
КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Чернуха Никита Алексеевич, асп.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский пр-кт, д. 49/2, Москва, Россия, 125167; e-mail: chernukha.na@mail.ru

Предмет: исследуется проблема формирования аналитического обеспечения проектного управления в контексте цифровой трансформации. Актуальность определяется глобальной проблемой «информационного разрыва» между проектными и эксплуатационными данными, а также фрагментарность аналитики, ограничивающая стратегическую ценность проектного портфеля. *Цель:* разработка комплексного подхода к формированию аналитического обеспечения, преодолевающего данный разрыв за счёт интеграции стадии эксплуатации и сквозного стейкхолдерского подхода, начиная с этапа инициации для повышения стратегической эффективности управления. *Дизайн исследования:* методология основана на синтезе принципов корпоративного бизнес-анализа, системного подхода, цикла PDSA (Plan – Do – Study – Act) и теории ограничений. Проведён критический анализ классических моделей жизненного цикла. Разработана и визуализирована авторская модель расширенного жизненного цикла, в которой стадия инициации трансформирована в «Стейкхолдерский анализ и инициацию», а этап эксплуатации интегрирован в цикл PDCA. На основе модели построена трёхкомпонентная система аналитического обеспечения. *Результаты:* предложенный подход обеспечивает переход от реактивного контроля к проактивному стратегическому управлению. Практическим результатом является целостная модель, обеспечивающая переход от тактического контроля к управлению на основе данных (Data-Driven Decision Making) на всём протяжении существования актива. Ключевые эффекты: повышение обоснованности отбора проектов, управление полной стоимостью владения (TCO), создание системы организационного обучения. Подход особенно актуален для российских промышленных предприятий в контексте импортозамещения.

Ключевые слова: проектное управление, аналитическое обеспечение, жизненный цикл проекта, стейкхолдерский анализ, корпоратив-

ный бизнес-анализ, эксплуатация, PDSA, управление на основе данных.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2026/1/76-90

Введение

Динамика изменения внешней среды и технологическая модернизация российской экономики создают повышенный спрос на эффективное проектное управление как ключевой механизм адаптации предприятий. Однако его результативность зачастую ограничена фрагментарностью аналитического обеспечения, которое, как правило, фокусируется на контроле традиционных параметров «железного треугольника» (сроки, бюджет, содержание) в рамках классического жизненного цикла (инициация, планирование, исполнение, мониторинг, завершение). Такой подход, отмечаемый в актуальных отраслевых исследованиях, приводит к «информационному разрыву»: после формального завершения проекта отсутствуют системные данные для оценки его реальной эффективности и долгосрочного воздействия. Согласно исследованию 2024 года уровень зрелости проектного управления в российских компаниях оценивается преимущественно как средний (28,9%) и базовый (24,9%), что указывает на значительный потенциал для совершенствования¹. Данная проблема носит глобальный характер: исследования показывают, что лишь 30-40% организаций систематически проводят оценку результатов после завершения проекта [17].

Глубинная причина разрыва кроется в парадигме управления, ориентированной на тактический результат, а не на создание долгосрочной стратегической ценности. Цифровая трансформация, предоставляя доступ к большим массивам данных, одновременно обнажает ограниченность устаревших методологий, не способных преобразовать информацию в управленческие решения, влияющие на конечную эффективность бизнеса [19].

Аналитическое обеспечение проектного управления целесообразно рассматривать как комплексную систему процессов сбора, анализа и интерпретации данных для обоснования решений на всех этапах существования проектного результата [14]. В условиях цифровизации его потенциал усиливается за счет BI-платформ, систем управления проектным портфелем (PPM) и предиктивной аналитики [4]. Тем не менее сохраняется ключевая проблема: игнорирование стадии эксплуатации, где проявляются итоговые экономические и операционные эффекты, лишает организацию возможности для полноценного организационного обучения и корректировки стратегии [1]. Фрагментарность аналитики усугубляется недостаточным вниманием к человеческому и организационному фактору. Даже при наличии передовых технологических платформ отсутствие системного подхода к управлению знаниями и компетенциями сводит на нет их потенциальную пользу [11].

¹ Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России / Академия бизнеса Б1, Ассоциация «СОВНЕТ», Аналитический центр при Правительстве РФ. 2024. Доступно: <https://b1.ru/analytics/b1-project-management-in-russia-research-2024/>

Кроме того, традиционная модель часто упускает из виду системный анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров) на самом раннем этапе – инициации. Это приводит к недостаточной обоснованности проектов, рискам неучтенных требований и, как следствие, снижению итоговой ценности проекта для ключевых групп влияния [2, 3]. Теория стейкхолдеров, разработанная Фрименом [16], утверждает, что долгосрочный успех любой организации зависит от ее способности управлять взаимоотношениями со всеми группами, которые она затрагивает или которые могут повлиять на ее деятельность. Игнорирование этого принципа в проектном управлении ведет к стратегическим просчетам и потере конкурентных преимуществ.

Целью исследования является разработка комплексной модели аналитического обеспечения, основанной на расширении жизненного цикла проекта за счет углубленного стейкхолдерского анализа на стадии инициации и включения стадии эксплуатации и ее интеграции в цикл непрерывного улучшения PDSA. Данный подход направлен на повышение стратегической эффективности проектного управления на российских промышленных предприятиях.

Методы и результаты исследования

Теоретические основы расширения жизненного цикла проекта и комплексного подхода к аналитике

Классические стандарты управления проектами, такие как PMBOK Guide [15], рассматривают завершение как финальную стадию, не уделяя достаточного внимания постпроектной фазе. Это противоречит потребностям промышленных предприятий, где возврат на инвестиции (ROI) и общая эффективность капиталоемких проектов определяются именно в процессе длительной эксплуатации созданных активов [14]. Исследования подтверждают, что основной фокус проектной деятельности в российских компаниях смещен на проекты по технологическому импортозамещению (58,9% – внедрение ИТ-систем), что еще больше усиливает потребность в оценке их долгосрочной отдачи [4]. Однако сам по себе этот тренд не решает проблему, а лишь смещает ее во времени: без оценки эксплуатационной эффективности внедренных систем невозможно понять, привели ли они к реальному повышению производительности или стали лишь затратной статьей бюджета.

В контексте решения данной проблемы принципиальную важность приобретает стейкхолдерский подход, который должен быть интегрирован в проектную деятельность на системном уровне. Корпоративный бизнес-анализ, как научное направление, рассматривает идентификацию и согласование требований заинтересованных сторон в качестве отправной точки для любых стратегических изменений, включая проектные инициативы [2]. Это позволяет перейти от управления проектами как наборами задач к управлению создаваемой ими ценностью для ключевых групп влияния.

Данный подход требует переосмысления самой сути проектной ини-

циативы. Проект перестает быть изолированным мероприятием и становится элементом стратегической трансформации бизнеса, направленной на удовлетворение сбалансированных требований акционеров, клиентов, сотрудников, регуляторов и общества в целом [3, 16]. Следовательно, и аналитическое обеспечение должно эволюционировать от утилитарного контроля к стратегическому прогнозированию и оценке вклада в общую систему ценностей организации.

В связи с этим предлагается расширенная модель жизненного цикла проекта, включающая шестую стадию – «Эксплуатация и изучение результата». Под эксплуатацией понимается не пассивное использование, а управляемая фаза активного мониторинга, анализа и извлечения ценности из результатов проекта для получения запланированных экономических, производственных и социальных эффектов. При этом критически важно, что данное расширение замыкает управленческий контур, обеспечивая непрерывную обратную связь: данные об эксплуатационной эффективности и удовлетворенности стейкхолдеров становятся входной информацией для анализа при инициации последующих проектов [2, 3]. Данное расширение позволяет замкнуть управленческий цикл, придав проектной деятельности черты непрерывного процесса развития [6].

Тем самым стадия эксплуатации решает две ключевые задачи: во-первых, она позволяет оценить проект по его конечным результатам, а не промежуточным; во-вторых, она создает институциональную память организации, формализуя базу знаний и превращая разрозненный опыт в стратегический актив [1, 3, 14].

Методологическим фундаментом для такого расширения служит цикл PDSA (Plan-Do-Study-Act), первоначально предложенный У. Шухартом в рамках статистического контроля качества [12] и позднее популяризированный Э. Демингом [5]. В проектной деятельности фазы Plan и Do соответствуют инициации/планированию и реализации, а Study – мониторингу. Однако классическая модель не содержит полноценной фазы Act (Воздействие, Корректировка), поскольку после завершения проекта цикл прерывается. Стадия эксплуатации становится содержательным наполнением фазы Study и основой для полноценной фазы Act, обеспечивая:

- Study: Сбор и анализ данных о реальной эффективности, надежности, фактических затратах на обслуживание, удовлетворенности стейкхолдеров конечным результатом;

- Формулировку извлеченных уроков, корректировку корпоративных стандартов и методологий для будущих проектов [8], а также обновление базы знаний о требованиях и ожиданиях ключевых заинтересованных сторон.

Таким образом, PDSA трансформируется из цикла контроля качества отдельного процесса в метацикл организационного обучения и стратегической адаптации, в котором каждый завершенный проект становится экспе-

риментом, данные от которого используются для улучшения всей системы управления [5, 12].

Взаимосвязь расширенного жизненного цикла проекта и цикла PDSA, обеспечивающая непрерывную обратную связь и организационное обучение, наглядно представлена на рисунке 1. Схема акцентирует внимание на том, что этап эксплуатации генерирует данные (о полной стоимости владения, надежности, удовлетворенности), которые, будучи проанализированными, напрямую влияют на качество стейкхолдерского анализа и обоснованность решений на этапе инициации новых проектов. Таким образом, формируется замкнутый контур управления, где аналитическое обеспечение становится непрерывным процессом, связывающим начало и конец жизненного цикла актива.

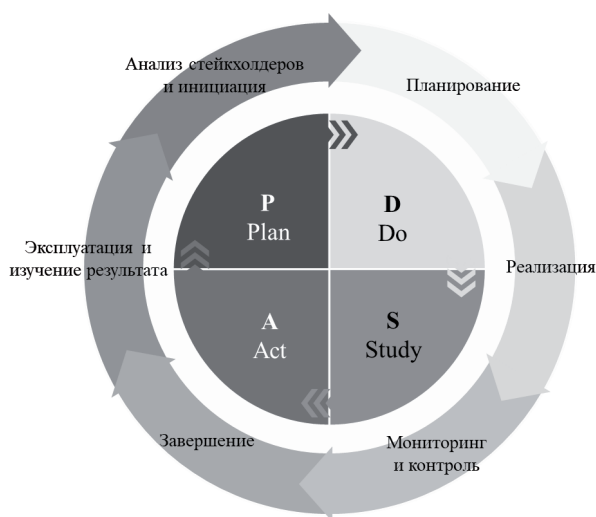


Рис. 1. Расширенный жизненный цикл проекта, интегрированный с циклом непрерывного улучшения PDSA
Источник: разработано автором.

Предложенный подход согласуется с принципами системного анализа, рассматривающего проект как целостную систему взаимосвязанных элементов, эффективность которой оценивается по конечному результату в контексте внешней среды [1, 8]. Системный анализ позволяет преодолеть редукционизм традиционных методов, рассматривающих проект в отрыве от его операционного окружения и долгосрочных последствий. Кроме того, он позволяет применять теорию ограничений (ТОС) Голдратта, выявляя системные «узкие места», которые могут проявляться не только на этапе реализации, но и в процессе эксплуатации, и оказывать определяющее влияние на общую ценность проекта. ТОС в данном контексте предлагает ценную методологическую рамку: вместо локальной оптимизации отдельных показателей (сроков, бюджета) фокус смещается на выявление и устранение

ключевого ограничения, препятствующего достижению максимальной ценности проекта на всем протяжении его жизни [13].

Тем самым комплексность подхода заключается в синтезе трех аспектов:

1. расширения временного горизонта управления (жизненный цикл + PDSA);
2. холистического рассмотрения объекта (системный анализ);
3. фокусировки на ключевых факторах успеха (ТОС).

Этот синтез формирует новую аналитическую парадигму, в которой данные, извлеченные из завершенных проектов, становятся основой для проактивного, а не реактивного управления будущими инициативами.

Комплексная модель аналитического обеспечения для расширенного жизненного цикла

Реализация теоретического подхода требует построения практической модели, охватывающей все компоненты аналитического обеспечения. Предлагаемая трехкомпонентная модель включает методологический, технологический и организационный блоки.

Методологический компонент предполагает разработку единой системы показателей (KPI), интегрирующей проектные и эксплуатационные данные [14]. Ключевым отличием расширенной модели является смещение фокуса с оперативных параметров на результирующую эффективность и долгосрочную устойчивость. В данную систему должны быть включены не только финансовые (ROI, NPV, TCO), но и качественные показатели, отражающие выполнение социальных и экологических требований стейкхолдеров, что соответствует принципам устойчивого развития и комплексного экономического анализа [1, 7]. Конкретный набор показателей должен быть кастомизирован под отраслевую специфику. Например, для металлургического предприятия критически важны показатели надежности оборудования и удельные затраты на ремонт после модернизации [9], в то время как для проекта внедрения ERP-системы ключевыми могут стать метрики адаптации пользователей и снижения количества ручных операций.

Таблица 1

Сравнение фокуса аналитики в традиционной и расширенной моделях

Аспект	Традиционная модель	Расширенная модель
Охват жизненного цикла	До завершения проекта	Весь цикл, включая эксплуатацию
Ключевые показатели	Сроки, стоимость, объем работ	ROI, NPV, TCO (полная стоимость владения), надежность, удовлетворенность стейкхолдеров, показатели устойчивого развития
Горизонт анализа	Кратко- и среднесрочный	Средне- и долгосрочный
Основная цель аналитики	Контроль исполнения	Оценка ценности и организационное обучение, управление взаимоотношениями со стейкхолдерами

Источник: Авторская разработка.

Технологический компонент. Для поддержки методологии необходима интегрированная аналитическая платформа. Ее задача – преодолеть фрагментарность данных, агрегируя информацию из разрозненных систем (Системы управления проектами (PPM), ERP-системы (финансы, логистика), EAM-системы (управление активами), IoT-сенсоры на оборудовании и т.д.) и системы сбора обратной связи от стейкхолдеров. Архитектура такой платформы должна быть основана на принципах экосистемного подхода, обеспечивающего гибкую интеграцию разнородных источников данных и их семантическую согласованность [2, 10]. Это позволяет построить единую цифровую модель проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Эмпирические исследования показывают, что использование data-driven подходов и платформ в проектном управлении способно повысить общую эффективность проектов на 12-18% [19]. В российском контексте этому способствует рост рынка соответствующих решений (около 15% в 2024 году) и запрос на импортозамещение ИТ-решений (подтверждают 53,3% компаний) [4]². Однако технологическая реализация должна быть подчинена методологии, а не наоборот. Выбор и настройка платформы должны исходить из четко определенных аналитических потребностей и процессов, а не диктоваться ее встроенными возможностями [2].

Организационный компонент

Интеграция стадии эксплуатации требует институциональных изменений:

1. Изменение роли проектного офиса: он трансформируется из контролирующего органа в центр аналитических компетенций и организационной памяти, ответственный за сбор данных эксплуатации, анализ извлеченных уроков, проведение регулярного стейкхолдерского анализа и актуализацию методологических стандартов. Исследования подчеркивают возрастающую роль проектного офиса как подразделения, обеспечивающего обмен знаниями и лучшими практиками [18]. Такой подход согласуется с концепцией бизнес-анализа в управлении архитектурой предприятия, где ключевую роль играет систематизация требований и знаний [2], а проектный офис становится драйвером организационного обучения, превращая разовые проекты в источник устойчивых конкурентных преимуществ [3, 18].

2. Формирование новых процессов: закрепляются процедуры пост-проектного аудита, регулярного мониторинга удовлетворенности стейкхолдеров, эксплуатационных KPI и обязательного учета исторических данных при инициации новых проектов. Это требует применения процессного подхода к управлению и моделированию соответствующих бизнес-процессов [6]. Критически важным процессом становится формализованный «разбор полетов» после стадии эксплуатации, результатом которого являются не от-

² Российский рынок решений для управления проектами вырос на 15% в 2024 году // Sovnet. 2025. Доступно: <https://sovnet.ru/news/rossiyskiy-rynok-resheniy-dlya-upravleniya-proektami-vyros-na-15-v-2024-godu?ysclid=mjkkw52pvt445513532/>

четы, а конкретные изменения в корпоративных стандартах, шаблонах и регламентах управления проектами [11].

3. Развитие компетенций: проектные команды и руководители должны обладать навыками работы с данными, их интерпретации и принятия решений на основе аналитических инсайтов, а также навыками идентификации, анализа и коммуникации со стейкхолдерами. Исследования подтверждают, что проблемы принятия решений и управления взаимосвязями остаются ключевыми вызовами в проектном управлении [4]. Следовательно, инвестиции в развитие data literacy и «мягких» навыков у проектных менеджеров становятся не менее важными, чем инвестиции в технологии.

Организации со зрелыми системами управления проектными портфелями отмечают на 20-25% более высокую результативность стратегических инициатив [15], что подтверждает стратегическую ценность предлагаемых изменений.

Методика внедрения и пилотной реализации подхода

Внедрение предложенной комплексной модели аналитического сопровождения проектного управления предполагает не разовую корректировку отдельных управленческих процедур, а поэтапное формирование устойчивого контура организационных изменений. В целях снижения трансформационных рисков и эмпирической проверки заложенных методологических предпосылок целесообразно использовать пилотный формат внедрения. Такой формат позволяет апробировать элементы модели в контролируемых условиях и сформировать доказательную базу для их последующего масштабирования. Процесс внедрения может быть структурирован в виде последовательности из четырёх этапов, образующих замкнутый цикл управленческого обучения, соотносимый с логикой PDSA.

Первый этап – диагностика исходного состояния и отбор пилотного проекта. На данной стадии проводится комплексная оценка текущего уровня развития аналитического обеспечения и зрелости проектного управления в организации [1, 11]. Основной задачей этапа является выявление зон наибольшего разрыва между проектными решениями и информацией о долгосрочных результатах их реализации. В качестве объектов пилотирования рекомендуется рассматривать завершённые либо находящиеся в активной фазе проекты, обладающие высокой типичностью для портфеля предприятия и достаточной информационной насыщенностью. Критериями отбора могут выступать капиталоемкость проекта, наличие формализованных эксплуатационных показателей, степень вовлечённости ключевых стейкхолдеров, а также доступность ретроспективных данных. Особое внимание целесообразно уделять проектам в сфере технологического импортозамещения, для которых анализ надёжности и совокупной стоимости владения имеет принципиальное значение в условиях структурных изменений экономической среды [9].

Второй этап – проектирование и контекстная адаптация аналитиче-

ских моделей. На основе базовой трёхкомпонентной концепции для выбранного пилотного проекта разрабатываются прикладные инструменты её реализации. К таким инструментам относятся: адаптированная система ключевых показателей эффективности с акцентом на эксплуатационные характеристики и удовлетворённость стейкхолдеров [14]; логическая схема интеграции данных из корпоративных информационных систем (PPM, ERP, EAM) в прототип аналитической панели; регламенты проведения постпроектного анализа и фиксации извлечённых управленческих уроков. Существенную роль на данном этапе играет экосистемный подход [10], обеспечивающий связность разнородных операционных данных и формирование причинно-следственной модели, отражающей влияние проектных решений на долгосрочные результаты. Параллельно формируется межфункциональная рабочая группа, включающая представителей проектного офиса, бизнес-аналитиков и ответственных за эксплуатацию активов.

Третий этап – реализация, мониторинг и аналитическое осмысление результатов (Do & Study). В рамках жизненного цикла пилотного проекта внедряются новые управленческие практики, включая расширенный стейкхолдерский анализ на стадии инициации, систематизированный сбор данных по эксплуатационным KPI и проведение углублённого постпроектного аудита. Ключевая задача этапа заключается не только в накоплении информации, но и в её интерпретации в формате регулярных аналитических сессий. Для выявления корневых причин отклонений и факторов успеха целесообразно использовать инструменты, заимствованные из теории ограничений [13] и цикла Шухарта–Деминга [5, 12]. Технологическим ядром этапа выступает прототип аналитической панели, визуализирующий показатели эффективности проекта на протяжении полного жизненного цикла.

Четвёртый этап – корректирующее воздействие и институционализация результатов (Act). Итоги пилотной апробации формализуются в виде обновлённых корпоративных стандартов, методик и регламентов. Результатом этапа должен стать комплекс изменений, включающий: пересмотр методики оценки инвестиционной привлекательности проектов с учётом эмпирических данных о совокупной стоимости владения и надёжности активов; корректировку процедур управления портфелем проектов, в том числе за счёт обязательного использования данных об эксплуатационных результатах аналогичных инициатив при приоритизации новых проектов [18]; разработку плана развития компетенций персонала и ИТ-инфраструктуры, необходимого для тиражирования успешных практик пилота. В данном контексте пилотный проект выполняет функцию механизма организационного обучения, а предлагаемая модель трансформируется из концептуального решения в практически апробированный инструмент управления.

Оценка результативности внедрения целесообразна на двух уровнях – операционном и стратегическом. На операционном уровне анализируется достижение целевых показателей пилотного проекта, включая динамику

эксплуатационных затрат, показатели надёжности и степень удовлетворённости стейкхолдеров. На стратегическом уровне индикаторами эффективности выступают сокращение сроков принятия решений за счёт использования накопленной аналитики, повышение точности прогнозирования экономических эффектов по новым проектам, а также рост общей зрелости проектного управления, оцениваемый с применением отраслевых моделей. В целом поэтапный характер внедрения позволяет снизить сопротивление изменениям и продемонстрировать практическую ценность замкнутого аналитического контура до его масштабного распространения в организации.

Практическая значимость для российских промышленных предприятий

Предложенный комплексный подход особенно актуален для российских промышленных предприятий, где проекты часто связаны с модернизацией производства, внедрением новых технологий и имеют высокую капиталоемкость. Формирование замкнутого аналитического контура позволяет:

Повысить обоснованность инвестиционных решений за счет использования реальных данных об эффективности предыдущих проектов, а не только прогнозных моделей [14]. Применение методик анализа устойчивости и технологического развития, адаптированных к отраслевой специфике, позволяет сделать эту оценку более точной [10, 11]. Например, для предприятий черной металлургии, работающих в условиях санкционного давления, учет данных о фактической надежности импортозамещающего оборудования становится критически важным для планирования новых инвестиций в модернизацию [9].

Обеспечить управление полной стоимостью владения (TCO), а не только инвестиционными затратами, что критически важно для долгосрочной эффективности [1]. Это особенно важно в капиталоемких отраслях, где затраты на обслуживание и ремонт на протяжении жизненного цикла могут многократно превышать первоначальные инвестиции.

Создать систему непрерывного улучшения проектной (Continuous Improvement) деятельности на уровне портфеля и всей организации, реализуя философию Деминга [5].

Снизить риски повторения ошибок путем формализации и обязательного учета извлеченных уроков. Актуальность этого аспекта подтверждается данными о том, что управление заинтересованными сторонами остается одной из наиболее сложных областей для около 50% руководителей проектов³.

Повысить устойчивость развития предприятия за счет систематического учета экономических, социальных и экологических требований стейкхолдеров, что находит отражение в развитии соответствующей отчетности

³ Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России / Академия бизнеса Б1, Ассоциация «СОВНЕТ», Аналитический центр при Правительстве РФ. 2024. Доступно: <https://b1.ru/analytics/b1-project-management-in-russia-research-2024/>

[7]. Внедрение предлагаемой модели способствует формированию прозрачной и верифицируемой отчетности в области устойчивого развития, что становится все более значимым фактором привлечения инвестиций и сохранения социальной лицензии на деятельность.

Конкретным результатом внедрения подхода для промышленного предприятия может стать рейтинговая система оценки проектных инициатив, которая учитывает не только прогнозный финансовый эффект, но и исторические данные о реализации аналогичных проектов, их влиянии на операционную эффективность и выполнение экологических KPI. Это создает условия для перехода от управления отдельными проектами к управлению стратегической ценностью проектного портфеля в интересах устойчивого развития предприятия.

Заключение

Включение стадии эксплуатации в жизненный цикл проекта и ее интеграция в логику цикла PDSA представляет собой закономерное развитие методологии проектного управления в сторону повышения его стратегической значимости. Предложенный комплексный подход, реализуемый через трехкомпонентную модель (методология, технология, организация), позволяет преодолеть ключевой недостаток традиционных систем – разрыв аналитического контура. Критически важным элементом, обеспечивающим замыкание этого контура, является сквозное применение стейкхолдерского подхода: от глубокого анализа на этапе инициации, задающего верные векторы создания ценности, до оценки удовлетворенности на этапе эксплуатации, результаты которой питают следующую итерацию цикла. Таким образом, аналитическое обеспечение превращается в петлю организационного обучения.

Представленная модель задает концептуальные рамки, которые должны быть адаптированы к специфике конкретной организации с учетом ее отраслевой принадлежности, уровня зрелости управления и технологического ландшафта. Ключевым вызовом при внедрении становится необходимость синхронных изменений во всех трех компонентах: методологии, технологиях и организационной культуре.

Научная новизна исследования заключается в системном обосновании стадии эксплуатации как обязательного элемента жизненного цикла и в разработке целостной модели ее аналитического обеспечения. Дополнительный вклад состоит в интеграции принципов стейкхолдерского анализа и корпоративного бизнес-анализа в методологию проектного управления, что обеспечивает его ориентацию на создание устойчивой ценности. Практическая значимость подтверждается решением актуальных проблем российских промышленных предприятий: повышением точности оценки эффективности инвестиций, созданием основы для непрерывного организационного обучения и формированием доказательной базы для стратегического и портфельного управления. Внедрение данного подхода требует последовательных

организационных изменений, но именно оно позволяет перейти от тактического контроля проектных задач к стратегическому управлению создаваемой ценностью на всем протяжении жизненного цикла актива.

Список источников

1. Бабичева Н.Э., Любушин Н.П. Взаимодействие концепций и законов развития систем в экономическом анализе деятельности субъектов хозяйствования // *Экономический анализ: теория и практика*, 2024, т. 23, no. 4, с. 604–624.
2. Бариленко В.И. Бизнес-анализ в управлении архитектурой предприятия // *РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*, 2023, no. 3, с. 143–148.
3. Бариленко В.И. Корпоративный бизнес-анализ как инструмент обеспечения стратегического развития экономических субъектов // *Учет. Анализ. Аудит*, 2025, т. 12, no. 2, с. 6–13.
4. Балашова И.В. Анализ проблем принятия решений в задачах управления проектами // *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*, 2022, no. 2, с. 74–81.
5. Бачинский А.Г., Иванова Т.И., Ермаков В.Е., Кириллов А.А. Управление качеством и основные принципы Деминга // *Форум молодых ученых*, 2020, no. 10 (50).
6. Гришко Л.А., Серая Н.Н. Процессный подход в современной практике управления // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*, 2018, no. 7 (33).
7. Ефимова О.В. Ответность об устойчивом развитии: требования, разработка, анализ // *Аудит*, 2024, no. 3 (191), с. 50–54.
8. Когденко В.Г. Методика оценки индикаторов технологического развития отрасли на примере электронной промышленности // *Экономический анализ: теория и практика*, 2024, т. 23, no. 10, с. 1810–1835.
9. Когденко В.Г., Казакова Н.А. Анализ рискоустойчивости различных типов компаний черной металлургии в условиях санкций // *Черные металлы*, 2024, no. 3, с. 83–88.
10. Любушин Н.П., Крастелева Е.А. Развитие экосистемного подхода в экономическом анализе субъектов хозяйствования // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2024, no. 6 (174), с. 158–169.
11. Пласкова Н.С., Франсиску Р.А.Д. Управленческий проектный анализ в оценке эффективности инвестиционных проектов // *Финансовый бизнес*, 2024, no. 2 (248), с. 85–87.
12. Растегаева Н.А., Корниенко М.В., Норкин В.В. Улучшение процесса достижения стратегических целей при помощи карт Шухарта // *Вестник Академии знаний*, 2025, no. 3 (68).
13. Серышев Р.В., Сенотов В.Н. Эволюция теории ограничения систем Голдратта // *Актуальные исследования*, 2019, no. 3 (3).
14. Чернуха Н.А. Аналитическое обеспечение проектного управления на разных стадиях жизненного цикла проекта // *Вестник Академии знаний*, 2025, no. 1 (66).
15. Biedenbach T., Müller R. Benefits of Project Portfolio Management: A Review of Evidence from Successful Organizations // *International Journal of Project Management*, 2020, vol. 38, no. 5, pp. 297–312.
16. Freeman R.E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman, 1984. 276 p.
17. Kähkönen K. The Challenges of Post-Project Evaluation in Complex Business Environments // *International Journal of Managing Projects in Business*, 2021, vol. 14, no. 7, pp. 1501–1520.
18. Martinsuo M. Project portfolio formation as an organizational routine // *International Journal of Project Management*, 2024, vol. 42, is. 4, p. 102592.
19. Wanner J., Janiesch C., Fischer M. Data-Driven Project Management: The Digital Transformation of Project Controls // *Project Management Journal*, 2021, vol. 52, no. 5, pp. 443–456.

OPTIMUM SECURITY PORTFOLIO UNDER THE GLOBALIZATION CONDITIONS: APPROACHES AND MODELS

Chernukha Nikita Alekseevich, graduate student

Financial University under the Government of the Russian Federation, Leningradsky Avenue, 49/2, Moscow, Russia, 125167; e-mail: chernu-kha.na@mail.ru; 232197edu.fa.ru

Importance: the paper addresses the problem of developing analytical support for project management in the context of digital transformation. Its relevance is driven by the persistent "information gap" between project-level and operational (post-project) data, as well as by the fragmented nature of analytics, which significantly limits the strategic value of project portfolios for industrial enterprises. *Purpose:* the aim of the study is to develop an integrated approach to analytical support that overcomes this gap by incorporating the operational phase into the project life cycle and applying a cross-cutting stakeholder-based approach starting from the initiation stage, thereby enhancing the strategic effectiveness of project management. *Research design:* the research methodology is based on a synthesis of corporate business analysis principles, systems thinking, the PDSA (Plan–Do–Study–Act) cycle, and the theory of constraints. A critical review of classical project life cycle models is conducted. An original extended life cycle model is developed and visualized, in which the initiation stage is reconceptualized as "Stakeholder Analysis and Initiation," while the operational phase is integrated into the PDCA logic. On this basis, a three-component analytical support framework is constructed. *Results:* the proposed approach enables a shift from reactive control toward proactive strategic management. The key practical outcome is a holistic model that facilitates the transition from tactical project monitoring to data-driven decision making throughout the entire asset life cycle. The main effects include improved project selection quality, enhanced management of total cost of ownership (TCO), and the establishment of an organizational learning system. The approach is particularly relevant for Russian industrial enterprises operating under import substitution conditions.

Keywords: project management; analytical support; project life cycle; stakeholder analysis; corporate business analysis; operations; PDSA; data-driven decision making.

References

1. Babicheva N.E., Lyubushin N.P. *Vzaimodeistvie kontseptsii i zakonov razvitiya sistem v ekonomicheskom analize* [Interaction of concepts and laws of systems development in economic analysis] deyatel'nosti sub»ektov khozyaistvovaniya

- of business entities]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika*, 2024, vol. 23, no. 4, pp. 604–624. (In Russ.).
2. Barilenko V.I. Biznes-analiz v upravlenii arkhitekturoi predpriyatiya [Business analysis in enterprise architecture management]. *RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzhenie, Konkurentsya*, 2023, no. 3, pp. 143–148. (In Russ.).
3. Barilenko V.I. Korporativnyi biznes-analiz kak instrument obespecheniya strategicheskogo razvitiya ekonomicheskikh sub»ektov [Corporate business analysis as a tool for ensuring strategic development of economic entities]. *Uchet. Analiz. Audit*, 2025, vol. 12, no. 2, pp. 6–13. (In Russ.).
4. Balashova I.V. Analiz problem prinyatiya reshenii v zadachakh upravleniya proektami [Analysis of decision-making problems in project management tasks]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*, 2022, no. 2, pp. 74–81. (In Russ.).
5. Bachinskii A.G., Ivanova T.I., Ermakov V.E., Kirillov A.A. Upravlenie kachestvom i osnovnye printsipy Deminga [Quality management and Deming's basic principles]. *Forum molodykh uchenykh*, 2020, no. 10 (50). (In Russ.).
6. Grishko L.A., Seraya N.N. Protsessnyi podkhod v sovremennoi praktike upravleniya [Process approach in modern management practice]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*, 2018, no. 7 (33). (In Russ.).
7. Efimova O.V. Otchetnost' ob ustoi-chivom razvitii: trebovaniya, razrabotka, analiz [Sustainability reporting: requirements, development, and analysis]. *Audit*, 2024, no. 3 (191), pp. 50–54. (In Russ.).
8. Kogdenko V.G. Metodika otsenki indikatorov tekhnologicheskogo razvitiya otrasli na primere elektronnoi promyshlennosti [Methodology for assessing technological development indicators of an industry: the case of the electronics industry]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika*, 2024, vol. 23, no. 10, pp. 1810–1835. (In Russ.).
9. Kogdenko V.G., Kazakova N.A. Analiz riskoustoichivosti razlichnykh tipov kompanii chernoi metallurgii v usloviyakh sanktsii [Analysis of resilience of different types of ferrous metallurgy companies under sanctions]. *Chernye metally*, 2024, no. 3, pp. 83–88. (In Russ.).
10. Lyubushin N.P., Krasteleva E.A. Razvitie ekosistemnogo podkhoda v ekonomicheskom analize sub»ektov khozyaistvovaniya [Development of the ecosystem approach in economic analysis of business entities]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2024, no. 6 (174), pp. 158–169. (In Russ.).
11. Plaskova N.S., Francisku R.A.D. Upravlencheskii proektnyi analiz v otsenke effektivnosti investitsionnykh proektov [Managerial project analysis in evaluating the effectiveness of investment projects]. *Finansovyi biznes*, 2024, no. 2 (248), pp. 85–87. (In Russ.).
12. Rastegaeva N.A., Kornienko M.V., Norkin V.V. Uluchshenie protsessa dostizheniya strategicheskikh tselei pri pomoshchi kart Shukharta [Improving the process of achieving strategic goals using Shewhart charts]. *Vestnik Akademii znanii*, 2025, no. 3 (68). (In Russ.).
13. Seryshev R.V., Senotov V.N. Evolyutsiya teorii ogranicheniya sistem Goldratta [Evolution of Goldratt's theory of constraints]. *Aktual'nye issledovaniya*, 2019, no. 3 (3). (In Russ.).
14. Chernukha N.A. Analiticheskoe obespechenie proektnogo upravleniya na raznykh stadiyakh zhiznennogo tsikla proekta [Analytical support of project management at different stages of the project life cycle]. *Vestnik Akademii znanii*, 2025, no. 1 (66). (In Russ.).
15. Biedenbach T., Müller R. Benefits of Project Portfolio Management: A Review of Evidence from Successful Organizations. *International Journal of Project Management*, 2020, vol. 38, no. 5, pp. 297–312. (In Eng.)
16. Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman, 1984. 276 p. (In Eng.)
17. Kähkönen K. The Challenges of Post-Project Evaluation in Complex Business Environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2021, vol. 14, no. 7, pp. 1501–1520. (In Eng.)
18. Martinsuo M. Project portfolio formation as an organizational routine. *International Journal of Project Management*, 2024,

vol. 42, iss. 4, article 102592. (In Eng.) Digital Transformation of Project Controls.
19. Wanner J., Janiesch C., Fischer M. *Project Management Journal*, 2021, vol.
Data-Driven Project Management: The 52, no. 5, pp. 443–456. (In Eng.)