

УДК 657.01

DOI: 10.15587/2312-8372.2019.165767

СТРАТЕГІЧНИЙ АУДИТ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ

Бушуєв С. Д., Козирь Б. Ю., Запривода А. А.

1. Вступ

Світ швидко трансформується. Життєвий цикл знань та технологій управління складними проектами та програмами суттєво скорочується. Технічна та технологічна складність інфраструктурних проектів та програм збільшується за рахунок інновацій. Ці ключові тренди формують суттєві виклики у розвитку систем управління проектами та програмами. Таким чином, застосування перевіреної передової практики (бенчмаркінг) більше не є способом просування вперед. Формування бачення, цілей та стратегії реалізації інфраструктурних проектів заздалегідь робить нас жорсткими, а не гнучкими. Коли створення проекту або програми починається з того, щоб зосередитися на тому, що є цінним для наших клієнтів, нам достатньо використати кращу практику. Але складність та інноваційна направленість інфраструктурних проектів та програм формує ряд викликів. Одна з відповідей на ці виклики – це бережливо-гнучка робота щодо управління інфраструктурними проектами та програмами. Команди управління інфраструктурними проектами вчаться розрізняти те, що є цінним і що не має значення, – це шлях, який пройдений десятиліттями поспіль методологій управління. У ряді інфраструктурних проектів зроблені перші кроки у впровадженні необхідного ошадливо/гнучкого переходу, який підтримує сталість розвитку та адаптивність до турбулентних змін середовища. В умовах сучасних деструктивних економічних відносин у світовому співтоваристві проблема вибору стратегії інфраструктурних проектів як драйверів розвитку країн є життєво важливою та актуальною. Труднощі розробки адекватної стратегії для впровадження інфраструктурних проектів та програм відкривають перед аудиторською діяльністю нові шляхи якісних змін [1, 2].

2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

Об'єкт дослідження – моделі, методи та процеси проведення стратегічного аудиту інфраструктурних проектів та програм. Сьогодні чітко побудована стратегія реалізації інфраструктурних проектів та програм є визначальним фактором успіху. При цьому стратегія:

- інтегрує команди управління інфраструктурними програмами з організаційною місією і баченням замовника та інших ключових зацікавлених сторін;
- забезпечує поточну діяльність інфраструктурного проекту або програми для формування підходу до управління;
- визначає, оцінює і аналізує критичні фактори успіху інфраструктурних проектів та програм;

– визначає, оцінює і аналізує ключові показники ефективності реалізації інфраструктурних програм.

Побудова стратегії інфраструктурних проектів та програм, яка відповідає наведеним вимогам, в умовах невизначеності та критичних впливів середовища є складною науковою проблемою, яка має велике практичне значення.

Таким чином, невизначеність умов та критичні впливи оточення інфраструктурних проектів та програм є характерними недоліками, які притаманні даному об'єкту досліджень в існуючих умовах функціонування.

Одним з найбільш проблемних місць є побудова моделей та методів проведення стратегічного аудиту інфраструктурних проектів та програм, які впроваджуються в умовах невизначеності критеріїв успіху, системи створюваних цінностей, технічних та технологічних рішень, цілей та процесів управління.

Стратегічний аудит – це перевірка і оцінка якості роботи підрозділів організації, проекту або програми, в яких ведеться стратегічне управління. Такий аудит може бути або всеосяжним, тобто зачіпати етапи процесу стратегічного управління, або спрямованим – зачіпати лише частина процесу.

Стратегічний аудит – це експертиза досягнення цілей інфраструктурних проектів та програм. При проведенні стратегічного аудиту аудитор оцінює результати проведеного в організації стратегічного аналізу, здійснений стратегічний вибір і реалізацію стратегії, а також контроль за її реалізацією. При цьому якісні показники цілепокладання та ціледосягнення стають домінуючими, особливо на рівнях аудиту ефективності та стратегічного аудиту. Це вимагає розробки відповідних методів і підходів при проведенні аудиту [1, 3].

Стратегічний аудит інфраструктурних проектів та програм виявляє ступінь зв'язку політики зі специфікою проекту і зовнішніми умовами його реалізації. Кожна з частин стратегічного аудиту базується на відповідній галузі стратегічного обліку і стратегічного аналізу. Все це зливається в сукупності в обліково-аналітичне забезпечення прийняття стратегічних рішень, які в поєднанні зі стратегією розвитку інфраструктурного проекту підлягають стратегічного аудиту.

В умовах кризи економіки проблема успішного впровадження інфраструктурних проектів може бути вирішена шляхом формування обґрунтованої стратегії розвитку організації, яка впроваджує проект, і проведення заходів, спрямованих на досягнення цілей проекту. У зв'язку з цим для підвищення ступеня обґрунтованості стратегічного управління важливе значення має стратегічний аудит, який передбачає формування повної інформації про майбутній розвиток організації під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Загальний вектор розвитку стратегічного аудиту з моменту його виникнення до теперішнього часу припускав виконання аудиторами лише певних техніко-тактичних процедур, спрямованих на підтвердження достовірності звітних даних, що використовуються для короткострокових

управлінських рішень різними групами стейкхолдерів. В аудиторських висновках була відсутня інформація, необхідна для досягнення довгострокових цілей економічного суб'єкта і стимулююча діалектику якісного розвитку фінансово-економічного стану інфраструктурного проекту або програми.

Допомога інфраструктурному проекту або програмі у формуванні стратегії з подальшим аудиторським контролем за її виконанням дозволять оперативно реагувати на постійно мінливий вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. І цим самим домогтися стабільного розвитку організацій, що працюють в умовах турбулентності.

Таким чином, аудит стратегії розвитку організації в сучасних умовах набуває важливого значення, а проблеми визначення його цілей, структури і моделей та методів є перспективними.

3. Мета та задачі дослідження

Мета дослідження є вивчення змісту та процесів проведення стратегічного аудиту як напряму аудиторської діяльності інфраструктурних проектів та програм.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

1. Визначити взаємозв'язок понять «стратегія розвитку організації» і «стратегічний аудит інфраструктурних проектів та програм».

2. Обґрунтувати підходи до аудиторської оцінки здатності реагування системи управління інфраструктурними проектами на фактори невизначеності, зміни зовнішнього середовища і ступеня адекватності організаційно-економічних елементів системи управління, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

4. Дослідження існуючих рішень проблеми

Основними напрямками вирішення проблем побудови та впровадження ефективної стратегії реалізації інфраструктурних проектів та програм в умовах невизначеності та турбулентних впливів оточення, виявлених в світових ресурсах, можуть бути виділені [1, 2]. Але в цих дослідженнях не розглянуто моделі та методи стратегічного аудиту інфраструктурних проектів та програм, які є тимчасовими організаціями з формуванням культури у ході впровадження проекту або програми. Також не розглянуто питання створення ефективної стратегії в умовах невизначеності під впливами турбулентного оточення.

Роботи ж [3, 4] присвячені формуванню стратегії проектів та програм, проте є невирішеними питання, пов'язані з складними інфраструктурними проектами, які впроваджуються в умовах невизначеності та критичних впливів оточення.

В роботі [5] надається погляд на застосування онтологій знань для оцінки стратегій. Однак у цій роботі не розкрито застосування систем знань для аудиту стратегій інфраструктурних проектів та програм.

Авторами роботи [6] визначена модель організаційної компетентності. Ця

модель частково застосована як база для проведення стратегічного аудиту в даному дослідженні. При цьому залишились питання, які пов'язані з моделюванням невизначеності у стратегії інфраструктурних проектів та програм.

Інструменти аналізу сильних та слабких сторін викладені у роботі [7]. Ці інструменти використані в даному дослідженні для аналізу пропозицій щодо застосування запропонованих моделей та методів проведення стратегічного аудиту інфраструктурних проектів.

Робота [8] присвячена візуалізації стратегічних рішень проектного управління, при цьому вона покриває лише частину процесу стратегічного аудиту.

Альтернативний варіант вирішення проблеми, викладений в [9]. Цей варіант не передбачає проведення стратегічного аудиту у комерційній компанії. При цьому за межами досліджень залишились питання застосування у тимчасових організаціях, якими є інфраструктурні проекти.

У роботі [10] досліджені питання стратегічних розривів у розвитку організацій. На думку авторів цієї роботи, ключовими проблемами стратегічного управління є недосконалість впровадження інструментів аудиту у практику корпоративного управління.

В роботах [11, 12] показано застосування компетентнісної моделі управління проектами у розвитку організацій та інструменти визначення організаційних патологій. Однак за межами цих досліджень залишились питання аудиту стратегій впровадження інфраструктурних проектів та програм.

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок про те, що проблеми, пов'язані з розробкою і застосуванням моделей та методів стратегічного аудиту інфраструктурних проектів, та програм в умовах невизначеності та турбулентних впливів оточення, є невирішеними.

5. Методи дослідження

На основі методів аналізу і синтезу представлені різні підходи до визначення стратегічного аудиту, шляхом узагальнення розкрито його зміст. В якості вихідних матеріалів використовувалися фундаментальні положення і концепції менеджменту і стратегічного аудиту, праці вітчизняних і зарубіжних авторів. В результаті уточнено місце стратегічного аудиту в теорії і практиці аудиторської діяльності. Виділено найбільш важливі аспекти в оцінці аудитором зовнішніх і внутрішніх факторів, що роблять істотний вплив на реалізацію стратегії розвитку організації. У вигляді різних стратегій визначена структура стратегічного аудиту. Як інструмент його проведення запропоновано використання елементів методу PEST-аналізу.

В умовах економічної кризи стратегічний аудит інфраструктурних проектів та програм сприяє оперативній реакції замовників на постійно мінливий вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Стратегічний аудит проводиться тоді, коли стратегія вже розроблена, прийнята і почалася її реалізація. Під час його проведення аудитором важливо зрозуміти, наскільки діяльність організації відповідає вимогам, змінам

оточення, уявленням про можливі дії конкурентів і регуляторів в існуючих і майбутніх умовах [9].

За підсумками аудиторської оцінки може бути зроблений один з висновків:

1) сформована і реалізована стратегія розвитку організації в повній мірі відповідає вимогам зовнішнього середовища;

2) сформована і реалізована стратегія розвитку організації не відповідає вимогам зовнішнього середовища або не в повній мірі відповідає (виявляються ступінь і причини невідповідності; можлива розробка заходів, спрямованих на усунення причин невідповідності);

3) управлінські рішення менеджменту щодо реалізації стратегії розвитку організації не відповідають самій стратегії [3].

Дослідження впливу змін зовнішнього середовища на зміст стратегії розвитку організації доцільно проводити за наступними напрямками:

- економічні фактори;
- політичні чинники;
- рішення регуляторів;
- галузеві тенденції;
- технологічні чинники;
- замітники продукції і послуг;
- нові гравці на ринку;
- інші чинники.

Як правило, аналіз зазначених вище факторів відбувається в рамках PEST-аналізу, який можна вважати невід'ємною частиною методики стратегічного аудиту.

PEST-аналіз призначений для виявлення політичних (political), економічних (economic), соціальних (social) і технологічних (technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на успіх інфраструктурних проектів та програм.

До досліджуваним в ході аудиту політичних чинників можна віднести: зміни законодавства, що впливають на галузь проекту або програми, податкову політику, відносини з національними та регіональними органами влади, політику регулювання бізнесу, рівень політичної стабільності в країні (регіоні), наближення виборів державних і місцевих властей і т. п. Так, в даний час найбільш актуальним є вивчення відповідності діяльності компаній проводиться державою політиці імпортозаміщення (можливість отримання додаткових субсидій, розширення ринку збуту в зв'язку зі змінами в конкурентному середовищі і т. п.).

Основна причина вивчення економіки – це оцінка якості розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства [9, 10]. Виділяють, як правило, такі економічні чинники: загальну характеристику ситуації в економіці країни (галузі), курс рубля, інфляцію, стан банківської системи, зміна основних зовнішніх витрат в галузі (газ, вода, електроенергія), рівень безробіття.

За допомогою соціального компонента PEST-аналізу визначаються споживчі переваги. До соціальних чинників відносять: демографічні зміни, зміни в рівні і стилі життя, зміни смаків та уподобань споживачів, зміни в рівні освіти населення, зміни структури доходів.

Метою дослідження технологічного компонента вважається виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів. До таких факторів належать: нові винаходи і можливість їх застосування, швидкість змін і адаптація нових технологій в галузі, зміни в комунікаційних технологіях, поява нових матеріалів, тенденції появи нових товарів і послуг в галузі [11].

При стратегічному аудиті беруться до уваги результати аналізу, які оформляються у вигляді матриці, складовими якої є фактори макросередовища і сила їх впливу, що оцінюється в балах, ранги і інших одиницях виміру. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, яка складається в сфері виробництва і комерційної діяльності.

Розглянемо застосування компетентнісного підходу до організації та проведення стратегічного аудиту інфраструктурного проекту або програми.

У IPMA ОСВ [6] описується п'ять груп елементів компетентності організації в галузі управління проектами:

– керівництво проектами, програмами і портфелями – це та складова корпоративного управління, яка пов'язана з проектами, програмами та портфелями. Зазвичай реалізується вищими керівниками, які входять до складу керуючих комітетів. Вони розробляють стратегічне бачення, політики, рекомендації, приймають рішення, здійснюють моніторинг і контроль ефективності роботи, а також дають вказівки щодо сталого розвитку компетентності в області управління проектами, програмами та портфелями;

– управління проектами, програмами та портфелями – це та складова системи управління організацією, яка пов'язана з проектами, програмами і портфелями. Зазвичай реалізується керівниками різних рівнів постійних і тимчасових підрозділів організації. Вони забезпечують проекти, програми і портфелі людьми, розробляють методи, інструменти, рекомендації, приймають рішення, здійснюють моніторинг і контроль, а також дають вказівки щодо сталого розвитку всіх елементів компетентності;

– узгодження проектів, програм і портфелів направлено на забезпечення досягнення цілей і очікувань, встановлених вищим керівництвом, щодо виконання проектів, програм і портфелів. Здійснюється менеджерами проектів, програм і портфелів за підтримки функціональних керівників.

Процеси, структури і культура проектів, програм та портфелів повинні бути узгоджені з відповідними процесами, структурами і культурою внутрішніх підрозділів і зовнішніх організацій. Вони визначають:

– ресурсне забезпечення проектів, програм та портфелів направлено на забезпечення досягнення цілей і очікувань, встановлених вищим керівництвом, щодо доступності та використання ресурсів. Здійснюється менеджерами проектів, програм і портфелів за підтримки функціональних

підрозділів, таких як фінансовий, юридичний відділ, відділ закупівель і підрозділів технологічного забезпечення. Даний елемент забезпечує визначення вимог до ресурсів, виробляє рекомендації щодо придбання ресурсів і їх сталого розвитку;

– компетентність співробітників проектів, програм та портфелів – це елемент, пов'язаний з розвитком компетентності, збільшенням продуктивності роботи і стимулюванням співробітників, працюючих в проектах, програмах, портфелях. Здійснюється менеджерами проектів, програм і портфелів за підтримки відділу по роботі з персоналом та інших функціональних керівників.

Даний елемент забезпечує визначення вимог до компетентності персоналу, оцінку поточного стану компетентності та здійснення сталого розвитку компетентності в галузі управління проектами, програмами та портфелями.

Місія визначає фундаментальну мета організації – чому вона була створена і чим вона займається. Бачення роз'яснює, чого організація хоче досягти в майбутньому. Це можуть бути середньострокові або довгострокові (на п'ять років або більше) цілі. Формулювання бачення повинна бути позитивною, залучати і надихати людей.

Стратегія показує, як має бути реалізовано бачення. Вона показує, куди потрібно рухатися і на що звертати увагу, зацікавленим сторонам всередині і за межами організації (Наприклад, акціонерам, клієнтам і партнерам).

Розробка місії, бачення та стратегії організації – це інтенсивний процес. Найвище керівництво повинне залучати до цей процес провідних фахівців і зацікавлені сторони. Процес зазвичай починається зі стратегічного аналізу, оцінки поточної ситуації, минулих і майбутніх змін в організації, моделювання сценаріїв або застосування інших методів. Потім аналізуються і порівнюються позиція організації і позиція основних конкурентів, розглядаються існуючі сильні і слабкі сторони, а також майбутні можливості і загрози в порівняно з конкурентами.

Розробка стратегії може здійснюватися по-різному – «зверху вниз» і/або «знизу вгору» або це може бути «Креативна або спонтанна розробка стратегії». По завершенні цього процесу всім зацікавленим сторонам повинно стати ясно, як організація збирається реалізувати бачення.

Стратегії визначають вимоги до реалізації поточної діяльності організації на шляху до довгострокового баченню.

6. Результати дослідження

Організаційно-управлінська діагностика стратегії системи управління організації є першою стадія робіт. Мета організаційної діагностики стратегії – виявити основні проблеми, їх взаємозв'язок, а також запропонувати відповідні їм методи вироблення необхідних рішень.

В рамках даного етапу одночасно ведеться робота в двох напрямках: дослідження існуючої управлінської системи організації, аналіз проблем організаційного розвитку та вивчення існуючої технології стратегічного

управління проектами. В ході діагностики формуються команди ключових співробітників, проводяться самооцінка та інтерв'ю. В результаті аналізу отриманої інформації визначається коло основних проблем, які перешкоджають функціонуванню та розвитку організаційно-управлінської структури, розробляються шляхи вирішення виявлених проблем.

Для проведення діагностики використовуються такі методики:

- аналіз життєвих циклів продуктів, технологій виробництва, процесів управління операційною діяльністю, розвитком і здійсненням бізнесу;
- аналіз управлінських помилок;
- робота з організаційними патологіями;
- розвивальне діагностичне інтерв'ю;
- групування проблем і можливостей;
- побудова графів проблем, викликів і рішень.

Розглянемо застосування цих методів діагностики, включаючи самодіагностику, в розвитку системи стратегічного управління на прикладі групи компаній з будівництва об'єкту Конфаймент Чорнобильської АЕС.

Діагностика виконувалась за методикою аналізу життєвих циклів продуктів, стратегій розвитку, технологій виробництва, процесів управління операційною діяльністю.

6.1. Організаційно-управлінська діагностика стратегії інфраструктурного проекту або програми

Конкурентоспроможні організації завжди викликали величезний інтерес у провідних інвестиційних банків і пекучу заздрість у конкурентів. Чим же визначається їх успіх? І як повинні діяти менеджери, щоб їх організації могли взяти приклад з «зірок»?

Розвиток на кожному кроці формується на основі філософії життєвих циклів бізнесів, систем управління, технологій виробництва і продуктів, інноваційних платформ продуктів, інтегрованих інформаційних систем, і персоналу підприємства. У процесах розвитку активно застосовуються нематеріальні активи у вигляді інноваційних платформ, при цьому одним з критеріїв ефективності програми розвитку є рівень капіталізації нематеріальних активів при їх трансформації в матеріальні.

Ця стадія діагностики в процесі стратегічного аудиту визначає кількісне зростання (продукція, персонал, клієнти, площі, обладнання, продуктивність). У «зіркових» організацій успіх призводить до деяких перебільшень своїх можливостей і виникнення помилок, які легко прощаються.

Проблеми стратегічного управління організаціями по моделі IPMA Delta [11–13], виявлені у ході діагностичних інтерв'ю (табл. 1, рис. 1, табл. 2):

1. Стратегія проекту орієнтована на фінансові показники забезпечуючи якість продукту. Немає якісних і вимірюваних характеристик (KPI індикаторів ефективної діяльності) результатів проектів розвитку, які мають бути отримані.

2. Нечіткі формулювання дозволяють по-різному трактувати стратегію.

3. Сповідання про зриви, проблеми та зміни стратегії відбуваються із запізненням, тоді, коли приховувати цю інформацію стає неможливо.

4. Управління здійснюється на реактивних принципах. Реакція як правило має запізнення. Стратегічне управління повинно бути проактивним.

5. Аналіз проблем, проводиться не регулярно, а на вимогу керівництва інфраструктурної програми.

6. Немає формалізованих процедур і прописаних інструкцій, які вимагають приділяти більше уваги досягненню стратегічних цілей.

Таблиця 1

Параметри оцінки стратегії проектів та програм в процесі аудиту

A2c	Розробка та реалізація стратегії проекту	
1	Питання	<p data-bbox="587 663 1254 703" style="text-align: center;">Стратегія проекту розробляється і реалізується?</p> <p data-bbox="450 703 906 743"><i>На практиці в кращих проектах:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="450 743 1391 815">– враховують ряд зовнішніх і внутрішніх факторів при розробці стратегії проекту; <li data-bbox="450 815 1391 887">– визначають ключові цінності проекту і забезпечують відповідність стратегії проекту їм; <li data-bbox="450 887 1391 994">– приймають рішення про найбільш підходящою загальної стратегії управління проектами та бізнес-моделлю проекту на основі усвідомленої оцінки; <li data-bbox="450 994 1391 1066">– переконуються, що власна стратегія проекту відповідає стратегії і бізнес-моделі постійної організації; <li data-bbox="450 1066 1391 1137">– переконуються, що стратегія проекту спрямована на задоволення потреб, очікувань і вимог зацікавлених сторін проекту; <li data-bbox="450 1137 1391 1245">– забезпечують відповідність стратегії проекту організаційної, соціальної, політичної, правової та технічної складності проекту і його оточення; <li data-bbox="450 1245 1391 1326">– активно відшукуються і оцінюються інновації, можливості навчання та адаптації проекту відповідно стратегії; <li data-bbox="450 1326 1391 1397">– переконуються, що стратегія проекту включає підхід управління проектом; <li data-bbox="450 1397 1391 1469">– розробляються стратегії забезпечення безперервності бізнесу протягом всього життєвого циклу проекту; <li data-bbox="450 1469 1391 1576">– переконуються, що стратегія проекту забезпечує передачу результатів проекту відповідним зацікавленим сторонам, щоб вони підтримували стійкість; <li data-bbox="450 1576 1391 1684">– обізнані у основних компетенціях, особистих здібностях і здібностях своєї організації, щоб розробити стратегії формування партнерських відносин, які підвищують цінність проекту; <li data-bbox="450 1684 1391 1792">– узгодять стратегію проекту зі стратегіями потенційних партнерів для створення безпрограшних ситуацій і максимізації зобов'язань своїх потенційних партнерів; <li data-bbox="450 1792 1391 1863">– забезпечують участь проектної команди в розробці стратегії проекту і отримують їх прихильність цьому; <li data-bbox="450 1863 1391 1935">– систематично відстежують і аналізують показники ефективності проекту з метою адаптації стратегія проекту

3	Перспектива					
	Стратегія	Ціль				
		Дозволити менеджеру розуміти стратегію і стратегічні процеси, що надає можливість управління проектом, програмою або портфелем в оточенні				
3.1	Оцінки	1	2	3	4	5
3.2	Керівництво, структури та процеси					
	Ціль	Дозволити менеджеру ефективно брати участь і управляти впливом, керувати, розуміти структури і процеси в проектах, програмах або портфелях				
	Оцінки	1	2	3	4	5
3.3	Відповідність, стандарти та правила					
	Ціль	Дозволити менеджеру впливати і керувати на основі відповідних, взаємопов'язаних стандартів і правил у межах постійної організації, законодавства, стандартів і норм, як в організації, так і суспільстві в цілому, поліпшити підхід організації до цих областей знань				
	Оцінки	1	2	3	4	5

Рис. 1. Фрагмент таблиці самооцінки компетентності менеджерів проектів та програм у процесі стратегічного аудиту

Таблиця 2

Фрагмент контрольного списку з аудиту організації по моделі IPMA Delta

1. Керівництво	Місія, бачення та стратегія	S	Чи має організація місію, бачення і стратегію для управління проектами, програмами та портфелями проектів?	Перевірити брошури, опис місії, керівництво по управлінню проектами
		T	Чи має організація процеси перетворення стратегії в цілі управління проектами, програмами та портфелями проектів?	Оцінити стратегію, процеси, ініціацію проекту, статут проекту
		S	Яким чином організація бачить процеси використання процесів керівництва, управління та реалізації проектів, програм та портфелів проектів?	Перевірити прийняті концепції, керівництва по управлінню проектами
		T	Чи забезпечує менеджмент організації ресурси для досягнення цілей, визначених в проектах, програмах та портфелях проектів?	Перевірити договори між керівництвом і менеджерами проектів, програм та портфелів на відповідність з пріоритетами
		T	Чи є стандарти і керівництва з управління ризиками і можливостями в проектах, програмах та портфелях проектів і забезпечується належна координація із загальними стандартами організації в галузі ризиків і можливостей?	Перевірити внутрішні стандарти, Керівництва і Регламенти
		T	Чи є процес вибору і залучення зовнішніх зацікавлених сторін в управлінні проектами, програмами та портфелями проектів?	Перевірити вибрані, контракти і оцінити партнерів

6.2. Результати стратегічного аудиту інфраструктурного проекту або програми

Основа забезпечення керованості компанії – побудова організаційної системи операційного менеджменту.

Основними її складовими частинами є структурована система базових для успішного управління визначень:

- бачення компанії в перспективі. Якою ми хочемо бачити компанію через 3–5 років;
- цілі компанії. Чи є вони SMART. Куди рухатись та якою ми б хотіли бачити організацію при реалізації цілей;
- стратегія досягнення цілей. Як вирішувати проблеми та реагувати на виклики;
- ефективна організаційна структура організації;
- бізнес-процеси і управлінські процедури;
- організаційна культура підтримує та мотивує зацікавлених сторін для відповідної поведінки.

Діагностика відомих компаній, які проходили сертифікацію за моделлю IPMA Delta показала, що для Проектів їх розвитку характерна відсутність зазначених вище складових системи управління. Серед цілей керівництва і більшості співробітників переважала поточна діяльність (досягнення необхідного рівня рентабельності), вкрай слабо – довгострокова і стратегічна орієнтація організації.

Керованість починається з визначеності цілей, навколо яких має бути інтегрований Проект. Перш за все, це відноситься до вищих цілей організації (місія, філософія розвитку, стратегія).

Грамотне визначення функцій підрозділів і працівників має дуже велике значення для точної передачі цілей Проекту на їх рівень. Чим якісніше сформульовані функції, тим вище узгодженість дій підрозділів і працівників як з загальними цілями фірми, так і між собою.

Передбачуваний підхід до визначення рольових функцій будується по продуктовому методу, коли функція працівника, підрозділу визначається через необхідний результат діяльності. Інакше кажучи, вони повинні бути орієнтовані на конкретний внесок у вирішення завдань Проекту як цілого.

Головне, що дає такий метод визначення рольових функцій – послідовність у постановці і передачі загально організаційних цілей на всі рівні організаційної ієрархії, а також по горизонталі між взаємопов'язаними підрозділами і працівниками. Одночасно досягається максимальне зближення, стикування цілей працівників і підрозділів з цілями Проекту та керівників. Крім того, такі функції стають контрольованими, їх виконання – перевіряється.

7. SWOT-аналіз результатів досліджень

Strengths. Сильна сторона проведеного стратегічного аудиту полягає у оцінці стратегії на основі визнаної світовою практикою моделі управління проектами та програмами [11, 12]. Модель дозволяє оцінити рівень невизначеності цілей та результатів інфраструктурних проектів.

Weaknesses. Слабкі сторони визначаються обмеженнями моделі щодо відстежування динаміки досягнення стратегічних цілей на основі розвитку компетентності команди менеджерів. Для такого відстеження потрібно повторне проведення стратегічного аудиту.

Opportunities. Можливості у застосуванні стратегічного аудиту пов'язані з оцінкою, яка може призвести до уточнення або змін системи цілей та напрямків руху інфраструктурних проектів.

Threats. Загрози пов'язані з початковою невизначеністю інфраструктурних проектів, що суттєво ускладнює формування цілей та стратегії їх досягнення.

8. Висновки

1. Визначено взаємозв'язок понять «стратегія розвитку організації» і «стратегічний аудит інфраструктурних проектів та програм». Результати самооцінки місця організації за моделлю організаційної компетентності IPMA Delta на схемі життєвого циклу, зроблені командою і керівником, вказали на дві стадії, такі одна за одною – «вперед і більше» і «юності». Такий підхід свідчить про те, що цінності керівника і членів команди збігаються, що є фактором, що підтримує розвиток. При цьому реалізація цих цілей лягає на керівника, про що свідчить відсутність розуміння напрямку руху.

На готовність співробітників Проекту до розвитку, як Компанії, так і до професійного та особистісного розвитку вказує наявність проблем «В команді відчувається брак менеджерських компетенцій» і «неопрацьовані програма навчання персоналу не дає можливості розвинути співробітникам необхідні для Проекту навички». Розвиток – процес системний і повинен носити регулярний характер, що неможливо без системного планування і моніторингу. Крім того, важливою структурною складовою організаційного порядку є мотивуюче середовище.

2. Обґрунтовані підходи до аудиторської оцінки здатності реагування системи управління інфраструктурними проектами на фактори невизначеності, зміни зовнішнього середовища і ступеня адекватності організаційно-економічних елементів системи управління, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Представлено алгоритм проведення стратегічного аудиту на моделі технологічної зрілості організації (IPMA OSB). У моделі, яка застосовується, оцінюється п'ять груп елементів компетентності організації в галузі управління проектами:

1) керівництво проектами, програмами і портфелями як складова корпоративного управління, що пов'язана з проектами, програмами та портфелями;

2) управління проектами, програмами та портфелями як складова системи управління організацією та реалізується керівниками різних рівнів постійних і тимчасових підрозділів організації;

3) узгодження проектів, програм і портфелів, що забезпечує досягнення цілей і очікувань, встановлених вищим керівництвом;

4) ресурсне забезпечення проектів, програм та портфелів, яке направлено на досягнення цілей і очікувань, встановлених вищим керівництвом;

5) компетентність співробітників проектів, програм та портфелів, яка пов'язана з розвитком компетентності, збільшенням продуктивності роботи і стимулюванням співробітників, працюючих в проектах, програмах, портфелях.

Література

1. Donaldson G. A new tool for boards: the strategic audit // Harvard business review. 1995. Vol. 99.

2. Wheelen T. L., Hunger J. D. Concepts in Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability. Prentice-Hall, 2009. 456 p.

3. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. John Wiley & Sons Inc, 2001. 272 p.

4. Kerzner H. In search of excellence in Project Management. Wiley, 1998. 288 p.

5. Guariano N., Giaretta P. Ontologies and Knowledge Bases. Towards a Terminological Clarification // Towards Very Large Knowledge Bases: Knowledge Building and Knowledge Sharing. Amsterdam: IOS Press, 1995. P. 25–32.

6. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB). IPMA, 2013. 137 p.

7. Дженсер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: пер. с англ. Москва: Вильямс, 2003. 368 с.

8. Forsberg K., Mooz H., Cotterman H. Visualizing Project Management. New York: John Wiley and Sons, 2005. 480 p.

9. Гуденица О., Шишов Л. Стратегический аудит в коммерческих организациях. Ростов н/Д: БУПК, 2008. 148 с.

10. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь: пер. с англ. / Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 232 с.

11. D. Bushuyev S., Friedrich Wagner R. IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity // International Journal of Managing Projects in Business. 2014. Vol. 7, Issue 2. P. 302–310. doi: <http://doi.org/10.1108/ijmpb-10-2013-0049>

12. Bushuyev S., Kharitonov D., Rogozina V. Organizational Project Management pathology // Management of development complex system. 2012. Issue 10. P. 5–8.