



Научная статья / Original article
УДК 338.28 : 004.414.22

Оптимизация модели оценки уровня зрелости управления портфелем проектов в государственных нефтегазовых компаниях

И. Г. Головцова

*Доктор экономических наук, профессор,
golovtsova@mail.ru*

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

К. К. Молчанов

*Аспирант,
7911748565@yandex.ru*

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: Принципы устойчивого развития (Sustainable Development Goals, SDGs), предложенные ООН в 2015 году, кардинально изменили подходы к организации деятельности компаний во всех отраслях экономики. Скорость изменения внешней среды, цифровая трансформация, вооружённые конфликты, вирусы, нестабильная экономическая ситуация усилили потребность в совершенствовании корпоративных стратегий, направленных на достижение долгосрочной устойчивости, а также в использовании инструментов оценки зрелости управления. Современные вызовы, включая климатическую повестку и переход к низкоуглеродной экономике, требуют пересмотра подходов к управлению проектами. Оценка зрелости управления портфелем проектов является важным инструментом для повышения эффективности управления ресурсами и адаптации к изменяющейся внешней среде. В статье рассматриваются существующие модели зрелости управления проектами, и предлагается их расширение с учётом целей устойчивого развития (ESG). Обоснована необходимость внедрения новой методики оценки, включающей экологические, социальные и экономические параметры, а также определены ключевые индикаторы зрелости управления устойчивым развитием в портфельном управлении.

Ключевые слова: зрелость управления, портфель проектов, устойчивое развитие, ESG, управление изменениями.

Для цитирования: Головцова И.Г., Молчанов К.К. Оптимизация модели оценки уровня зрелости управления портфелем проектов в государственных нефтегазовых компаниях. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 26–32. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-26-32>.

Optimization of the maturity assessment model for project portfolio management in government oil and gas companies

I. G. Golovtsova

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,
golovtsova@mail.ru*

*St. Petersburg State University of Economics,
St. Petersburg, Russia*

K. K. Molchanov

*Postgraduate student,
7911748565@yandex.ru*

*St. Petersburg State University of Economics,
St. Petersburg, Russia*

Abstract: *The Principles of Sustainable Development (SDGs), proposed by the United Nations in 2015, have radically changed the approaches to the organization of companies in all sectors of the economy. The speed of environmental change, digital transformation, armed conflicts, viruses, and the unstable economic situation have increased the need to improve corporate strategies aimed at achieving long-term sustainability, as well as to use management maturity assessment tools. Modern challenges, including the climate agenda and the transition to a low-carbon economy, require a review of project management approaches. Project portfolio management maturity assessment is an important tool for improving resource management efficiency and adapting to a changing external environment. The article examines the existing models of project management maturity and suggests their expansion, taking into account the Sustainable Development Goals (ESG). The necessity of introducing a new assessment methodology, including environmental, social and economic parameters, is substantiated, and key indicators of maturity of sustainable development management in portfolio management are identified.*

Keywords: *maturity of management, project portfolio, sustainable development, ESG, change management.*

For citation: *Golovtsova I.G., Molchanov K.K. Optimization of the maturity assessment model for project portfolio management in government oil and gas companies. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 4. P. 26–32. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-26-32>.*

Введение

Одним из наиболее эффективных инструментов диагностики текущего состояния организации является модель оценки уровня зрелости управления портфелем проектов, которая позволяет оценить уровень процессов управления и определить направления их совершенствования.

Наиболее полной специалистами признаётся модель РЗМЗ. Однако её последняя версия (2015 г.) не учитывает современные стандарты ESG (Environmental, Social, Governance) и устойчивого развития, что ограничивает её применение в условиях современных требований к корпоративному управлению.

Особенно актуально это для нефтегазовой отрасли, где управление портфелем проектов играет ключевую роль в обеспечении эффективности производства, снижении операционных рисков и реализации экологических стратегий. Несмотря на наличие стандартов РМВОК (PMI, 2021) и ОРМЗ (Kerzner, 2019), текущие методики не в полной мере учитывают специфику интеграции ESG-факторов в управление портфелем проектов.

В связи с этим цель настоящего исследования заключается в расширении модели РЗМЗ за счёт интеграции оценки зрелости процессов управления устойчивым развитием в государственных нефтегазовых компаниях.

Основная часть

Устойчивое развитие все активнее входит в повестку развития общества. Несмотря на внедрение финансовых, технологических, экономических санкций, Российская Федерация придерживается принципов устойчивого развития, предложенных в 2015 году на генеральной Ассамблее ООН¹.

Цели и задачи устойчивого развития отражены в различных указах Президента и распоряжениях Правительства: «Стратегия национальной безопасности РФ», «О национальных целях развития РФ», «Стратегия экономической безопасности» и других.

Российские компании различных отраслей экономики также придерживаются политики в области устойчивого развития, разрабатывают стратегии и инициативы, публикуют нефинансовую отчётность, взаимодействуют с рейтинговыми агентствами. Рейтинги ESG используются для оценки эффективности управления компанией и прогнозирования возможных корпоративных рисков, а также рисков в экологической и социальной сферах.

Одним из секторов, оказывающим существенное воздействие на экологическую и социальную повестку в России является нефтегазовый, где доходы бюджета составляют в среднем 40%.

На фоне значительного роста настроений, связанных с изменением климата, работой по сглаживанию социального неравенства интеграция принципов устойчивого развития в бизнес-процессы компании приобретает все большее значение.

¹ Волочиенко В.А., Сорокина Л.Б. Концептуальные основы формирования портфеля проектов головного предприятия. Компетентность / Competency (Russia). 2021. № 6. DOI: 0.24412/1993-8780-2021-6-35-44.

В то же время с учетом значительного роста темпов изменения внешней среды, связанного с волатильностью спроса на углеводороды, развитие технологий, усложнение геологических запасов, санкций, а также с учетом проектного подхода, применяемого в нефтегазовой отрасли, возрастает роль процесса управления портфелем проектов в государственных нефтегазовых компаниях.

Таким образом, компаниям необходимо развивать процессы, методы, модели и инструменты управления портфелем проектов, учитывающих цели устойчивого развития.

Компании постоянно стремятся выявлять и использовать преимущества в конкурентной борьбе и производительности за счёт повышения эффективности и результативности выполнения работ. Лучшие практики продолжают развиваться по мере углубления понимания того, что обеспечивает организациям высокие результаты. Для достижения этих целей все большее значение приобретают модели управления, которые становятся основой для оценки организационного потенциала и выявления возможностей для совершенствования².

Оценку уровня зрелости управления необходимо проводить как в государственном секторе, так и коммерческих и некоммерческих организациях всех размеров и в самых разных отраслях промышленности. Результаты оценки будут способствовать реализации инициатив по изменению на стратегическом и операционном уровнях и, следовательно, представляют особый интерес для директоров портфелей, руководителей программ или проектов, руководителей центров передового опыта, менеджеров по тендерам или руководителям отделов закупок, специалистам по аудиту и обеспечению качества.

Подходы к оценке зрелости управления проектами развиваются в трудах ученых с 2001 г. Авторы раскрывают высокую зависимость между уровнем зрелости управления и достижением целей компании.³

Преимущества, которые можно получить от использования моделей, включают в себя составляющие, представленные на рисунке 1.



Рис. 1. Преимущества моделей оценки зрелости⁴

Модели обеспечивают основу, с помощью которой организации могут оценивать свои текущие показатели и разрабатывать планы улучшений с измеримыми результатами, основанные на лучших отраслевых практиках.

Проведённые исследования показали значительное повышение коэффициента окупаемости инвестиций в организациях, применяющих подход к совершенствованию процессов, осно-

² Воропаев В.И., Гельруд Я.Д. Математические модели управления для руководителя и команды управления проектом. Ч. 1. Управление проектами и программами. 2014. № 1(37). С. 56–68.

³ Сорокина Л.Б. Формирование портфеля проектов: определение и анализ целей головного предприятия. Компетентность / Competency (Russia). 2022. № 4. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-4-40-48.

⁴ Составлено авторами.

ванный на модели зрелости.⁵ В более зрелых организациях количество дефектов сократилось на 85%, а затраты — на 75%⁶.

На сегодняшний день разработано несколько моделей оценки зрелости, позволяющие анализировать уровень развития управления проектами в компании и определить направления дальнейшего развития⁷.

Несмотря на значительное количество моделей оценок зрелости⁸, РЗМЗ является наиболее полной и качественной, по мнению ряда экспертов.⁹ Модель способствует формированию культуры непрерывного совершенствования, поощряя организации к постоянной переоценке и совершенствованию своих возможностей по управлению проектами, программами и портфелями проектов (рис. 2).

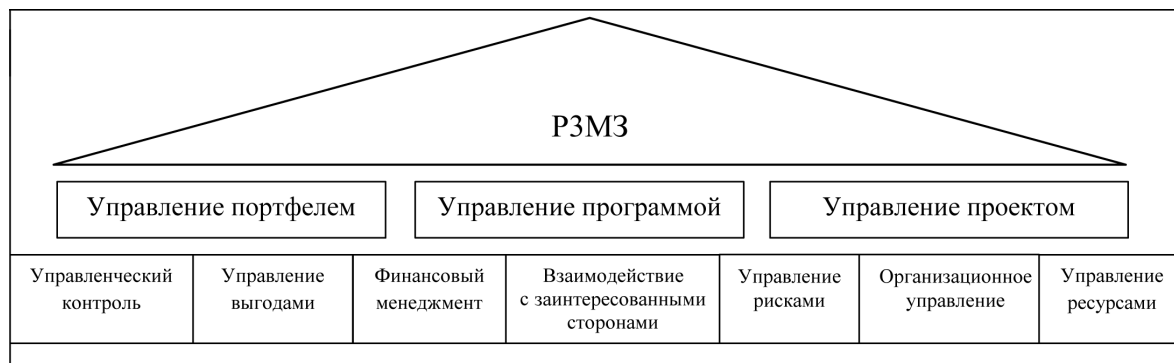


Рис. 2. Процессы управления в РЗМЗ¹⁰

Данная модель предлагает сосредоточиться на 7 ключевых процессах: управленческий контроль, управление выгодами, финансовый менеджмент, взаимодействие с заинтересованными сторонами, управление рисками, организационное управление, управление ресурсами.¹¹ Однако, с учетом ориентации на устойчивое развитие, компаниям, осуществляющим управление портфелем проектов, необходимо внедрять оценку уровня зрелости процессов, связанных с устойчивым развитием.

Оценка уровня зрелости управления портфелем проектов с учётом целей устойчивого развития требует внедрения специальных метрик и процедур, которые позволят учитывать не только традиционные показатели эффективности, но и влияние проектов на экологию, социальную сферу и экономику.¹² Предлагается использовать следующие критерии по каждой из 5 уровней зрелости (табл. 1).

Кроме того, платформа РЗМЗ предлагает 7 ключевых преимуществ организациям, стремящимся улучшить свои возможности по управлению проектами, программами и портфелями проектов (табл. 2).

⁵ Попов В.Н., Касьянов В.С., Савченко И.П. Системный анализ в менеджменте. — М.: КноРус, 2019. 245 с.

⁶ Agarwal S., & Kaur, H. (2020). Evaluating Software Testing Services Maturity Using CMMI-SVC Framework. arXiv preprint arXiv:2005.12570.

⁷ Чудинова Н.К. Анализ моделей зрелости управления проектами. Высшая школа экономики. 2021. 265 с.

⁸ Русякова М.С. Международные практики оценки зрелости проектного управления: актуальные проблемы и предпосылки для оценки зрелости в российских компаниях. В Сборнике трудов третьей международной научно-практической конференции «Современные стратегии устойчивого развития государства и общества в контексте глобальных вызовов» (Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. 2022. С. 757–759.

⁹ Silva A.C., & Ribeiro, P. (2021). Project Management Maturity in the Construction Industry: An Empirical Analysis of the Portuguese Context. Journal of Engineering, Project, and Production Management, 11(1), 45–55.

¹⁰ Составлено авторами.

¹¹ Сорокина Л.Б. Формирование портфеля проектов: определение и анализ целей головного предприятия. Компетентность / Competency (Russia). 2022. № 4. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-4-40-48.

¹² Малинина М.В. Современные модели зрелости организационного управления проектами. Управление проектами и программами. 2020. № 3(27). С. 231–238.

Таблица 1

Критерии оценки уровней зрелости процессов управления устойчивым развитием¹³

Уровень	Критерий
Уровень 1 – Осведомлённость	Потребность в управлении устойчивым развитием признается, однако в организации отсутствуют ресурсы и система управления процессами.
Уровень 2 – Повторяемость	Организация начинает внедрять некоторые процессы и процедуры, связанные с устойчивым развитием.
Уровень 3 – Определение	Процессы документируются и формализуются.
Уровень 4 – Управление	Переход компании к активному управлению процессами устойчивого развития.
Уровень 5 – Оптимизация	Процессы управления устойчивым развитием полностью автоматизированы и интегрированы в деятельность компании.

Таблица 2

Преимущества модели управления портфелем проектов с учётом целей устойчивого развития¹⁴

Преимущество	Описание
Повышение успешности проектов	РЗМЗ помогает организациям совершенствовать методы управления проектами, тем самым повышая вероятность успеха проекта с точки зрения временных, финансовых и качественных параметров
Стандартизированные процессы	Система поощряет стандартизацию процессов управления портфелями, способствуя согласованности и эффективности в рамках всей организации
Упрощение процесса принятия решений	С помощью РЗМЗ организации могут принимать обоснованные решения на основе количественных данных, обеспечивая эффективное распределение ресурсов и упреждающее управление рисками
Возможность проведения сравнительного анализа	РЗМЗ обеспечивает объективную основу для сравнения возможностей управления портфелями как внутри компании (с течением времени), так и за её пределами (с другими организациями)
План действий по улучшению	Определяя текущий уровень зрелости организации, РЗМЗ обеспечивает чёткий путь для продвижения вперёд, позволяя целенаправленно инвестировать в повышение потенциала
Улучшение взаимодействия с заинтересованными сторонами	Платформа РЗМЗ способствует более эффективному взаимодействию с заинтересованными сторонами, обеспечивая прозрачность и подотчётность, тем самым повышая доверие заинтересованных сторон
Постоянное совершенствование	РЗМЗ способствует формированию культуры непрерывного совершенствования, поощряя организации к постоянной переоценке и совершенствованию своих возможностей по управлению портфелями проектов

Уникальность РЗМЗ в том, что он рассматривает всю систему в целом, а не только процессы. Иерархический подход позволяет организациям оценить свои возможности, а затем составить дорожную карту для улучшения, расставив приоритеты по тем ключевым областям процессов, которые окажут наибольшее влияние на производительность¹⁵.

¹³ Составлено авторами.

¹⁴ Составлено авторами.

¹⁵ Demir A., & Kocabas I. (2022). Assessing Project Management Maturity in the Turkish Manufacturing Sector. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 345–362.

В модели используется пятиуровневая структура, в которой уровни представляют собой ступени перехода от начальной стадии внедрения управления в компании к зрелому, обладающему структурированными процессами и постоянно стремящемуся к их улучшению (табл. 3).

Таблица 3

**Пятиуровневая структура модели оценки уровня зрелости
управления портфелем проектов ¹⁶**

Уровни	Управление портфелем
Уровень 1 – понимание процесса	Признает ли Исполнительный совет организации программы и проекты и ведёт ли он неофициальный список своих инвестиций в программы и проекты? (Может отсутствовать формальный процесс отслеживания и документирования).
Уровень 2 – повторяемый процесс	Обеспечивает ли организация, чтобы каждая программа и/или проект в её портфолио выполнялись в соответствии с её собственными процессами и процедурами в соответствии с минимальным установленным стандартом? (Последовательность или координация могут быть ограниченными.)
Уровень 3 – определённый процесс	Есть ли в организации свои собственные программные и проектные процессы с централизованным управлением и могут ли отдельные программы и проекты адаптироваться к этим процессам в соответствии с конкретными программами и/или проектами. Есть ли в организации свой собственный процесс управления портфелем проектов?
Уровень 4 – управляемый процесс	Получает ли организация и сохраняет ли конкретные управленческие показатели для всего своего портфеля программ и проектов в качестве средства прогнозирования будущей эффективности? Оценивает ли организация свою способность управлять программами и проектами и соответствующим образом расставлять приоритеты?
Уровень 5 – оптимизированный процесс	Осуществляет ли организация непрерывное совершенствование процессов с помощью упреждающего управления проблемами и технологиями для портфолио, чтобы улучшить свою способность оценивать эффективность с течением времени и оптимизировать процессы?

Модель повышает шансы на то, что результаты реализации будут успешными и качественными. Это достигается путём перехода организаций от незрелости, когда риск может быть высоким, а качество низким, к зрелости, когда риск значительно снижается, а качество повышается.

По мере того, как организации продвигаются по уровням зрелости, качество и эффективность процессов и практик соответственно повышаются.

Заключение

На основании проведенного исследования существующих моделей оценки зрелости авторами разработано концептуальное расширение модели РЗМЗ за счёт внедрения отдельного процесса оценки — управления устойчивым развитием. В модели предложена структура шкалы зрелости, с учетом мнения экспертов, адаптированная под потребности государственных нефтегазовых компаний, с сохранением пятиуровневой оценки и применимостью для диагностики пробелов в реализации ESG-повестки. Она может быть использована не только для оценки текущего состояния, но и для формирования целевых программ повышения зрелости управления портфелем проектов с фокусом на устойчивое развитие, цифровизацию и управление государственными нефтегазовыми компаниями.

Применение предложенного подхода позволит нефтегазовым компаниям не только повысить эффективность управления портфелем проектов, но и минимизировать риски, связанные с изменением регуляторной среды и глобальными вызовами устойчивого развития. Внедрение ESG-ориентированных методик также способствует повышению прозрачности корпоративного управления, усилению доверия инвесторов и улучшению взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Таким образом, усовершенствованная система оценки зрелости управления портфелем проектов представляет собой инструмент стратегического управления, который позволит государ-

¹⁶ Составлено авторами.

ственным нефтегазовым компаниям адаптироваться к современным требованиям устойчивого развития, повысить уровень зрелости проектного управления и обеспечить долгосрочную устойчивость своей деятельности.

Список литературы

1. Волочиенко В.А., Сорокина Л.Б. Концептуальные основы формирования портфеля проектов головного предприятия. Компетентность / Competency (Russia). 2021. № 6. DOI: 10.24412/1993-8780-2021-6-35-44.
2. Воропаев В.И., Гельруд Я.Д. Математические модели управления для руководителя и команды управления проектом. Ч. 1. Управление проектами и программами. 2014. № 1(37). С. 56–68.
3. Малинина М.В. Современные модели зрелости организационного управления проектами. Управление проектами и программами. 2020. № 3(27). С. 231–238.
4. Попов В.Н., Касьянов В.С., Савченко И.П. Системный анализ в менеджменте. — М.: КноРус, 2019.
5. Русякова М.С. Международные практики оценки зрелости проектного управления: актуальные проблемы и предпосылки для оценки зрелости в российских компаниях. В Сборнике трудов третьей международной научно-практической конференции «Современные стратегии устойчивого развития государства и общества в контексте глобальных вызовов». — Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. 2022. С. 757–759.
6. Сорокина Л.Б. Формирование портфеля проектов: определение и анализ целей головного предприятия. Компетентность / Competency (Russia). 2022. № 4. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-4-40-48.
7. Чудинова Н.К. Анализ моделей зрелости управления проектами. Высшая школа экономики. 2021.
8. Silva A. C., & Ribeiro, P. (2021). Project Management Maturity in the Construction Industry: An Empirical Analysis of the Portuguese Context. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 11(1), 45–55.
9. Demir A., & Kocabas I. (2022). Assessing Project Management Maturity in the Turkish Manufacturing Sector. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), с. 345–362.
10. Agarwal S., & Kaur, H. (2020). Evaluating Software Testing Services Maturity Using CMMI-SVC Framework. arXiv preprint arXiv:2005.12570.

References

1. Volochienko V.A., Sorokina L.B. Conceptual foundations for the formation of a portfolio of projects of the parent enterprise. *Competence / Competency (Russia)*. 2021. № 6. DOI: 10.24412/1993-8780-2021-6-35-44.
2. Voropaev V.I., Gelrud Y.D. Mathematical management models for the project manager and management team. Part 1. *Project and Program Management*. 2014. No. 1 (37). P. 56–68.
3. Malinina M.V. Modern models of maturity of organizational project management. *Project and program management*. 2020. No. 3 (27). P. 231–238.
4. Popov V.N., Kasyanov V.S., Savchenko I.P. *System analysis in management*. — M.: KnoRus, 2019.
5. Russyakova M.S. International practices for assessing the maturity of project management: current problems and prerequisites for assessing maturity in Russian companies. In the *Collection of Works of the Third International Scientific and Practical Conference «Modern Strategies for the Sustainable Development of the State and Society in the Context of Global Challenges»*. — Yekaterinburg: Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin. 2022. P. 757–759.
6. Sorokina L.B. Formation of a portfolio of projects: determination and analysis of the goals of the parent company. *Competence / Competency (Russia)*. 2022. № 4. DOI: 10.24412/1993 8780 2022 4-40-48
7. Chudinova N.K. Analysis of project management maturity models. Higher School of Economics. 2021.
8. Silva A.C., & Ribeiro, P. (2021). Project Management Maturity in the Construction Industry: An Empirical Analysis of the Portuguese Context. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 11(1), 45–55.
9. Demir A., & Kocabas I. (2022). Assessing Project Management Maturity in the Turkish Manufacturing Sector. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), p. 345–362.
10. Agarwal S., & Kaur, H. (2020). Evaluating Software Testing Services Maturity Using CMMI-SVC Framework. arXiv preprint arXiv:2005.12570.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 10.11.2025; одобрена после рецензирования 10.12.2025; принята к публикации 15.12.2025.

The article was submitted 10.11.2025; approved after reviewing 10.12.2025; accepted for publication 15.12.2025.