

УДК 005.8

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ДИАГНОСТИКЕ ЗРЕЛОСТИ
ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ
РАННЕЙ СТАДИИ**

Яковлев Д. М.¹

магистрант,

Калужский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,

Россия, Калуга

Аннотация. Разработан и апробирован подход к диагностике зрелости проектного управления с учётом текущих задач технологической компании ранней стадии. Исследован один организационный кейс с тремя клиентскими инициативами на предконтрактных стадиях. Использованы интервью и анкетирование семи представителей компании, документы и наблюдаемые практики. По авторской четырёхуровневой шкале фактические способности сопоставлены с требуемыми, определёнными через текущие задачи инициатив. Диагностические приоритеты установлены по эвристической матрице разрыва и значимости области. Требуемые профили различались между инициативами; для их совокупности необходим уровень 3 при фактическом уровне 2 во всех трёх областях. Разрывы классифицированы как ограниченные. Область «Требования, изменения и риски» получила высокий приоритет, планирование и контроль и межфункциональное взаимодействие – средний. Практический результат – выявленные дефициты способностей и направления развития управленческих практик. Выводы ограничены рассматриваемым кейсом; эффект последующих изменений не оценивался.

¹ Научный руководитель: Губернаторова Наталья Николаевна, к.э.н. Доцент, Заведующий кафедрой, Калужский филиал Финансового университета при Правительстве РФ . Scientific supervisor: Natalia Nikolaevna Gubernatorova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of Department, Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

Ключевые слова: проектное управление; зрелость проектного управления; технологическая компания; контекстно требуемый уровень зрелости; диагностический приоритет.

***A METHODOLOGICAL APPROACH TO DIAGNOSING PROJECT
MANAGEMENT MATURITY IN AN EARLY-STAGE TECHNOLOGY
COMPANY***

Iakovlev D. M.

master's student,

*Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian
Federation,*

Russia, Kaluga

Abstract. The study develops and applies a project management maturity diagnostic approach based on current tasks of an early-stage technology company. One case covers three pre-contract client initiatives. Interviews and questionnaires involved seven company representatives; documents and practices were also examined. An author-developed four-level scale compares existing and required capabilities. A heuristic matrix combining gaps and area importance determines diagnostic priorities. Required profiles vary across initiatives; collectively, level 3 is required, while actual maturity is level 2 in all three areas. Gaps are limited. Requirements, change, and risk management receives high priority; planning and control and cross-functional interaction receive medium priority. Identified capability deficits indicate directions for management development. Findings are case-specific; the effects of subsequent changes were not assessed.

Keywords: project management; project management maturity; technology company; context-required maturity level; diagnostic priority.

Введение

По мере развития технологической компании меняются требования к распределению ответственности и координации проектной деятельности [15; 16]. Формирование устойчивых ролей и способов взаимодействия составляет самостоятельную задачу новых организаций [23]. В исследуемой компании система управления ещё формируется, а текущая работа связана с согласованием партнёрства и адаптацией технико-коммерческих предложений по созданию производственных комплексов. Исполнение будущих контрактов не начато. Поэтому необходимо отделить способности, нужные для текущих инициатив, от возможных потребностей последующих стадий.

Развитие управления требует времени сотрудников и внимания руководителей; значение распределения управленческого внимания раскрывается в работе W. Ocasio [19]. Оценка фактической зрелости характеризует сложившиеся практики, но сама по себе не устанавливает, какие дефициты необходимо устранять сейчас. Исследовательский вопрос заключается в том, как определить требуемый уровень отдельных областей управления и выделить недостатки, требующие повышенного внимания. Цель работы – разработать и апробировать контекстно-ориентированную процедуру, связывающую требования инициатив с необходимыми способностями и диагностическими приоритетами. Эмпирическую основу составляет одна компания с тремя клиентскими инициативами. Практический результат предназначен для выбора направлений развития, а не для автоматического определения программы изменений.

1. Основания контекстной диагностики зрелости

Объектом оценки выступают организационные способности к выполнению процессов проектного управления. Зрелость характеризует устойчивость и воспроизводимость соответствующих действий, а не компетентность отдельного руководителя или успешность единичного проекта [5; 17; 20]. Наличие регламента не подтверждает его последовательного применения. Различение поддерживающей и принудительной формализации Р.

S. Adler и B. Borys [3] позволяет рассматривать формальные процедуры как механизм развития практик, но не как самостоятельное свидетельство зрелости. Воспроизводимость не исключает адаптации способов работы к инициативе.

Модели зрелости дают разные ориентиры для диагностики. Н. Kerzner описывает общую траекторию от общего языка и процессов к совершенствованию [17]. ОРМЗ и РЗМЗ связывают оценку состояния с направлениями улучшения [6; 20]. СММИ допускает оценивание способностей отдельных областей практик [13], IPMA Delta – многоаспектную оценку организационной компетентности [12]. Следовательно, переход от оценки к развитию уже предусмотрен существующими подходами. В данной работе они служат концептуальными основаниями авторской шкалы, а не применяются как готовый сертификационный инструмент.

Вопросы выбора моделей и интерпретации зрелости рассматриваются в российских исследованиях [1; 2]. Обзоры [4; 9; 21] систематизируют подходы и подчёркивают необходимость учитывать условия их применения. Межотраслевые исследования [10; 11] не дают единого основания ожидать различия по всем компонентам: К. Р. Grant и J. S. Pennypacker не обнаружили статистически значимых различий по большинству изученных компонентов [11]. Исследование М. Mullaly также не позволяет считать развитие зрелости обязательным последовательным повышением уровней [18]. Поэтому отрасль и стадия компании учитываются как контекст, но не заменяют анализ конкретных задач.

Работы С. Besner и В. Hobbs, А. J. Shenhar связывают управленческие практики с характеристиками проектов [8; 22]. В предлагаемой диагностике эта логика конкретизируется переходом «текущее требование → необходимая способность → уровень шкалы». Требования определяются по инициативам, а фактические способности оцениваются на уровне организации. Их сопоставление раскрывает дефициты; значимость области характеризует последствия недостаточного функционирования. Совместная интерпретация этих характеристик задаёт диагностический приоритет. При этом вывод о

направлениях развития не равнозначен доказательству эффекта изменений, что учитывает ограничения интерпретации моделей зрелости [7; 14].

2. Методика и организация исследования

2.1. Кейс и источники данных

Исследование выполнено как один организационный кейс с тремя встроенными единицами анализа – клиентскими проектными инициативами [24]. Технологическая компания ранней стадии развивает международные инициативы создания производственных комплексов для индустриального строительства. P1 связан с государственным контрагентом, моделью партнёрства и совместной дорожной картой в рамках подписанного меморандума. В P2 сохраняются разногласия со строительной компанией о модели участия; работа сосредоточена на фиксации позиций и поддержании контакта. В P3 предложение адаптируется к бюджетным ограничениям другой строительной компании, что требует пересмотра производительности и конфигурации комплекса. Исполнение контрактов на производство и поставку оборудования не начато; анализ относится к предконтрактным стадиям.

Материалы охватывают деятельность с января 2025 г. по август 2026 г. Автор собирал данные при подготовке рукописи в августе 2026 г. Участвовали семь представителей компании: два представителя высшего руководства, три руководителя проектов и два функциональных специалиста. Использованы полуструктурированные интервью, структурированное анкетирование, документы и наблюдаемые практики. Документальная база включает технические и коммерческие предложения, материалы переговоров, требования заказчиков, планы и перечни задач, переписку и доступные версии проектно-технической документации.

Сведения участников сопоставлялись с документами и наблюдаемыми действиями. Итоговое сопоставление свидетельств со шкалой фактической зрелости выполнялось автором. Несколько источников использовались для проверки согласованности данных и снижения зависимости оценки от позиции

отдельного участника [24]. Требуемое состояние определялось по текущим задачам инициатив, а не по недостаткам фактической практики.

2.2. Диагностические области и шкала

Выделены три области: планирование и контроль; требования, изменения и риски; межфункциональное взаимодействие. Они представлены во всех инициативах, доступны наблюдению и выполняют разные координационные функции. Требования, изменения и риски объединены ввиду их связи с согласованием условий и пересмотром технических и коммерческих решений. Это набор для апробации подхода, а не исчерпывающая модель системы управления. Авторская четырёхуровневая шкала опирается на уровневую логику моделей зрелости [13; 17; 20] (таблица 1).

Таблица 1 – Диагностическая шкала зрелости

Уровень	Планирование и контроль	Требования, изменения и риски	Межфункциональное взаимодействие
1	Планирование и ответственность преимущественно ситуативны; контроль сроков и отклонений нерегулярен.	Контроль требований и изменений фрагментарен; реакция на риски ситуативна.	Координация зависит преимущественно от непосредственных контактов.
2	Основные задачи планируются, ответственные назначаются, ключевые сроки контролируются; реакция на отклонения зависит от участников.	Ключевые требования и изменения фиксируются, порядок согласования определён; существенные риски выявляются.	Известны основные точки взаимодействия и ответственные; сложился порядок типовой работы.
3	Планирование, ответственность, контроль сроков, фиксация отклонений и корректирующие действия выполняются по устойчивому воспроизводимому порядку.	Требования актуализируются, изменения регистрируются и оцениваются по последствиям; значимые риски фиксируются, определяются ответственные и действия.	Определены порядок передачи задач и информации, ответственность на стыках функций и контроль взаимозависимых задач.

Уровень	Планирование и контроль	Требования, изменения и риски	Межфункциональное взаимодействие
4	Анализируются причины отклонений и результаты корректирующих действий; опыт используется для совершенствования практики.	Обеспечивается прослеживаемость изменений, систематически пересматриваются последствия и риски; опыт используется в последующих решениях.	Анализируются повторяющиеся проблемы и задержки; механизмы координации целенаправленно совершенствуются.

Примечание. Уровни: 1 – ситуативный; 2 – повторяемый; 3 – стандартизированный; 4 – управляемый и совершенствуемый.

Источник: разработано автором с опорой на [13; 17; 20].

Номера уровней обозначают порядок развития способностей, но не равные интервалы. Более высокий уровень предполагает развитие базовых действий, а не сохранение ограничений предыдущего состояния – нерегулярности, фрагментарности или ситуативности. Разрыв поэтому устанавливается содержательным сопоставлением способностей, а не вычитанием номеров уровней.

2.3. Фактическое и требуемое состояние

Фактическая зрелость определялась сопоставлением материалов исследования со шкалой. Способность считалась подтверждённой при наличии прямого документального или фактического свидетельства либо согласующихся данных нескольких источников. Присваивался наиболее высокий уровень с подтверждённым набором определяющих способностей. Отдельные признаки следующего уровня не служили основанием для повышения оценки.

Контекстно требуемым признавался наименьший уровень, содержащий способности, необходимые для текущих задач инициативы. Анализовались требования контрагента, состав участников, технические и организационные зависимости, контрольные сроки, изменения и риски. Для каждого требования определялась необходимая способность, затем – уровень, в описании которого она представлена. Более высокий уровень принимался только при наличии текущей задачи, для которой способностей нижележащего уровня недостаточно. Возможные потребности будущих стадий не включались.

Семь участников первоначально оценивали требуемые уровни индивидуально, без предварительного обсуждения и без предоставления результатов фактической зрелости и разрывов. Затем проводилась внутренняя верификация: при расхождениях рассматривалась связь аргумента с текущим требованием и признаком шкалы. При подготовке окончательной редакции автор дополнительно сопоставил итоговую оценку Р2 с уточнённым описанием задач за рассматриваемый период; результат пересмотра приведён в подразделе 3.2. Требуемое состояние для совокупности инициатив определялось объединением необходимых способностей, а не усреднением уровней. Способы применения этих способностей могли различаться между инициативами.

Использованы три категории разрыва: отсутствующий – необходимые способности подтверждены; ограниченный – отдельные требуемые способности реализуются неполно или неустойчиво; существенный – отсутствуют способности, необходимые для устойчивого выполнения значимых текущих требований. Категория характеризует содержание дефицита и не выводится автоматически из различия номеров уровней.

2.4. Значимость и диагностический приоритет

Значимость каждой области оценивалась отдельно от фактической зрелости и разрыва. Участники учитывали влияние процессов на управляемость проекта, достижение ключевых результатов и последствия недостаточного функционирования. Каждый присваивал одну категорию: низкую, среднюю или высокую. Итоговой категорией служила медиана семи порядковых оценок; распределение ответов сохранялось для интерпретации расхождений. Для определения приоритета использована авторская матрица (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица диагностических приоритетов

Разрыв зрелости	Низкая значимость	Средняя значимость	Высокая значимость
Отсутствует	Низкий	Низкий	Низкий
Ограниченный	Низкий	Средний	Высокий
Существенный	Средний	Высокий	Очень высокий

Источник: разработано автором.

При увеличении разрыва или значимости приоритет не снижается; при отсутствии разрыва он остаётся низким. Сочетания категорий приняты как эвристическое правило, а не как статистически валидированная шкала. Приоритет характеризует необходимость внимания к дефициту, но не задаёт автоматически последовательность организационных изменений.

3. Результаты апробации

3.1. Фактическая зрелость

Во всех трёх областях подтверждён уровень 2: основные действия выполнялись, но устойчивое наличие полного набора способностей уровня 3 не установлено. Итоговые оценки опираются на следующие различия между существующими действиями и воспроизводимостью процедур.

В планировании и контроле основные задачи планируются, ответственные назначаются, ключевые сроки отслеживаются; при отклонениях предпринимаются корректирующие действия. Не подтверждён единый воспроизводимый порядок фиксации отклонений и контроля корректирующих действий между инициативами. Таким образом, недостаток относится не к отсутствию планирования, а к устойчивости порядка работы с отклонениями.

В области требований, изменений и рисков ключевые требования и изменения фиксируются и согласуются, существенные риски выявляются, последствия изменений оцениваются. Не подтверждена устойчивая воспроизводимость актуализации требований, регистрации изменений и управления рисками между инициативами. Отдельные признаки уровня 3

присутствуют, но их наличие недостаточно устойчиво для повышения общей оценки области.

В межфункциональном взаимодействии известны основные участники и точки взаимодействия, сложился порядок координации типовых ситуаций, используются общие рабочие каналы. Не подтверждён устойчивый порядок передачи задач и информации, распределения ответственности на стыках функций и контроля взаимозависимых задач. Во всех областях речь идёт о воспроизводимости уже существующих действий, а не об отсутствии соответствующих функций.

3.2. Требуемые уровни и разрывы

Для Р1 основанием принятого уровня 3 по всем областям послужили согласование взаимозависимых решений нескольких функциональных и государственных участников и ограниченный срок меморандума. В используемой шкале такой профиль описывает устойчивый порядок планирования и контроля, работы с требованиями и изменениями, передачи задач и информации между функциями. Итоговые требуемые профили представлены в таблице 3.

В Р2 заказчик стремится снизить собственные риски и разделить ответственность за запуск проекта, настаивая на вкладе оборудованием со стороны исследуемой компании. Из-за финансовых ограничений компания предлагает заказчику приобрести оборудование по себестоимости. Позиции не согласованы; текущая работа включает их фиксацию и поддержание контакта. Переговоры ведёт команда маркетинга. Для этой типовой работы необходимы выполнение текущих задач, определённости ответственных, фиксация требований и выявление риска прекращения либо замораживания переговоров. Дополнительных задач, требующих способностей уровня 3, не установлено: принят профиль 2/2/2.

По Р2 первоначальные индивидуальные оценки расходились: медианы по планированию и межфункциональному взаимодействию составляли 2, хотя часть участников указывала 3. Первоначальную итоговую оценку области

«Требования, изменения и риски», равную 3, автор уточнил до 2 после повторного сопоставления с описанием задач за рассматриваемый период. Конкретное текущее требование к способностям уровня 3 не установлено; пересмотр касается итоговой интерпретации, а не исходных ответов участников. Возможная будущая активизация переговоров не использовалась для повышения требуемого уровня.

В РЗ бюджетные ограничения заказчика требуют пересмотра производительности и конфигурации комплекса и согласования технических, коммерческих и финансовых решений. Эти задачи соотнесены с уровнем 3 по всем областям. По содержанию шкалы оценка означает потребность в согласованном планировании, воспроизводимой работе с изменениями и координации взаимозависимых задач. Все семь участников первоначально оценили РЗ уровнем 3 по каждой области.

Таблица 3 – Контекстно требуемые уровни по инициативам

Инициатива	Планирование и контроль	Требования, изменения и риски	Межфункциональное взаимодействие
P1	3	3	3
P2	2	2	2
P3	3	3	3
Совокупность инициатив	3	3	3

Источник: составлено автором по результатам исследования с учётом уточнения оценки Р2.

Различия проявились между инициативами: Р2 требует уровня 2, Р1 и РЗ – уровня 3 по всем областям. Для их совокупности необходимы способности уровня 3, востребованные в Р1 и РЗ; более низкий профиль Р2 не снижает эту организационную потребность. При сопоставлении с фактическим уровнем 2 разрывы во всех областях классифицированы как ограниченные. Основание – выполнение основных управленческих действий при неполной устойчивости и воспроизводимости части требуемых способностей. Существенный разрыв не выявлен.

3.3. Значимость и приоритеты

Требования, изменения и риски шесть участников отнесли к высокой значимости, один – к средней. Для планирования и контроля и межфункционального взаимодействия получены четыре средние и три высокие оценки. Низкую значимость не указал никто. Распределения ответов и результаты применения матрицы объединены в таблице 4.

Таблица 4 – Итоговые результаты диагностики

Область	Уровень: факт. / треб.	Разрыв	Значимость: Н / С / В; медиана	Приоритет
Планирование и контроль	2 / 3	Ограниченный	0 / 4 / 3; средняя	Средний
Требования, изменения и риски	2 / 3	Ограниченный	0 / 1 / 6; высокая	Высокий
Межфункциональное взаимодействие	2 / 3	Ограниченный	0 / 4 / 3; средняя	Средний

Примечание. Н / С / В – число оценок низкой, средней и высокой значимости соответственно; в каждой области n = 7. Требуемые уровни и разрывы относятся к совокупности инициатив.

Источник: составлено автором по результатам исследования.

При одинаковых фактических уровнях и категориях разрыва приоритеты различаются вследствие оценок значимости. По принятой матрице требования, изменения и риски получили высокий приоритет, две остальные области – средний. Последний не означает единодушия: в этих областях ответы разделились 4 к 3. Практический результат диагностики – описание недостаточно устойчивых способностей и выделение областей, требующих повышенного внимания.

4. Обсуждение результатов и ограничения

Различия профилей P2 и P1/P3 конкретизируют контекстную постановку задачи [8; 22]. Поддержание контакта при зафиксированных позициях не требует того же набора способностей, что согласование взаимозависимых решений или пересмотр предложения. Наличие разногласий с заказчиком само по себе не обосновывает повышение уровня. Организации необходимы способности

уровня 3 для совокупности инициатив, но это не предполагает одинаковой организации работы в каждой из них.

В данном кейсе различие приоритетов определяется значимостью, поскольку разрывы одинаковы. Однако опрос о значимости сам по себе не показывает, каких способностей не хватает. Дополнительный результат процедуры – определение требуемого состояния и содержания дефицитов. В области требований, изменений и рисков дальнейшая работа может быть направлена на воспроизводимый порядок актуализации требований, регистрации и оценки изменений, определения ответственных и действий по рискам. В планировании – на фиксацию отклонений и контроль корректирующих действий; во взаимодействии – на передачу задач, ответственность на стыках и контроль зависимостей. Это направления развития, а не сведения о проведённых изменениях. Их выбор требует учёта стоимости, ресурсов, реализуемости, стратегического соответствия и взаимозависимости мероприятий.

Выводы ограничены одной компанией, семью внутренними участниками, тремя областями и предконтрактными стадиями. Сопоставление свидетельств со шкалой выполнялось автором; несколько источников не устраняют зависимости от исследовательской интерпретации. Внутренняя верификация не является внешней экспертизой. Объединённая оценка требований, изменений и рисков не устанавливает приоритет каждой составляющей. При переходе к производству и поставке требуемые профили могут измениться. Матрица апробирована при одной категории разрыва; иные категории и преимущества перед альтернативными правилами не проверялись. Эффект изменений также не оценивался: диагностический вывод не равнозначен доказательству организационного результата [7; 14]. Дальнейшая проверка предполагает другие организации и стадии проектов, более широкий набор процессов и оценку устойчивости выводов и результатов изменений.

Заключение

Предложенная процедура определяет контекстно требуемую зрелость через текущие требования инициатив и необходимые способности. Сопоставление с фактическими практиками выявляет содержание разрыва, а учёт значимости задаёт диагностический приоритет. В исследованном кейсе требуемый профиль P2 составил 2/2/2, P1 и P3 – 3/3/3. По совокупности инициатив необходим уровень 3 при фактическом уровне 2; разрывы классифицированы как ограниченные. Требования, изменения и риски получили высокий приоритет, планирование и контроль и межфункциональное взаимодействие – средний.

Прикладной результат – конкретизация направлений упорядочения работы с требованиями и рисками, контроля отклонений и взаимодействия функций. Диагностика даёт основания для выбора направлений развития, но не заменяет определения мероприятий и оценки их реализуемости. Выводы относятся к рассмотренному кейсу; эффект последующих изменений требует отдельной проверки.

Библиографический список

1. Геокчакян А. Г. Обзор методологических аспектов оценки уровня проектной зрелости организаций // Вестник Челябинского государственного университета. – 2024. – № 10 (492). – С. 238–248. – DOI: 10.47475/1994-2796-2024-492-10-238-248.
2. Руденко М. Н., Субботина Ю. Д. Оценка зрелости проектного управления организации // Управленческое консультирование. – 2019. – № 7 (127). – С. 50–55. – DOI: 10.22394/1726-1139-2019-7-50-55.
3. Adler P. S., Borys B. Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive // Administrative Science Quarterly. – 1996. – Vol. 41, No. 1. – P. 61–89. – DOI: 10.2307/2393986.
4. Al-Marri R., Abdalla G., Mahdi E. Project management maturity in project-based organizations: frameworks, drivers, and the role of sustainability // Future Business Journal. – 2025. – Vol. 11. – Art. 245. – DOI: 10.1186/s43093-025-00670-z.

5. Andersen E. S., Jessen S. A. Project maturity in organisations // International Journal of Project Management. – 2003. – Vol. 21, No. 6. – P. 457–461. – DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00088-1.
6. AXELOS. P3M3® Overview: Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model. AXELOS Limited, 2021.
7. 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. – Vol. 119. – P. 837–846. – DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.094.
8. Besner C., Hobbs B. Project Management Practice, Generic or Contextual: A Reality Check // Project Management Journal. – 2008. – Vol. 39, No. 1. – P. 16–33. – DOI: 10.1002/pmj.20033.
9. Bozorg Mehri S., Ghanbaripour A. N., Menadue V. R., Patching A. From theory to practice of organizational project management maturity models – systematic literature review // Built Environment Project and Asset Management. – 2026. – Vol. 16, No. 2. – P. 263–285. – DOI: 10.1108/BEPAM-02-2025-0058.
10. Cooke-Davies T. J., Arzymanow A. The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models // International Journal of Project Management. – 2003. – Vol. 21, No. 6. – P. 471–478. – DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00084-4.
11. Grant K. P., Pennypacker J. S. Project management maturity: an assessment of project management capabilities among and between selected industries // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2006. – Vol. 53, No. 1. – P. 59–68. – DOI: 10.1109/TEM.2005.861802.
12. International Project Management Association. IPMA International Delta Certification Regulations. IDR2 Public. IPMA, 2021.
13. ISACA. CMMI Model Quick Reference Guide. ISACA, 2024.
14. Jugdev K., Thomas J. Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage? // Project Management Journal. – 2002. – Vol. 33, No. 4. – P. 4–14. – DOI: 10.1177/875697280203300402.

15. Kazanjian R. K., Drazin R. A Stage-Contingent Model of Design and Growth for Technology Based New Ventures // Journal of Business Venturing. – 1990. – Vol. 5, No. 3. – P. 137–150. – DOI: 10.1016/0883-9026(90)90028-R.
16. Kazanjian R. K., Drazin R. An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model // Management Science. – 1989. – Vol. 35, No. 12. – P. 1489–1503. – DOI: 10.1287/mnsc.35.12.1489.
17. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. New York: John Wiley & Sons, 2001. – 255 p.
18. Mullaly M. Longitudinal Analysis of Project Management Maturity // Project Management Journal. – 2006. – Vol. 37, No. 3. – P. 62–73. – DOI: 10.1177/875697280603700307.
19. Ocasio W. Towards an Attention-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, Special Issue. – P. 187–206. – DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K.
20. Project Management Institute. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). – 3rd ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.
21. Ruiz-Lopez J. F., Ortiz-Hernandez J., Bonjour E., Micaelli J.-P., Hernandez Y. Project Management Maturity Models: A Systematic Review // Proceedings of the Institute for System Programming of the RAS. – 2024. – Vol. 36, No. 6. – P. 83–102. – DOI: 10.15514/ISPRAS-2024-36(6)-5.
22. Shenhar A. J. One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains // Management Science. – 2001. – Vol. 47, No. 3. – P. 394–414. – DOI: 10.1287/mnsc.47.3.394.9772.
23. Stinchcombe A. L. Social Structure and Organizations // Handbook of Organizations / ed. by J. G. March. Chicago: Rand McNally, 1965. – P. 142–193.
24. Yin R. K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. – 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018. – 319 p.