

УДК 338.46

**Е.П. ЗАГОРОДНОВА, к.экон.н., доцент кафедры стратегического менеджмента, декан вечерне-заочного факультета экономики и управления**

Пермский филиал ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Пермь, ул. Студенческая, 38  
Электронный адрес: ezaгородnova@hse.ru

**Е.И. ФАЕРБЕРГ, к.экон.н., доцент кафедры стратегического менеджмента, заведующая кафедрой стратегического менеджмента**  
Пермский филиал ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Пермь, ул. Студенческая, 38  
Электронный адрес: faerbergkaterina@gmail.com

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Любая организация находится и функционирует в некоей среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходи-

мый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность развития перспективных направлений деятельности.

Для получения данных о своей внутренней и внешней среде в организации проводится стратегический анализ, который особенно актуален в проектно-ориентированных организациях, так как может стать одним из ключевых инструментов сбора информации для подготовки проекта. Однако применение стратегического анализа в управлении проектами не имеет широкого распространения, хотя, как и любая организация, функционирует в определенном окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и иные факторы.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных исследований в области разработки и реализации стратегии развития выявило необходимость исследования проблем совершенствования методических и практических вопросов стратегического управления.

Ключевой элемент любого проекта – его миссия. Это генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования, она детализирует

В статье определяется необходимость проведения стратегического анализа при осуществлении управления проектом, а также предлагается концептуальная схема, определяющая место и роль стратегического анализа в проектном управлении.

*Ключевые слова:* проект; управление проектами; стратегия; стратегический анализ; методы стратегического анализа

статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях. Миссия – это главная задача проекта с точки зрения его будущих основных услуг или изделий, его важнейших рынков и преимущественных технологий.

«Стратегия проекта – центральное звено в выработке направлений и действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта» [3, с. 140]. Подготовку стратегии проекта можно условно разделить на три последовательных процедуры:

- *стратегический анализ;*
- разработка и выбор стратегии;
- реализация стратегии.

Как мы видим, стратегический анализ является первоначальным этапом и информационной основой подготовки стратегии проекта: чтобы реализовать проект в современных условиях, любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и по возможности активно формировать внешние условия своей деятельности с учетом собственных внутренних изменений, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности.

Стратегический анализ помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и разработки стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в разного рода выгодные возможности.

Для того чтобы оценить необходимость проведения тщательного стратегического анализа в управлении проектом, рассмотрим характеристики среды проекта, которые оказывают непосредственное воздействие на сложность его осуществления. Во-первых, это взаимосвязанность ее факторов. Под ней понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Факт взаимосвязанности является значимым уже не только для рынков страны или региона, но и для мирового рынка [2, с. 220]. Данная взаимозависимость превратила среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать факторы среды по отдельности, изолированно друг от друга. Специалисты не так давно даже ввели понятие «хаотичные изменения» для описания внешней среды, которая характеризуется еще более быстрыми темпами изменений и более сильной взаимосвязанностью.

Во-вторых, сложность среды. «Это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора. Если говорить о числе внешних факторов, на которые предприятие реагирует, то, если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии», – отмечает Д. Аакер [2, с. 221]. Организации,

работающие в несложной среде, обладают одним преимуществом: им приходится иметь дело всего лишь с несколькими категориями данных, необходимых для принятия управленческих решений. В силу этого в менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура, но так как разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход определяет, что не существует и наилучшей организационной структуры.

В-третьих, подвижность среды. Под ней понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении проекта. Многие исследователи отмечают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей все время скоростью. Однако притом, что эта динамика является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна [1, с. 141]. Например, в результате исследований обнаружилось, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в других отраслях. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают строительную, пищевую промышленность, производство тары и упаковочных материалов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью внешней среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности размещены в разных странах мира или же регионах страны или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижного внешнего окружения проекта, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные управленческие решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

В-четвертых, неопределенность внешней среды. «Она является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной» [1, с.145]. Поскольку бизнес становится все более глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности заметно снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения в области управления.

Все эти характеристики среды проекта говорят о высокой динамике и вариантно-м характере происходящих в ней изменений, что накладывает на менеджеров задачи как можно более точного прогнозирования, оценки и анализа сложившейся среды проекта, чтобы заранее установить характер и силу возможных угроз. Это позволит вырабатывать и адекватно ситуации корректировать выбранную стратегию.

В результате эволюции менеджмента изменялись и совершенствовались методы стратегического планирования и управления. В современных условиях наиболее действенным считается необходимость осуществлять превентивное реагирование на прогнозируемые изменения, так как только с помощью этого можно не только выжить, адаптироваться, но и максимально эффективно использовать имеющиеся у организации резервы, а также возможности, возникающие вследствие происходящих перемен. Все это создает предпосылки для дальнейшего развития.

Такого рода управление предполагает раннее выявление «слабых сигналов» каких-либо изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрое реагирование на них. При этом должно быть налажено постоянное наблюдение (мониторинг) за любыми событиями и явлениями, происходящими во внешней среде предприятия.

Основными принципами, которые необходимо учитывать при организации исследования внешней среды, являются принципы объективности, системности, развития, регулярности, гибкости и релевантности.

Для переноса факторов среды в число контролируемых или хотя бы прогнозируемых необходимо осуществлять ее анализ с помощью специальных методов. Проведение стратегического анализа проекта предполагает выбор следующих методов:

- определение ключевых факторов успеха;
- анализ движущих сил отрасли;
- анализ 5 сил Портера;
- составление карты стратегических групп.

Проведение стратегического анализа обеспечивает базу для определения как миссии и цели проекта, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих организации выполнить миссию и реализовать проект. Он представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к проекту факторы, чтобы определить возможные угрозы для фирмы.

Эффективное взаимодействие предприятия с внешней и внутренней средой требует от руководителей и специалистов высочайшего уровня подготовки, аналитических способностей и интуиции. Экспертные оценки свидетельствуют, что только 20% факторов в бизнесе поддаются контролю со стороны предприятия, остальные 80% – неконтролируемые. Среди последних – в основном составляющие внешней среды предприятия.

В целом, по итогам проведенного анализа существующего теоретического базиса в области управления проектами и его взаимосвязи с анализом текущей организационной стратегии и его основными элементами можно предложить концептуальную схему, в которой определяется место стратегического анализа в управлении проектами (рис. 1).

На стадии инициации проекта определяется его миссия, затем проводится первичный стратегический анализ, по результатам которого определяют цель

и задачи проекта, а также критерии их достижения (выполнения). На следующей стадии проекта определяются меры, с помощью которых проект будет реализовываться, и начинается их принятие в определенной последовательности. На стадии мониторинга и контроля проводится повторный стратегический анализ, который позволяет соотнести промежуточные результаты проекта с критериями достижения целей и внести корректировки в принимаемые меры.

Результаты проекта требуют систематизации, которая позволит, с одной стороны, оценивать работы по ходу проекта и вносить в них более точные корректировки и, с другой, по завершении проекта получать полноценную структурированную обратную связь по его результатам.



*Рис. 1. Концептуальная схема применения стратегического анализа в управлении проектами*

Руководители высшего звена используют подобные системы, чтобы удостовериться, что результаты проекта соответствуют миссии, стратегическим целям организации и т.д. Системы показателей результатов проекта должны удовлетворять двум требованиям проекта: потребность в механизме передачи информации о результатах работы по проекту и о его состоянии занятым исполнителям и потребность в сравнении результатов работы по множеству проектов. Подобные типовые системы в первую очередь дают представление только о финансовых показателях действий или проектов. В ходе работы была

выявлена потребность в альтернативном представлении действий, которое включало бы в себя измерения других аспектов.

Таким образом, необходимо ввести новый элемент в концептуальную схему применения стратегического анализа в управлении проектами, предложенную ранее (рис. 2).

Система показателей результатов проекта в данной концепции занимает место на стадиях мониторинга и контроля и завершения проекта. На этапе мониторинга и контроля система даст возможность более глубокого анализа промежуточных результатов проекта, что позволит руководству оперативно получать информацию о ходе проекта и возникающих проблемах в удобной форме, вносить более точные и оперативные корректировки в его дальнейший ход и, как следствие, повысит текущую «управляемость» проекта. На этапе завершения систематизация результатов проекта делает возможным получать универсальный отчет по проекту, который возможно рассматривать как отдельно, так и сравнивать с другими проектами, реализуемыми организацией.

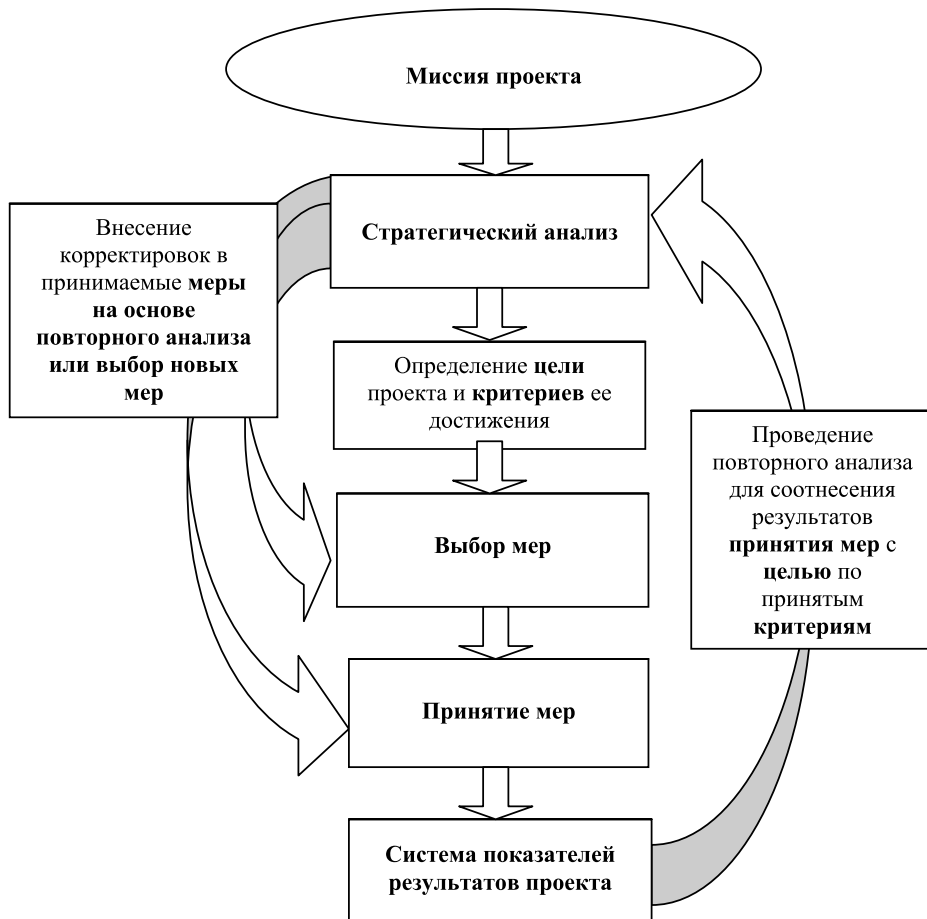


Рис.2. Модифицированная концептуальная схема применения стратегического анализа в управлении проектами

При разработке системы показателей результатов проекта за основу могут быть взяты два метода стратегического анализа: анализ ключевых факторов успеха и SWOT-анализ, применение которых осуществляется поэтапно.

1-й этап: отбор групп ключевых факторов успеха (далее – КФУ)

КФУ есть общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная организация в настоящее время реализовать эти факторы. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Выделение КФУ для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению КФУ, характерных для отрасли. Эта работа представляет собой существенную часть разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство предприятия. КФУ должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии. КФУ не одинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени. Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить наиболее важные на ближайшую перспективу КФУ, например, путем ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли [4, р. 156].

На данном этапе проводится отбор нескольких групп факторов успеха, которые оказывают наибольшее влияние на проект. Ключевые факторы успеха компании должны быть весьма специфическими, т.е. представлять собой своеобразный набор условий, составленный в результате анализа отрасли. Каждой группе факторов присваивается вес в зависимости от степени ее влияния на рассматриваемую отрасль. Итогом данного этапа является составление таблицы (табл. 1):

Таблица 1

**Отобранные группы КФУ и их весовая характеристика**

Наименование группы КФУ	Весовая характеристика	Обоснование выбранного значения весовой характеристики
1.		
2.		
...		

2-й этап: экспертная оценка КФУ по каждой группе

Этот этап является стандартным для оценки КФУ: группа экспертов оценивает по 10-балльной шкале каждый фактор, отличным является только то, что факторы модифицированы с учетом специфики организации, сгруппированы; весовую характеристику имеют группы, а не отдельные факторы (табл. 2).

## Экспертная оценка КФУ

КФУ	Вес	Проект
КФУ, зависящие от технологии:		
КФУ, относящиеся к производству:		
КФУ, относящиеся к реализации услуг:		
КФУ, относящиеся к маркетингу:		
Сумма	1.0	

3-й этап: установление взаимосвязей между группами КФУ и группами показателей, рассматриваемых в организации

На данном этапе производится детальный анализ, целью которого является установление детальной взаимосвязи между группами показателей, которые рассматривает организация, и отобранными группами КФУ для проекта. Эта взаимосвязь устанавливается в таблице, идея которой взята из SWOT-анализа, задача данной таблицы – показать, как КФУ могут влиять на показатели деятельности организации, для каждой группы показателей выделяется одна наиболее важная группа КФУ.

4-й этап: составление матриц по отдельным взаимосвязанным группам КФУ и показателей, рассматриваемых в организации, и итоговой матрицы с учетом весовых характеристик каждой группы показателей (рис. 3).

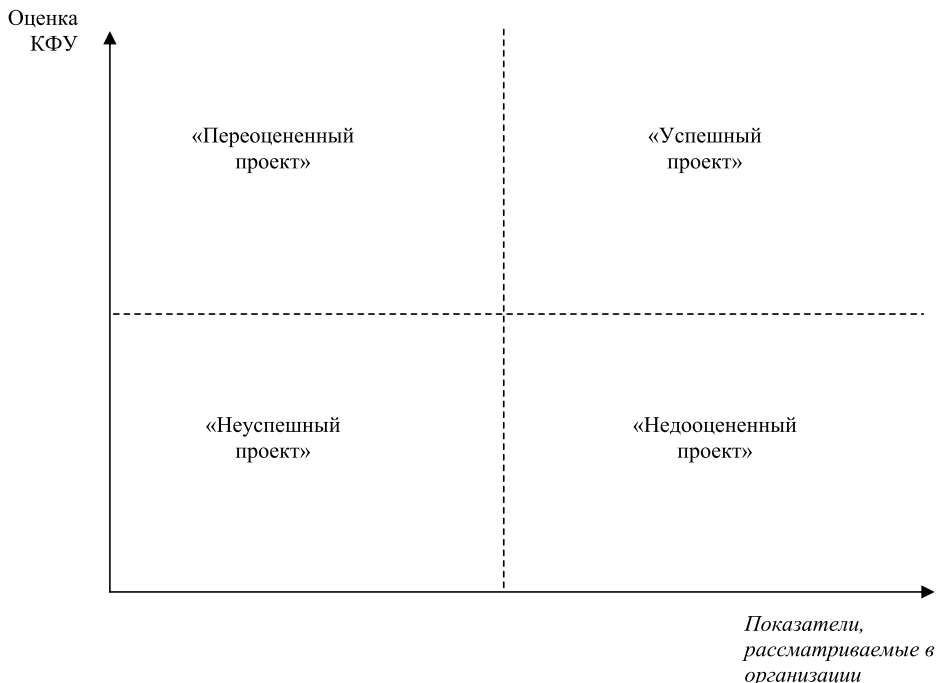


Рис.3. Матрица КФУ

Данная матрица составляется отдельно для каждой пары взаимосвязанных групп КФУ и показателей, рассматриваемых в организации, и для итоговых значений с учетом весовых характеристик. КФУ в данном случае являются оценкой потенциала проекта, а показатели, рассматриваемые в организации, – оценкой достигнутых результатов. Таким образом, проект, попадающий в левый нижний квадрант, является неуспешным, так как недооцененный потенциал не дал значительных результатов. Проект, попадающий в левый верхний квадрант, является переоцененным, т.е. высокий потенциал проекта дал результаты ниже ожидаемых, а недооцененным можно считать проект, попавший в правый нижний квадрант, так как при невысоком потенциале он дает значительный результат. Полностью успешным можно считать проект, попадающий в правый верхний квадрант, потому что высокий потенциал проекта обеспечивает закономерно высокий результат.

Предложенная концепция применения стратегического анализа в управлении проектами представляет собой структурный подход к менеджменту проектов. В рамках данного подхода управление проектами рассматривается как движущая сила стратегического развития организации, которая позволяет достигать ее стратегических целей через системный анализ результатов проектной деятельности стратегических бизнес-единиц.

### Список литературы

1. *Аакер Д.* Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. М.: Эксмо, 2007.
2. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2011.
3. *Дитхелм Г.* Управление проектами: в 2 т. Т. I / пер. с нем. СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2004.
4. *Doyel Peter.* Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. John Wiley and Sons. Ltd, 2008.