

DOI: 10.6084/m9.figshare.9783302

УДК 005.7

Бушуєв Сергій Дмитрович

Доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проектами, orcid.org/0000-0002-7815-8129
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Козирь Борис Юрійович

Кандидат технічних наук, доцент кафедри управління проектами, orcid.org/0000-0001-5340-5165
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Запривода Аліна Анатоліївна

Аспірант кафедри управління проектами, orcid.org/0000-0003-0161-623X
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

СТРАТЕГІЧНИЙ АУДИТ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ

***Анотація.** Як об'єкт дослідження розглядаються моделі, методи та процеси проведення стратегічного аудиту інфраструктурних проектів та програм. Проблеми складних інфраструктурних проектів та програм, які виконуються в умовах невизначеності, пов'язані з уточненням та змінами стратегії під впливом критичних зовнішніх та внутрішніх впливів. Визначено взаємозв'язок понять "стратегія розвитку організації" і "стратегічний аудит інфраструктурних проектів та програм". Обґрунтовано 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 (ІРМАОСВ). Наведено приклади форм самооцінки по стратегічних аспектах впровадження інфраструктурних проектів та програм. Показано приклад форми самооцінки менеджера проекту та його команди за поведінковими компетенціями у ході досягнення стратегічних цілей. Наведено приклад аудиторської оцінки щодо стратегії впровадження проекту КОНФАЙМЕНТ Чорнобильської АЕС. У висновках підкреслено важливість застосування інструментів стратегічного аудиту в процесі впровадження інфраструктурних проектів та програм.*

***Ключові слова:** стратегічний аудит; модель технологічної зрілості організації; стратегія інфраструктурного проекту; самооцінка рівня компетентності організації*

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, а що не має значення. Це шлях методологій управління, який пройдено десятиліттями поспіль. 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. Труднощі розробки адекватної стратегії для впровадження інфраструктурних проектів та програм відкривають перед аудиторською діяльністю нові шляхи якісних змін [1; 2].

Об'єкт дослідження

Об'єкт дослідження – системи стратегічного аудиту інфраструктурних проектів та програм в умовах невизначеності та критичних впливів зовнішнього середовища.

Мета статті

Мета дослідження – 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".

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.

Викладення основного матеріалу

Дослідження відомих рішень проблеми

На 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.

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 розроблення відповідних методів і підходів при проведенні аудиту.

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 стратегічному 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 дадуть змогу мінливий вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і тим самим домогтися стабільного розвитку організації, 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 актуальними.

На основі методів аналізу і синтезу представлені різні підходи до визначення стратегічного аудиту, шляхом узагальнення розкрито його зміст. Як вихідні матеріали 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.

Методи стратегічного аудиту проектів

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, змінамочення, уявленням про можливі дії конкурентів і регуляторів в наявних і майбутніх умовах [4; 5].

За підсумками аудиторської оцінки може бути зроблено один з висновків:

1) сформована і реалізована стратегія розвитку організації повною мірою відповідає вимогам зовнішнього середовища;

2) сформована і реалізована стратегія розвитку організації не відповідає вимогам зовнішнього середовища або не повною мірою 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 [6;7].

Дослідження впливу змін зовнішнього середовища на зміст стратегії розвитку організації доцільно проводити за такими 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 досліджуваних у процесі аудиту політичних чинників належать: 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, натеper найбільш актуальним є вивчення відповідності діяльності компаній, що проводиться державою в 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 [8;9]. Вирізняють, як правило, такі економічні чинники: загальну характеристику ситуації в економіці країни (галузі), курс рубля, інфляцію, стан банківської системи, зміну основних зовнішніх витрат в галузі (газ, вода, електроенергія), рівень безробіття.

За допомогою соціального компонента PEST-аналізу визначають споживчі переваги. До соціальних чинників належать: 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 [10].

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 та інших одиницях виміру. Результати PEST-аналізу дають змогу оцінити зовнішню економічну ситуацію, яка складається у сфері виробництва і комерційної діяльності.

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

У IPMA ОСВ [12] описується п'ять групементів компетентності організації вгалузі 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 у сфері управління проектами, програмами та портфелями;

– управління проектами, програмами та портфелями – це та складовасистема 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 спрямовано на забезпечення досягнення цілей і очікувань, визначених 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 мають бути узгоджені з відповідними процесами, структурами і культурою внутрішніх підрозділів і зовнішніх організацій. Вони визначають:

– ресурсне забезпечення проектів, програм та портфелів, що спрямовано 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. Цей 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 роботи з персоналом та інших функціональних керівників.

Цей 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 мету організації – чому вона була створена і чим вона займається. Бачення роз'яснює чого саме організація хоче досягти в майбутньому. Це можуть бути середньострокові або довгострокові (на п'ять років або більше) цілі. Формулювання бачення має бути позитивним, 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 має залучати до цього процесу 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 позиції організації і основних конкурентів, розглядаються наявні сильні і слабкі сторони, а також майбутні можливості і загрози у порівнянні з конкурентами.

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

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

Результати дослідження

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

В рамках цього етапу одночасно ведеться робота в двох напрямках: дослідження наявної управлінської системи організації, аналіз проблем організаційного розвитку та вивчення наявної технології стратегічного управління проектами. У процесі 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'єкта Конфаймент Чорнобильської АЕС.

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

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 у 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 за моделлю IPMADelta [11 – 13], виявлені у ході діагностичних інтерв'ю (табл. 1 – 3):

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

4. Управління здійснюється на реактивних принципах. Реакція здебільшого 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	
	Питання	Стратегія проекту розробляється і реалізується?
		<p><i>На практиці в крапцях проектах:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • враховують ряд зовнішніх і внутрішніх факторів при розробці стратегії проекту; • визначають ключові цінності проекту і забезпечують відповідність стратегії проекту їм; • приймають рішення про найбільш прийнятну загальну стратегію управління проектами та бізнес-модель проекту на основі усвідомленої оцінки; • переконуються, що власна стратегія проекту відповідає стратегії і бізнес-моделі постійної організації; • переконуються, що стратегія проекту спрямована на задоволення потреб, очікувань і вимог зацікавлених сторін проекту; • забезпечують відповідність стратегії проекту організаційної, соціальної, політичної, правової та технічної складності проекту і його оточення; • активно відшукують і оцінюють інновації, можливості навчання та адаптації проекту відповідно стратегії; • переконуються, що стратегія проекту включає підхід управління проектом; • розробляють стратегії забезпечення безперервності бізнесу протягом всього життєвого циклу проекту; • переконуються, що стратегія проекту забезпечує передачу результатів проекту відповідним зацікавленим сторонам, щоб вони підтримували стійкість; • обізнані в основних компетенціях, особистих здібностях і здібностях своєї організації, щоб розробити стратегії формування партнерських відносин, які підвищують цінність проекту; • узгоджують стратегію проекту зі стратегіями потенційних партнерів для створення безпрограшних ситуацій і максимізації зобов'язань своїх потенційних партнерів; • забезпечують участь проектної команди в розробці стратегії проекту і отримують їх прихильність цьому; • систематично відстежують і аналізують показники ефективності проекту з метою адаптації стратегія проекту.

Таблиця 2 – Фрагмент таблиці самооцінки компетентності менеджерів проектів та програм у процесі стратегічного аудиту

3	Перспектива					
3.1	Стратегія					
	Ціль	Дозволить менеджеру розуміти стратегію і стратегічні процеси, що надає можливість управління проектом, програмою або портфелем в оточенні.				
	Оцінки	1	2	3	4	5
3.2	Керівництво, структури та процеси					
	Ціль	Дозволить менеджеру ефективно брати участь і управляти впливом, керувати, розуміти структуру і процеси в проектах, програмах або портфелях.				
	Оцінки	1	2	3	4	5
3.3	Відповідність, стандартна правила					
	Ціль	Дозволить 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 сфер знань.				
	Оцінки	1	2	3	4	5

Таблиця 3 – 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 з управління проектами
2. Керівництво	Місія. Бачення та стратегія	T	Чи має організація процеси перетворення стратегії в цілі управління проектами, програмами та портфелями проектів?	Оцінити стратегію, процеси, ініціацію проекту, статут проекту
3. Керівництво	Місія. Бачення та стратегія	S	Яким чином організація бачить використання процесів керівництва, управління та реалізації проектів, програм та портфелів проектів?	Перевірити прийняті концепції, керівництва з управління проектами
4. Керівництво	Місія. Бачення та стратегія	T	Чи забезпечує менеджмент організації ресурси для досягнення цілей визначених у проектах, програмах та портфелях проектів?	Перевірити угоду між керівництвом і менеджерами проектів, програм та портфелів на відповідність з пріоритетами
5. Керівництво	Місія. Бачення та стратегія	T	Чи є стандарти у керівництва з управління ризиками і можливостями в проектах, програмах та портфелях проектів і чи забезпечується належна координація із загальними стандартами організації в галузі ризиків і можливостей?	Перевірити внутрішні стандарти, керівництва і регламенти
6. Керівництво	Місія. Бачення та стратегія	T	Чи є процес вибору і залучення зовнішніх зацікавлених сторін в управлінні проектами, програмами та портфелями проектів?	Перевірити контракти і оцінити партнерів

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 понять:

- бачення компанії в перспективі (якою ми хочемо бачити компанію через 3 – 5 років);
- цілі компанії (якою ми б хотіли її бачити);
- стратегія досягнення цілей;
- ефективна організаційна структура організації;
- бізнес-процеси і управлінські процедури ;
- організаційна культура, що 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. Передусім це стосується 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 із загальними цілями фірми, так і між собою.

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

Головне, що дає такий метод, це 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, а їх виконання – перевіряється.

Висновки

Результати самооцінки місця організації за моделлю організаційної компетентності IPMA Delta [12] на схемі життєвого циклу, зроблені командою і керівником, вказали на дві стадії: «вперед і більше» і «юності». Такий підхід свідчить про те, що цінності керівника і членів команди збігаються, що є фактором, який 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, а також неопрацьована програма навчання персоналу не дає можливості розвинути співробітникам необхідні для Проекту навички. Розвиток – процес системний і має носити регулярний характер, що неможливо без системного планування і моніторингу. Крім того, важливою структурною складовою організаційного порядку є мотивуюче середовище.

Список літератури

17. Гуденица О.В., Шишов Л.В. *Стратегический аудит в коммерческих организациях.* – Ростов н/Д: БУПК, 2008. – 148 с.
18. Бульга Р.П. *Становление и развитие стратегического аудита // Аудитор, 2014. – № 4. – С. 10 – 17.*
19. Алексеева И. В. *Развитие терминологической базы в области стратегического аудита // Учет и статистика, 2010. – №20. – С. 70 – 75.*
20. Бульга Р. П. *Аудит бизнеса как стратегическое направление развития аудиторской деятельности // Аудитор, 2013. – №8. – С. 36 – 43.*
21. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. *Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.*
22. Богатая И.Н. *Стратегический учет и аудит: теория и практика // Фундаментальные исследования. 2007. – №4. – С. 87 – 90.*
23. Беляева М.Н. *Аудит стратегии развития // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – № 8. – С. 198 – 199.*
24. Грант Р.М. *Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М. Грант ; пер. с англ. ; под ред. В.Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.*
25. Дженсер П. *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей [Текст] / Пер Дженсер, Дэвид Хасси ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 368 с.*

26. Donaldson G. A new tool for boards: the strategic audit // Harvard business review, 1995. Vol. 99.
27. Bushuyev Sergey D., Wagner Reinhard F. IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 7, 2014 Iss: 2, pp. 302 – 310.
28. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB). IPMA, 2013, – 67 p.
29. Bushuyev S.D. Organizational Project Management pathology / S.D. Bushuyev, D.A. Kharitonov, V.B. Rogozina // Upravlinnya rozvitkom complex system number 10, 2012, 5 – 8.

Стаття надійшла до редколегії 15.03.2019

Бушуев Сергей Дмитриевич

Доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой управления проектами, orcid.org/0000-0002-7815-8129
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

Козырь Борис Юрьевич

Кандидат технических наук, доцент кафедры управления проектами, orcid.org/0000-0001-5340-5165
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

Запривода Алина Анатольевна

Аспирант кафедры управления проектами, orcid.org/0000-0003-0161-623X
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АУДИТ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Аннотация. В качестве объекта исследования рассматриваются модели, методы и процессы проведения стратегического аудита инфраструктурных проектов и программ. Проблемы сложных инфраструктурных проектов и программ, выполняемых в условиях неопределенности, связаны с уточнением и изменениями стратегии под влиянием критических внешних и внутренних воздействий. Определена взаимосвязь понятий «стратегия развития организации» и «стратегический аудит инфраструктурных проектов и программ». Обоснованы подходы к аудиторской оценке способности реагирования системы управления инфраструктурными проектами на факторы неопределенности, изменения внешней среды и степени адекватности организационно-экономических элементов системы управления, обеспечивающих достижение стратегических целей. Представлен алгоритм проведения стратегического аудита на модели технологической зрелости организации (IPMA OCB). Приведены примеры форм самооценки по стратегическим аспектам инфраструктурных проектов и программ. Показан пример формы самооценки менеджера проекта и его команды по поведенческим компетенциям в ходе достижения стратегических целей. Приведен пример аудиторской оценки относительно стратегии реализации проекта Конфаймент Чернобыльской АЭС. В выводах подчеркнута важность применения инструментов стратегического аудита в процессе инфраструктурных проектов и программ.

Ключевые слова: стратегический аудит; модель технологической зрелости организации; стратегия инфраструктурного проекта; самооценка уровня компетентности организации

Bushuyev Sergiy

DSc, Professor, Head of Department of Project Management, orcid.org/0000-0002-7815-8129
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Kozyr Boris

Ph.D., Associate Professor of the Department of Project Management, orcid.org/0000-0001-5340-5165
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Zaprivoda Alina

Postgraduate student of the Project Management Department, orcid.org/0000-0003-0161-623X
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

STRATEGIC AUDIT OF INFRASTRUCTURE PROJECTS AND PROGRAM

Abstract. Models, methods and processes of strategic audit of infrastructure projects and programs are considered as a research object. The problems of complex infrastructure projects and programs that are carried out under uncertainty relate to refinement and changes in the strategy under the influence of critical external and internal influences. The relationship between the concepts "organizational development strategy" and "strategic audit of infrastructure projects and programs" is determined. Approved approaches to the auditor's assessment of the ability to react to a system of management of infrastructure projects on uncertainty factors, changes in the external environment and the degree of adequacy of organizational and economic elements of the management system that ensure the achievement of strategic goals. The algorithm of carrying out of strategic audit on the

model of technological maturity of organization (IPMA OCB) is presented. Examples of forms of self-assessment on strategic aspects of implementation of infrastructure projects and programs are given. An example of the form of self-assessment of the project manager and his team on behavioural competence in pursuit of strategic goals is shown. An example of an audit of the project implementation strategy for the Comfiment Chernobyl NPP is presented. The conclusions emphasize the importance of using strategic audit tools in the process of implementation of infrastructure projects and programs.

Keywords: *strategic audit, model of technological maturity of the organization, strategy of the infrastructure project, self-assessment of the level of competence of the organization*

References

1. Gudenitsa, O.V., Shishov L.V. (2008). *Strategic audit in commercial organizations*. Rostov-on-Don, BUPK 148. (in Russ.).
2. Bulyha, R.P. (2014). *Formation and Development of Strategic Audit*. Auditor, 4, 10–17 (in Russ.).
3. Alekseeva, I.V. (2010). *The development of terminological framework for strategic audit*. Accounting and Statistics, 20, 70–75 (in Russ.).
4. Bulyha, R.P. (2013). *Audit of Business as a Strategic Direction of Development of Audit Activities*. Auditor, 8, 36–43 (in Russ.).
5. Coveny, M., Ganster, D., Hartlen, B., King, D. (2004). *Strategic Gap: Technologies for Implementing Corporate Strategy: Trans. from English*. M.: Alpina Business Books, 232.
6. Rich, I.N. (2007). *Strategic Accounting and Auditing: Theory and Practice // Fundamental Research*, 4, 87–90.
7. Belyaev, M.N. (2011). *Development Strategy Audit*. International Journal of Experimental Education, 8, 198-199.
8. Grant, R.M. (2011). *Modern strategic analysis [Text] / R.M. Grant; per. from English; by ed. V.N. Pound – 5th ed. SPb.: Peter, 560*.
9. Genser, P., Hussey, D. (2003). *Analysis of the strengths and weaknesses of the company: identification of strategic opportunities [Text]*. M.: Williams, 368.
10. Donaldson, G. (1995). *A new tool for boards: the strategic audit*. Harvard business review, 99.
11. Bushuyev, Sergey D., Wagner, Reinhard F. (2014). *IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity*. International Journal of Managing Projects in Business, 7, 2, 302 – 310.
12. *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB)*. (2013). IPMA, 67.
13. Bushuyev, S.D. (2012). *Organizational Project Management pathology / S.D. Bushuyev, D.A. Kharitonov, V.B. Rogozina // Management of development of complex systems*, 10, 5-8.

Посилання на публікацію

- APA Bushuyev, Sergiy, Kozyr, Borys & Zaprivoda, Alina, (2019). *Strategic audit of infrastructure projects and program. Management of Development of Complex Systems*, 38, 20 – 28, [dx.doi.org\10.6084/m9.figshare.9783302](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9783302).
- ДСТУ Бушуйєв С.Д. Стратегічний аудит інфраструктурних проєктів та програм [Текст] / С.Д. Бушуйєв, Б.Ю. Козир, А.А. Заприво́да // Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 36. – С. 20 – 28, [dx.doi.org\10.6084/m9.figshare.9783302](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9783302).