегічного планування, відпрацюванням підходів до програмно-цільового формування бюджетів поступово ввійшли в практику управління місцевим розвитком методи проектного управління. Процеси децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування, створення об'єднаних територіальних громад з підвищеною спроможністю до ефективного функціонування, оновлена відповідна нормативно-правова база, зокрема співробітництва громад, потребують проектного підходу до розв'язання виникаючих проблем і надають більш широкі можливості його застосування.

Впровадження проектного управління в Україні полягає, насамперед, у перенесенні позитивних практик проектного управління в бізнес-сфері та в публічному секторі. Визнана на державному рівні існуюча неефективність реалізації багатьох цільових програм очевидно вказує на проблеми, пов'язані з їх розробкою та реалізацією, розв'язання яких повинно базуватись на впровадженні методів і стандартів управління проектами [14]. Але існування численних стандартів проектного менеджменту не вирішує проблему. Сьогодні постає питання про готовність управлінців, зокрема на місцевому рівні, професійно та кваліфіковано використовувати створене методичне забезпечення управління проектами та програмами, яке на рівні місцевого самоврядування має бути адаптовано до нетрадиційних умов застосування проектного підходу.

Тому одним з важливих напрямів застосування проектного управління до місцевого самоврядування є оцінювання готовності працівників відповідних ор-

ганів до проектної діяльності, за результатами чого можливо обирати напрями формування проектних компетентностей місцевих управлінців. У проектному менеджменті для таких цілей використовуються моделі проектної зрілості організацій. Вважається доцільним опрацювати підхід до створення аналогічних моделей для органів місцевого самоврядування (далі – ОМС).

Аналіз досліджень та публікацій. Необхідність визначення рівня розвитку організації виникла наприкінці минулого сторіччя й походить зі сфери інформаційних технологій. Ще в середині 70-х років перші «симптоми» кризи відчували на собі військові замовники США, які зіткнулися зі значним зростанням обсягу та складності завдань, покладених на програмне забезпечення спеціальної обчислювальної техніки. Нові грандіозні проекти вимагали залучення все нових і нових ресурсів для реалізації, якість проектних продуктів залишалася низькою, а терміни виконання проектів постійно зривалися. За даними Standish Group вже до середини 90-х років згадана криза прийняла «хронічну» форму і виражалася в наступних цифрах: США витрачали щорічно більше 200 млрд. дол. на більш ніж 170 тис. проектів розробки програмного забезпечення у сфері спеціалізованих інформаційних технологій; більше 30 % проектів закривалися без завершення; більше 50 % проектів було завершено з перевищенням початкових оцінок бюджету/термінів і обмеженою функціональністю; втрати від недоотриманого ефекту вимірювались трильйонами дол. Питання не було вирішено через подолання «суто технічних» (як тоді здавалося) проблем. Майже два десятиліття

пішло на усвідомлення того, що корінь зла полягає в нездатності організацій управляти проектними і технологічними процесами. Лише потім приступили до пошуку формальних і об'єктивних методів оцінки здатності організації-розробника виробити продукт проекту необхідної складності у встановлені терміни і з необхідним рівнем якості. У результаті цілеспрямованого співробітництва Міністерства оборони США і Піттсбурзького інституту програмної інженерії в 1993 р. з'являється працездатна версія моделі технологічної зрілості організації-розробника у сфері програмного забезпечення (Capability Maturity Model for Software – SW CMM) [8; 15].

Питанню діагностування на предмет визначення рівня зрілості організацій присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як С. Бушуєв, Н. Бушуєва, А. Дзюбін, М. Малінін, Н. Коровкін і Е. Трушкін, Г. Керцнер, В. Іббс і Х. Куак та ін. За розумінням значених дослідників різноманітні моделі оцінювання зрілості організації виступають в якості керівництва з визначення рівня розвитку досконалості оцінювання та розвитку процесів організації, зокрема управління проектами, а також розвитку організації в цілому. Важливо підкреслити, що у більшості випадків моделі зрілості (технологічної, організаційної, проектної) розглядають як засіб спрямування компанії на досягнення її стратегічних цілей. Тобто, це – використання знань, навичок, інструментів і технік діяльності організації, у тому числі через виконання проектів, для реалізації стратегічних цілей [3; 11-13].

Під зрілістю організаційного управління проектами розуміється здатність організації відбирати проекти і керувати ними таким чином, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення її стратегічних цілей [3].

Модель технологічної зрілості – це опис стадій еволюції, які проходять організації-розробники в міру того, як вони (організації) визначають, реалізують, вимірюють, контролюють і вдосконалюють процеси створення продукту своєї діяльності. Ця модель допомагає

організації вибрати адекватну стратегію удосконалення цих процесів, надаючи методичну основу для визначення поточного рівня їх досконалості і виявлення проблем, критичних для якості розроблюваного продукту [3; 4; 13].

Згодом моделі технологічної зрілості стали застосовувати для визначення рівня зрілості організацій в сфері управління проектами. Розвиток технологічної зрілості організацій у галузі управління проектами є важливим стратегічним інструментом їх розвитку. Кожна організація в своєму розвитку проходить певні етапи, які характеризуються місією, стратегією, технологією роботи, організаційною структурою, рівнем компетенції персоналу та іншими якісними і кількісними характеристиками.

Перехід на кожен наступний, більш високий рівень розвитку дозволяє організації динамічніше реагувати на вимоги споживачів і оптимально використовувати свої внутрішні ресурси. Моделі, що описують етапи (рівні) проектного розвитку організації, називаються моделями проектної зрілості. Отже, моделі проектної зрілості слід розглядати як інструмент розвитку організації через постійне вдосконалення методології управління проектами, більш глибоке її інтегрування в загальну систему управління організацією та досягнення повторюваності успіхів у виконанні проектів [3-6].

Метою дослідження є намагання на основі аналізу існуючих моделей проектної зрілості організацій сформулювати підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування з урахуванням специфічних особливостей їх діяльності.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні у світі існує близько 30 моделей оцінювання зрілості організацій у різних аспектах і продовжують з'являтися нові. Спільна мета всіх моделей – оцінити поточний стан організації у сфері управління проектами, підготувати та навчити персонал, надати можливість безперервного вдосконалення.

Розглянемо найбільш поширені у міжнародній практиці моделі оцінюван-

Моделі проектної зрілості

Модель, розробник	Рівні зрілості, що пропонуються	Особливості моделі
Organizational Project Management Maturity Model (OPM-3), Американський інститут управління проектами [8; 11]	Рівень 1: «Стандартизовані процеси». Рівень 2: «Вимірювані процеси». Рівень 3: «Контрольовані процеси». Рівень 4: «Оптимізовані процеси».	Інструментальна складова стандарту містить три взаємопов'язані елементи: – знання – найкращі практики з управління проектами, що характеризують ті або інші рівні відповідної зрілості організації; – оцінювання – інструмент, що допомагає організаціям оцінити поточну зрілість з управління проектами та визначити сфери покращення; – покращення (вдосконалення) – допомагає організації побудувати схему розвитку управління проектами таким чином, щоб забезпечити максимально ефективно досягнення своїх стратегічних цілей.
Project Management Maturity (PM Maturity), Каліфорнійський університет Берклі [8; 11; 17]	Рівень 1: «Безсистемний». Рівень 2: «Плановий». Рівень 3: «Управління на рівні проекту». Рівень 4: «Управління на корпоративному рівні». Рівень 5: «Вдосконалення».	Модель дозволяє провести діагностику рівнів зрілості груп процесів управління проектами як у розрізі галузей знань, так і за етапами проектного управління
Project Management Maturity Model (PMMM), Г. Керцнер [5]	Рівень 1: «Загальна термінологія». Рівень 2: «Загальні процеси». Рівень 3: «Єдина методологія». Рівень 4: «Бенчмаркінг». Рівень 5: «Безперервне покращення».	Модель на вищих рівнях передбачає активне застосування інструментів бенчмаркінгу для забезпечення конкурентних переваг на основі порівнювання ефективності управління проектами даної організації з ефективністю методик світових лідерів
Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), Міні-стерство державної торгівлі Сполученого Королівства [8; 11; 15; 16]	Рівень 1: «Усвідомлення процесу». Рівень 2: «Відтворюваний процес». Рівень 3: «Визначений процес». Рівень 4: «Керований процес». Рівень 5: «Оптимізований процес».	Комплексна модель, до складу якої входять три моделі: – модель рівня зрілості управління портфелем (PfM3); – модель рівня зрілості управління програмами (PgM3); – модель рівня зрілості управління проектами (PjM3). Кожна з цих моделей виділяє п'ять рівнів зрілості процесів управління



ня проектної зрілості організацій з огляду на мету статті (див. таблицю).

У наведених моделях є багато спільних рис, зокрема ступенева концепція переходу від нижчого рівня зрілості процесів управління проектами до вищого. Зазначена концепція передбачає постійне вдосконалення системи управління проектами, а відповідні моделі охоплюють знання інструментів управління проектами, враховують перенесення кращого досвіду та розвиток персоналу, орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів, а також формування єдиної методології розвитку управління проектами.

При цьому існують певні аспекти, на які слід звернути увагу з огляду на можливість застосування існуючих моделей для оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування (далі – ОМС). По-перше, це визначення змісту і меж термінологічної бази з урахуванням особливостей проектної діяльності ОМС та інноваційної складової проектів місцевого розвитку, сутність яких розкрито у роботі [2]. По-друге, рівні моделей мають дещо укрупнений характер, що навряд чи може бути придатним для початкової стадії становлення проектної культури як ОМС, так і зовнішнього оточення сфери публічного управління. По-третє, згадані моделі передбачають отримання оцінки за шкалою «так» чи «ні», хоча, на думку автора, оцінювання поточного рівня розвитку проектної культури ОМС потребує більш диференційованого підходу. По-четверте, існуючі моделі передбачають слідування лінійній логіці, що не відповідає прискореним темпам запровадження проектного підходу до місцевого самоврядування, де відбувається своєрідний «бум» управління проектами.

Проекти місцевого розвитку (або проекти місцевого самоврядування) відносяться до проектів публічного сектора, на сьогодні розглядаються як головний засіб реалізації стратегічних пріоритетів у стратегіях місцевого розвитку і характеризуються певними особливостями. Зазначені проекти здійснюються за відповідальністю органу місцевого самоврядування як «генераль-

ного» колективного замовника, мають центри відповідальності у структурних підрозділах ОМС, спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади й відповідної території та затверджені у складі проектної частини стратегії; результатами виконання зазначених проектів є заздалегідь оцінені та погоджені із заінтересованими сторонами суто соціальні або соціально-економічні вигоди територіальної громади [9]. Проекти місцевого розвитку мають усі ознаки класичного проекту – чітко визначену мету, унікальний зміст і умови здійснення, обмеженість у часі та ресурсах, являють собою комплекс взаємопов'язаних робіт, які вимагають чіткої регламентації та координації під час їх виконання.

З огляду на формування підходу до створення моделі оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування вважається доцільним згадати розробки автора теорії соціального навчання Альберта Бандури, який виділяє чотири ступені навчання та розвитку: неусвідомлена некомпетентність (людина не вміє як слід працювати, але навіть не розуміє цього); усвідомлена некомпетентність (людина починає розуміти, що робота виконується без належної компетентності, формується потреба у навчанні); усвідомлена компетентність (людина усвідомлює, що є сфера діяльності, яку він розуміє/знає як робити і намагається діяти відповідно до правил); усвідомлена компетентність (потрапляючи в деяку ситуацію, людина раптом з'ясовує, що розуміє/знає як робити дещо, чого раніше не робила; регулярна практика правильних дій виводить людину на той рівень професіоналізму, коли вже непотрібно замислюватися над окремими операціями та їх послідовністю, багато дій виконуються автоматично, причому – правильно) [1].

Враховуючи існуючий дуже нерівномірний ступінь застосування проектного управління у вітчизняних органах місцевого самоврядування (від нульового до достатньо розвинутого), відповідно до зазначеного підходу виокремимо чотири

рівні зрілості ОМС та визначимо властиві кожному з них основні характерні ознаки (див. рисунок).

1. Вихідний (початковий) рівень – відповідає ступені пізнання «несвідома некомпетентність». На цьому рівні ОМС практично необізнаний у сфері знань з управління проектами або знає про їх існування у бізнес-сфері, але не усвідомлює їх важливість для власної діяльності. Поки ОМС не усвідомить негативні наслідки нестачі знань з проектного менеджменту для належного управління розвитком, перехід на наступний рівень неможливий.

2. Базовий (стартовий) рівень – відповідає ступені пізнання «свідома некомпетентність». На цьому рівні ОМС вже використовує певні знання та вміння з управління проектами, але всім ясно, що на даний момент часу це ро-

биться ще недостатньо компетентно. На базовому рівні виокремлюються дві стадії запровадження проектного підходу:

– базовий-А: характеризується несистематичністю (епізодичністю) використання базових елементів методології управління проектами, зокрема наявністю: декількох осіб, що пройшли курс навчання (очне або дистанційне) з управління проектами; сформованого мінімально необхідного словника базової термінології та її володінням функціональними керівниками та провідними працівниками; наявністю першого досвіду підготовки декількох проектів під вітчизняні конкурси місцевого та обласного рівнів та хоча б одного проекту, підготовленого на фінансування Державним фондом регіонального розвитку (ДФРР);

– базовий-Б: додатково до характе-

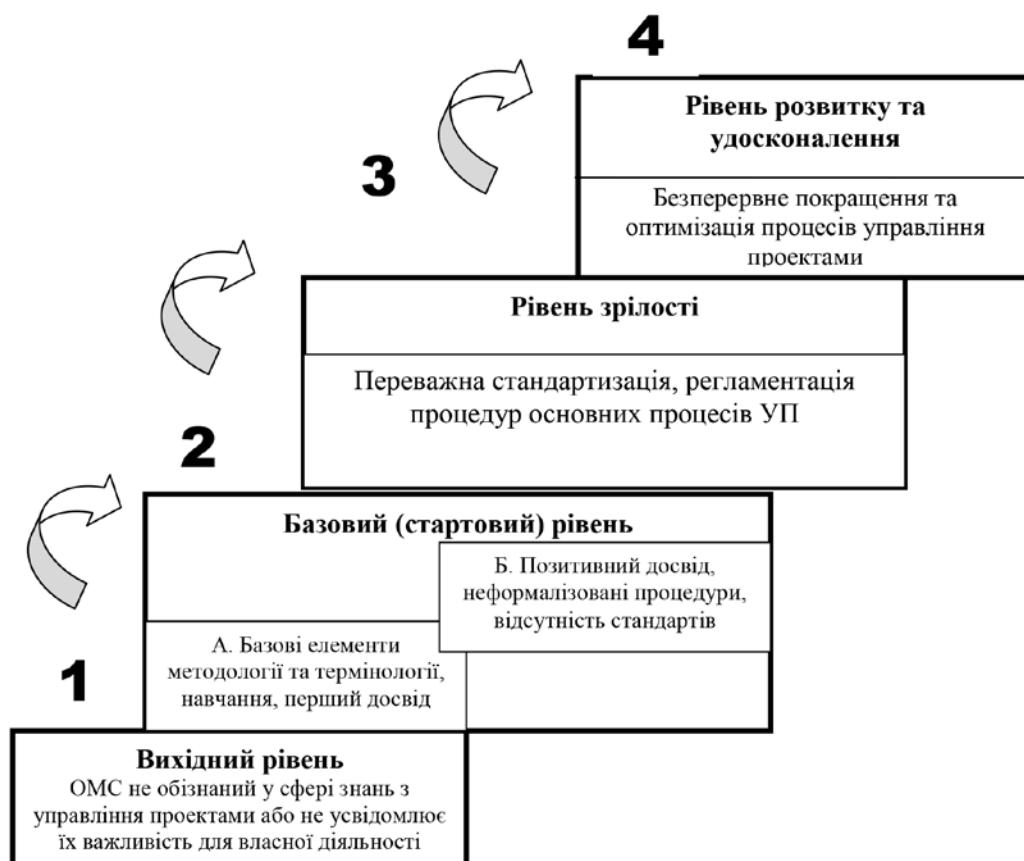


Рис. Модель проектної зрілості органу місцевого самоврядування

ристик рівня базовий-А включає наявність хоча б двох проектів-переможців вітчизняних конкурсів і відповідний досвід освоєння грантового фінансування; у той же час процеси управління проектами характеризується ще недостатньо усталеними та нерегламентованими посадовими інструкціями процедурами, які змінюються відповідно до вимог організаторів конкурсів, грантодавців, впливових заінтересованих сторін тощо; навчання з управління проектами пройшла щонайменше третина персоналу, у той же час виникає періодична необхідність залучення зовнішніх консультантів до підготовки складних проектів.

Базовий рівень є найбільш складним з огляду на те, що управлінському персоналу органу влади важко визнати і подолати власну недосконалість і вдатися до інтенсивного освоєння нових знань. Тому на цьому рівні дуже важливо навчитися здійснювати «роботу над помилками».

3. Рівень зрілості, який відповідає ступені пізнання «свідома компетентність». На даному рівні персонал ОМС добре володіє професійною термінологією і методологією управління проектами; основні процеси формалізовані стандартами й регламентовані посадовими інструкціями; застосовуються командна робота й матричні схеми управління. Складність цього рівня полягає в тому, що покращення діяльності стають все менш помітними.

4. Рівень розвитку та вдосконалення, який відповідає ступені пізнання «несвідома компетентність». Цей рівень характеризується формалізацією і регламентацією всіх процесів управління проектами; наявністю сертифікованих проектних менеджерів; наявністю проектного офісу (реального або віртуального). Персонал професійно володіє методологією та техніками управління проектами й природним чином застосо-

вує цей арсенал для всіх доречних випадків. Цьому рівню характерні безперервне покращення та розвиток процесів управління проектами в організації, наближення до проектно-орієнтованої діяльності.

Висновки. Модель проектної зрілості органу місцевого самоврядування дозволяє визначити ступінь його готовності до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу. Вона дає можливість виявити сильні та слабкі сторони, дослідити, наскільки добре виконуються, управляються й контролюються відповідні процеси. Важливо підкреслити відмінності діяльності в технологічно- (проектно-) зрілій організації від традиційної організації діяльності.

У «незрілій» організації відчутно проявляється вплив «людського» фактора, який полягає в тому, що якість і результат розробки продукту труда (продукту проекту) залежать переважно мірою від якості діяльності конкретних виконавців і менеджерів, а рішення часто імпровізуються «на ходу». У цьому випадку менеджмент зайнятий, переважно, «латанням дірок», а ймовірність перевищення обмежень і відхилення від виконання вимог до продукту діяльності є дуже значною. У «зрілій» організації наявні чітко регламентовані й технологічно організовані (скоординовані) процедури досягнення якісного продукту діяльності (продукту проекту), що на значному рівні ймовірності нівелює негативний вплив людського чинника й забезпечує незалежність діяльності від нього. В умовах місцевого самоврядування вихід органу управління на достатньо розвинутий рівень проектної зрілості дозволяє системно забезпечити постійну, незалежну від конкретних осіб, орієнтацію діяльності на задоволення пріоритетних потреб територіальної громади на проектних засадах.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бандура А. Теория социального научения / А. Бандура. – С.-Пб.: Евразия, 2000. – 320 с.
2. Безуглий Д.Г. Інноваційна складова проектів місцевого розвитку / Д.Г. Безуглий // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 4 (19). – С. 299 – 305.

3. Бушуев С. Д. Технологічна зрілість як інструмент стратегічного розвитку компаній на основі управління проектами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуєва, О.О. Покровницька // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Далія, 2004. – № 1(9). – С. 5 – 16.
4. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств / А. В. Дзюбіна // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». - 2010. - № 690. - С. 235-239.
5. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
6. Коровкина Н. Л., Трушкина Е. П. Разработка модели количественной оценки уровня зрелости управления ит-проектами // Бизнес-информатика . 2010. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-kolichestvennoy-otsenki-urovnya-zrelosti-upravleniya-it-proektami> (дата обращения: 28.12.2015).
7. Малинина М. В. Современные модели зрелости организационного управления проектами // Управление проектами и программами 03(27)2011–230с.
8. Материалы Standish Group: www.pm2go.com/sample_research/chaos_1994_1.asp
9. Муніципальний менеджмент : Навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за заг. і наук. ред. Ю. П. Шарова. – К.: Атіка, 2009. – 404 с.
10. Русякова М. С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами [Текст] / М. С. Русякова // Молодой ученый. — 2014. — №11. — С. 230-236.
11. Соолятьє А.Ю., Обзор международных и национальных стандартов по управлению проектами, 2012.
12. Товб А. С., Ципес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес — 240 с., 2003
13. Управление проектами : учеб. пособие / И.И. Мазур [и др.] ; под. общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – 6-е изд., стер.. – М. : Издательство «Омега-Л», 2010. – 960 с.
14. Управління проектами: конспект лекцій за програмою професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» / Ю. В. Ковбасюк, Ю. П. Шаров, Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2013. – 108 с.
15. CMU/SEI-93-TR-025 «Key Practices of the Capability Maturity Model, Version 1.1»: www.sei.cmu.edu/publications/documents/93.reports/93.tr.025.html
16. Ibbs С. W. Оценивание зрелости процессов управления проектами // С. William Ibbs, Young Hoop Kwak / Портал iTeam: Технологии корпоративного Управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2607/
17. Pennypacker, J.S. & Grant, K.P. 2003, 'Project management maturity: an industry benchmark', Project Management Journal, vol. 34, no. 1, pp. 4–11.

REFERENCES:

1. Bandura A. Teoryya sotsyal'noho nauchenyua (The theory of social learning). – S.-Pb.: Evrazyya, 2000. – 320 p.
2. Bezuhlyy D.H. Innovatsiyna skladova proektiv mistsevoho rozvytku / D.H. Bezuhlyy // Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya (An innovative component of local development projects). – D. : DRIDU NADU, 2013. – 4 (19). – P. 299 – 305.
3. Bushuyev S. D. Tekhnolohichna zrilist' yak instrument stratehichnoho rozvytku kompaniy na osnovi upravlinnya proektamy (Technological maturity as a tool for strategic development of companies based project management) // Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva : zb. nauk. pr. – Luhans'k: vyd-vo SNU im. V.Dalya, 2004. – № 1(9). – P. 5 – 16.
4. Dzyubina A. V. Model' zrilosti upravlinnya proektamy dlya vitchyznyanykh pidpryyemstv (Project management maturity model for domestic enterprises) // Visn. Nats. un-tu «L'viv. politekhnika». - 2010. - № 690. - P. 235-239.
5. Kertsner H. Stratehicheskoe planyrovanye dlya upravlenyya proektamy s yspol'zovanyem modely zrelosty (Strategic planning for project management, using maturity models). – М.: Kompanyya AyTy; М.:DMK Press, 2003. – 320 p.
6. Korovkyna N. L., Trushkyna E. P. Razrabotka modely kolychestvennoy otsenky urovnya zrelosty upravlenyya yt-proektamy (Developing a model quantifying the level of maturity of IT project management) // Byznes-ynformatyka. 2010. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-kolichestvennoy-otsenki-urovnya-zrelosti-upravleniya-it-proektami> (data obrashchenyya: 28.12.2015).
7. Malynyna M. V. Sovremennie modely zrelosty orhanyzatsyonnoho upravlenyya proektamy

- (Current models of organizational project management maturity)//*Upravlenye proektamy y prohrammy 03(27)2011–230p.*
8. Materyali Standish Group (Materials Standish Group). Access mode: www.pm2go.com/sample_research/chaos_1994_1.asp
 9. Munitsypal'nyy menedzhment (Municipal Management). – К.: *Atika*, 2009. – 404 p.
 10. *Rusyakova M. S.* Obzor sovremennikh modeley otsenky zrelosty upravlenyya proektamy (Review of current models of project management maturity assessment)// *Molodoy ucheniy.* – 2014. – №11. – P. 230-236.
 11. *Soolyattə A.Yu.* Obzor mezhdunarodnikh y natsyonal'nikh standartov po upravlenyyu proektamy (Review of international and national standards for project management), 2012.
 12. *Tovb A. S., Tsypes H. L.* Upravlenye proektamy: standarty, metody, opit (Project Management: standards, methods, experience). – М.: ЗАО «*Olymp–Byznes.*» – 240 p., 2003
 13. Upravlenye proektamy : ucheb. posobyе (Project management). – 6-e yzd., ster.. – М. : *Yzdatel'stvo «Omeha-L»*, 2010. – 960 p.
 14. Upravlinnya proektamy: konspekt lektsiy za prohramoyu profesiynoho rozvytku osib, zarahovanykh do Prezydent • s'koho kadrovoho rezervu «Nova elita natsiyi» Project Management: Lecture program of professional development of people enrolled in the Presidential personnel reserve «New elite of the nation»). – К. : *NADU*, 2013. – 108 p.
 15. CMU/SEI-93-TR-025 «Key Practices of the Capability Maturity Model, Version 1.1»: www.sei.cmu.edu/publications/documents/93.reports/93.tr.025.html
 16. *Ibbs C.W.* Otsenyvanye zrelosty protsessov upravlenyya proektamy (Assessing the maturity of project management processes)// *C. William Ibbs, Young Hoon Kwak / Portal iTeam: Tekhnolohyy korporatyvnoho Upravlenyya [Elektronniy resurs]*. – Access mode : http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2607/
 17. *Pennypacker, J.S. & Grant, K.P.* 2003, 'Project management maturity: an industry benchmark', *Project Management Journal*, vol. 34, no. 1, pp. 4–11.

Безуглий Дмитро Георгійович – аспірант

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
E-mail: dmitriybezugliy@gmail.com

Шаров Юрій Павлович – доктор наук з державного управління, професор

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
E-mail: sharov@vidr.dp.ua

Bezugliy Dmytro Heorhiyovych – postgraduate

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine
E-mail: dmitriybezugliy@gmail.com

Sharov Yuriy Pavlovich – doctor of public administration, Full Prof.

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine
E-mail: sharov@vidr.dp.ua