

## Экономические науки

УДК 337.10

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

**А.Ю. Степанская**, Российский государственный социальный университет (Москва, Россия).

**Аннотация.** Существование современного общества, удовлетворение его потребностей, распределение труда и продуктов, а также модернизация использования всех видов ресурсов обеспечивается обособленными субъектами хозяйствования – предприятиями и организациями различных форм собственности и организационно-правовых особенностей. Деятельность любой организации подвержена влиянию факторов внутренней и внешней среды, с которыми она неразрывно связана. Свобода рыночных отношений обуславливает специфику внешнего взаимодействия организации с государственными контрольными органами, поставщиками ресурсов, покупателями товаров, услуг и работ, а также в совокупности со всей рыночной средой. Внутренняя среда предприятия содержит в себе потенциал, который необходим для ее функционирования.

**Ключевые слова:** общество, труд, потребности, анализ, проект, стратегия.

## USE OF STRATEGIC ANALYSIS IN PROJECT MANAGEMENT

**Abstract.** The existence of modern society, the satisfaction of its needs, the distribution of labor and products, as well as the modernization of the use of all types of resources are provided by separate economic entities-enterprises and organizations of various forms of ownership and organizational and legal features. The activity of any organization is influenced by the factors of the internal and external environment with which it is inextricably linked. Freedom of market relations determines the specifics of the external interaction of the organization with state control bodies, resource suppliers, buyers of goods, services and works, as well as in conjunction with the entire market environment. The internal environment of the enterprise contains the potential that is necessary for its functioning.

**Keywords:** society, labor, requirements, analysis, project, strategy.

С учетом влияния множества факторов внутренней и внешней среды на деятельность организации, от обоснованности и качества управленческих решений зависит функционирование и финансово-экономическое положение организации на всех этапах хозяйственного оборота. Это особенно актуально в условиях нестабильности макроэкономических процессов, самофинансирования и хозяйственного расчета организаций.

Важная роль в структуре современного российского менеджмента, при этом, отводится управлению проектами как отдельному виду управленческой деятельности, который базируется на предварительной разработке системной модели действий по достижению конкретных целей и направлений по реализации этой модели.

Результатом проектирования является разработка конкретных показателей проекта, которые используются для оценки соответствия мероприятий проекта стратегии организации – целям и задачам ее деятельности. Система показателей проекта должна обеспечивать передачу результатов на всех этапах его реализации.

Система показателей результатов проекта имеет важное значение на стадиях мониторинга и контроля и завершения проекта. На этапе мониторинга и контроля показатели проекта позволяют провести детальный анализ промежуточных результатов реализации проекта. Это, в свою очередь, позволяет оперативно получать информацию о ходе проекта и возникающих проблемах, осуществлять более точные и оперативные корректировки в его дальнейший ход и, как следствие, повысить текущую управляемость проектом. На этапе завершения систематизация результатов проекта создает возможность получать систематизированный отчет по проекту, который возможно анализировать как отдельно, так и сравнивать с другими проектами в рамках одной организации.

Одним из основных инструментов сбора информации для подготовки проекта выступает стратегический анализ, который проводится для получения сведений о состоянии и уровне влияния внутренней и внешней среды на деятельность организации.

Таким образом, в современных условиях существует необходимость разработки оптимальной, эффективной и сбалансированной системы показателей результатов реализации проекта с использованием актуальных методик и инструментов стратегического анализа деятельности организации, позволяющего оценить условия внешней и внутренней среды, в которых планируется реализация проекта.

Систематизация и разработка эффективных показателей проекта невозможна без учета влияния факторов внутренней и внешней среды. Сбалансированная и обоснованная система показателей результатов является неотъемлемой составляющей общей эффективности проекта.

Стратегический анализ в проектировании должен включать следующие основные этапы стратегического анализа в проектировании: экспресс-анализ; комплексный анализ и детальный анализ.

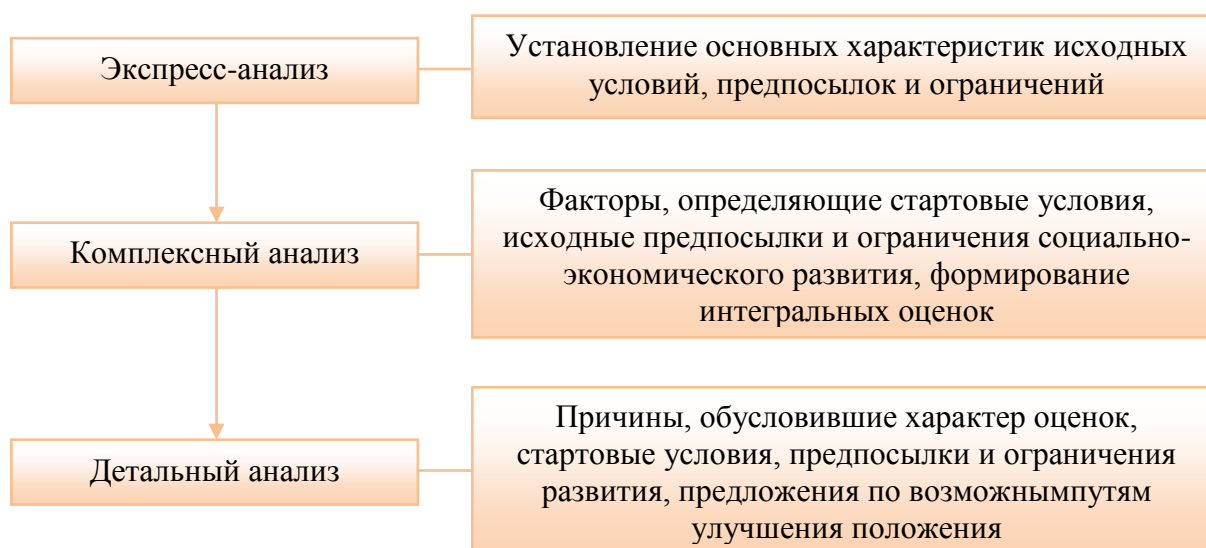


Рис. 1. Этапы стратегического анализа в проектировании

В ходе проведения экспресс-анализа осуществляется установка ключевых характеристик начальных условий, различных предпосылок и ограничений в отношении социально-экономического развития организации и разрабатываемых проектов.

В процессе комплексного анализа анализируются во взаимозависимости все важнейшие факторы, определяющие исходные условия, первоначальные предпосылки и различ-

ные ограничения социально-экономического развития организации, формулируются интегральные оценки.

При осуществлении детального анализа выявляются причины, обусловившие тот или иной тип оценок, которые определяют начальные условия, предпосылки и ограничения, а также их влияние на разрабатываемый проект.

Особое место в системе стратегического анализа в проектировании занимают аналитические работы, связанные с исследованием внешней среды организации. Результатом анализа внешней среды является выявление существующих в определенный момент времени и потенциальных угроз и возможностей развития организации со стороны внешней среды и ее окружения, а также предпосылок для развития проекта.

Например, перед разработкой проекта по созданию предприятия или выпуска новых видов продукции должно быть проведено исследование внешней среды – конкурентного окружения, состояния на рынке товаров, среднерыночных цен и множества других факторов внешней среды, без наличия информации о которых невозможна формулировка конкретных и обоснованных предпосылок проекта.

Так, одной из предпосылок проекта по выпуску новой продукции может быть наличие рыночных ниш и неудовлетворительный спрос в какой-либо сфере деятельности:

- наличие товаров низкого качества;
- повышенные цены на отдельные товары;
- недостаточно широкий ассортимент в сравнении с другими предприятиями и предпринимателями, функционирующими на рынке;
- отсутствие быстрого доступа к оборотному капиталу, высокие цены по отдельным видам товаров;
- низкий уровень качества обслуживания клиентов;
- ограниченный ассортимент товаров и т.д.

Исходя из приведенного примера, выработка предпосылок для разработки проекта осуществляется на базе выводов стратегического анализа по исследованию внешней среды, поэтому его использование в управлении проектами является актуальным и неотъемлемым элементов проектной деятельности.

В качестве элементов стратегического анализа, используемых в проектировании, можно выделить исследование положения в отрасли, анализ факторов макросреды и их влияния на деятельность организации и на проект (PEST-анализ), анализ рыночного окружения (например, по модели Майкла Портера), оценка слабых и сильных сторон, возможностей и угроз (рис. 2).

Исследование положения в отрасли предполагает оценку объемов производства и реализации товаров, работ или услуг, основных организаций, их осуществляющих, объема экспорта и импорта, изменения нормативного регулирования в отрасли и его влияния на деятельность организаций и т.д. На основе такого анализа конкретизируются отдельные тенденции развития того или иного рынка. Фактически такая формулировка может выступать одним из элементов предпосылок к разработке проекта.

Анализ факторов макросреды и их влияния на деятельность организации и на проект предполагает проведение PEST-анализа: политические, экономические, социальные, технологические факторы и т.д. Такая оценка позволяет оценить влияние политических рисков,

внешней экономической политики страны и прочих факторов на проект, что обуславливает ее связь с рисками проекта.

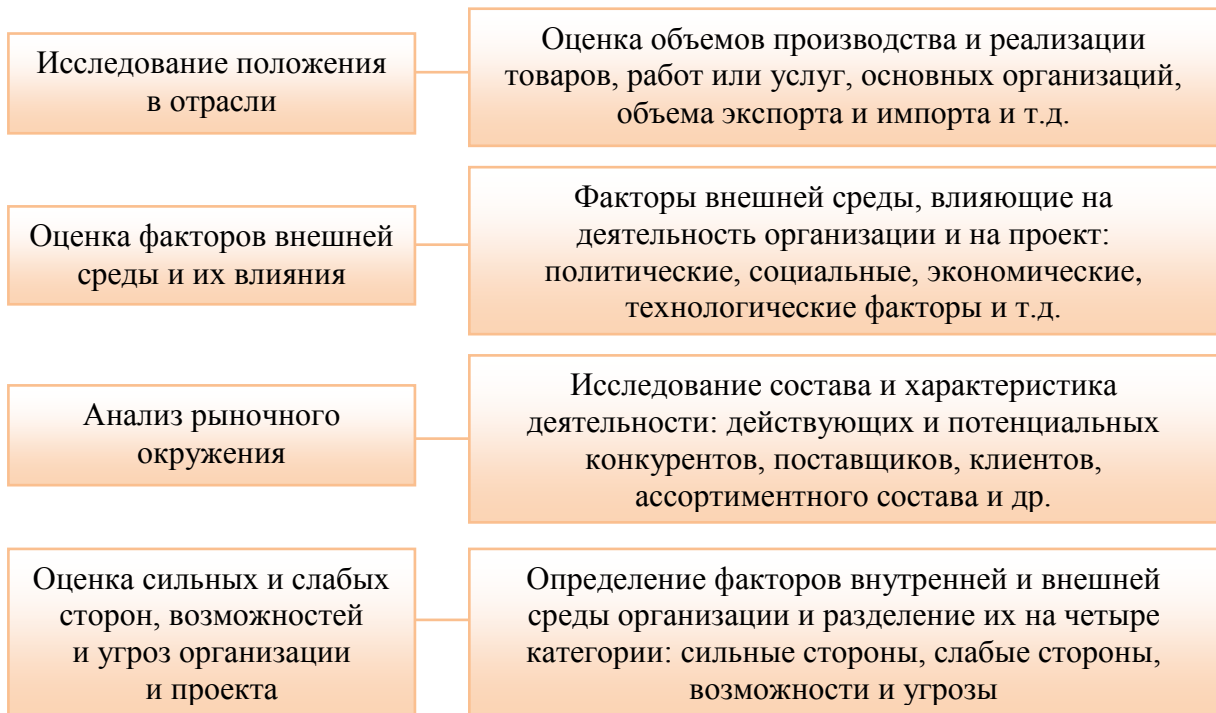


Рис. 2. Элементы стратегического анализа, применяемые в управлении проектами



Рис. 3. Пример анализа рыночного окружения по модели Майкла Портера в ходе разработки проекта расширения ассортимента фабрики мебели

В процессе анализа рыночного окружения проводится исследование состава и дается характеристика деятельности организации: действующих и потенциальных конкурентов, поставщиков, клиентов, ассортиментного состава товаров, работ и услуг и др.

Анализ рыночного окружения как элемент стратегического анализа в проектировании может проводиться по модели Майкла Портера (рис. 3).

Пример анализа рыночного окружения по модели Майкла Портера в ходе разработки проекта расширения ассортимента фабрики мебели показывает, что анализ рыночного окружения при разработке проекта позволяет конкретизировать отдельные факторы внешней среды, способствуя, тем самым, повышению эффективности разрабатываемого проекта.

Исходя из полученных результатов SWOT-анализа и выявленных слабых и сильных сторон деятельности организации, проводится анализ его потенциальных возможностей в ходе реализации проекта. В свою очередь, такой анализ позволяет сделать выводы о возможных сильных и слабых позициях предприятия на всех этапах реализации проекта.

Итогом проведения исследования с использованием инструментов стратегического анализа в проектировании является интегральная оценка начальных, исходных параметров, предпосылок и ограничений проекта.

Таким образом, в ходе разработки проектов различной направленности представляет актуальным использованием стратегического анализа как систематизированных методик изучения внешней среды, результаты такого анализа в существенной мере влияют на предпосылки проекта и последующие составляющие его разработки.

## **Литература:**

1. Агаларова Е.Г., Косинова Е.А. Методологические основы маркетинговых исследований // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 8-2. С. 275.
2. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Е. М. Роговой. М.: Издательство Юрайт, 2015.
3. Горшенин Е.В., Никифорова М.С. Проблемы использования инструментов стратегического менеджмента в управлении организацией // Экономические исследования. 2015. №2. С. 2-14.
4. Захаркина Н.В., Плахова Л.В. Swot-анализ как инструмент управления профессиональным развитием персонала в современных условиях // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-12. С. 2673-2678.
5. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2015. С. 147-155.
6. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014.
7. Якушина Т.В. Значение и роль маркетинговых исследований в деятельности предприятий // Инновационная наука. 2016. № 10-1. С. 180-182.

## **References:**

1. Agalarova E.G., Kosinova E.A. Metodologicheskie osnovy marketingovyh issledovanij // Mezhdunarodnyj zhurnal jeksperimental'nogo obrazovaniija. 2015. № 8-2. S. 275.

2. Balashov A.I., Rogova E.M., Tihonova M.V., Tkachenko E.A. Upravlenie proektami: uchebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata / pod obshh. red. E. M. Rogovoj. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2015.

3. Gorshenin E.V., Nikiforova M.S. Problemy ispol'zovanija instrumentov strategicheskogo menedzhmenta v upravlenii organizaciej // Jekonomicheskie issledovanija. 2015. №2. S. 2-14.

4. Zaharkina N.V., Plahova L.V. Swot-analiz kak instrument upravlenija professio-nal'nym razvitiem personala v sovremennyh uslovijah // Fundamental'nye issledovanija. 2015. № 2-12. S. 2673-2678.

5. Kazakova N.A. Sovremennyj strategicheskij analiz: uchebnik i praktikum dlja magistratury. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2015. S. 147-155.

6. Fomichev A.N. Strategicheskij menedzhment: Uchebnik dlja vuzov. M.: Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i Ko», 2014.

7. Jakushina T.V. Znachenie i rol' marketingovyh issledovanij v dejatel'nosti pred-prijatij // Innovacionnaja nauka. 2016. № 10-1. S. 180-182.



### Сведения об авторе

Алина Юрьевна **Степанская**, магистрант факультета управления, Российский государственный социальный университет (Москва, Россия).