

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Запривода Аліна Анатоліївна

УДК 005.7: 658.5.011

ДИСЕРТАЦІЯ

**Стратегічний аудит інноваційних проектів розвитку організацій в
умовах невизначеності**

073 – Менеджмент. Управління проектами і програмами

технічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ А.А. Запривода

(підпис здобувача)

Науковий керівник

Бушуєв Сергій Дмитрович, докт. техн. наук, професор.

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Запривода А. А. Стратегічний аудит інноваційних проектів розвитку організацій в умовах невизначеності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, 2020.

У дисертаційній роботі вирішується проблема створення ефективних моделей, методів та засобів стратегічного аудиту проектів та програм розвитку організацій в умовах невизначеності. Глобальні тренди розвитку організацій доводять що світ трансформується з пришвидшенням. Життєвий цикл знань, та технологій управління складними проектами та програмами суттєво скорочується. Технічна та технологічна складність проектів розвитку організацій збільшується за рахунок інновацій. Ці тренди формують суттєві виклики у розвитку систем управління проектами та програмами. Особливо це стосується проектів та програм в умовах невизначеності очікування глобальної кризи. Сьогодні застосування перевіреної передової практики (бенчмаркінг) більше не є способом просування вперед. Формування бачення, цілей та стратегії реалізації проектів розвитку організацій заздалегідь робить наші дії 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 проектів розвитку організацій формує ряд викликів. Одна з відповідей на ці виклики - це ощадливо-гнучка робота, щодо управління проектами та програмами розвитку організацій. Команди управління проектами вчаться розрізняти те, що є цінним і що не має значення, це шлях, який пройдений десятиліттями поспіль методологій управління. У ряді проектів зроблені перші кроки у впровадженні необхідного ощадливо/гнучкого переходу, який підтримує сталість розвитку та адаптивність до турбулентних змін середовища. В умовах сучасних

деструктивних економічних відносин у світовому співтоваристві проблема вибору стратегії проектів як драйверів розвитку організацій є життєво важливою. Одним з ключових підходів до розвитку ЕС є перехід до циркулярної економіки з максимальною утилізацією, як відходів виробництва та проектів, так і утилізацією продуктів проектів після завершення життєвих циклів продуктів. Труднощі розробки адекватної стратегії для впровадження проектів розвитку організацій відкривають перед аудиторською діяльністю стратегій нові шляхи якісних змін. Сьогодні на перший план аудиту проектів та програм в умовах турбуленцій виходить питання оцінки когнітивної готовності команд менеджерів до успішного впровадження проектів. Особливо це проявляється у період «інфодемії» яка супроводжує пандемію коронавіруса та глобальну рецесію. Такі глобальні зовнішні виклики суттєво підвищують невизначеність оточення та впливають на процеси формування стратегії й її аудиту.

Сьогодні чітко побудована стратегія реалізації проектів розвитку організацій є визначальним фактором успіху. При цьому стратегія інтегрує команди управління проектами з організаційної місією і баченням замовника та інших ключових зацікавлених сторін, забезпечує поточну діяльність проекту розвитку для формування підходу до управління, визначає, оцінює і аналізує критичні фактори успіху проектів та визначає, оцінює і аналізує ключові показники ефективності реалізації проектів.

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 частину процесів. Стратегічний аудит це експертиза процесу досягнення цілей проектів розвитку організацій в умовах невизначеності. 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.

Стратегічний аудит проектів 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 проекту підлягають стратегічного аудиту.

В умовах економічної кризи проблема успішного впровадження 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 проекту.

Допомога проекту розвитку організації у сформованій стратегії з подальшим аудиторським контролем за її виконанням дозволять оперативно реагувати на постійно мінливий вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і тим 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 актуальними.

Метою дослідження є вивчення змісту та процесів проведення стратегічного аудиту як напряму аудиторської діяльності проектів розвитку організацій в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього оточення.

Для досягнення поставленої мети автором вирішені наступні задачі. Визначено взаємозв'язок понять "стратегія розвитку організації" і "стратегічний аудит проектів та програм". Обґрунтовані підходи до аудиторської оцінки здатності реагування системи управління проектами на фактори невизначеності, зміни зовнішнього середовища і ступеня адекватності організаційно-економічних елементів системи управління, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

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

Предметом дослідження виступають антикризові управлінські інструменти, структури і механізми, що забезпечують сталий розвиток міжнародної компанії з урахуванням міграції цінностей і динаміки оточення.

Автор в процесі досліджень використав наступні методи. При визначенні мети, задач і проблем. При створення моделей та методів стратегічного аудиту проектів та програм в умовах невизначеності використовувалися методи теорії систем, системного аналізу, ризиків та управління проектами, портфелями проектів та програмами. При проведенні теоретичних досліджень використовувалися методи логічного та порівняльного аналізу, математичного моделювання, теорії ймовірності.

Роботу виконано на кафедрі управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури. Дисертація відповідає тематичному спрямуванню науково-дослідної роботи кафедри управління проектами «Управління проектами розвитку інформаційних ресурсів і

технологій проектно-орієнтованих підприємств» (державний реєстраційний номер №6117U000942).

Практична реалізація розроблених у цій дисертаційній роботі моделей, методів і алгоритмів показала їх результативність і ефективність, що підтверджене відповідними довідками щодо впровадження результатів цієї дисертаційної роботи – у Київському національному університеті будівництва і архітектури та Астана ІТ університеті, Казахстан, Нур-Султан в аудиті стратегій розвитку та в учбовому процесі.

Ключові слова: стратегічний аудит, управління інноваційними проектами, розвиток організацій, зацікавлені сторони, компетентність.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Бушуєв С.Д., Козир Б.Ю., Запривода А.А. Стратегічний аудит проектів та програм. Управління розвитком складних систем. – Київ, КНУБА, 2019. - № 38, с.20-28. *Фахове видання категорії Б.*

Особистий внесок: модель стратегій аудиту проектів та програм на основі застосування стандарту IPMA Delta.

2. Бушуєв С. Д., Козир Б. Ю., Запривода А.А. Нелінійні стратегії в управлінні інфраструктурними програмами. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. № 4 (10). С. 14–23. *Фахове видання категорії Б.*

Особистий внесок: модель нелінійних стратегій впровадження проектів та програм.

3. Бушуєв С. Д., Запривода А.А. Стратегічний аудит проектів та програм. Технологічний аудит та резерви виробництва № 2/2(46), 2019. С. 4-11. *Фахове видання категорії Б.*

Особистий внесок: модель стратегічного аудиту інноваційних проектів на основі застосування стандартів IPMA.

4. Бушуєв Д.А., Козир Б.Ю., Заприво́да А.А. Когнітивна готовність команд менеджерів проектів. Управління розвитком складних систем. – Київ, КНУБА, 2019. - № 39, с. 19-24. *Фахове видання категорії Б.*

Особистий внесок: модель факторів когнітивної готовності менеджерів проектів та програм.

5. Заприво́да, А.А. Профілювання стратегії розвитку в управлінні інфраструктурними проектами /Б.Ю. Козир, А.А. Заприво́да // Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 40. – С. 51 – 59. *Фах. видання кат. Б. Авторкою запропонована модель формування стратегії інфраструктурного проекту.*

Статті у періодичних зарубіжних виданнях:

6. Bushuyev, S., Bushuiev, D., Zaprivoda, A., Babayev, J., Elmas, Ç. Emotional infection of management infrastructure projects based on the agile transformation. (2020) CEUR Workshop Proceedings, vol. 2565, CEUR-WS, ISSN: 16130073, Pp. 1 – 12. *Scopus.*

Запропонована модель емоціонального інфікування команд менеджерів інфраструктурних проектів з трансформацією на основі гнучкого підходу.

Статті у зарубіжних виданнях:

7. Бушуева Н.С., Козырь Б.Ю., Заприво́да А.А. Многоуровневое гибридное управление инфраструктурными программами. Scientific Journal of Astana IT University, Выпуск 2, 2020.-С. 71–86. *Зарубіжне видання*
Авторкою розроблена модель багаторівневого гібридного управління інфраструктурними програмами.

Друковані праці наукових конференцій:

8. N. Rusan, B. Kozyr, S. Bushuyev, A. Zapryvoda. Role of Empathy, Emotional Intelligence, Transformational Leadership of the Project Success, CSIT Lviv 2019, pp. 116-121.*Scopus*

Особистий внесок: модель факторів емпатії, емоційного інтелекту та трансформаційного лідерства у забезпеченні успіху проектів

9. N. Rusan, B. Kozyr, S. Bushuyev, A. Zapryvoda. Role of Empathy, Emotional Intelligence, Transformational Leadership of the Project Success, Dortmund International 2019, 1-12 p. Research papers.

Особистий внесок модель факторів емоційного інтелекту та трансформаційного лідерства у забезпеченні успіху проектів

10. Bushuyev S, Kozyr B., Zapryvoda A. Strategic audit of infrastructure projects and programs. CSIT, Lviv, 2019, pp. 130-135. *Scopus*.

Розроблена модель проведення стратегічного аудиту проектів та програм

11. Bushuyev S, Kozyr B., Zapryvoda A. Emotional Infection of Management Infrastructure Projects, Lviv 2020. *Scopus*.

Запропонована модель емоційного інфікування команд менеджерів проектів

12. Заприво́да А.А. Управління проектами розвитку фінансових організацій в умовах очікування глобальної кризи. Шоста міжнародна науково-практична конференція. Управління розвитком технологій Тема: Інформаційні технології розвитку змісту освіти. 2019 р., с. 52-53.

13. Заприво́да А.А. Управління проектами розвитку фінансових організацій в умовах очікування глобальної кризи. Тези доповідей XVI Міжнародної конференції «Управління проектами в розвитку суспільства». Управління проектами в умовах очікування глобальних змін. Київ, 2019 р., с.111-112.

14. A. Zapryvoda, Profiling strategy of infructure projects // Тези доповідей XVII Міжнародної конференції «Управління проектами в розвитку суспільства». Київ, 2020 р., С. 35 – 39.

15. Bushuyev S., Kozyr B., Zapryvoda A. Conversion of knowledge systems in project management. Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи», 8-11 вересня 2020 р. Миколаїв, 2020 р., с. 153 – 155.

ABSTRACT

Zavryvoda A.A. Strategic audit of innovative projects of organizational development in uncertainty. - Qualification science work exercising rights as manuscript.

Thesis for a PhD degree on speciality 073 – “Management”. – Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, 2020.

The dissertation deals with the problem of creating effective models, methods and tools for strategic auditing of projects and programs of organizational development under uncertainty. Global trends in the development of organizations are proving that the world is transforming at an accelerated pace. The lifecycle of knowledge and technology for managing complex projects and programs is greatly reduced. The technical and technological complexity of organizational development projects is enhanced by innovation. These trends pose significant challenges in the development of project and program management systems. This is especially true of projects and programs in the face of uncertainty about the anticipation of the global crisis. Today, proven best practice (benchmarking) is no longer a way of moving forward. Forming the vision, goals and strategy of implementing organizational development projects in advance makes our actions rigid, not flexible. When creating a project or program begins with a focus on what is valuable to our clients, we need to take advantage of best practices. But the complexity and innovation of organizational development projects poses a number of challenges. One of the answers to these challenges is a cost-effective job of managing organizations' projects and programs. Project management teams are learning to distinguish between what is valuable and what is not important is a path that has been passed for decades in a row by management methodologies. A number of projects have taken the first steps in implementing the necessary economical / flexible transition that supports sustainability and adaptability to turbulent environmental changes. In today's world of destructive economic relations, the challenge of choosing a project strategy as a driver for organizational development is vital in the world community. One of the key approaches to the

development of the EU is the transition to a circular economy with maximum utilization of both production and project waste, and the disposal of project products after the completion of product life cycles. The difficulties of developing an adequate strategy for implementing organizational development projects open up new ways of qualitative change for auditing strategies. Today, the issue of assessing the cognitive readiness of management teams for successful project implementation comes to the forefront of auditing projects and programs in turbulent conditions. This will be especially evident in the period of the «infodemia» that accompanies the coronavirus pandemic and the global recession. Such global external challenges significantly increase the uncertainty of the environment and affect the processes of strategy formulation and audit.

Today, a well-defined strategy for implementing organizational development projects is a determining factor for success. In doing so, the strategy integrates project management teams with the organizational mission and vision of the customer and other key stakeholders, provides ongoing development project activity to formulate a management approach, identifies, evaluates, and analyzes critical project success factors and identifies, evaluates, and analyzes key project performance indicators .

Strategic audit is the review and evaluation of the quality of work of units of the organization, project or program in which strategic management is conducted. Such an audit can either be comprehensive, ie affect the steps of the strategic management process, or targeted - affect only part of the process. Strategic audit is an examination of the process of achieving the goals of an organization's development projects under uncertainty. During the strategic audit, the auditor evaluates the results of the strategic analysis conducted in the organization, the strategic choice and implementation of the strategy, as well as the control over its implementation. In doing so, quality targeting and goal-setting are becoming dominant, especially at the performance audit and strategic audit levels. This requires the development of appropriate audit methods and approaches.

The strategic audit of projects reveals the degree of connection of the policy

with the specifics of the project and the external conditions of its implementation. Each part of the strategic audit is based on the relevant area of strategic accounting and strategic analysis, all of which merge into accounting and analytical support for making strategic decisions that, in combination with the project development strategy, are subject to strategic audit.

In times of economic crisis, the problem of successful project implementation can be solved by formulating a sound strategy for the development of the organization implementing the project and carrying out activities aimed at achieving the project goals. In this regard, strategic audit is important to enhance the soundness of strategic management, which involves the formation of complete information about the future development of the organization under the influence of internal and external factors.

The general vector of strategic audit development since its inception to date has suggested that auditors perform only certain technical and tactical procedures aimed at verifying the reliability of the reporting data used for short-term management decisions by different stakeholder groups. The audit findings lacked the information necessary to achieve the long-term goals of the economic entity and stimulate the dialectic of qualitative development of the financial and economic condition of the project.

Assistance to the project of organization development in the formed strategy with the subsequent audit control over its implementation will allow to respond promptly to the constantly changing influence of external and internal factors and thereby to achieve stable development of organizations operating in turbulent conditions. Thus, the audit of the development strategy of the organization in modern conditions is important, and the problems of defining its goals, structure and models and methods are relevant.

The purpose of the study is to study the content and processes of strategic audit as a direction of audit activity of development projects of organizations in conditions of uncertainty of internal and external environment.

To achieve this goal the author has solved the following problems. The

relationship between the concepts of "organizational development strategy" and "strategic audit of projects and programs" is defined. Approaches to the audit assessment of the ability of the project management system to respond to uncertainties, changes in the external environment and the degree of adequacy of the organizational and economic elements of the management system ensuring the achievement of strategic goals are substantiated.

The object of the study is - systems of strategic audit of projects and programs in the conditions of uncertainty and critical environmental influences. The subject of the study is anti-crisis management tools, structures and mechanisms that ensure the sustainable development of an international company, taking into account the migration of values and the dynamics of the environment.

The author used the following methods in the research process. When defining goals, objectives and problems. When creating models and methods for strategic auditing of projects and programs under uncertainty, the methods of systems theory, system analysis, risk management and project management, project portfolios and programs were used. In the course of theoretical studies, methods of logical and comparative analysis, mathematical modeling, probability theory were used.

The work was performed at the project management department of the Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture. The dissertation corresponds to the thematic direction of research work of the department of project management "Management of projects of development of information resources and technologies of project-oriented enterprises" (state registration number 6117U000942).

The practical implementation of the models, methods and algorithms developed in this dissertation showed their effectiveness and efficiency, which is confirmed by the relevant references for the implementation of the results of this dissertation - in the Astana IT University and Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture in the audit development program and educational process.

ЗМІСТ

Вступ	15
Розділ 1. Аналіз існуючих підходів, моделей, методів та засобів стратегічного аудиту проектів розвитку організацій в умовах невизначеності	23
1.1. Дослідження існуючих моделей, методів та засобів стратегічного аудиту	23
1.2. Алгоритми стратегічного аудиту проектів	37
1.3. Принципи організаційно-управлінської діагностики стратегії системи управління	46
1.4. Результати стратегічного аудиту проектів розвитку організацій в умовах невизначеності оточення	52
1.5. SWOT аналіз та стратегічні карти	56
1.6 Рамкова модель дослідження	60
1.6. Висновки по першому розділу	64
Розділ 2. Розробка моделей та методів проведення стратегічного аудиту проектів та програм розвитку організацій в умовах невизначеності оточення.....	66
2.1. Принципи побудови стратегії проектів розвитку організацій в умовах невизначеності	66
2.2. Концептуальна модель системи стратегічного аудиту проектів та програм розвитку організацій	78
2.6. Нелінійні стратегії в управлінні проектами та програмами	114
2.7. Процес формування нелінійної стратегії проекту або програми	121
2.8. Результати профілювання місії та стратегії проекту або програми	124
Висновки до другого розділу	126
Розділ 3. Інструменти стратегічного аудиту проектів розвитку організацій	127
3.1. Моделювання поля компетенцій команди менеджерів проекту розвитку	127
3.3 Метод та алгоритм проведення стратегічного аудиту проектів та програм.....	135
3.4. Висновки до третього розділу.....	143

Розділ 4. Експериментальне дослідження застосувань стратегічного аудиту проєктів та програм розвитку організацій в турбулентному оточенні.....	144
4.1 Стратегічний аудит програми розвитку кафедри управління проєктами Київського національного університету будівництва і архітектури	144
4.2. Стратегічний аудит програми розвитку Університету IT Astana	150
4.3.....Висновки до четвертого розділу	158
Загальні висновки.....	160
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	162
Додаток А. Результати впровадження у КНУБА	177
Додаток Б. Документи щодо впровадження результатів дослідження в університеті IT Астана.....	179
Додаток В. Список опублікованих праць за темою дисертації	180

Вступ

Світ швидко змінюється та трансформується. Життєвий цикл знань, та технологій управління складними проектами та програмами суттєво скорочується. Технічна та технологічна складність проектів розвитку організацій 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 проектів розвитку організацій 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 проектів розвитку організацій ряд викликів. Одна з відповідей на ці виклики - це бережливо-гнучка робота, щодо управління проектами та програмами розвитку організацій. Команди управління проектами вчаться розрізняти те, що є цінним і що не має значення, це шлях, який пройдений десятиліттями поспіль методологій управління. У ряді проектів зроблені перші кроки у впровадженні необхідного ощадливо/гнучкого переходу, який підтримує сталість розвитку та адаптивність до турбулентних змін середовища. В умовах сучасних деструктивних економічних відносин у світовому співтоваристві проблема вибору стратегії проектів як драйверів розвитку країн є життєво важливою [1,2]. Труднощі розробки адекватної стратегії для впровадження проектів розвитку організацій відкривають перед аудиторською діяльністю нові шляхи якісних змін.

Сьогодні формується тренд переходу до циркулярної економіки у ЄС. Перехід до циркулярної економіки, де вартість продуктів, матеріалів та ресурсів зберігається в економіці якомога довше, а утворення відходів зводиться до мінімуму, є важливим внеском у зусилля ЄС з розробки стійкого низьковуглецевого вуглецю, ресурсо-ефективна та

конкурентоспроможна економіка. Такий перехід - це можливість трансформувати економіку та створити нові та стійкі конкурентні переваги для Європи.

Чітко побудована стратегія реалізації проектів розвитку організацій є визначальним фактором успіху [3,4, 78]. При цьому стратегія:

- інтегрує команди управління проектами з організаційної місцією і баченням замовника та інших ключових зацікавлених сторін;
- проактивно застосовує тренди розвитку як драйвери стратегії;
- визначає когнітивну готовність менеджерів проектів та програм успішно впроваджувати затверджену стратегію;
- забезпечує поточну діяльність проекту розвитку для формування підходу до управління;
- визначає, оцінює і аналізує критичні фактори успіху проектів;
- визначає, оцінює і аналізує ключові показники ефективності реалізації проектів.

Стратегічний аудит - це перевірка і оцінка якості роботи підрозділів організації, проекту або програми в яких ведеться стратегічне управління [17, 18, 19, 20]. Такий аудит може бути або всеосяжним, тобто зачіпати етапи процесу стратегічного управління, або спрямованим - зачіпати лише частина процесу.

Актуальність теми дослідження. Стратегічний аудит це експертиза процесу досягнення цілей проектів розвитку організацій в умовах невизначеності. При проведенні стратегічного аудита 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 [24, 27].

Стратегічний аудит проектів 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 проекту підлягають стратегічному аудиту [30, 31, 32].

В умовах економічної кризи проблема успішного впровадження 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 [35, 38]. В аудиторських висновках була відсутня інформація, необхідна для досягнення довгострокових цілей економічного суб'єкта і стимулююча діалектику якісного розвитку фінансово-економічного стану проекту [42, 48].

Допомога проекту розвитку організації у сформованій стратегії з подальшим аудиторським контролем за її виконанням дозволять оперативно реагувати на постійно мінливий вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і тим 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 *актуальними*.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Роботу виконано на кафедрі управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури. Дисертація відповідає тематичному спрямуванню науково-дослідної роботи кафедри управління проектами «Управління проектами розвитку інформаційних ресурсів і технологій проектно-орієнтованих підприємств» (державний реєстраційний номер №6117U000942).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є вивчення змісту та процесів проведення стратегічного аудиту як напряму аудиторської діяльності проектів розвитку організацій в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього оточення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

1. Дослідити підходи, існуючі моделі та методи аудиторської оцінки стратегій проектів, здатності системи управління проектами реагувати на фактори невизначеності, зміни зовнішнього середовища і ступеня адекватності організаційно-економічних елементів системи управління, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

2. Запропонувати моделі та методи проведення стратегічного аудиту проектів та програм, що базуються на оцінці когнітивної готовності щодо досягнення стратегічних цілей, кращій світовій практиці та стандартах.

3. Побудувати моделі та методи аудиту когнітивної готовності команди менеджерів щодо успішного впровадження проектів та програм в умовах турбулентності зовнішнього та внутрішнього оточення.

4. Оцінити ключові індикатори цілепокладання та ціледосягнення з урахуванням факторів невизначеності, їх впливу на успіх впровадження стратегій проектів.

5. Побудувати ціннісно-орієнтовану модель вибору стратегій проектів та методи аудиту, що базуються на цій моделі;

6. Провести експериментальне дослідження запропонованих систем, моделей та методів стратегічного аудиту.

Об'єктом дослідження є – моделі, методи та система ключових

індикаторів ціледосягнення щодо стратегічного аудиту проектів та програм в умовах невизначеності та критичних впливів зовнішнього середовища.

Предметом дослідження виступають управлінські інструменти, структури і механізми, що забезпечують сталий розвиток проектів та програм при досягненні стратегічних цілей з урахуванням динаміки оточення.

Методи дослідження:

– при визначенні мети, задач і проблем. При створення моделей та методів стратегічного аудиту проектів та програм в умовах невизначеності використовувалися методи теорії систем, системного аналізу, ризиків та управління проектами, портфелями проектів та програмами;

– при проведенні теоретичних досліджень використовувалися методи логічного та порівняльного аналізу, математичного моделювання, теорії ймовірності.

Основним науковим результатом дисертаційного дослідження є розробка теоретичних основ і елементів системної методології стратегічного аудиту, які дають змогу вирішити питання ефективного контролю за побудовою та впровадженням стратегій розвитку проектно-орієнтованих.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що в дисертаційній роботі *вперше*:

- розроблено комплекс методів і моделей стратегічного аудиту, які дають змогу розвинути теоретичні основи та запровадити методологічні елементи з прийняття інтегрованих управлінських рішень при реалізації проектів та програм, за рахунок використання теорії прийняття управлінських рішень, що дозволить зменшити невизначеність оточення при формуванні і реалізації програм з врахуванням наявних ресурсів організації та обраною стратегією;

- побудовано модель та метод оцінки в межах аудиту когнітивної готовності зацікавлених сторін в успішному впровадженні проекту чи програми;

- запропоновано ціннісно-орієнтовану модель та метод вибору стратегій розвитку програм в умовах наявних проектних альтернатив, що враховує стратегічні цілі організації та тренд переходу до циркуляторної економіки;

- розроблено метод підготовки інтегрованих управлінських рішень в умовах невизначеності оточення на основі проведеного стратегічного аудиту з врахуванням когнітивної готовості менеджера, який приймає рішення при реалізації проектів та програм, що враховує сумісно професійну компетентність менеджерів та організації, яка приймає рішення і дозволяє зменшити ризики при прийнятті управлінського рішення.

Удосконалено:

- системну класифікацію критеріїв оцінок ефективності впровадження та успіху проектів, яка на відміну від існуючих дозволяє визначати зміст проектів у відповідності з стратегічними цілями програми.

Дістали подальший розвиток:

- управління життєвим циклом проектів за рахунок використання методів стратегічного аудиту при формуванні та впровадженні програм з врахуванням їх «архітектури», які відрізняються від існуючих застосування в межах проекту або програми різних за сутністю методологій;

- метод аналізу необхідних компетенцій організації при інтеграції управлінських дій, що на відміну від існуючих дозволяє реалізовувати проекти і програми, які зорієнтовані на стратегічні завдання організації.

Практична значущість одержаних результатів. Розроблені у дисертації теоретичні основи та елементи методології стратегічного аудиту прийняття управлінських рішень умовах невизначеності оточення при реалізації програм містять у собі елементи системного, інформаційного, проектного та програмного підходів.

Це дало змогу одержати результати, які містять досить високий ступінь готовності до використання при інтеграції аналогічних програм в організаціях за різними секторами економіки України.

До результатів які мають найбільшу практичну значущість можна віднести застосування моделей та методів стратегічного аудиту проєктів та програм розвитку на основі кращої світової практики та стандартів IPMA Delta та P2M щодо формування стратегій організації компетентності та інновацій.

Особистий внесок здобувача. Основні наукові положення, результати та висновки дисертаційної роботи є результатом дослідження самостійно проведених автором в галузі прийняття управлінських рішень при реалізації стратегічного аудиту програм розвитку організацій в умовах невизначеності оточення.

Апробація результатів дисертації. Основні результати роботи доповідались автором і були обговорені та схвалені на науково-практичних конференціях і семінарах, зокрема, науково-практичних конференціях.

Шоста міжнародна науково-практична конференція. Управління розвитком технологій. Тема: Інформаційні технології розвитку змісту освіти. Київ 2019р.

Міжнародна конференція «Сузір'я якості» «Успешность организаций и экономик», Київ, 2019р.

Міжнародна конференція. Управління проектами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності. Дніпро. 2019 р.

VII Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком технологій» Київ 2020 р.

Міжнародна конференція. Управління проектами. Теорія та практика розвитку управління проектами та програмами в умовах кризової економіки Дніпро. 2020 р.

Dortmund International Research Conference Dortmund. 2019.

1st International Workshop IT Project Management (ITPM 2020), Slavsko, Lviv region, Ukraine, 2020.

Міжнародна конференція IEEE. CESIT Lviv 2019.

Публікації. Результати дисертації повністю опубліковані у 10 друкованих працях у наукових журналах та збірниках, з них 6 у фахових виданнях, затверджених ВАК України.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 151 найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг дисертації складає 182 сторінки тексту, у т.ч. містить 22 рисунки і 16 таблиць.

Розділ 1. Аналіз існуючих підходів, моделей, методів та засобів стратегічного аудиту проектів розвитку організацій в умовах невизначеності

1.1. Дослідження існуючих моделей, методів та засобів стратегічного аудиту

Сучасні тенденції глобального розвитку проектно-орієнтованих організацій що впроваджують програми та програми, супроводжуються розвитком їх технологічної зрілості [5, 8]. Діяльність проектно-орієнтованих організацій, як правило, є мобільною та базується на загальноприйнятих правилах впровадження програм та програм [101, 106, 107, 108]. Це стосується залучення продуктивних сил, обумовлених мінімізацією витрат і дотриманням екологічних норм. Основою збалансованого розвитку у впровадженні проектів є інноваційне оновлення, спрямоване на зростання якості продуктів та послуг, підвищення їх конкурентоспроможності на основі запровадження кращої світової практики [11, 14]. Ключовими стають чинники якісних збільшень і здатності створювати відповідні цінності та генерувати додану вартість [10, 12].

Проекти та програми, незалежно від їх типу, діють згідно зі своїми організаційними стратегіями управління, основу яких формує орієнтація на розвиток та задоволення споживачів [115, 116]. У конкурентному оточенні такі стратегії програм у багатьох випадках призначені для підтримки або створення конкурентних переваг по відношенню до інших організацій або конкурентної вартості продуктів програм [15, 16]. В процесі діяльності організації повинні адаптувати стратегії програм до стратегій зовнішнього оточення і внутрішньої динаміки [145,146]. При цьому необхідно знаходити шляхи ефективного інвестування управлінських ресурсів для своєчасного досягнення запланованих стратегічних показників програм та програм [9].

В останні роки у зв'язку із бурхливим розвитком моделювання стратегій та методологій стратегічного управління проектами та програмами [123, 132].

Наведемо ключові означення, які будуть використані у дисертаційному дослідженні.

Означення 1. Семіотика — вивчає лише найбільш загальні властивості та відношення, що характеризують знакові системи, незалежно від їх матеріального втілення. В рамках цього напрямку створюється найбільш абстрактна, логіко-математична теорія знакових систем.

Означення 2. Прагматика (грец. прагма: справа, дія) — розділ семіотики, що висвітлює стосунки між учасниками комунікації, адресантом та адресатом, мовцем і слухачем, відмінний від семантики, яка вивчає відношення означника до означуваного, та синтактики, що досліджує зв'язки між знаками. Прагматика стала методом філософії мови, відмежовується від широкого розуміння тексту, тлумачить його як механізм спілкування та риторичного структурування у відповідному, зокрема художньому, контексті.

Означення 3. Семантика мовна (грец. σημαντικός семантикос) - розділ мовознавства, пов'язаний з лексикологією; вивчає значення слів і їх складових частин, словосполук і фразеологізмів. Походить від семантики пов'язаної з визначенням символізму знаків (символи, зображення, ієрогліфи, клинописні знаки, кодові знаки та символні зображення в астрономії, правилах дорожнього руху, значки в Інтернеті).

Означення 4. Синтаксис (грец. σύνταξις — «побудова, порядок, складання») — розділ лінгвістики, який вивчає побудову речень та словосполучень.

Означення 5. Стратегія (грец. στρατηγία - «мистецтво полководця») - загальний, недеталізований план будь-якої діяльності, що охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети. У сучасному уявленні стратегія формалізується в алгоритмі управлінської діяльності і в

підприємстві найбільш повно представлена в структурі бізнес-плану, будучи основою забезпечення реалізованості проекту. Стратегія як спосіб дій стає необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети. Тактика є інструментом реалізації стратегії і підпорядкована основній меті стратегії. Стратегія досягає основної мети через рішення проміжних тактичних завдань по осі «ресурси-мета». У системології - науці про системи та системності світу, стратегія є первинною частиною системно-організаційної діяльності і є складовою і базовою частиною алгоритму системогенезу в природі. Людині системного мислення зрозуміла стратегія природи - то що реалізує природа за своїми законами і є її стратегією, що ще називають детермінізмом законів природи. Сучасне поняття стратегії пов'язано з аналізом, оцінкою, плануванням, моделюванням та забезпеченням діяльності. Аналіз існуючих визначень стратегії та основних підходів, що застосовуються наведені у табл.1.1.

Означення 6. Форсайт (англ. Foresight - «погляд у майбутнє») – ефективний інструмент формування пріоритетів та мобілізації великої кількості учасників для досягнення якісно нових результатів у сфері науки і технологій, економіки, розвитку держави і суспільства. За результатами Форсайт - проектів створюються дорожні карти. Він одним з найважливіших інструментів інноваційної економіки. Форсайт - це систематичні спроби оцінити довгострокові перспективи науки, технологій, економіки і суспільства, щоб визначити стратегічні напрями досліджень і нові технології, здатні принести найбільші соціально-економічні блага.

Означення 7. Онтологія — (грец. όντος— суще, те, що існує, грец. λόγος— учення, наука) — це вчення про буття, розділ філософії, у якому з'ясовуються фундаментальні проблеми існування, розвитку сутнісного, найважливішого. Поняття «онтологія» не має однозначного тлумачення у філософії. Зміст поняття «онтологія» складають основи, витoki, первоначала

всього існуючого, найзагальніші принципи буття світу, людини, суспільства. У понятті «онтологія» знаходить відображення та особливість цих основ, витоків та первоначал, що вони існують об'єктивно, тобто незалежно від людини і її свідомості.

Означення 8. Візія це категорія, за якою наш розум інтуїтивно відчуває якусь незрозумілу, нетипову для нашого світосприйняття силу і логіку дій.

Означення 9. Креативність — (лат. *Creatio* — створення)— термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей і що входять в структуру обдарованості в якості незалежного фактора». У літературі використовувався термін «творчі здібності», однак пізніше почав витіснятися мовним запозиченням з англійської мови (*creativity, creative*). В українській мові, терміном «креативний» позначається творчість, що «не тільки висуває ідеї, але й доводить їх до конкретного практичного результату [6].

Означення 9. Циркулярна економіка - це термін щодо трансформації промислової економіки, який за задумом базується на відновних ресурсах. Циркулярна економіка працює з самого початку життя проєкту[88, 89, 90, 91]. Як фаза проєктування, так і виробничі процеси впливають на пошук, використання ресурсів та утворення відходів протягом усього життя продукту проєкту [95, 96]. Покращений дизайн може зробити продукцію довговічнішою або простішою для ремонту, модернізації або відновлення. Це може допомогти переробникам розбирати продукцію з метою відновлення цінних матеріалів та компонентів. Загалом, це може допомогти заощадити дорогоцінні ресурси [92, 93, 94].

Однак поточних ринкових сигналів, як видається, недостатньо, щоб це сталося, зокрема через те, що інтереси виробників, користувачів та переробників не узгоджені. Тому вкрай важливо стимулювати вдосконалення дизайну продукції, зберігаючи при цьому єдиний ринок та конкуренцію, а також сприяючи інноваціям [85, 97].

В практиці стратегічного управління існує багато визначень терміну

стратегія [61, 62, 63]. Деякі визначення наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття "стратегія"

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А.Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і / або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І.Ансофф, 1965 р., Д.Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М.Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу

5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М.Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М.Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П.Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій.
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А.Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є проактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанію цілей	І.Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

Стратегія допускає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей, у яких повинні бути враховані науково-технічний потенціал фірми і її виробничо-збутові можливості [65, 66].

Формулювання стратегії - етап стратегічного менеджменту, що передбачає здійснення процесів планування і прийняття рішень, у результаті яких устанавлюються цілі організації і розробляється стратегічний план [54].

Цілі в організації - це конкретні кінцеві стани, або шукані результати, яких хотіла б домогтися група, працюючи разом. Формальні організації визначають цілі через процес планування.

Стратегічне планування - набір дій і рішень, вжитих керівництвом, що ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Стратегічне управління - це таке управління підприємством, що спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [83, 84].

Сьогодні чітко побудована стратегія реалізації проектів та програм є визначальним фактором успіху [86, 87]. При цьому стратегія:

- інтегрує команди управління програмами з організаційної місією і баченням замовника та інших ключових зацікавлених сторін;
- забезпечує поточну діяльність проекту або програми для формування підходу до управління;
- визначає, оцінює і аналізує критичні фактори успіху проектів та програм;
- визначає, оцінює і аналізує ключові показники ефективності реалізації 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, оцінювати когнітивну готовність зацікавлених сторін щодо досягнення цілей та успіху проєктів та програм або спрямованим - зачіпати лише частина процесу.

Стратегічний аудит - це аудит стратегії розвитку плюс аудит процесів реалізації стратегії в межах проєктів, програм та портфелів щодо досягнення цілей.

Завданнями стратегічного аудиту є перевірка і оцінка якості постановки цілей та стратегії, як «об'єкту» та процесів організації при впровадженні проєктів, програм або портфелів на основі когнітивної готовності та стратегічної довіри системи управління.

Допомога проєкту розвитку організації у формованні стратегії з подальшим аудиторським контролем за її виконанням дозволять оперативно реагувати на постійно мінливий вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і тим самим домогтися стабільного розвитку організацій, що працюють в умовах турбулентності оточення.

Стратегічний аудит це експертиза досягнення цілей проєктів 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 [13, 25].

Стратегічний аудит проєктів та програм виявляє ступінь зв'язку політики зі специфікою проєкту 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 проєкту підлягають стратегічного аудиту.

Стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення

певної мети, суттєвої для організації. Стратегія в різних сферах діяльності визначається по-різному. У діяльності щодо впровадження проєктів роль стратегії полягає у впровадженні організаційно-аналітичної структури, яка обґрунтовує і готує рішення для виконання раціональних дій [6, 7, 8].

Розроблені стратегії повинні реалізовуватися з урахуванням реального стану справ, проте не завжди мають спроможність здійснюватися так, як це було заплановано [121, 122]. Необхідно постійно адаптувати стратегію, приводячи її у відповідність з актуальними вимогами оточення і дійсним становищем організації, навіть якщо спочатку вона розроблялася з врахуванням всіх внутрішніх і зовнішніх вимог [131, 133, 134].

Незалежно від оптимальності стратегій реалізації проєктів, на них впливають цілі організації, їх структура, можливості організації і її оточення. Отже, можна запропонувати три методики реалізації стратегії.

Проєкти мають бути спрямовані не лише на побудову (розвиток) складної або масштабної системи, в ній має бути проактивно врахована розробка концепцій побудови стратегій та зміни структур організації [28, 29].

У проєкті, який створено для розробки нового типу продукту (послуги), визначальними є використання нових технологій [37, 58], та концепції загального управління успіхом. Стратегічне управління проєктом ідентифікує елементи стратегії, критично важливі для досягнення місією проєкту, і створює структуру проєкту для об'єднання ключових елементів стратегії [51, 55]. Управління стратегією проєкту стосується головним чином встановлення місії і управління ментальним простором проєкту [7, 23].

В умовах кризи економіки проблема успішного впровадження проєктів може бути вирішена шляхом формування обґрунтованої стратегії розвитку організації, яка впроваджує проєкт, і проведення заходів, спрямованих на досягнення цілей проєкту [135, 136, 137]. 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 [127,128,129,130]. В аудиторських висновках була відсутня інформація, необхідна для досягнення довгострокових цілей економічного суб'єкта і стимулююча діалектику якісного розвитку фінансово-економічного стану проекту або програми.

Допомога 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 тим самим домогтися стабільного розвитку організацій, що працюють в умовах турбулентності [49, 71, 72].

Таким чином, аудит стратегії розвитку організації в сучасних умовах набуває важливого значення, а проблеми визначення його цілей, структури і моделей та методів є актуальними [73, 74].

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 [79, 80]. У вигляді різних стратегій визначена структура стратегічного аудиту. Як інструмент його проведення запропоновано використання елементів методу PEST-аналізу.

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

Синтаксис, семантика, і прагматика взаємодіють декількома

способами. Розглядати ці підходи з позицій стратегічного управління перспективно для проєктів та програм (рис.1.1.).

Оскільки мова теорії множин вміщує більшість формалізму, це дозволяє нам вважати синтаксис як математичну структуру визначену елементами, такими як змінні, кортежі, графи і дерева. Семантика захопила поняття відношення, або його обмеження у формі функції. Прагматика повинна математично відзначити, те що вона залучає людський контекст до виконання математичного моделювання. Дуальність синтаксису/семантики існує у такому місці як архітектура: синтаксис - форма, а семантика - функція. Синтаксис стикається не лише зі структурою, але й з поглядами на структуру та уявлення про неї. Виявляється суть семантики в процесі уявлення. У ланцюзі значення ми перетворюємо з однієї форми до іншої, і все в іншому нескінченному наборі перетворень. Значення досягнуте або добуто в результаті цих перетворень збільшує можливість надати людині розуміння системи. Це вірно для динамічних моделей системи, оскільки ми переходимо від однієї моделі до іншої моделі, і в решті решт - до їх поведінки.

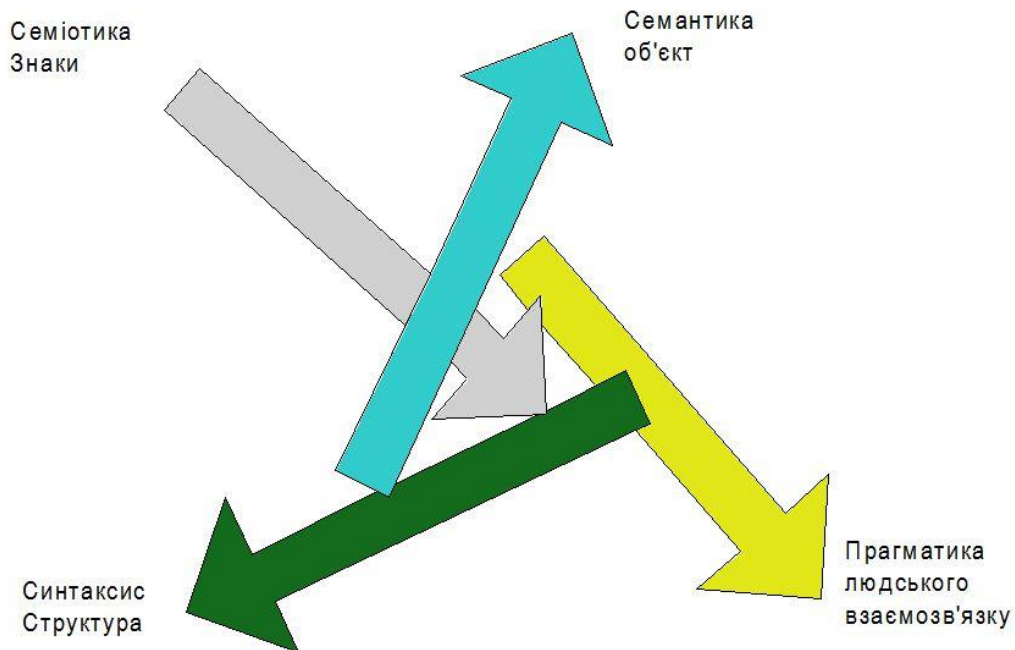


Рис. 1.1. Підходи при визначенні стратегії

Прагматика вводить зацікавлені сторони в структури наочну області та їх стратегічного перетворення. Взагалі, прагматика робить себе очевидною в будь-якому проекті через теми знайдені в суміжних областях. Розглядаючи методи в цих областях дослідження і відповідаючи, на такі питання, які методи можуть використовуватися в практиці моделювання, ми знаходимо багато підходів до того, як зацікавлені сторони можуть взаємодіяти з моделями [69, 70].

Шукаючи відповіді щодо того, як прагматика пов'язана з моделюванням, необхідно визначити [67, 68]:

- *місію та цілі*. Що є головною метою створення моделі? У якому контексті модель може бути вдосконалена, перевірена чи оцінена? Чи модель використовується для досліджень, розробок, освіти, або розваг? Чи численні цілі були досягнуті?
- *систему цінностей*. Чи система цінностей є фундаментом оцінки ефективності стратегічних ініціатив, проектів та програм? Яку роль відіграють комплементарні зв'язки елементів моделі цінності?
- *контекст*. Чи включає модель контекст (вплив оточення)? Цей вид ситуації пов'язаний з експериментами, де експериментальний апарат може бути одночасно розглянутий з точки зору однієї моделі високого рівня.
- *ухвалення рішень*. Як кожен будує модель, щоб полегшити планування й прийняття рішень? Які інструменти підтримки рішень доступні, щоб допомогти у виборі правильної моделі цілей проекту?
- *аналіз*. До якого ступеня адекватний набір інструментів і методологій, щоб підтримати аналіз моделі: через процес перевірки. Модель може бути цифровою, або мати і аналогову частину? Як зацікавлена сторона випробовуватиме модель: може вона втручатися в неї? З моделлю взаємодіють по мережі або використовують інші більш екзотичні інтерфейси.
- *культуру*. Чи моделюються дії, які заохочують налагодження зразкової структури, яка повинна моделювати поведінку зацікавлених сторін? Чи

досягнуто баланс між формою і функціями?

На основі відповідей на визначені питання буде побудована концептуальна модель розробки стратегії та стратегічного аудиту (рис.1.2). Розглянуті вище поняття динамічних моделей та стратегій розвитку систем формалізуються в межах мовних конструкцій. Узагальнення цих поглядів на системи визначається моделями семіотики. Як правило у моделі є структура (синтаксис), характеристики і поведінка (семантика), і відносини з зацікавленими сторонами (прагматика).

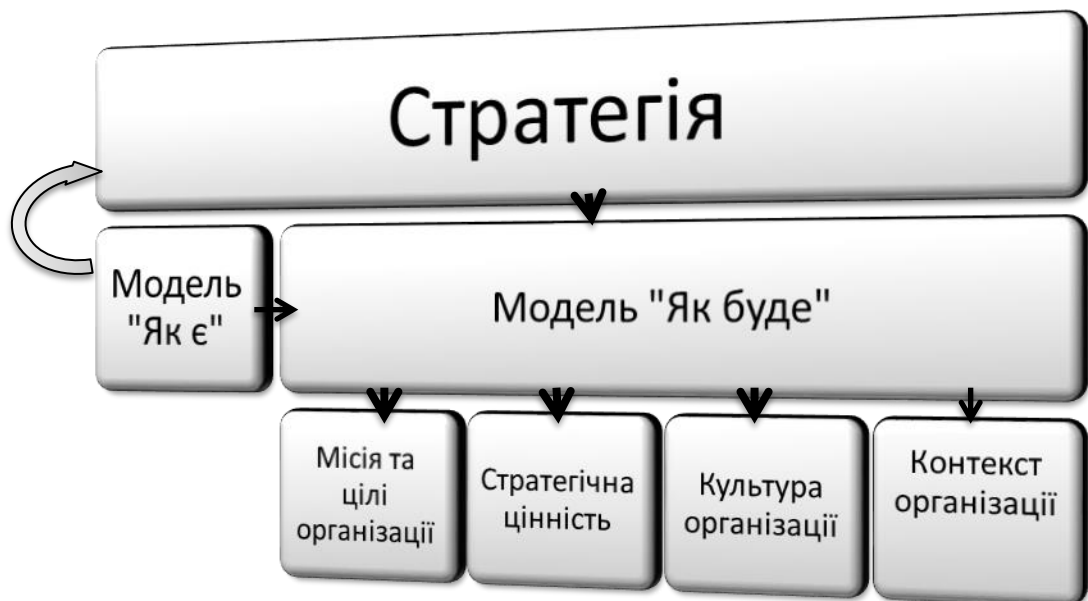


Рис. 1.2. Складові стратегічного управління проектами розвитку організації

У економічних і ринкових процесах семіотичні моделі виражаються семантичними моделями бачення і форсайту, синтаксисом креативності і інновацій і прагматикою стратегії і управління проектами та програмами [59, 60, 82].

Більшість інноваційних команд вважають, що новизна починається з продукту або особливостей технології, а не споживацького досвіду або випадку. Якщо ви почнете з продукту, то створите тактичну інтелектуальну власність. Якщо ви почнете з досвіду або випадку, то ви створите стратегічну інтелектуальну власність [51,52].

Старий ланцюг створення цінності починається з ідентифікації

користувача пулу потреб. Він народжений умовою, що користувачі можуть ідентифікувати і ясно сформулювати власні потреби.

Це зроблено фокус-групами, зазвичай в старому навколишньому середовищу, яка не нагадує нове, призначене для користувача навколишньому середовищу. У кращому випадку цей процес поставить додану цінність, як тактичне заяву.

На відміну від цього, новий ланцюг створення цінності починається з моделювання системи «як буде» і глибокого розуміння мотивів менеджерів, які формують стратегію. Це досягнуто через спостереження і занурення в образ життя користувачів, з очікуванням, що перспективи спостерігача покажуть здатність проникнення в суть існуючого досвіду [76,77]. Цей процес створює *стратегічну цінність*.

З іншого боку це вимагає нового розуміння поведінки зацікавлених сторін, яке стосується створення доданої вартості (цінності) на певних стадіях створення продукту проєкту [22, 26, 34]. Таким чином необхідна компетенція є творчою. Вона переводить стан системи «як-є» у бажане зображення продукту проєкту на символічну мову, яку можна легко зрозуміти зацікавленим сторонам. Це - створення нового сприйняття і нових потреб, але з результатом, який не змінює або покращує роботу системи безпосередньо. Це - *тактична цінність*.

Стратегічні і тактичні інтелектуальні цінності безпосередньо впливають на потенціал ринку або цінність ідеї. Але стратегічна ідея буде коштувати набагато більше фірмам і організаціям ніж тактична. Тоді як старий ланцюжок створення цінності створює тактичну інтелектуальну власність, найчастіше як захист проти подібних конкурентоспроможних пропозицій, нова ланцюжок створення цінності створює понад конкурентоспроможність, стратегічно нові для інтелектуальної власності ділові платформи.

Тактична цінність захищає від конкурентів, стратегічна цінність створює можливості розвитку. Це різниця між додаванням і створенням вартості. Між творчим потенціалом і уявою.

У створенні цінності проєктний менеджер використовує різний набір компетенцій, які показують відміну області між стратегічною і тактичною цінністю [36, 41]. Щоб збільшити цінність, необхідні компетенції вирішення технічних проблем. Більшість університетів навчає студентів щодо "збільшення" цінності, а не її "створення".

1.2. Алгоритми стратегічного аудиту проєктів

Стратегічний аудит проводиться тоді, коли стратегія вже розроблена, прийнята і почалася її реалізація. Під час його проведення аудитор важливо зрозуміти, наскільки діяльність організації відповідає вимогам, змінам оточення, уявленням про можливі дії конкурентів і регуляторів в існуючих і майбутніх умовах [39, 40].

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) чи спроможні зацікавлені сторони в межах існуючої когнітивної готовності досягти стратегічних цілей та успіху проєкт або програми;

4) 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 наступними напрямками:

- економічні фактори;
- політичні чинники;
- рішення регуляторів;
- галузеві тенденції;

- технологічні чинники;
- замітники продукції і послуг;
- нові гравці на ринку;
- когнітивна готовність до успішної реалізації стратегії;
- стратегічна довіра;
- 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 проектів та програм.

До досліджуваних 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 організації [33, 43, 44]. Виділяють, як правило, такі економічні чинники: загальну характеристику ситуації в економіці країни (галузі), курс гривні, 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 [45, 46, 47].

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 [50, 53, 75].

Сьогодні в галузі стратегічного аудиту застосовується ряд міжнародних стандартів ISO 17024 та ISO 17021 які стосуються управління якістю під час аудиту організацій, проєктів та програм [114, 139].

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

У IPMA ОСВ [98, 111, 112] описується п'ять груп елементів компетентності організації в галузі управління проєктами:

- керівництво проєктами, програмами і портфелями - це та складова корпоративного управління, яка пов'язана з проєктами, 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 проєктами, програмами та портфелями;

- управління проєктами, програмами та портфелями - це та складова системи управління організацією, яка пов'язана з проєктами, 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 [109, 110]. 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 [99, 100].

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

Починаючи розробку програми «Створення та запровадження системи стратегічного аудиту», було зрозуміло, що необхідно вирішити цілий спектр проблем, які накопичувалися за всі роки незалежності. В якості місії перетворень системи управління інноваційним проектами, було визначено, що система стратегічного аудиту має стати невід'ємною частиною систем управління інноваційними проектами та програмами.

В період «інфодемії» яка сформована у глобальному інформаційному

просторі як наслідок пандемії короно вірусу на перший план виходять дослідження гнучкості та стійкості сформованих стратегій [21].

У процесі створення та впровадження системи стратегічного аудиту інноваційних проектів, перед автором стояли ряд питань.

1. Чи можна здійснювати такі реформи в розпал політичної та фінансово-економічної кризи?
2. Чи бувають подібні реформи правильно оцінені і підтримані суспільством?
3. Як керувати програмами непопулярних реформ?
4. Чи завжди аудитори стратегій виступають в ролі «камікадзе»?
5. Як орієнтувати стратегії розвитку на успіх і бути успішними у їх впровадженні?

Програма виконувалася після глобальної фінансово-економічної кризи 2008-2009 років. У ході підготовки та реалізації цієї програми, був накопичений великий досвід управління такими складними змінами системи державних фінансів в турбулентному оточенні під як глобальної фінансової кризи. Цей досвід, помножений на знання в області управління проектами і програмами, і становить основу підходу до управління успіхом проектів та програм. У ході реалізації окремих проектів і всієї програми автори намагалися визначити формулу успіху. Така формула була визначена для бюджетної політики, як ключового інструменту формування державного бюджету. Формула успіху, сформувавши парадигму управління дала поштовх у реформуванні всієї бюджетної, податкової та митної сфери, які формують кістяк системи державних фінансів.

Розглянута програма, в першу чергу, стосувалася бюджетної, податкової та адміністративної реформ, здійснених урядом України в 2010-2011 роках. Орієнтація цих реформ на успіх була ключовим завданням керівництва країни і менеджерів програми [56, 57].

Що означає бути успішним в цьому динамічному і часто турбулентному світі?

Відповідь на це питання і проста, і складна, в один і той же час.

Це означає бути динамічним? Не тільки, треба бути проактивним, орієнтуватися на створення цінностей, використовувати тренд переходу до економіки знань, вчасно міняти парадигму управління, розуміти філософію життєвих циклів і вчасно перезавантажувати систему, бути креативним, розвивати центри знань і досконалості. Кожен з цих елементів є ключем до успіху, а формула успіху визначається через синергію їх взаємодії. Ці ключі до успіху проектів та програм реформування складних систем формують:

1. Бути проактивним

Мати формалізовану модель майбутнього та розуміти тренди інноваційного розвитку.

Модель побудована з урахуванням потенційних падінь у критичних точках (точках біфуркації) в розвитку системи та дозволяє сформувати програму, що враховує критичні події і зорієнтовану на успіх. Аналізуючи модель на найближчі два роки бачимо потенційні - кризи переходу до професійного менеджменту в ході адміністративної реформи, кризу автономності на рівні місцевих бюджетів, кризу відносин «центр - області», і кризу керованості. Це все призведе до втрати довіри.

2. Бачити майбутнє

Починаючи новий проект або програму, як правило виникає питання, а яким буде майбутнє? Що очікувати? Як оцінювати бачення майбутнього з точки зору досяжності, невизначеності, ризиків в дорозі і результатів?

Ефективний менеджер повинен бути «провидцем». Тільки бачення майбутнього продукту та шляхи його реалізації може забезпечити успіх.

3. Розуміти і використовувати тренди

Управління на основі трендів робить процес проактивним. Мистецтво та наука аналізу трендів - метод, який команда використовує в процесі управління розвитком, генеруючи та аналізуючи нові ідеї або стратегії розвитку.

Тренди завжди виникають від причин. Тренди ніколи не виникають з

нічого і ніколи не припиняються без причин. Наведемо приклад одного з багатьох трендів які супроводжують розвиток України Тренд «демографічна яма» яка виникла у наслідку зменшення народжуваності в період «перебудови та становлення незалежної України».

Наслідки. Тренд викликає ланцюгові в сферах реальної економіки, пенсійного забезпечення, кадрового забезпечення виробництва. Він викликає негативні тенденції та призупиняє економічне зростання.

Стратегії реагування – відкрити кордони для міграції робочої сили, перебудувати економіку з урахуванням тренду, стимулювати народжуваність и т. ін.

Інтегрований коефіцієнт впливу обраховується на основ гіпотез про умовну незалежність впливу трендів або їх груп на бюджет України та відсутність післядій у часі.

4. Орієнтуватися на створення цінностей

Розглядається нова парадигма в управлінні бюджетними та цільовими програмами - «орієнтація не на освоєння бюджетних коштів», а на «створення цінностей» для зацікавлених сторін. При цьому необхідно визначити структуру і складові цінності для ключових зацікавлених сторін, розробити моделі і методи оцінки цінності - активів, володіння, знань та інновацій та імплементувати моделі і методи в стандартні методології з управління інноваційним розвитком.

При цьому цілі повинні бути скоординовані місією системи державних фінансів – «стати двигуном реформ і розвитку економіки України на основі інноваційних технологій управління».

В основі впровадження системи управління лежить прагнення швидко і ефективно задовольняти вимоги суспільства шляхом усунення всіх втрат і не створюють додану цінність для всіх зацікавлених сторін.

Ключі до успіху парадигми управління будуть:

- зміна способу мислення і поведінки зацікавлених сторін;
- оптимізація ділових процесів;

- підвищення гнучкості системи. Гнучкість це вміння і можливість підлаштовуватися під вимоги і попит зацікавлених сторін в управлінні ресурсами і продуктами;

- усунення мінливості та передчасності;

- скорочення тривалості процесів;

- застосування інструментів для боротьби з різними видами перевитрат.

5. Забезпечення когнітивної готовності зацікавлених сторін до успішного впровадження проєкту

Розглядається модель знань і досконалості. Модель базується на проєктному підході, когнітивних моделях накопичення знань та розвитку технологічної зрілості. Ці елементи складають фундамент концептуальної моделі інноваційного розвитку.

Для перебудови системи на нову концепцію управління необхідно:

- побудувати структурну модель накопичених знань;

- визначити джерела і зміст знань, що розміщуються в базах;

- підготувати персонал для переходу до формалізованого відображення знань в базах;

- мотивувати персонал до накопичення і використання знань.

Для успіху по цьому ключу потрібно:

- сформувати бачення життєвих циклів продукту, процесу і системи;

- побудувати проактивний модель парадигм управління розвитком;

- побудувати формулу успіху на основі трендів і нової філософії управління;

- забезпечити імплементацію нової парадигми управління.

6. Формування ментального простору та креативності

Головне завдання ментального простору на основі командної роботи, інновацій та задоволення зацікавлених сторін створити ефективну, технологічно зрілу систему державних фінансів. Процес формування ментального простору в період адміністративної реформи найбільш складний і вимагає застосування інноваційних підходів. Для реалізації таких підходів

застосовуються Інтернет технології в межах Центру знань і досконалості, розроблено концептуальна схема креативної моделі, яка є основою прийнятого підходу.

Ядро креативної моделі переробляє завдання на вході в продукти діяльності на виході з урахуванням викликів, передаючи меседжі у зовнішній простір. Креативні моделі, які використовуються, покликані скоротити час виконання завдань в рази, при цьому забезпечивши необхідну якість рішень і документів. На практиці застосовуються наступні типи креативних моделей, які розміщені на внутрішньому сайті в «системі знань і досконалості». Це базова, презентаційна, аналітична, стратегічна, процесна типи креативних моделей (шаблонів) і шаблон поліпшень [10].

1.3. Принципи організаційно-управлінської діагностики стратегії системи управління

Організаційно-управлінська діагностика стратегії системи управління організації є першою стадією робіт. Мета організаційної діагностики стратегії - виявити основні проблеми, їх взаємозв'язок, а також запропонувати відповідні їм методи вироблення необхідних рішень [113, 124].

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 [125, 126].

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.

Розглянемо деякі приклади цінностей освітнього закладу.

Цінності це повага до особистості, сумлінність, академічна свобода, відкритість, любов.

Фундаментальність - системне, аналітичне, критичне мислення; цифрова культура і компетенції; підприємницька культура і компетенції; дизайн-мислення.

Професійні компетенції це якість підготовки, професії майбутнього, індивідуальні траєкторії.

Надпредметні компетенції це креативність, комунікація, лідерство, емоційний інтелект, командне рішення складних завдань.

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 організації. 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 [111,112], виявлені у ході діагностичних інтерв'ю:

1. Стратегія проекту орієнтована на фінансові показники забезпечуючи якість продукту. Немає якісних і вимірюваних характеристик (КРІ 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 програми.

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

Після проведеного аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища.

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах.

Основне правило все ж є: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності.

Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства.

Можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Стратегічний баланс — це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства, які об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні проекту або програми.

Стратегічне планування - найважливіша сфера, для якої бенчмаркінг відіграє істотну роль. Виділяють п'ять основних принципів концепції бенчмаркінгу:

1. Безперервне формування якості.

Цей принцип полягає у тому, що управління якістю повинне проводитися безперервно за всіма аспектами і функціями діяльності фірми, а не тільки на етапі надання послуги чи продажу продукту кінцевому споживачу. Основний лейтмотив - орієнтація на запобігання помилок і браку, а не на їх розпізнавання і виправлення. Іншими словами, в основу концепції бенчмаркінгу покладено методи запобігання, а не реактивні методи управління якістю продукції.

2. Важливість бізнес-процесів.

Цей принцип полягає у відході від функціональної будови організації і виділення в ній системи основних і допоміжних бізнес-процесів. Такий підхід визначається тим, що у функціональній організації відповідальність за проходження бізнес-процесів не закріплена за конкретним структурним

підрозділом організації. Тому необхідно формувати «команду», яка б контролювала, регулювала і відповідала за його кінцевий результат. Призначення ж функціональних підрозділів зводиться до налагоджування комунікаційних взаємозв'язків між ними й ефективним обслуговуванням бізнес-процесів, що проходять в організації.

3. Необхідність врахування недосконалості класичної моделі загального менеджменту якості - Total Quality Management (далі TQM) у процесі планування бенчмаркінгової діяльності.

До особливостей класичної моделі TQM відносять: необхідність постійного вдосконалення; важливість і увага до покупця; культурні зміни; групову роботу; важливість внеску і відповідальність кожного працівника; контроль з боку вищого керівництва фірми. Результати впровадження системи TQM порівнюються з результатами діяльності фірми до впровадження TQM. По суті, ухвалення рішення про впровадження даної системи підкреслює неефективність управління фірмою в минулому. Наявні два основних протиріччя:

- навіщо зіставляти результати впровадження TQM з тим, що було неефективно;
- хто в організації об'єктивно може оцінити, що треба поліпшувати і наскільки .

Зазначені недосконалості класичної моделі TQM повинні враховуватися при плануванні бенчмаркінгової діяльності шляхом встановлення пріоритетів у стратегічних цілях фірми з урахуванням основних особливостей стану конкурентного середовища. У центрі такого підходу повинно бути розуміння певних переваг конкурентів, про які бажано знати і впроваджувати їх у фірмі.

4. Систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу.

Четвертий принцип спрямований на постійне вивчення мікросередовища фірми. Працівники організації повинні усвідомити і важливість внутрішніх бізнес-процесів та постійного їх вивчення.

Керівництво організації має об'єднати ці два аналізи в єдину систему, що стане основою реалізації процесу поліпшення в організації.

5. Бенчмаркінг як основа виживання.

Західний менеджмент на рівні окремої компанії стверджує (час - початок ХХІ ст.): без бенчмаркінгу виживання організації в умовах агресивного зовнішнього середовища неможливе. При цьому виділяються дві найважливіші передумови успішної реалізації бенчмаркінгу: схвалення керівництва і переконаність практично всіх працівників організації в необхідності змін, найчастіше значних. Виділяють кілька видів бенчмаркінгу:

Внутрішній бенчмаркінг припускає проведення порівнянь між різними підрозділами організації.

Бенчмаркінг із конкурентом полягає в зіставленні характеристик фірми з відповідними характеристиками конкурентів.

Функціональний бенчмаркінг припускає проведення порівняння з організаціями, ще не належать даній галузі, але здійснюють таку ж функцію (функції), у поліпшенні якої зацікавлена фірма.

Загальний бенчмаркінг націлений на порівняння бізнес-процесів організацій, що належать до різних галузей.

Існують ще такі види бенчмаркінгу: продуктовий, стратегічний, оперативний, глобальний, витрат та ін.

Інформація для порівняння може бути отримана безпосередньо при обміні з іншими організаціями і з інших непрямих джерел. Зібрані дані поділяють на дві категорії: 1) показники діяльності фірми, тобто те, що нею досягнуто; 2) як і за допомогою яких методів і технологій ці показники було досягнуто. Аналіз даних, поданих у цих двох категоріях, дозволяє знайти відповіді на такі запитання:

- наскільки великі відмінності між організаціями?
- наскільки технології, застосовувані в інших організаціях, застосовні в даній організації?

Реакція керівництва організації на отримані відповіді виявляється в постановці нових питань, серед яких можна виділити основне: що необхідно почати, щоб фірма змогла досягти результатів бенчмаркінгового партнера. А оскільки процес покращання безмежний, то бенчмаркінг - це безупинний процес постійного поліпшення діяльності організації.

1.4. Результати стратегічного аудиту проектів розвитку організацій в умовах невизначеності оточення

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;
- профіль цілей компанії. Чи є вони SMART [102, 103,104,105]. 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 загально 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.

До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності. Це:

- галузь та конкурентне середовище;
- споживачі (покупці);
- постачальники;
- партнери організації; а профспілки;
- місцеві органи влади.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій).

Це відбиває складність зовнішнього середовища. Найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих

складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості:

- взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;
- складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Найважливішою складовою аналізу стану фірми є конкурентоспроможність її цін і витрат стосовно найближчих конкурентів. Фірми-виробники, поставляючи свої товари кінцевим споживачам мають різні витрати. Різниця у витратах конкурентів може бути викликана:

- різницею у цінах на сировину, матеріали, комплектуючі, енергію й інші товари, куплені в постачальників;
- різницею в технології і віком устаткування;
- різницею у виробничих витратах;
- різницею в рівні залежності конкурентів від інфляції і від зміни обмінних курсів іноземних валют;
- різницею у витратах на маркетинг, продаж і просування товару, у витратах на рекламу;
- різницею у витратах на транспортування товару, що надходить і відправляється;
- різницею у витратах на збутову мережу.

Стратегічний аналіз витрат спрямований на зіставлення витрат фірми та її конкурентів. Одним з ефективних інструментів даного аналізу є ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості). Ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, починається із закупівель та постачань,

продовжується в основному виробництві, розподілі оптового і роздрібного продажу продукту споживачам.

Ланцюжок цінностей визначає діяльність, функції і процеси, реалізовані фірмою. Якщо далі диференціювати процеси на окремі види робіт, завдання, операції, то можна детально розібратися в структурі витрат фірми і визначити їхні основні елементи [118,119,120].

Очевидно, що різні ринкові умови висувають перед конкуруючими фірмами різні вимоги. По суті, існує певна ієрархія вимог ринку. Тому найважливіша проблема, що постає перед кожною фірмою, - якими навичками повинна володіти фірма, щоб задовольняти вимоги ринку. Чим більше ієрархія навичок фірми відповідає її ланцюжку створення вартості, тим вища її конкурентоспроможність [139, 140, 141].

Ключові елементи вартісного ланцюжка:

1. Стратегія основної діяльності.
2. Стратегія маркетингу, розподілу, продажів і обслуговування.
3. Стратегія нововведень.
4. Фінансова стратегія.
5. Кадрова стратегія.
6. Інформаційна стратегія.
7. Лобіювання своїх інтересів в органах влади.

Досліджуючи ланцюжок створення вартості, необхідно розібратися, на якому рівні організаційної ієрархії зосереджено ті чи інші функції, який ступінь впливу на них перерахованих вище ключових елементів і чи надає така структура максимальну вартість фірмі.

Для оцінки конкурентоспроможності фірми найчастіше необхідно знати не тільки ланцюжок цінностей фірми, але і розуміти всю систему створення вартості [142, 143,144].

У таких випадках проводять аналіз ланцюжка цінностей постачальників і посередницьких структур.

Аналізувати ланцюжки вартості постачальників необхідно тому, що

результатом їхньої діяльності є продукція, що використовується в ланцюжку цінностей фірми-виробника. І від того, яка буде вартість, якість і комплектність продукції, що поставляється; відповідність її стандартам, будуть залежати загальні витрати фірми-виробника.

1.5. SWOT аналіз та стратегічні карти

Зовнішнє середовище фірми постійно змінюється. Тому стратегічне управління цікавить взаємодія фірми із середовищем, що змінюється, і у першу чергу питання, як повинна вести себе організація в довгостроковій перспективі, щоб підтримувати баланс обміну із зовнішнім середовищем [149, 150, 151].

Наведемо коротку характеристику основних методів оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на фірму.

Метод SWOT. При зміні факторів зовнішнього середовища перед окремою організацією відкриваються нові можливості чи створюються додаткові труднощі (загрози). Тому організація повинна вміти передбачати можливості і загрози, що виходять із зовнішнього середовища.

Для стратегічного дослідження зовнішнього середовища застосовується SWOT-аналіз, що проводиться як індивідуально, так і в групах. SWOT- це абревіатура чотирьох англійських слів: S - Strengths - сильні сторони, W - Weaknesses - слабкі сторони, O - Opportunities - можливості, T - Threats - загрози. Це відносно легкий у застосуванні інструмент для оцінки стратегічного стану фірми. Метод SWOT дозволяє встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозами та сильними і слабкими сторонами фірми. Така робота спрямована на те, щоб стратегія фірми якнайкраще поєднувала зовнішню ситуацію (можливості і загрози) з потенціалом фірми (сильними і слабкими сторонами). У технічному плані аналіз зводиться до правильного заповнення таблиці. Аналіз здійснюється у два етапи. На першому етапі спочатку заповнюється квадрант «Можливості», а потім - «Загрози». На другому етапі спочатку

заповнюється квадрант «Сильні сторони», а потім - «Слабкі сторони».

Процесі стратегічного аудиту визначається орієнтовний набір характеристик, висновок з яких дозволяє скласти список можливостей і загроз для організації, що виходять із зовнішнього середовища [147, 148].

Потенційні зовнішні можливості фірми:

- здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів чи вийти на нові ринки або нові сегменти ринку;
- шляхи розширення асортименту продукції, щоб задовольняти більше потреб клієнтів;
- здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау у випуску нової продукції чи в нових видах уже випущеної продукції;
- вертикальна інтеграція (вперед або назад);
- зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- послаблення позицій фірм-конкурентів;
- можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку;
- поява нових технологій та ін.

Потенційні зовнішні загрози:

- вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами;
- зростання продажів продуктів-субститутів;
- повільне зростання ринку;
- несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів;
- законодавчі вимоги, що дорого коштують;
- висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- зростаюча вимогливість покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаків покупців;
- несприятливі демографічні зміни та ін.

Організація може видозмінити або доповнити список характеристик

зовнішнього середовища, виходячи з особливостей діагностованої організації і ситуації, в якій вона перебуває.

Сильні сторони проведення стратегічного аудиту полягають у оцінці стратегії на основі визнаної світовою практикою моделі [11,12] управління проектами та програмами. Модель дозволяє оцінити рівень невизначеності цілей та результатів проектів.

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

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

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

Після етапу визначення та вибору стратегічних цілей, слід перейти до визначення зв'язків між цілями - побудови стратегічної карти. У чому практична користь від побудови стратегічної карти:

- визначає зв'язки між різними цілями, важливим аспектом є визначення сили цих зв'язків;
- пояснює зміну виникають в даній системі, і взаємний вплив на інші цілі;
- сприяє кращому сприйняттю і розумінню зв'язків між елементами стратегічної карти.

Побудова стратегічної карти пропонується провести за такою методикою:

- визначення зв'язків;
- виділення стратегічно важливих зв'язків, визначення сили впливу.

Документування зв'язків і занесення в КІС.

Перед початком роботи пропоную звернути увагу на наступні моменти:

Стратегічна карта це система.

Термін «система» використовують в тих випадках, коли хочуть охарактеризувати досліджуваний або проєктований об'єкт як щось ціле (єдине), складне, про який неможливо відразу дати уявлення, показавши його, зобразивши графічно або описавши математичним виразом (формулою, рівнянням і т.п.), і бажають підкреслити, що це щось велике, складне і при цьому ціле, єдине. Поняття системи підкреслює упорядкованість, цілісність, наявність певних закономірностей. Існує кілька десятків визначень цього поняття.

Розглянемо метод "Стратегічні карти". Автори методу, який був запропоновано у 1992 році є Р. Каплан, Д. Нортон (США).

Метод застосовуються в практиці стратегічного управління і оцінки ефективності діяльності підприємств з кількох різних систем показників.

Метою методу є зосередження уваги на тих сторонах діяльності підприємства, які найбільш важливі в даний момент і перспективі.

Суть методу визначає стратегічні карти (strategy maps) як інструмент, що дозволяє менеджменту підприємств формулювати і відображати те, як можна ефективно створювати цінність, погоджуючи стратегічні цілі через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків.

До розробки стратегічної карти приступають, маючи короткий опис місії, бачення та стратегії підприємства.

Побудова стратегічної карти зводиться до інтеграції цілей підприємства в чотирьох складових збалансованої системи показників (ЗСП) і має на увазі виконання наступних дій.

Визначення стратегічної мети в фінансових показниках - створення довгострокової акціонерної вартості (фінансова складова).

Пропозиція споживчої цінності клієнтам, що забезпечує досягнення фінансових цілей (клієнтська складова).

Виявлення внутрішніх бізнес-процесів і доведення їх до досконалості для забезпечення реалізації фінансових і клієнтських цілей (складова

внутрішніх процесів).

Демонстрація можливостей, які має використовувати підприємство для досягнення цілей, сформульованих в перших трьох складових (складова навчання і розвитку).

Особливості методу застосування стратегічних карт (СК) пов'язані з визначенням і наочного опису стратегічних цілей, завдань і показників, а також шляхів їх досягнення і рішення. СК дозволяє донести до окремих підрозділів і співробітників підприємства їх роль в реалізації стратегій. СК можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень буде мати можливість бачити своє місце на загальній СК.

СК є модель, яка демонструвала б, як стратегія об'єднує нематеріальні активи і процеси створення вартості. Удосконалення нематеріальних активів впливає на фінансові результати через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків. СК, описуючи логіку стратегії, чітко показує як:

- створити нову вартість за допомогою складових внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку;
- розробити стратегічні напрямки, засновані на створенні вартості;
- визначити процеси, які трансформують нематеріальні активи в матеріальну вартість;
- побудувати нову схему для опису, оцінки та приведення в стратегічне відповідність трьох видів нематеріальних активів складової навчання і зростання (людського капіталу, інформаційного капіталу і організаційного капіталу) з цілями і процесами внутрішньої складової.

1.6 Рамкова модель дослідження

Рамкова модель дослідження наведена на рис. 1.3. В рамковій моделі визначено проблемне поля яке складається з наступних проблем:

- *проблема 1.* Відсутність теоретико - методологічних основ стратегічного аудиту проектів розвитку організацій з урахуванням турбулентності оточення;

- *проблема 2.* Необхідність врахування невизначеності оточення організації у процесі виробки стратегії розвитку;
- *проблема 3.* Різноманіття інституціонального середовища проектів розвитку організацій в умовах невизначеності;
- *проблема 4.* Відсутність ефективних механізмів забезпечення стабільності організацій при міграції цінностей;



Рис.1.3. Рамкова модель дисертаційного дослідження

- *проблема 5.* Необхідність розробки різноманітних стратегій і механізмів проведення стратегічного аудиту проектів з урахуванням когнітивної готовності та стратегічної довіри щодо успішної реалізації стратегії.

Розглянемо кожну з визначених проблем.

Проблема 1. Відсутність теоретико - методологічних основ стратегічного аудиту проектів розвитку організацій. На сьогодні практично всі автори наукової літератури оминають питання стратегічного аудиту. З іншого боку є намагання фінансових аудиторів розповсюдити методи фінансового аудиту на сферу стратегій.

Проблема 2. Необхідність врахування невизначеності оточення організації у процесі виробки стратегії розвитку.

Аналіз діяльності організації та проектів розвитку пов'язано з невизначеністю та ризиками. Перш за все, не виникає питань щодо покладання на нього відповідальності за ризики та їх наслідки. Кожний менеджер свідомо йде на ризик і зобов'язаний нести відповідальність за свої дії. Але далі такі етично нейтральні відповідальності можуть увійти в конфлікт з моральним обов'язком і етичними зобов'язаннями менеджера. Тут виникає одне з найбільш спірних питань, який розглядається в менеджменті, психології, соціальної філософії, етики та інших науках: чи повинен підприємець або менеджер брати до уваги лише економічні стратегії - збільшення прибутку і прискорення впровадження ризикованих нових технологій, незважаючи ні на що? Або менеджер повинен прагнути мінімізувати ризик для життя і здоров'я інших людей навіть на шкоду оперативності впровадження нових технологій. Практика показує, що менеджери схильні вважати, що вони приймають рішення з питань безпеки інакше, ніж, наприклад, інженери. Менеджери виправдовують перевищення допустимого рівня ризиків (наприклад, технічних і технологічних) тим, що їм потрібно забезпечувати необхідну прибутковість, рентабельність, оборотність і т.п., виключати непередбачені витрати і санкції. Однак

більшість дослідників вважають, що етичні аспекти прийняття рішень в області економіки і технології повинні збігатися, або, по крайній мере, бути тісно взаємопов'язаними. Дослідники вважають, що будь-яка технічна і всяка економічна діяльність, і перш за все підприємницька, є соціальна дія, і судити про нього слід з точки зору соціальної та моральної відповідальності. Стосовно до колективних дій в ринкових умовах можна виділити два основні класи проблем розподілу відповідальності: - проблема прийняття і розподілу відповідальності всередині організації в рамках поділу робіт і ролей і розподілу праці і продукції; - проблема розподілу відповідальності в разі колективних дій великої кількості безпосередньо не залежать один від одного діячів (будь то корпорації або індивідууми) стосовно до динаміки розвитку ринку і технологій.

Проблема 3. Різноманіття інституціонального середовища проектів розвитку організацій в умовах невизначеності.

Різноманіття інституціонального середовища в умовах турбуленцій, таких як Covid-19 та падіння української економіки дуже негативно впливає на досягнення успіху проектів та програм. При цьому необхідні зміни інституціонального середовища, як правило виникають з запізненням та часто вступають у протиріччя з існуючими нормами.

Проблема 4. Відсутність ефективних механізмів забезпечення стабільності організацій при міграції цінностей.

Цінності поділяються на базові, додаткові та унікальні.

Базові - забезпечують присутність на ринку (щоб автомобіль їздив, він повинен відповідати різним нормам і регламентам). За їх допомогою у споживача формується довірче відношення до компанії і її продуктів, вони потрапляють у фокус інтересу.

Додаткові - дозволяють звузити наш вибір, ґрунтуючись на специфічних потребах (мені потрібна висока повнопривідна машина, щоб їздити за місто і возити розсаду). Тим самим в кілька ітерацій (додаючи додаткові вступні: ціну, розмір і т.д.) ми з усього різноманіття пропозицій на

ринку вибираємо ті, що підходять нам більше інших і включаємо їх у процес порівняння.

Унікальні - ті цінності, які дозволяють нам припинити порівнювати. Тобто ті, що формують безкомпромісне і безальтернативну пропозицію. Наприклад, це може бути бренд. Або колір. Або щось таке, чого не може бути в інших. Все ірраціональне і емоційний що є в мотивах - ми збираємо навколо унікальної цінності пропозиції. Безкомпромісного. Єдиного і безальтернативного.

Таким чином, зібравши базові і додаткові цінності - отримуємо ціннісну пропозицію для організації, що працює в рамках обраної стратегії.

Унікальна цінність в залежності від гнучкості і швидкості розвитку ринку, але в будь-якому випадку досить швидко відтворюється конкурентами, а потім і всім ринком. І перетворюється спочатку в додаткову, а потім - в базову. Тому "намертво" розроблений продуктологами набір цінностей - це конструкція, яка швидко застаріває. І чим глибше занурений продукт до цифрового простору - тим швидше йде цей процес.

Проблема 5. Необхідність розробки різноманітних стратегій і механізмів проведення аудиту стратегічного проєктів.

Різнманіття стратегій організацій потребує відповідного різноманіття моделей та методів аудиту. Ця гіпотеза не підлягає сумніву та витікає з закону Ешбі (необхідного різноманіття). При цьому суттєво ускладнюється процес планування та здійснення стратегічного аудиту. По суті він стає унікальним, та потребує безперервного розвитку моделей та методів аудиту стратегій та процесів ціледосягнення.

1.6. Висновки по першому розділу

1. Проведено аналіз стандартів і методологій управління програмами з точки зору наявності інструментів стратегічного управління та аудиту.

2. Розглянуті міжнародні стандарти, які представлені IPMA ICB4.0, IPMA Delta і стандартами сімейства ISO (International Organization for

Standardization), 21500, ISO 21502 (Project, Programme and Portfolio Management), ISO 21503 (Governance of Projects, Programmes and Portfolios) і ISO 21504 (Guidance on Programme Management), ISO 17024 та ISO 17021 які стосуються діяльності щодо аудита проектів та програм.

3. Проведено аналіз методологій управління проектами таких, як РМВОК, яка є однією з провідних стандартів з управління проектами, і Р2М, яка описує формування стратегій управління інноваційними проектами та програмами у організації.

5. Проаналізовані стандарти і методології управління проектами та програмами дозволяють зробити висновок, що найбільш раціональним при створенні систем стратегічного аудиту представляється використання принципово нових підходів щодо моделей, які містяться в стандарті Р2М.

6. Виходячи з аналізу стандартів і методологій управління проектами і програмами, а також досліджень, присвячених проблематиці корпоративних систем управління проектами та програмами, проведеного в розділі, виділені не вирішені раніше частини проблеми які стосуються стратегічного аудиту, сформульовані мета дисертаційної роботи і поставлені наукові завдання.

7. 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.

8. На когнітивну готовність співробітників Проекту до розвитку, як Компанії, так і до професійного та особистісного 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.

Розділ 2. Розробка моделей та методів проведення стратегічного аудиту проектів та програм розвитку організацій в умовах невизначеності оточення

2.1. Принципи побудови стратегії проектів розвитку організацій в умовах невизначеності

Сформулюємо систему фундаментальних принципів формування ефективної стратегії проектів та програм. Запропонована автором модель наведена на рис.2.1.



Рис. 2.1. Модель принципів формування стратегії проектів та програм

Джерело: складено автором

Розглянемо кожний з принципів.

1. *Обґрунтованість* - підтримка кожного з положень стратегії науковим аналізом. Ефективна стратегія повинна мати концептуальну визначеність і реагувати на не передбачувані та невідомі чинники. Неодмінною умовою є передбачення динамічної корекції критеріїв та цільових показників стратегії. Ефективна стратегія управління проектами в перехідній економіці має виходити з усвідомлення об'єктивної необхідності періоду нестабільності під час переходу до політики зростання та використання елементів нестабільності як додаткових важелів трансформації. Неврахування цього об'єктивного процесу за побудови стратегій означатиме

її стихійний характер, що буде сприйнято як загроза реалізації стратегії та викличе не передбачені нею екстрені заходи. Це означатиме її провал як комплексу взаємопов'язаних заходів щодо управління проектами та програмами.

2. *Прозорість* - чіткий виклад стратегії, доведення місії та бачення, напрямів та завдань зацікавлених сторін проекту та суворе слідування ним. Правдиве інформування про необхідність заходів управління проектами, що вживаються, та їхнє призначення в контексті цілісної стратегії, прозорість інформації щодо можливої реакції зацікавлених сторін на явища дестабілізації зовнішнього становища є необхідною умовою консолідації зусиль зацікавлених сторін. Виклад стратегії не повинен бути спрощеним. Спрощеність суперечить прозорості стратегії, оскільки приховує весь комплекс її можливих наслідків.

3. *Легітимність* – сприйняття стратегії переважною зацікавлених сторін.

У процесі розробки стратегія проектів та програм має передбачати драйвери розвитку, на які спиратиметься її реалізація, для чого поєднувати в собі реалістичність – виходити з тверезої оцінки можливостей проекту - та прийнятність зацікавленими сторонами за рахунок суспільно привабливих цілей. Ефективна стратегія повинна бути зорієнтована на максимально широкий розподіл створюваної цінності.

4. *Адекватність* - врахування комплексу характеристик поточного стану оточення проекту, досягнутих результатів та використання її особливостей як рушіїв успіху проекту та продукту. Це потребує всебічного аналізу наявного організаційного, технологічного та економічного потенціалу з метою максимального використання наявних ресурсів та, найголовніше, активного подолання ресурсних обмежень.

5. *Контрольованість* - наявність визначених критеріїв успішності проекту, відстеження своєчасності, повноти їхнього досягнення, орієнтирів оперативного коригування. Індикаторами ефективності трансформаційної

стратегії повинні стати ті, що мають комплексний характер та характеризують дійсно довгострокові тенденції. Такими індикаторами є: конкурентоспроможність, структурні зміни, розвиток підприємницького потенціалу, зростання доходів організації тощо.

6. *Логічність та проактивність* - встановлення обмеженої кількості ключових завдань проєкту, визначення шляхів послідовної реалізації, які б ураховували: проблеми й виклики, цілі, засоби реалізації, потенційні загрози реалізації та критерії виконання. Раціональна послідовність є визначальним чинником успішності стратегії. Проте, оскільки як з суб'єктами, так і з об'єктами економічної стратегії відбуваються постійні трансформації, мають систематично змінюватися напрями, завдання та пріоритети, а також мета стратегії. Стратегія має передбачати проактивність ціледосягнення та динамізм критеріїв та пріоритетів залежно від стану проєкту. Важливою характеристикою ефективної стратегії є несуперечливість цілей місії та бачення майбутнього.

7. *Структурна довершеність*. Згідно з теорією менеджменту, будь-яка ефективна стратегія повинна містити три складові: основні місію та цілі, основні елементи політики, послідовність основних дій. Таким чином, важливою ознакою ефективної стратегії є її структурна цілісність та нерозривна єдність основ побудови та практики реалізації. Ефективна стратегія повинна також включати в себе ієрархію стратегій, узгоджених зі стратегією більш високого рівня.

8. *Врахування зовнішніх впливів*. Слід відмовитися від спроб будувати стратегію, враховуючи лише суто внутрішні фактори і проблеми ігноруючи фактори впливів оточення і процеси глобалізації. Внутрішня стратегія проєкту має здійснюватися в комплексі з урахуванням впливів оточення.

Формування ефективної стратегії є досить важким завданням і складність його прямо пропорційна ступеню невизначеності, впливу очікуваних зовнішніх та внутрішніх чинників проєкту, щодо реалізації стратегії.

Розглянемо основні принципи циркулярної економіки та ощадливого виробництва. Важливими елементами циркулярної економіки є її три підходи:

Підхід 1: Збереження і збільшення природніх ресурсів шляхом управління обмеженими запасами і балансування потоків поновлюваних ресурсів;

Підхід 2: Оптимізація вибування ресурсів за рахунок циркуляції продуктів, компонентів і матеріалів з найвищою корисністю протягом усього життєвого циклу на всіх етапах як в технічному, так і в біологічному циклах експлуатації та утилізації;

Підхід 3: Сприяння розвитку ефективності систем шляхом виявлення негативних зовнішніх факторів і подальшого перепроєктування діяльності продуктів проєктів.

В практиці впровадження проєктів циркулярної економіки застосовуються дев'ять принципів, наведених у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Дев'ять принципів циркулярної економіки

Позначення	Назва принципу	Опис принципу
OR	Refuse	Відмова від надлишкового використання сировини. При розгляді споживача мається на увазі усвідомлений вибір що купувати і споживати менше. У ряді джерел підкреслюється відмова від споживання в напрямку скорочення обсягу відходів (наприклад, відмова від пакувального паперу, одноразового посуду та ін.). Стосовно до підприємств зачіпаються всі шаблі життєвого циклу товару, включаючи дизайн, виробничі процеси та ін.

1R	Rethink	Переосмислення життєвого циклу продукту проекту і використання сировини.
2R	Reduce	Скорочення використання сировини, спрямоване на тотальну ліквідацію відходів проектів та виробництва, як на рівні конкретного індивіда, так і у виробничому масштабі.
3R	Reuse	Повторне використання продукту, який втратив цінність у одного користувача, але необхідного іншому. Активний розвиток процесів перепродажу серед споживачів, особливо з використанням популярних Internet-майданчиків, он-лайн аукціонів і магазинів (eBay, Amazon і т.д.)
4R	Repair	Обслуговування та ремонт несправного продукту з метою продовження його терміну служби. Варіантів реалізації даного принципу кілька: здійснення ремонту через компанію в приватному порядку, відкриття виробниками власних ремонтних майстерень-центрів тощо. Для здійснення планового або «спеціального» ремонтів.
5R	Refurbish	Оновлення та / або відновлення старого продукту при збереженні незмінним його здебільшого, наприклад, ремонт будівель і споруд, важкої техніки і т.д.
6R	Remanufacturing	Виробництво нових продуктів проектів з елементів старого або заміна здебільшого

		багатокомпонентного товару для продовження його життєвого циклу.
7R	Repurpose	Використання продукту проекту для інших цілей або більш поширене визначення «друге життя викинутих речей». Схожа за своїм цільовим призначенням 1R, але частіше зустрічається не в виробничому середовищі, а в дизайнерській діяльності.
8R	Recycle	Переробка та отримання товарів з вторинних ресурсів, - сортування відходів різного походження для «уловлювання» і повернення «чистих» ресурсів у виробничий цикл.
9R	Recover	Збір матеріалів та продуктів для переробки та / або отримання енергії з біомаси.

Насамперед формуванню ефективної стратегії заважає низка об'єктивних проблем. Серед них є такі:

- реальна стратегія проекту неодмінно відрізняється від запланованої, оскільки гнучко реагує на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- план майбутнього будується на базі минулого досвіду, тому вплив екстраполяції («раціональних» очікувань) може бути надто завищеним;
- можливості організації часто не збігаються з намірами проекту, які продиктовані під впливом певних позасистемних обставин;
- цілеспрямованість та заданість напрямів стратегії поєднується із потребою в гнучкості та рівня інноваційності стратегічних завдань;
- відбувається злиття ціннісних, економічних та інших чинників, які формуються на різній методологічній базі;
- організація мусить одночасно реагувати на зміни всередині і в

зовнішньому середовищі, протистоячи як внутрішнім, так і зовнішнім чинникам;

- засоби реалізації стратегії повинні мати конкретний фокус та впливати на реалізацію проектом або програмою системних змін;
- централізоване планування, яке виходить з єдиного центру організації поєднується з гнучкими технологіями впровадження проектів.

Концептуальна модель формування стратегії проектів та програм наведена на рис. 2.2.

Першим кроком є визначення проблемного поля в якому формується стратегія. При цьому будується модель «як є».

Другим кроком є формування стратегії проекту або програми задля визначення ідеального стану системи «як буде». Це одне з складніших завдань команди менеджерів. Такий стан формується з високим рівнем невизначеності як внутрішнього так і зовнішнього впливів на результат та успіх програм та проектів.

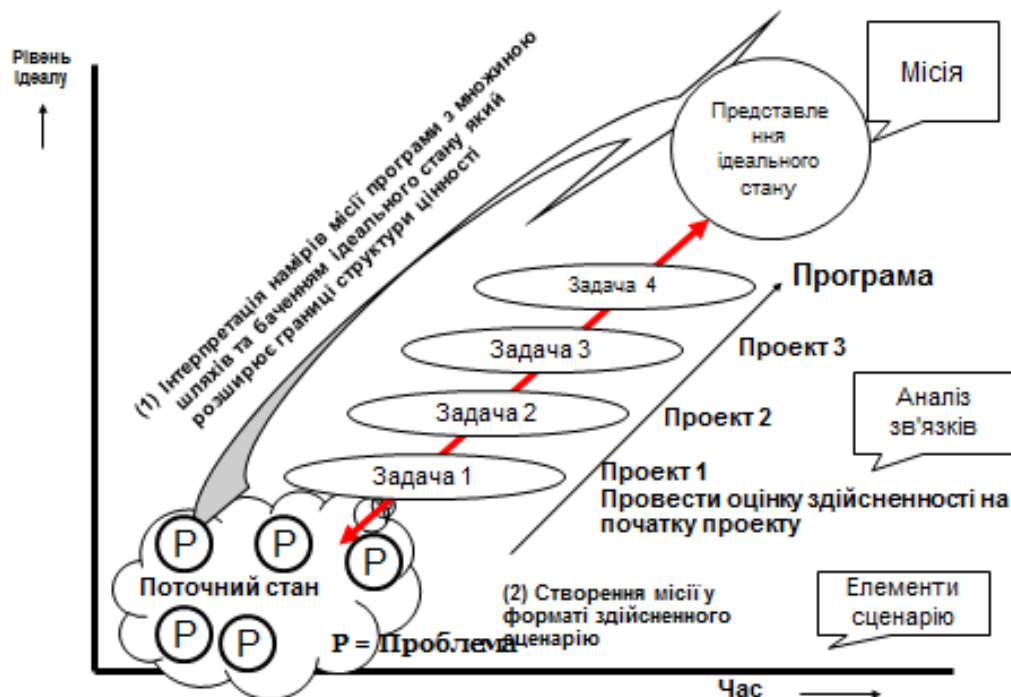


Рис. 2.2. Концептуальна модель формування стратегії проектів та програм
Джерело: складено автором

Третій крок пов'язано з інтерпретацією намірів місії програми з множиною шляхів та баченням ідеального стану який розширює границі структури вирішення проблем.

Четвертий крок пов'язаний з визначенням задач, проектів, що їх вирішують та зв'язків між ними на основі обраного сценарію.

Побудована стратегія проходить верифікацію на правильність та валідацію щодо передачі її на реалізацію. Розглянемо процес реалізації проекту або програми.

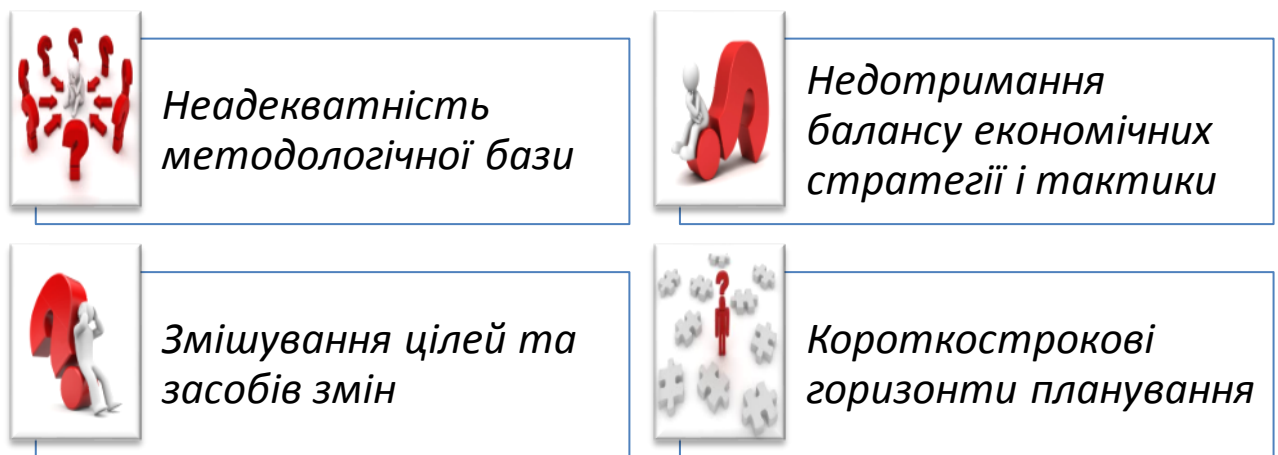


Рис. 2.3. Поширені помилки при профілюванні та реалізації стратегії
Джерело: складено автором

Поряд з перерахованими об'єктивними перешкодами, які ускладнюють успішну реалізацію стратегії, існує також низка типових “суб’єктивних” причин – поширених помилок у розробці та реалізації стратегії. Аналізуючи такі помилки слід виділити наступні (рис. 2.3).

Розглянемо кожну з перешкод.

1. *Неадекватність методологічної бази.* Вдосконалення методологічної бази стратегічного управління проектами та програмами розвитку в перехідних економіках видається особливо важливим з огляду на те, що, як показав досвід, економічні системи такого типу значно чутливіші до заходів державної політики. Зокрема під час розробки та реалізації

стратегій економічної стабілізації в Україні не було враховано накопиченого досвіду регулювання нестабільних економічних систем, відбулось некритичне застосування теоретичної та практичної бази, надбаної на теренах розвинених економік і малоприсадиної для перехідного періоду. У підготовці заходів щодо виходу економіки з трансформаційної кризи та переходу до економічного зростання необхідна переорієнтація методологічних засад управління програмами розвитку на теорії нестабільних економік та гнучких технологій управління, а джерелом практичного досвіду повинні виступати власний досвід України.

2. *Недотримання балансу економічних стратегій і тактики.* Якщо завдання стратегії програми розвитку трактуються занадто вузько, відбувається змішування стратегії і тактики. У цьому разі може бути досягнутий тимчасовий локальний стабілізаційний ефект, такий як мінімізація темпів інфляції, балансування бюджету, досягнення стабільності валютного курсу тощо, але підтримка стабільності в стратегічному плані, як і забезпечення економічного зростання, будуть значно утруднені. Відбувається своєрідне розтягування” стратегії за окремими напрямками її реалізації, що унеможлиблює цілісну оцінку її ефективності. Як буде викладено далі, суперечність між стратегією і тактикою останнім часом набула в Україні значної гостроти. Її конкретним виявом став розрив між завданнями інноваційно-орієнтованого прискореного зростання, побудови соціально орієнтованої економіки і потребами дотримання поточного фіскального та платіжного балансів.

3. *Змішування цілей та засобів змін.* Ступінь успішності ринкової трансформації часто починає оцінюватися за ступенем розвитку окремих ринкових економічних форм та відносин. Тоді досягнення одних стратегічних завдань стає на заваді виконання інших, що загалом заважає переслідувати стратегічну місію.

4. *Короткострокові горизонти.* З огляду на те, що стратегічні цілі суспільства виходять далеко за межі короткострокових програм, існує загроза

їхнього ігнорування чинними системами державного управління.

Динамічність структури, набору суб'єктів та об'єктів економічної стратегії привертають увагу до меж ефективності економічної політики держави у ринковій економіці або ступеня регулюючого впливу держави на ті чи інші складові економічної системи, за якого державна економічна стратегія зберігає свою ефективність. Через те, що ці межі визначаються насамперед здатністю економічної системи до саморегулювання, в умовах нестабільної економіки вони значно змінюються.

Очевидно, що гранична межа державного впливу, нижче якої втручання держави недостатньо для забезпечення ефективності економічної стратегії, визначена необхідністю підтримки ринкового середовища. Визначити верхню межу, за якою економічна політика держави втрачає свою ефективність та вплив на успіх проєктів та програм, значно важче. Кожна з країн має власний рівень цього показника. До того ж зі зміною етапів економічних перетворень ця межа істотно зміщується. Високий рівень державного втручання спроможний сприяти швидкій побудові розвиненої структури економічних суб'єктів за невеликий проміжок часу. У перехідних економіках "шокова терапія" була успішною не в усіх країнах, а стратегія поступових змін не обов'язково спричиняла стагнацію. На думку автора, верхня межа ефективності економічної стратегії програми залежить від наявності та ефективності використання ресурсів, визначених стратегічних завдань і пріоритетів, здатності інституційної структури суспільства забезпечувати єдність приватних економічних стратегій та економічної стратегії держави.

Викладені основні принципи ефективності стратегії дозволяють трактувати ефективність як забезпечення оптимального функціонування суб'єкта за рахунок раціонального використання ресурсів об'єкта. Економічна стратегія є нерозривною цілісністю ланцюга – від стратегічного задуму до його практичного втілення. Тому неефективність реалізації заходів у сфері економічної політики – проблема не інституту реалізації, а передусім

інституту, відповідального за вироблення таких заходів. Кінцевим критерієм ефективності стратегії є саме її виконуваність. Ефективна стратегія – це та, яка передбачає важелі власного виконання та виключає можливість невиконання, за винятком обмеженого переліку форс мажорних обставин чи волюнтаристських політичних зрушень. Зі свого боку, відсутність у неефективній стратегії діючих механізмів її реалізації є свого роду “вбудованим запобіжником” для захисту проєктів та програм від некоректних політичних рішень, прийнятих під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх сил.

Декомпозиція (профілювання) стратегії організації - це розподіл цілей організації і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

Тобто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції по їх досягненню повинні бути розподілені по кожному рівню управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника. Місії, цілі та стратегії за всіма рівнями повинні бути взаємопов'язані і взаємообумовлені.

Декомпозиція стратегії організації повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати, двом ознакам:

- виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу;
- міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

Можна виділити наступні підходи декомпозиції стратегії проєктів або програм розвитку з точки зору "стратегічного аудиту" (рис.2.4).



Рис. 2.4. Підходи до формування структури та плану аудиту

Джерело: складено автором

Оскільки формування стратегії організації здійснюється на основі дотримання принципу комплексності її розробки, для забезпечення визначення і вибору ефективних альтернатив "стратегічного набору" організації один підхід декомпозиції його стратегії практично завжди доповнюють іншим.

З функціональної точки зору, стратегія розвитку організації - це сукупність конкретних елементарних функціональних взаємопов'язаних і взаємообумовлених стратегій, об'єднаних місією - створенням і підтримкою високого рівня конкурентної переваги організації в довгостроковому періоді.

У циркулярній економіці ресурси, які можна переробити, вводяться назад в економіку у вигляді нової сировини, що збільшує безпеку постачання. Цю "вторинну сировину" можна торгувати та відвантажувати, як і первинну сировину з традиційних видобувних ресурсів. Така спеці піка перспективної економіки повинна бути врахована у проведенні стратегічного аудиту.

Структурування стратегії починають відразу після формулювання, оскільки ця робота є важливим етапом її розроблення й обґрунтування. При цьому необхідно остерігатися спрощеного буденного розуміння декомпозиції

як розподілу стратегії на складові та їх подальшої конкретизації до рівня виробничих поточних завдань.

Декомпозиція має відбуватися з урахуванням таких методологічних вимог:

- а) правильний і обґрунтований вибір критеріїв декомпозиції, які мають бути підпорядковані місії;
- б) врахування і використання при декомпозиції головних чинників загальної стратегії організації (ключові фактори успіху, здатність до синергії тощо);
- в) ставлення до декомпозиції стратегії як до інструмента оперативного реагування, передбачуваної дії на зміни у конкретному середовищі;
- г) орієнтація на отримання внаслідок декомпозиції нових якостей та характеристик організації.

Декомпозиція стратегії проекту представляє собою розподіл місії і стратегічних задач по їх досягненню на складові цілей і дій проекту.

2.2. Концептуальна модель системи стратегічного аудиту проектів та програм розвитку організацій

В умовах стагнації і кризових явищ в економіці України одними з найбільш актуальних питань розвитку проектно-орієнтованих організацій стають адаптивність і гнучкість при прийнятті управлінських рішень [9, 10], розширення варіативності використовуваних методів і технологій, розробка та підтримка випереджальних можливостей виживання та розвитку. Технологія стратегічного управління проектами визначається особливостями сукупного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, їх взаємозв'язку в часі і просторі, стадіями турбулентності та кризи, швидкістю їх розвитку. У сфері процесів і технологій надзвичайно важливими управлінськими елементами стають, чітко визначені стратегії, мобільність і динамічність у використанні ресурсів та проведенні змін, реалізації інноваційного потенціалу інтегрованих ланцюгів створення цінностей та

застосування сучасних інформаційних технологій [11, 12]. У складі організаційних форм, механізмів розвитку поширення набули стратегічні альянси з іноземними компаніями, транскордонні злиття і поглинання, залучення сильних іноземних партнерів, коли необхідна взаємодія у політичній, економічній та діловому середовищі при впровадженні проєктів та програм.

У фокусі стратегічного управління проєктами та програмами розвитку повинна знаходитися орієнтація на створення цінностей та конкурентоспроможність проєктно-орієнтованих організацій. Це категорія, що відображає результат і потенціал взаємодії на ресурсних і товарних ринках, що склалися під впливом конкурентних переваг при обґрунтованому інституціональному регулюванні [10]. Це обумовлює необхідність дослідження і систематизації широкого кола теоретико-методологічних і організаційно-методичних проблем формування інноваційних механізмів стратегічного управління в проєктно-орієнтовані організації, що виникають при впровадженні проєктів.

Розглянемо приклад цінностей організації де було проведено впровадження результатів дослідження. Це: академічна чесність, лідерство і досконалість, інноваційна спрямованість, орієнтація на результат, сталий розвиток і фінансова результативність, кооперація.

Перехід до циркуляційної економіки - це системні зміни. На додаток до цілеспрямованих дій, що впливають на кожну фазу ланцюжка створення вартості та ключові сектори, необхідно створити умови, за яких циркуляційна економіка може мобілізувати ресурси.

Інновації відіграватимуть ключову роль у цих системних змінах. Для того, щоб переосмислити наші способи виробництва та споживання, а також перетворити відходи у продукти з високою доданою вартістю, нам будуть потрібні нові технології, процеси, послуги та бізнес-моделі, які формуватимуть майбутнє нашої економіки та суспільства. Отже, підтримка досліджень та інновацій буде головним фактором стимулювання переходу;

це також сприятиме конкурентоспроможності та модернізації промисловості ЄС [87, 88]. Робоча програма "Горизонт 2020" на 2016-2017 роки включає основну ініціативу: "Індустрія 2020 у циркулярній економіці", яка передбачить понад 650 млн. Євро на інноваційні демонстраційні проекти, що підтримують цілі циркулярної економіки та промислової конкурентоспроможності в ЄС у широкому спектр промислової та сервісної діяльності, включаючи переробну промисловість, виробництво та нові бізнес-моделі [89,90,91]. Він також досліджує пілотний підхід для допомоги новаторам, що стикаються з регуляторними перешкодами (наприклад, неоднозначними законодавчими положеннями), шляхом укладення угод із зацікавленими сторонами та державними органами (інноваційні угоди) [92,93,94]. Перехід до циркуляційної економіки також потребуватиме кваліфікованої робочої сили зі специфічними, а часом і новими навичками, а також можливостей для працевлаштування та соціального діалогу. Якщо потрібно розвивати правильні навички на всіх рівнях, їм доведеться підтримувати системи освіти та навчання. Європейська комісія продовжує свою Ініціативу щодо «зеленої» зайнятості з метою передбачення потреб та заохочення розвитку навичок та інших заходів для підтримки створення нових робочих місць у циркулярній економіці. Він також діє в рамках своєї нової програми розвитку навичок для Європи [95, 96, 97].

Розглянемо теоретико-множинну модель планування та здійснення стратегічного аудиту проектів розвитку.

Визначимо дві групи елементів стратегічного аудиту.

$$A_s = \langle O, P \rangle,$$

де O – множина об'єктів аудиту,

P – множина процесів проведення аудиту.

При формуванні проектів та програм розвитку застосовується ціннісний підхід.

В якості об'єктів аудиту визначимо

$$O = \langle V, M, S, C, R \rangle,$$

де V – модель цінностей організації;

M – місія та бачення розвитку організації;

S – стратегія розвитку організації;

C – організаційна компетентність з впровадження стратегічних проєктів;

R – когнітивна готовність організації щодо впровадження стратегії.

Визначимо модель цінностей проєктів розвитку.

Нехай модель системи цінностей проєктів розвитку включає дві групи.

$$V = \{V_M, V_S\},$$

де V_M цінності, від впровадження програми, які пов'язані з менеджментом організації;

V_S цінності, від впровадження програми, які отримують акціонери.

При цьому

$$V_M = \langle v_p, v_a \rangle$$

v_p цінності продукту;

v_a цінності процесу.

$$V_S = \langle v_b, v_d \rangle$$

v_b цінності бізнесу;

v_d цінності розвитку.

Місія та бачення розвитку організації формують дерево цілей та бачення розвитку в межах віхових подій.

$$M = \langle C, B, V \rangle,$$

Де- C системи цілей у розвитку організації;

B – бачення розвитку по етапах або спринтах;

V – система віхових подій, які визначають закінчення етапу або спринту.

Стратегія розвитку організації визначається

$$S = \langle D, P, C \rangle,$$

де – D_i елемент множини послідовних або паралельних дій та пов'язаних з цими діями проєктів Γp_i ;

C_i – елемент множини цілей які досягаються в ході реалізації стратегії.

Організаційна компетентність з впровадження стратегічних проєктів вимірюється на основі моделі IPMA Delta.

$$C = \langle \Omega, E, \Psi \rangle,$$

де Ω стратегічні компетенції управління проєктом;

E технічні компетенції управління проєктом;

Ψ поведінкові компетенції управління проєктом.

Ці групи компетенцій визначені у модулі О моделі IPMA Delta (організація) як базові.

Когнітивна готовність організації щодо впровадження стратегії як:

$$R = \langle \Sigma_{\pi}, \Sigma_{\kappa}, \Sigma_{\beta}, \Sigma_{\delta} \rangle,$$

де Σ_{π} когнітивна готовність щодо створення продукту,

Σ_{κ} когнітивна готовність щодо процесу впровадження проєкту,

Σ_{β} когнітивна готовність щодо розвитку бізнесу,

Σ_{δ} когнітивна готовність щодо розвитку організації в цілому.

Кожна когнітивна готовність визначається драйверами розвитку, які здійснюють свій внесок у відповідну цінність.

Тоді

$$\Omega_1 = \Sigma_{\pi}(D_{\pi 1} * \gamma_{\pi 1}, D_{\pi 2} * \gamma_{\pi 2}, D_{\pi 3} * \gamma_{\pi 3}).$$

Функція Σ_{π} визначає Ω_1 на основі трьох взважених γ_{π} драйверів інноваційного розвитку продукту.

$$\Omega_2 = \Sigma_{\kappa}(D_{\kappa 1} * \gamma_{\kappa 1}, D_{\kappa 2} * \gamma_{\kappa 2}, D_{\kappa 3} * \gamma_{\kappa 3}).$$

Функція Σ_{κ} яка визначає Ω_2 на основі трьох взважених γ_{κ} драйверів інноваційного розвитку процесу створення продукту проєкту.

$$\Omega_3 = \Sigma_{\beta}, (D_{\beta 1} * \gamma_{\beta 1}, D_{\beta 2} * \gamma_{\beta 2}).$$

Функція Σ_{β} яка визначає Ω_3 на основі двох взважених γ_{β} драйверів інноваційного розвитку процесу створення продукту проєкту.

$$\Omega_4 = \Sigma_{\delta} (D_{\delta 1} * \gamma_{\delta 1}, D_{\delta 2} * \gamma_{\delta 2}).$$

Функція Σ_{δ} яка визначає Ω_4 на основі двох взважених γ_{δ} драйверів інноваційного розвитку процесу створення продукту проєкту.

В процесі стратегічного аудиту команда аудиторів орієнтується на показники кращої практики у певній галузі щодо Ω^i .

При цьому оцінка розривів між ідеальними показниками та поточними показниками формує пріоритетність завдань щодо продукту, процесу, розвитку бізнесу та організації. Результати експериментальних досліджень за цією моделлю наведені у четвертому розділі дисертаційної роботи.

У таблиці 2.2 наведена структура цінностей що створюються проєктами та програмами розвитку та драйвери інновацій, щодо формування ефективних стратегій та оцінки когнітивної готовності команди проєкту.

Таблиця 2.2

Драйвери інноваційного розвитку організацій

Тип цінності і програми розвитку	Мета реалізації цінності	Драйвери інноваційного розвитку
Дизайн цінності продукту у виробничому середовищі <i>Креативний</i>	Цінність продукту	Нові технології
		Нові матеріали
		Інноваційний дизайн
Створення цінності в середовищі управління виробництвом <i>Операційний</i>	Цінність процесу	Нові методи дизайну
		Нові продукти дизайну
		Нові бізнес процеси
Формування цінності бізнесу в рамках проектно-керованого середовища <i>Креативний</i>	Цінність бізнесу	Нові ринки
		Нові бізнес моделі
Розвиток цінності бізнесу <i>Трансформаційний</i>	Цінність розвитку	Стратегія реформування
		Вирішення проблем

В процесі стратегічного аудиту необхідно визначити систему індикаторів КРІ для кожного драйверу розвитку та перевірити баланс системи плануємих та отриманих цінностей.

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 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 проектів та програм.

До досліджуваних 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

організації [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].

2.3. Аудит когнітивної готовності зацікавлених сторін проєкту

Практика доводить що більшість проєктів у світі виконуються зі значним перевищенням початкового бюджету і/або встановленого терміну реалізації. В Україні цей показник вищий за світовий, оскільки вигоди від застосування проєктного управління поки недостатньо запроваджені, що перешкоджає його широкому застосуванню. Закономірним результатом виконуваних проєктів є значні фінансові втрати, здача конкурентних позицій, як на міжнародних ринках, так і всередині країни.

Застосування когнітивного підходу до аудиту компетентності зацікавлених сторін проєктів розвитку є актуальною науковою проблемою, вирішення якої може позитивно вплинути на практику управління. Таке застосування пов'язано з оцінками когнітивної готовності зацікавлених сторін до впровадження проєктів.

Зі збільшенням складності та обсягу знань про продукти і послуги, що створюються в проєктах та програмах, зростає не тільки цінність знань й

досвіду, але також значимість компетентнісного аспекту діяльності менеджерів. У зв'язку з цим зростає затребуваність компетентності фахівців у всіх сферах впровадження проєктів [56].

Перед сучасними командами управління та зацікавленими сторонами проєктами стоїть актуальне завдання: розкрити компетентнісний потенціал та когнітивну готовність фахівців щодо впровадження проєктів та програм у повному обсязі [112]. Це є вкрай важливим для прийняття правильних управлінських рішень і проведення аудиту когнітивної готовності зацікавлених сторін та реалізації проєкту. Для кожного стейкхолдеру, що розвиває свою кар'єру в команді проєкту, такий розвиток є, з одного боку, мотивуючим фактором, з іншого – загрозою проєкту втратити цього менеджера. При цьому від кожного менеджера очікується, що він навчиться керувати своїми власними когнітивними потенціалами та компетенціями й розвивати їх [111].

В процес стратегічного аудиту важливе місце займає оцінка когнітивного потенціалу та компетентності як компоненту системи управління інфраструктурними проєктами [200, 201, 202]. Для аудиту когнітивної готовності щодо впровадження стратегії необхідно розробити відповідну систему на основі наступних принципів розвитку когнітивного потенціалу та компетентностей:

- когнітивні компетенції повинні бути чітко розмежовані (принцип незалежності компонентів ефективної моделі);
- в систему управління повинні бути включені всі компетенції, що відносяться до діяльності організації (принцип повноти);
- повноваження співробітників повинні чітко визначатися, періодично переглядатися і враховувати актуальні виклики проєктів (принцип реалістичності);
- індикатори компетенцій оцінюють результативність та компетентність співробітників (принцип вимірності).

Розвиток когнітивної готовності та компетентності будемо розглядати в контексті упровадження проєктів і програм. Основна гіпотеза досліджень полягає в тому, що ключовим фактором успішної реалізації проєктів та програм є активний розвиток когнітивної готовності щодо набуття нових знань та компетенцій в процесах управління, створення та міграції цінностей [194]. При чому на успішність проєктів та програм впливають багато зовнішніх та внутрішніх факторів [206, 207].

Розглянемо моделювання когнітивних компетенцій проєктів в процесах стратегічного аудиту.

Когнітивними моделями проєктів будемо називати моделі проєктів з вбудованими механізмами вилучення й формалізації уроків та кращої практики проєктів для подальшого їх використання. Когнітивна модель інфраструктурного проєкту або програми визначається концентричною формою її представлення, де внутрішня модель проєкту формується на основі бази методологій, кращої практики та уроків попередніх проєктів. При цьому в ході реалізації кожного проєкту, через систему моніторингу, формуються нові уроки та краща практика [179, 180, 181].

Кожна методологія визначається як система взаємопов'язаних структур, побудованих на роботах, ресурсах, ролях, відповідальних особах, ризиках та ін. й методів побудови сітьової моделі проєкту, яка використовується для моніторингу проєкту. База методологій в свою чергу складається з трьох рівнів: базова методологія, спеціальні модулі частин методологій, бібліотеки робіт.

Робота з базами знань здійснюється не тільки на рівні формування моделі проєкту, але й на фазі його реалізації, через систему моніторингу [125, 126]. При цьому розширюються моделі та алгоритми їх формування на фазах ініціалізації, виконання та завершення проєкту, тобто, розширюються моделі моніторингу і управління змінами проєктів.

Операції переносу уроків проєктів та кращого досвіду наведені на рис.2.5.



Рис. 2.5. Операції переносу уроків проєктів та кращого досвіду

Стратегічна складова включає три моделі щодо стратегія (місія, стратегічні позиції та шляхи розвитку, ціннісна орієнтація), ресурси (ядро компетенцій та активи) та мережі (мережі бізнес-моделей та партнери). Ринкові компоненти складаються із моделі клієнта (відносини із клієнтами / цільова група, канал постачання, конфігурація, точка дотику клієнта), модель пропозиції ринку (конкуренти, структура ринку, вартість пропозиція / продукція та послуги) та модель доходу (потоки доходів та диференціація доходів).

Більш визнана та застосована структура бізнес-моделі відрізняє дев'ять будівельних блоків [83], і концептуально представлена як полотно бізнес-моделі (ВМС) [8]. ВМС складається з [8,10]:

- (1) Сегменти клієнтів, яким обслуговує організація
- (2) Цінні пропозиції, які прагнуть вирішити проблеми клієнтів та задовольнити їх потреби
- (3) Канали, які організація використовує для доставки, передачі та продажу пропозицій щодо вартості
- (4) Відносини із клієнтами, які організація будує та підтримує з кожним сегментом клієнтів
- (5) Потоки доходу, отримані в результаті пропозицій щодо вартості, які успішно пропонуються споживачам
- (6) Ключові ресурси як активи, необхідні для пропонування та доставки вищезазначених елементів
- (7) Основні заходи, які виконуються для пропонування та доставки вищезазначених елементів
- (8) Ключові партнерські відносини - це мережа постачальників та партнерів, що підтримують бізнес-модель виконання шляхом надання деяких ресурсів та виконання певної діяльності
- (9) Структура витрат, що включає всі витрати, понесені під час функціонування бізнес-моделі.

Всі ці операції визначають когнітивну діяльність проектних менеджерів на основі використання когнітивних компетенцій.

Дані операції є спланованими та можуть бути впроваджені після відповідного рішення керівництва компанії або подання офісу з управління проектами [105, 108, 109]. Офіс з управління проектами саме структура, яка організаційно вміщує і керівництво компанії, спеціалістів з управління проектами та представників зацікавлених сторін може забезпечити перенос та застосування кращого досвіду й уроків в управлінні проектами [105].

Розглянемо причини які можуть викликати застосування когнітивних моделей.

Визначимо основні параметри проекту, з точки зору стратегічного аудиту, задля побудови когнітивних моделей [91]:

- терміни реалізації проекту (несвоєчасне виконання/завершення проекту);
- якість продукту (неналежна якість продукту проекту);
- зацікавлені сторони (незадоволення зацікавлених сторін проекту);
- бюджет проекту (перевищення бюджету проекту).

Когнітивна модель ситуації являє собою орієнтований зважений граф в якому:

- вершини взаємно відповідають базисним факторам ситуації, в термінах яких описуються процеси в ситуації;
- визначаються безпосередні взаємозв'язки між факторами.

Вплив факторів може бути посилюючим (позитивним), гальмівним (від'ємним) або перемінного знаку в залежності від додаткових умов. В цілому когнітивна мапа відображає лише взаємний вплив факторів один на одного та не може показати детальний характер цих впливів та динаміку зміни впливів в залежності від зміни ситуації. Виходячи з природи самого когнітивного моделювання як інструменту побудови ситуаційних моделей, що використовуються в процесах аудита стратегій та при прийнятті управлінських рішень, неможливо описати всі моделі конкретних ситуацій, що призвели до порушення базисних параметрів проекту через природну унікальність ситуацій [204, 205]. Основним слабким місцем даного підходу є як особливості суб'єктивного виміру показників та взаємного впливу факторів ситуації, що розглядається, так і компетентність та досвід в управлінні проектами особи, яка будує когнітивну модель ситуації.

В пропонованій моделі можлива побудова когнітивних моделей визначених ситуацій, таких як старт проекту та управління змінами в ході виконання проекту. Оскільки дані ситуації задають основну динаміку як

виконання самого проєкту, так і значення основних параметрів за проєктом, моделювання таких ситуацій дасть змогу в процесі стратегічного аудиту визначити основні причини виникнення проблем, побудувати сценарії поведінки щодо обмеження негативного впливу для подальшого використання даних сценаріїв у майбутньому.

Розглянемо використання когнітивних моделей, які основані на взаємозв'язках між зацікавленими сторонами проєкту та взаємозалежних впливів цих сторін в залежності від відповідної компетенції. Саме компетенція зацікавлених сторін в управлінні проєктами може викликати значні труднощі як на фазі ініціалізації проєкту, так і на фазі виконання.

Розробка методології управління проєктами й пристосування її до ситуацій, з якими часто стикаються аудитори стратегій, зі змінами на багатьох рівнях у культурі, процесах, і інформаційних системах. Культура може забезпечити команди проєктів розподіленою інформацією й полегшити зв'язок. Процеси можуть забезпечити структуру дій у проєктах, що допомагає новим членам команд і може забезпечити загальну мову. Інформаційні системи можуть бути пов'язані із процесом та забезпечити інструменти, які впливають на щоденну роботу.

Дослідження базується на активній участі аудиторів стратегій протягом створення методології для розробки продукту проєкту і проєкту. Результати аналізуються, щоб забезпечити збільшене розуміння факторів успіху, коли методологія управління проєктами буде розвинена. Ціль полягає у тому, щоб створити структуру, яка може бути використана компаніями, які хочуть розвинути методологію стратегічного аудиту або поліпшити існуючу.

Менеджер проєктів не тільки розробляє процеси управління проєктом, але також й створює:

- плани підтримки рішень при формуванні стратегій;
- плани комунікацій та стратегічного аудиту;
- плани впровадження та інші.

Ці елементи полегшують зміну культури в компанії і є фундаментальними для успішного впровадження управління проектами. Менеджер проектів повинен розуміти бізнес-процеси компанії та бути здатним поєднати їх з процесами управління проектами швидко та ефективно.

Проблема прийняття рішень в управлінні впровадженням проектів є настільки складною, що поряд з використанням системного підходу вимагає для свого розв'язку встановлення зв'язків між ідеями різних наукових дисциплін, філософських традицій, психології, теорії знань часто перетинаючи межі науки в її традиційній розумінні й породжуючи елементи нового бачення реальності.

Сьогодні застосовуються два підходи до вибору системи управління проектами в складних ситуаціях. Це підходи засновані на теоремах Р. Ешби (необхідної різноманітності) та Г. Саймона (обмеженої раціональності). У відповідності з першою теоремою для того, щоб успішно впроваджувати інноваційні проекти у турбулентному середовищі, складність і швидкість прийняття рішень повинні відповідати складності та швидкості змін, що відбуваються в середовищі проекту [61, 63].

Друга теорема припускає, що конфлікт між потребою у все більшій складності диктується необхідністю спрощення продуктів та проектів. Тому подібні задачі вирішуються зменшенням складності. Якщо керівництво проекту не хоче ускладнювати управлінську систему, воно повинно піти на спрощення стратегічної позиції, покинувши нестабільні сфери діяльності проекту. Ці ситуації обговорюються в процесі стратегічного аудиту проекту.

Модель успіху проектів та програм в динамічному оточенні, яку пропонує автор, визначається наступною гіпотезою: сила керуючого впливу на інфраструктурний проект (програму) повинна бути пропорційної інтенсивності його реалізації разом з інтенсивністю впливу зовнішнього оточення [31].

Референта модель компетентності в управлінні проектами є основою для порівняння фактичної поведінки менеджерів проекту та референтної прогнозованої поведінки як кращої практики. На першому етапі користування актуалізація референтної моделі проводиться на основі поміркованого прогнозу команди менеджерів, щодо потрібного рівня компетентності за фазами/віхами проекту. Далі працює когнітивний механізм, який накопичує статистичну інформацію та знання щодо уроків та кращої практики впровадження проектів організацією.

Метод аудиту когнітивної готовності керівника проекту успішно його реалізувати полягає у наступних кроках.

1. Формування оцінок референтної моделі компетенцій Лідера.
2. Оцінка наявної компетентності Керівника проекту.
3. Аналіз розривів на кожній фазі проекту. Такий аналіз дозволяє аудитору зі сформуванню пропозицій щодо поліпшень когнітивної готовності керівника проекту.
4. Далі здійснюється впровадження пропозицій та перехід до наступної фази.

В якості референтної моделі використаємо компетентнісні оцінки ІСВ 4 лідера [30]. На першому кроці стратегічного аудиту когнітивної готовності формуються оцінки компетентності лідера по фазам (стримам) проекту. На другому етапі формуються поточні оцінки компетентності керівника проекту. В процесі аудиту стратегічних компетенцій проводиться Gap аналіз з формуванням пропозицій щодо підвищення когнітивної готовності керівника проекту.

Застосування моделі когнітивної готовності та компетенцій на підготовчій фазі проекті (рис. 2.6) показало недостатність компетентності керівника проекту відносно референтної моделі лідера по всім компетенціям. Головні розриви малі місце по компетенціям: Цілісне мислення, Лідерство та Координація.

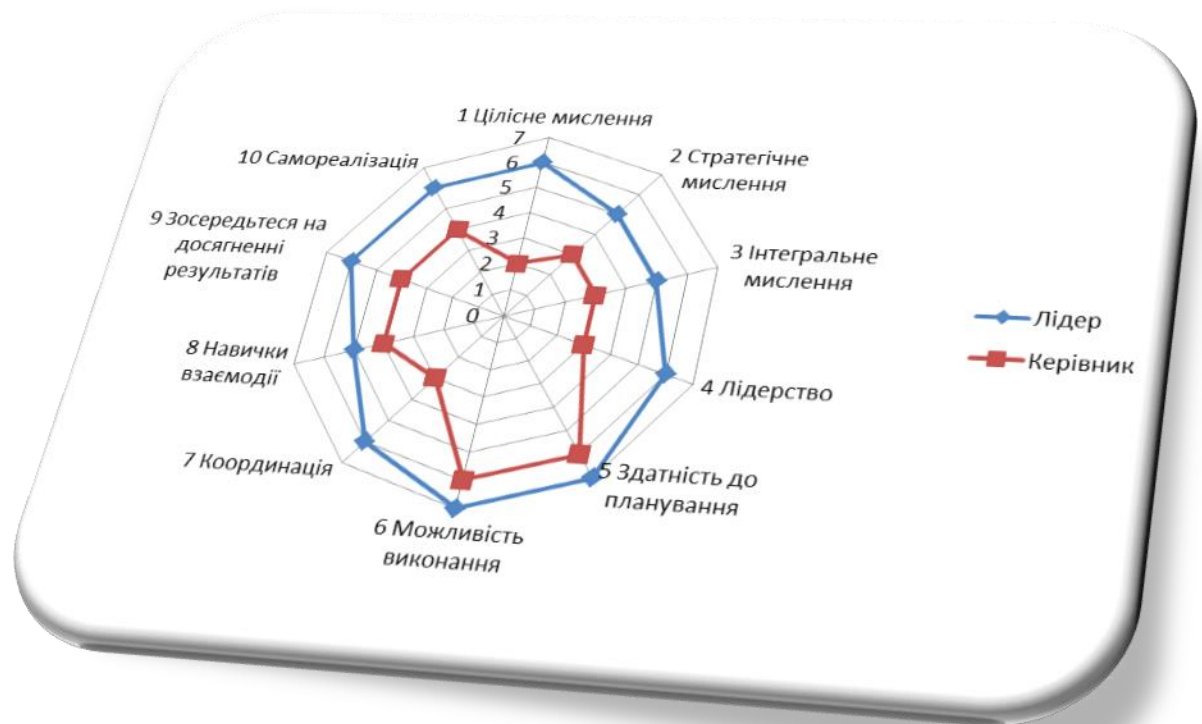


Рис. 2.6. Моделювання ситуації щодо когнітивної готовності на фазі підготовки проєкту

Цими факторами є: швидке зростання вимог до компетентності менеджерів проєктів, рівень недовіри у середовищі зацікавлених сторін та вибір правильного підходу до побудови системи управління проєктами.

При переході на другу фазу менеджер значно підвищили когнітивну готовність за рахунок інтенсивних тренінгів з формування особистих компетенцій, розвитку когнітивного потенціалу, формування довіри до проєкту та результату обґрунтування щодо застосування методології управління проєктом. При цьому, як керівник проєкту, так і лідер підвищили свою когнітивну готовність. Результати такого підходу наведені на рис. 2.7.

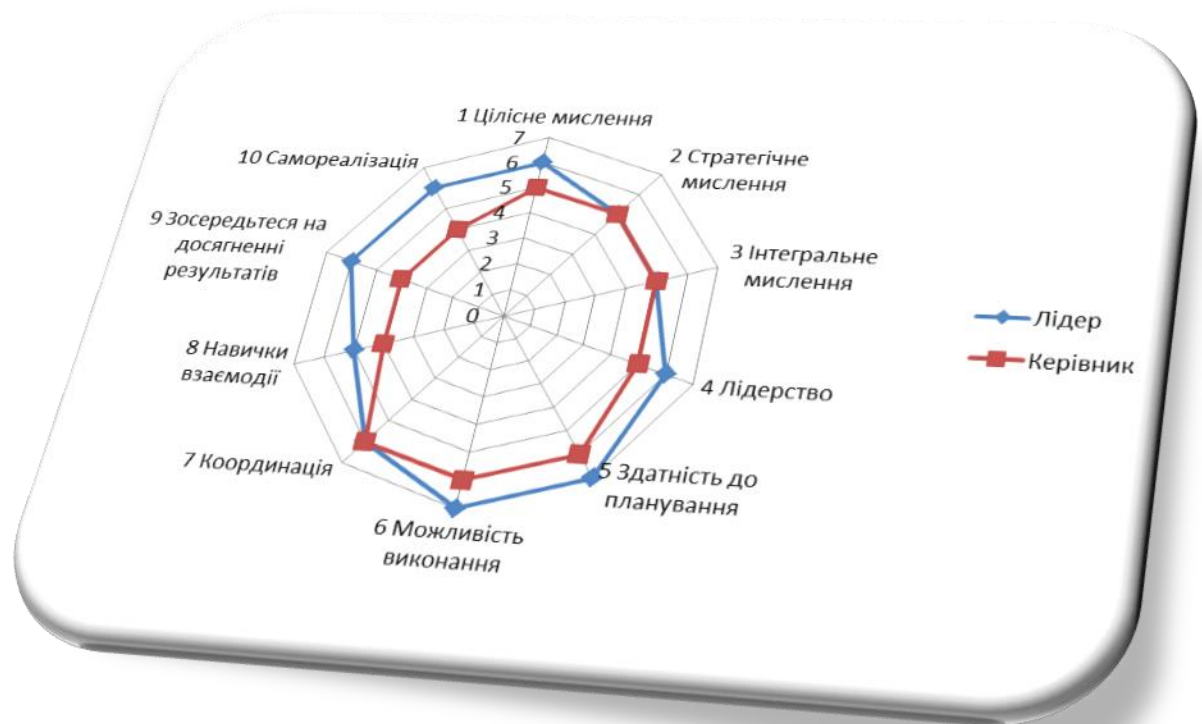


Рис. 2.7. Моделювання ситуації щодо когнітивної готовності Керівника на другій фазі проекту

Аналізуючи ситуацію у третій фазі (рис. 6.8) була виявлена ерозія когнітивного потенціалу за компетенціями «Координація» та «Самореалізація» щодо неефективних процесів підготовки та прийняття рішень.

Розвиток когнітивної готовності та компетенцій менеджерів проектів може відбуватися на кожній фазі (спринті) їх життєвого циклу. Побудова референтної (ідеальної) моделі когнітивної готовності, яка застосовується в процесі аудиту, та компетентності повинна проводитись групою експертів, які розуміють сутність та стратегію реалізації проекту. Після кожної фази проекту потрібно проводити аналіз впливу факторів ерозії когнітивної готовності на успіх інфраструктурного проекту.

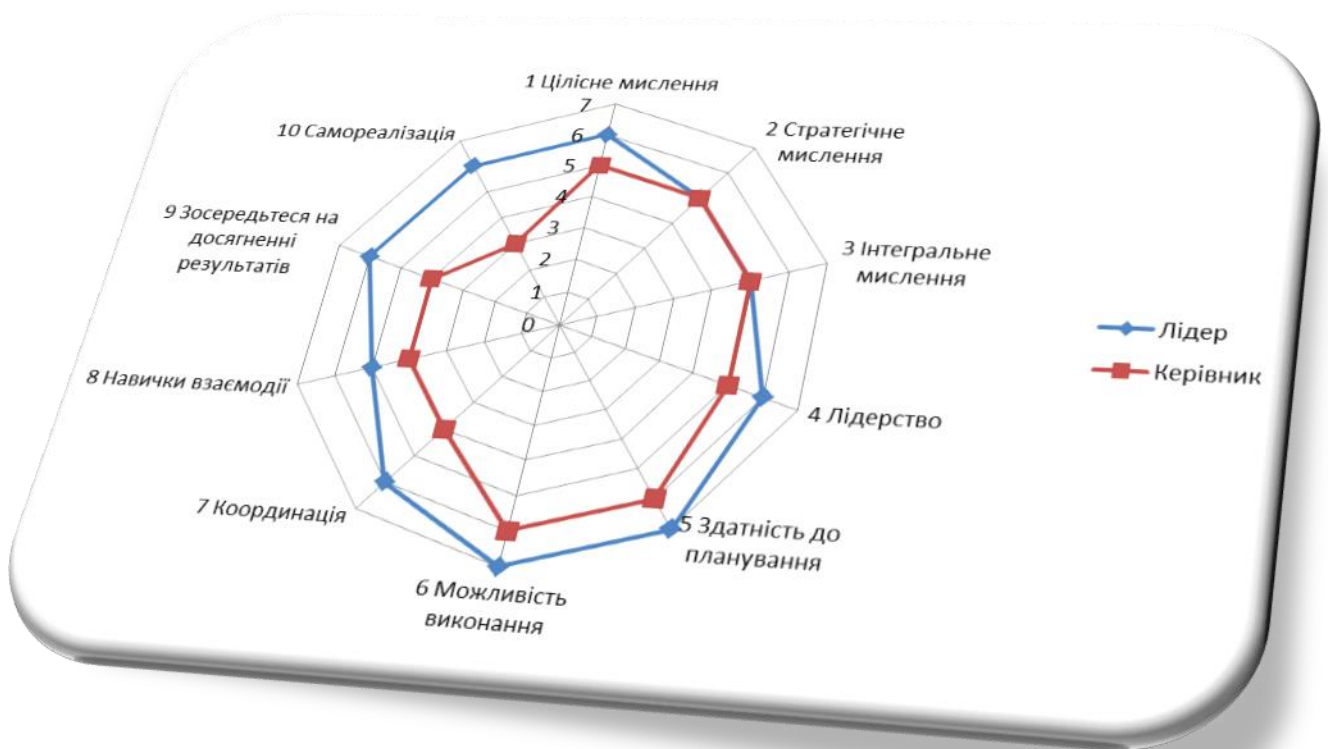


Рис. 2.8. Моделювання ситуації щодо когнітивної готовності керівника проєкту на третій фазі реалізації проєкту

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 проєкту або програми.

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

– керівництво проєктами, програмами і портфелями – це та складова корпоративного управління, яка пов'язана з проєктами, 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.

Моделювання стратегії полягає у вирішенні наукового завдання щодо профілювання стратегій впровадження проєктів щодо розвитку проєктно-орієнтованих організацій, спрямованого на зростання конкурентоспроможності, капіталізації активів в турбулентному бізнес і інституціональному оточенні.

Організаційно-управлінська діагностика стратегії системи управління організації 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 даного етапу одночасно ведеться робота в двох напрямках: дослідження існуючої управлінської системи організації, аналіз проблем організаційного розвитку та вивчення існуючої технології стратегічного управління проєктами. 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.

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 організації. 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» організаціях 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:

1. Стратегія проекту орієнтована на фінансові показники забезпечуючи якість продукту. Немає якісних і вимірюваних характеристик (КРІ 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 програми.

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

В практиці управління проектами застосовуються три підходи до реалізації стратегії.

Підхід першого типу полягає у встановленні певних принципів і/або впровадженні відповідної структури для ефективного виконання щоденних операцій, прийняття основних і другорядних рішень з метою підвищення рівня професіоналізму і культури членів організації. Така методика розробляється для створення добре керованої організації.

Підхід другого типу спрямована на розвиток нових прийомів і механізмів їх реалізації, які організація може застосувати в роботі як з технологічними процесами (устаткування і техніка), так і з управлінськими (бізнес-процеси і бізнес-моделі).

Підхід третього типу визначає механізм циклічного створення нових цінностей, таких як продукти і послуги, які забезпечують організаціям успішність, що, в свою чергу, визначає існуючі цінності самих організацій.

Для кожного підходу повинна бути визначена специфічна схема профілювання стратегії [2, 3].

Початкова місія та стратегія проекту перетворюється в продукт проекту, що має унікальну цінність активу, внаслідок формування чіткої концепції і архітектури проекту, системи планування і моніторингу, а також самої реалізації дій щодо його здійснення.

Спочатку місія та стратегія, на досягнення якої спрямовують свої зусилля зацікавлені сторони в інфраструктурному проекті, окреслює тільки загальне розуміння, яке представляє суть проекту у стислому формулюванні.

Створення цінностей розглядається як основна концепція проекту, яка розгортається поетапно. Проект починається з визначення виду цінностей,

які потрібно створити, потім переходить до дій, спрямованих на створення цінностей, і до визначення того, коли слід здійснювати процес управління, що корегує діяльність зі створення цінностей. Найважливішим у цій роботі є процес визначення місії та стратегії, який спрямований підготовку проекту за допомогою ідентифікації проблем і формулювання ключових напрямків стратегії. Цей процес складається з:

- контекстного аналізу ситуації для правильного уявлення повної картини (стану) проекту включаючи оточення;
- підготовки альтернативних сценаріїв.

Для того, щоб управління проектом було динамічним, із адекватним реагуванням і забезпеченням компенсації змін в оточенні, менеджер проекту повинен прогнозувати тенденції розвитку оточення в короткостроковій і довгостроковій перспективі. При цьому необхідно промодельовати численні сценарії розвитку ситуації. Щоб досягти цього, команда проекту повинна починати з глибокого аналізу поточного стану і моделювання бажаного стану в майбутньому. Керівники організації мають сформулювати головну ціль проекту у вигляді місії і обґрунтовувати в ній причину існування самого проекту. Таким чином закладається фундамент того, що заінтересовані сторони розділятимуть концепцію організації, збільшуватимуть ступінь своєї участі у виконанні проекту, поглиблюючи усвідомлення суті проблем за допомогою активного спільного навчання та мотивації.

На наступній стадії менеджер проекту встановлює чітку мету, на досягнення якої має бути спрямована управлінська діяльність. Ця мета формулюється у вигляді концепції або завдання знаходження шляхів реалізації проекту (стратегічне питання «як?»), або, іншими словами, завдання про шляхи досягнення місії, для вирішення якої необхідно володіти глибоким стратегічним мисленням. На цій стадії бажано завжди, коли це можна зробити, описати кроки, необхідні для здійснення місії проекту, у вигляді специфічних цілей. За допомогою інструментів управління проектом досліджуються, звужуються і відсіваються численні сценарії для

забезпечення здійснення проєкту, а також обирається певний сценарій, який стає базовим для подальших процесів оцінки архітектури проєкту і його цінності.

Формулювання місії та стратегії передбачає створення загального бачення проєкту, очікуваного замовником, виражає цінність проєкту, що віддзеркалює погляди замовника на терміни, спільноту проєкту і діяльність в рамках цього проєкту. Те, що повинні визначати місія та стратегія, можна розділити на дві категорії: формулювання поточних проблем і опис бажаного образу майбутнього після подолання поточних проблем. Формулювання місії, що вирішує проблеми для досягнення бажаного стану, включає опис цілей проєкту, його контексту, методів і політики прийняття рішень, характеризується численністю предметних галузей з однієї сторони і невизначеністю середовища – з іншої. Внаслідок цього місія проєкту часто буває складною для сприйняття і розуміння. Кожен аспект проєкту має велике значення, і кожне з положень місії має глибокий сенс. Вони є цінностями місії, а не просто описом завдань, що підлягають вирішенню.

Для формулювання місії та визначенні стратегії проєкту необхідно відобразити концепцію оцінки його цінності так, як це уявляє замовник, і привести її в закінчений вигляд, який дозволить заінтересованим сторонам здійснювати максимально продуктивну комунікацію і, за необхідності, погоджувати із замовником зміни і доповнення до проєкту.

Контекстний аналіз – це методологія осмислення і представлення цілісної картини проєкту. Цей аналіз застосовується для інтерпретації місії та стратегії переважно у випадках, якщо взаємодіючі численні цінності проєкту виражені абстрактно. Невизначеність подібного типу спричиняла і спричиняє численні втрати і додаткові витрати. Непорозуміння виникають через те, що контекст місії не може бути розкритим повністю внаслідок нерозвиненості відповідних методів. Тому для опису місії та стратегії проєкту необхідно розробити основні правила їх інтерпретації.

У контекстному аналізі правила, що формують систему, або відповідна методологія формування загального контексту мають бути представлені візуально, а вимоги замовника або фахівця з планувальника проекту мають бути максимально втілені.

Попередній опис «стану як є» виконується через оцінку зовнішнього оточення. Необхідно досліджувати зовнішнє оточення, аналізуючи обмеження за термінами впровадження проекту і швидкість проведення змін в проєкті. Методи оцінки при цьому варіюються залежно від конкретної проєкту, але у будь-якому випадку менеджери проєкту повинні спочатку описати «стан як є», який базується на стратегії проєкту, відмічених тенденціях в оточенні і його змінах, тенденціях в поведінці зовнішнього оточення, пріоритеті конкретної проєкту, а також баченні майбутнього розвитку проєкту. Потім, ґрунтуючись на стратегії, структурується групи підпроєктів, і встановлюються їх пріоритети.

Далі описується гіпотетичний «стан як буде». Це доцільно зробити з двох причин. Перша полягає в тому, що за наявності проблем, з якими в даний час зіткнулася організація, вони можуть бути вирішені не найкращим чином при традиційному перетворенні із «стану як є» у «стан як буде». Наприклад, «стан як є» характеризується надмірною продуктивністю, тоді при переході в «стан як буде» дана проблема не може бути вирішена тільки за допомогою реструктуризації або ліквідації організації.

Друга причина полягає в тому, що часто при спробах визначення «стану як є» аналітики зустрічаються з певним опором, оскільки вважається, що така діагностика та аудит проєкту може не кращим чином висвітлити роботу менеджерів і співробітників організації. Також надзвичайно важливо підкреслити той факт, що неможливо вирішити всі проблеми, просто ідентифікуючи їх. Тому доцільніше було б спочатку описати гіпотетичний «стан як буде», а потім повернутися назад до діагностики «стану як є» для виявлення розривів між цими станами.

Діагностика «стану як є» за допомогою огляду внутрішнього середовища є більш пріоритетною. Проводити огляд динаміки внутрішнього середовища організації легше, якщо цей огляд здійснюється відносно задач, що стосуються гіпотетичного «стану як буде», а також якщо існує ясність у визначенні і інтерпретації цілей такого огляду.

Розглянемо визначення спрямованості «стану як буде». Гіпотетичний «стан як буде» порівнюється з існуючим «станом як є», і якщо між цими станами є істотні розриви, гіпотеза має бути переглянута і приведена у відповідний вигляд.

Для вирішення складних проблем проекту потрібно застосовувати відповідні знання, проводити діагностику і покращувати взаємозв'язок між цілим і частинами через підтримку правильного балансу між загальним управлінням цілим і автономністю частин. Це необхідно, оскільки суть управління інфраструктурним проектом полягає в тому, що для генерації рішень під час зменшення управлінської невизначеності проект розглядаються як єдине ціле, піддаються взаємовпливу і повинні виконуватися скоординовано для забезпечення плавності прогресу проекту. Тому бюрократичні перепони між елементами проекту мають бути усунені для того, щоб проекти, що її складають, гармонійно взаємодіяли і приводили до результатів, визначених місією. З цієї причини проектне управління встановлює певні правила для взаємодії між проектами, разом з тим, підтримує і забезпечує невід'ємність автономії проектів.

Щоб побудувати взаємозв'язки між цілим і частинами і співвіднести їх із змістом місії та стратегією проекту, проектне управління повинно проаналізувати і визначити принципи і організацію взаємозв'язку, поведінку в цілому і складових його частин. Мають бути заздалегідь встановлені і, у разі потреби, перероблені і вдосконалені як правила управління інфраструктурним проектом, так і принципи кооперації, досягнення компромісу (угод) і визначення напрямку дій в організаціях, що здійснюють проекти.

Управління стратегією проєкту призначене для інтерпретації, визначених місією, цінностей на стратегічному рівні для визначення взаємодії між залученими в програму предметними сферами, задачами, цілями і засобами; конкретизації обмежень через формування основної структури проєкту; виконання управління інтеграцією, що акцентує увагу на пріоритетності реалізації місії та стратегії у всіх процесах виконання проєкту.

Проектне управління забезпечує інтеграцію стратегій на основі таких підходів:

1) концентруючись на суті проєкту, формулюється загальне бачення його концепції, що дозволяє мінімізувати втрати і збитки в майбутньому.

2) пропонуються основні структури для вирішення задач проєкту, акцентуючи увагу на цінності, ключовій для досягнення місії та втілення обраної стратегії.

3) при плануванні і реалізації проєкту приймаються рішення неупереджено, не спираючись на традиційні підходи (принцип новаторського мислення).

4) приймаються рішення, розподіляючи пріоритети між численними планами залежно від ситуації (використовуючи теорію вибору).

Визначимо концепцію організаційної узгодженості у реалізації стратегії.

Узгодженість як відповідність між прийнятими рішеннями та дії, що проводяться щодо управління. Організаційна узгодженість об'єднує декларації керівника (менеджера) щодо стратегій, цілей, завдань і пріоритети, яких слід виконувати, і як ці декларації розуміються та засвоюються підлеглими по всьому ланцюжку керівництва. Організаційна узгодженість, коли менеджер некомпетентний або його взагалі немає, є одним з головних факторів відмови команди проєкту реалізувати стратегічний план та ефективно впровадження бізнес-моделі.

Відсутність узгодженості організації є найбільшим джерелом невидимих витрат, відходів, що безпосередньо впливають на ефективність проєкту, зменшуючи як його ефективність, так і ефективність організації.

Розглянемо організаційну *конгруентність* при впровадженні стратегії проєктів та програм розвитку. Відповідність між прийнятими рішеннями та вчиненими діями визначається як конгруентність. В це поняття входить управління проєктами та програмами розвитку. Оцінка відповідності дозволяє класифікувати досягнення стратегічних цілей наприклад, у межах певних типологій компетенцій. При цьому просте додавання людей таких як оперативна група або просто як група фахівців не забезпечує досягнення стратегічних цілей. Все це безпосередньо впливає на вартість проєкту або програми. Вимірювання конгруентності передбачає значення від 0 до 1.

Для послідовності та конгруентності вимірюються такі змінні:

- РОЗУМІННЯ: Оцінюється як близькість між заявленим, та очікувані дії щодо декларації.
- ЗНАННЯ: Оцінюється як близькість (схожість) у звичній логіці вирішувати проблеми.
- ДОВІРА: Оцінюється на основі інтерактивності, що існує в межах мережі, виявляючи рівні довіри / недовіри.

Після завершення діагностики весь цей процес дозволяє провести оцінку ступеня конгруентності та стратегічної узгодженості, що існують в межах команди проєкту. Це дозволить нам визначити, де є основні прогалини розуміння, знання та довіри, які обмежують реалізацію заявленої стратегії.

2.4. Модель оцінки стратегічної довіри в процесі аудиту

Наявність стратегічної довіри при прийнятті рішень є тригером формування успіху проєктів та програм. Менеджерам властиво сумніватися, знаходити підтвердження своїх здогадок, шукати однодумців і послідовників. Така поведінка сприяє прийняттю більш зважених рішень і дозволяє більш ефективно вирішувати виникаючі питання ціледосягнення. Не є винятком і

всі відомі сфери управління проектами та програмами: будь-яка угода, прийняття на роботу членів команди проекту і їх утримання, підтримку культури управління, залучення нових клієнтів і підтримання їх зацікавленості в продукції проекту, укладання договорів, поведінку співробітників в період локальної кризи у проекті - все це і багато іншого будується часто не на «сліпій» довірі, а на бажанні убезпечити себе від можливої реалізації різного роду ризиків і бути впевненими в успіху впровадження стратегічних проектів та програм. При цьому в довгостроковій перспективі має місце довіра, яке можна назвати стратегічним. Актуальним є питання, яким чином можна використовувати природу поняття «довіра» в управлінні стратегічними проектами, для яких соціальні аспекти являється не просто модним суспільним трендом, а джерелом прибутковості і превентивного управління ризиками у взаємодії з стейкхолдерами.

В процесі дослідження автором визначені наступні параметри, які формують модель стратегічної довіри проектів та програм розвитку (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

Параметри моделі стратегічної довіри проектів та програм розвитку

№	Назва параметру довіри
1	Розуміння стратегії
2	Розумання критеріїв успіху розвитку
3	Підтримка стратегії керівництвом
4	Розуміння стратегії стейкхолдерами
5	Оцінка когнитивної готовності до впровадження стратегії
6	Розуміння архітектури програми впровадження стратегії
7	Оцінка запропонованої системи КРІ
8	Проактивне застосування трендів розвитку як драйвери стратегії
9	Забезпечення сталості розвитку на принципах когерентності та конгруентності
10	Забезпечення поточної діяльності проекту розвитку
11	Визначення, оцінення та аналіз критичних факторів успіху проектів
12	Лідерство у командній роботі

На основі цих параметрів формується модель оцінок стратегічної довіри та проводиться аналіз розривів для визначення слабких місць. Приклад діаграми оцінки стратегічної довіри наведено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Діаграми оцінки стратегічної довіри

2.5. Профілювання місії та стратегії проекту

Вихідним документом процесу прийняття рішення з вибору якнайкращого з декількох альтернативних відносно до місії сценаріїв є затверджений сценарій стратегії проекту. У цьому документі визначаються основні етапи і найважливіші елементи стратегії досягнення місії. Елементи стратегії варіюються залежно від конкретної проекту. Наприклад, у проекті розвитку нового продукту елементами стратегії, які приводять продукт до успіху, можуть бути його функціональність, вартість і час створення.

Елементи стратегії можуть бути різними навіть для проектів однієї сфери діяльності, вони залежать від задач проекту і бачення організації-інвестора.

Необхідно відзначити також, що множину запропонованих до оцінки альтернативних сценаріїв на стратегічному рівні можна розглядати з позицій декількох осей оцінювання, таких як: час, ресурси тощо. Група проектів, що складають інфраструктуру, формується на основі сценарію, вибраного за результатами оцінки альтернатив. Проте інтерфейси між проектами не завжди виявляються визначеними і часто до кожного сценарію включаються одні й ті самі проекти для надання необхідної гнучкості.

Розглянемо процес підготовки альтернативних сценаріїв реалізації стратегії. Існують сценарії, реалізація яких може привести до досягнення місії проекту. Може існувати один або декілька таких сценаріїв. Для розробки сценаріїв створення нової управлінсько-технологічної системи використовуються різні підходи і методи, наприклад метод вибору альтернативи - «виробляти або придбати», метод генерації ідей, метод Дельфі – метод розвитку короткочасних і довгострокових сценаріїв [6]. Існують також такі методи аналізу сценаріїв, як управління портфелем продукту, основний метод, що застосовується в різних прикладних галузях і запроваджений Бостонською консалтинговою групою; метод Кепнера-Трего – метод аналізу, заснований на здійсненні чотирьох процесів (аналіз статусу, аналіз проблем, аналіз рішень і аналіз можливих задач). Для аналізу взаємозв'язків між елементами можна використовувати інтерпретуюче структурне моделювання і метод Варфілда для визначення взаємовідносин при парному порівнянні елементів [7].

Проект здійснюється протягом певного періоду, яких визначається його життєвим циклом. Рівень досягнення цінності місії проекту оцінюється на даний момент. При завершенні проекту визначається, чи була досягнута цінність та стратегічні цілі загалом. Вибраний для реалізації сценарій повинен передбачати оцінку впливу на проект змін в оточенні впродовж всього її життєвого циклу. В більшості випадків інформація, на основі якої проводиться оцінка, старіє швидше, ніж проходить процес оцінювання, тому

вибраний для реалізації сценарій повинен орієнтуватися на прогнозу інформацію.

Ресурси проекту, такі як фонди, організаційні і людські ресурси, технології і кошти є обмеженими за своєю природою, їх особливістю є те, що вони можуть використовуватись іншими проектами і програмами (які є конкурентами для даного проекту). Якщо внутрішніх ресурсів організації не достатньо для виконання проекту, потрібно залучати зовнішні ресурси, реалізовувати партнерство з іншими організаціями і проводити додаткові науково-дослідні розробки.

Рівень інвестицій в проект утворює ще одну вісь стратегічного аналізу, на якій окремо виділяється прийнятний граничний рівень інвестицій.

Важливо враховувати систему соціальних пріоритетів, при здійсненні проекту, – законодавство, транспортну і інформаційну інфраструктуру, оскільки відомі випадки провалу зарубіжних операцій в рамках проекту через те, що не були враховані місцеві законодавчі норми і практика ведення діяльності. Будь-яка спроба створення цінності, яка відрізняється від цінності, що переважає в суспільстві, вимагає ретельної перевірки сумісності соціальних норм.

В проекті здійснюється оцінка ризиків. До тих пір, поки в проекті, який характеризується великою кількістю ризиків, не розроблені ефективні протиризикові заходи, стратегія вибору повинна передбачати його поетапне виконання або розробляти альтернативи для здійснення проекту з високим потенціалом цінності, але з високим ступенем ризику. Такий проект можна здійснювати таким чином: деякі її компоненти реалізуються із затвердженим рівнем ризику, деякі – просто відкидаються або відкладаються, а деякі – замінюються альтернативними проектами для дотримання внутрішньої логіки досягнення місії проекту.

Керівник проекту в процесі його реалізації повинен проводити первинний огляд, що полягає в незалежному аудиті важливих віх проектів, за допомогою якого можна доповнити і вдосконалити стратегію вибору.

Реалізуюючи стратегію вибору, менеджер проєкту планує можливі сценарії розвитку проєкту, належним чином оцінює очікувані ризики, аналізує, чи варто реалізовувати програму і визначає розміри втрат в разі зупинки проєктів.

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 Проєктів 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 Проєкт. 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 Проєкту 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.

2.6. Нелінійні стратегії в управлінні проектами та програмами

В процесі реалізації програм формуються області біфуркацій, які переводять стійку організацію програми в не рівноважний і часто нестійкий стан. Після проходження точки біфуркації система переходить в новий рівноважний стан.

Точка біфуркації це критичний стан системи, при якому система стає нестійкою щодо флуктуацій і виникає невизначеність: чи стане стан системи хаотичним або вона перейде на новий, більш диференційований і високий рівень впорядкованості [4]. Зазвичай точка біфуркації має кілька виходів, гілок аттракторів, що визначають можливі режими роботи, по одному з яких піде процес розвитку або станеться хаотична деградація. При цьому заздалегідь неможливо передбачити, який новий аттрактор займе програма в своєму розвитку. В динаміці систем управління інфраструктурними програмами аттрактори, як правило, є фрактальними (нечітко окресленими, з елементами розривів).

Для проведення стратегічного аудиту автор застосовує наступну модель. *«Якщо сумарний рівень оптимізму, що враховує привабливість образу майбутнього і визначеність першого кроку, перевищує загальний опір системи, обумовлений проблемами, викликами, ризиками та можливостями, то інфраструктурна програма щодо проходження чергової точки біфуркації може здійснитися успішно»* [5].

З цієї моделі, в застосуванні до подолання кризи, можна зрозуміти що:

- сумарний рівень оптимізму учасників програми (як відчуття того, що щось йде не так) може бути і занадто високий, і низький, оскільки персонал може влаштовувати стабільність положення у впровадженні програми. Такий оптимізм підтримується за рахунок емоціонального інтелекту менеджерів та їх підприємницької енергії. Оцінка контексту конкретної програми, специфіки бізнесу, розміру організації, культури що склалася в ній, рівня технологічної зрілості і компетентності, допоможе дати відповідь на питання про «сумарний рівень оптимізму»;

- привабливий образ майбутнього. На стадії зрілості організації часто спостерігається ситуація, коли власник програми заряджав енергією персонал програми на ранніх етапах її розвитку, дистанціюється від ведення справ в програмі в певний момент часу. Створити привабливий образ майбутнього програми є завданням топ-менеджменту і власників бізнесу;

- опору організаційним змінам у впровадженні програми мають складну динамічну природу і вимагають побудови цілісної моделі яка враховує проблеми, що накопичилися, ризики і виклики в зоні точки біфуркації.

Успішна реалізація програм пов'язана з оцінкою ситуації, що склалася в точці біфуркації на основі наступних питань.

1. Чи є в програмі менеджер-візіонер, що володіє, як спонсор, достатньою часткою енергетичного потенціалу та користується довірою і володіє всією повнотою влади?

2. Чи створено в програмі механізм відтворення підприємницької енергії (бажано на різних рівнях управління)?

3. Чи сформульовано чітке бачення здатне розділяти бачення організації про інфраструктурну програму?

4. Чи формалізована стратегія розвитку програми на майбутню перспективу та між точками біфуркації?

Відповідь на ці питання може дати можливість визначити готовність програми до змін і завданням, які необхідно вирішити програмі, щоб провести необхідні зміни в життя. Зрозуміло що після проходження чергової точки біфуркації стратегія може суттєво змінитися.

Визначеність першого кроку. Чи існують в й програмі плани реалізації стратегії до чергової точки біфуркації? Ясна чи роль кожного члена команди програми в досягненні місії? Погоджено чи план дій програми з планом стратегічного розвитку компанії? Перший крок цього плану зрозумілий виконавцю? Якщо щось піде не так, чи зможе він повернутися на вихідні позиції? Чи має команда програми право на помилку?

Загальний опір (перепони) системи. Які фактори будуть свідчити про наявність і інтенсивності групового опору? Чи весь наявний в команді потенціал задіяний для змін? Чи використовує компанія інструменти аналізу і зниження опору змінам?

Відповідь на ці питання може дати відповідь на питання про готовність компанії / програми до реалізації змін, які необхідно вирішити при впровадженні програми, щоб провести необхідні зміни в життя.

Пробудження інноваційної активності програми в точці біфуркації пов'язано з мобілізацією творчого потенціалу, необхідного для успіху програми є складною науковою проблемою.

Досвід останніх глобальних криз показав, що в умовах нестабільності навіть невеликі флуктуації можуть запустити процес з непередбачуваними наслідками для глобальної економічної системи.

Латентна цінність виявляється в конфліктах, які обумовлюють спрямованість майбутнього розвитку програми. Відмінності ціннісних бачень суб'єктів програми необов'язково викликають напруженості в їх взаємодіях. Моделювання системи дозволяє відобразити функціонування і розвиток організації при нелінійних зміни внутрішнього та зовнішнього оточення. Слід підкреслити, що під функціонуванням системи зазвичай розуміють перехід її з одного стану в інший в напрямку досягнення мети з характеризують її властивості в динаміці і не супроводжується зміною мети. Під розвитком ж системи прийнято розуміти зміну її якості, тобто її складу, структури або того й іншого разом.

Застосовувані математичні моделі покликані відображати зазначені явища в системі, описуючи систему як набір взаємопов'язаних елементів, що мають дані властивості, набір зв'язків між елементами і їх властивостями з позицій деякого процесу, що протікає.

Термін «процес» стосовно поточного стану системи зазвичай визначається як спільність дій, що входить в усі елементи, властивості і зв'язку компонентів системи, що дає результат. Проходження точки біфуркації ми будемо розглядати також як процес. Саме процес переводить вхід у вихід, пов'язує два системних об'єкта, перший з яких - «вхід» - відображає все те, що надходить в процес, а другий - «вихід» - відображає результат або кінцевий стан процесу. Вхід процесу в системі отримує виклики від навколишнього внутрішнього або зовнішнього середовища системи, точно так же, як вихід формує вплив на це середовище.

Складність зміни в точках біфуркації і їх не лінійність та тривалість говорить про доречність застосування системної технології втручання [12], як одного із способів управління змінами.

Розроблені стратегії повинні реалізовуватися з урахуванням реального стану справ, проте не завжди мають спроможність здійснюватися так, як це було заплановано. Необхідно постійно адаптувати стратегію, приводячи її у відповідність з актуальними вимогами оточення і дійсним становищем

організації, навіть якщо спочатку вона розроблялася з врахуванням всіх внутрішніх і зовнішніх вимог.

Незалежно від оптимальності стратегій реалізації програм, на них впливають цілі організації, їх структура, можливості організації і її оточення. Отже, можна запропонувати три методики реалізації стратегії.

програми мають бути спрямовані не лише на побудову (розвиток) складної або масштабної системи, в ній має бути проактивно врахована розробка концепцій побудови стратегій та зміни структур організації [17, 18].

У цій програмі, яка створено для розробки нового типу продукту (послуги), визначальними є використання нових технологій [12, 13], та концепції загального управління успіхом. Стратегічне управління інфраструктурною програмою ідентифікує елементи стратегії, критично важливі для досягнення місії програми, і створює структуру програми для об'єднання ключових елементів стратегії [14, 15]. Управління стратегією інфраструктурного програми стосується головним чином встановлення місії і управління ментальним простором програми [16].

В практиці аудиту системи управління інфраструктурними програмами застосовуються три підходу до реалізації стратегії.

Підхід першого типу полягає у встановленні певних принципів і/або впровадження відповідної структури для ефективного виконання щоденних операцій, прийняття основних і другорядних рішень з метою підвищення рівня професіоналізму і культури членів організації. Така методика розробляється для створення добре керованої організації.

Підхід другого типу спрямована на розвиток нових прийомів і механізмів їх реалізації, які організація може застосувати в роботі як з технологічними процесами (устаткування і техніка), так і з управлінськими (бізнес-процеси і бізнес-моделі).

Підхід третього типу визначає механізм циклічного створення нових цінностей, таких як продукти і послуги, які забезпечують організаціям успішність, що, в свою чергу, визначає існуючі цінності самих організацій.

Для кожного підходу повинна бути визначена специфічна схема профілювання стратегії [15, 16].

Початкова місія та стратегія програми перетворюється в продукт програми, що має унікальну цінність активу, внаслідок формування чіткої концепції і архітектури програми, системи планування і моніторингу, а також самої реалізації дій щодо його здійснення.

Спочатку місія та стратегія, на досягнення якої спрямовують свої зусилля заінтересовані сторони в й програмі, окреслює тільки загальне розуміння, яке представляє суть програми у стислому формулюванні.

Створення цінностей розглядається як основна концепція програми, яка розгортається поетапно. Програма починається з визначення виду цінностей, які потрібно створити, потім переходить до дій, спрямованих на створення цінностей, і до визначення того, коли слід здійснювати процес управління, що корегує діяльність зі створення цінностей. Найважливішим у цій роботі є процес визначення місії та стратегії, який спрямований підготовку програми за допомогою ідентифікації проблем і формулювання ключових напрямків стратегії. Цей процес складається з:

- контекстного аналізу ситуації для правильного уявлення повної картини (стану) програми включаючи оточення;
- підготовки альтернативних сценаріїв.

Для того, щоб управління інфраструктурною програмою було динамічним, із адекватним реагуванням і забезпеченням компенсації змін в оточенні, менеджер програми повинен прогнозувати тенденції розвитку оточення в короткостроковій і довгостроковій перспективі. При цьому необхідно промодельовати численні сценарії розвитку ситуації. Щоб досягти цього, команда програми повинна починати з глибокого аналізу поточного стану і моделювання бажаного стану в майбутньому. Керівники організації мають сформулювати головну ціль програми у вигляді місії і обґрунтувати в ній причину існування самого програми. Таким чином закладається фундамент того, що заінтересовані сторони розділятимуть концепцію

команди управління, збільшуватимуть ступінь своєї участі у виконанні програми, поглиблюючи усвідомлення суті проблем за допомогою активного спільного навчання та мотивації.

На наступній стадії менеджер програми встановлює чітку мету, на досягнення якої має бути спрямована управлінська діяльність. Ця мета формулюється у вигляді концепції або завдання знаходження шляхів реалізації програми (стратегічне питання «як?»), або, іншими словами, завдання про шляхи досягнення місії, для вирішення якої необхідно володіти глибоким стратегічним мисленням. На цій стадії бажано завжди, коли це можна зробити, описати кроки, необхідні для здійснення місії програми, у вигляді специфічних цілей. За допомогою інструментів управління інфраструктурною програмою досліджуються, звужуються і відсіваються численні сценарії для забезпечення здійснення програми, а також обирається певний сценарій, який стає базовим для подальших процесів оцінки архітектури програми і його цінності.

Формулювання місії та стратегії передбачає створення загального бачення програми, очікуваного замовником, виражає цінність програми, що віддзеркалює погляди замовника на терміни, спільноту програми і діяльність в межах програми. Те, що повинні визначати місія та стратегія, можна розділити на дві категорії: формулювання поточних проблем і опис бажаного образу майбутнього після подолання поточних проблем. Формулювання місії, що вирішує проблеми для досягнення бажаного стану, включає опис цілей програми, його контексту, методів і політики прийняття рішень, характеризується численністю предметних галузей з однієї сторони і невизначеністю середовища – з іншої. Внаслідок цього місія програми часто буває складною для сприйняття і розуміння. Кожен аспект програми має велике значення, і кожне з положень місії має глибокий сенс. Вони є цінностями місії, а не просто описом завдань, що підлягають вирішенню.

2.7. Процес формування нелінійної стратегії проєкту або програми

Для формулювання місії та визначенні стратегії програми необхідно відобразити концепцію оцінки його цінності так, як це уявляє замовник, і привести її в закінчений вигляд, який дозволить заінтересованим сторонам здійснювати максимально продуктивну комунікацію і, за необхідності, погоджувати із замовником зміни і доповнення до програми.

Контекстний аналіз – це методологія осмислення і представлення цілісної картини програми. Цей аналіз застосовується для інтерпретації місії та стратегії переважно у випадках, якщо взаємодіючі численні цінності програми виражені абстрактно. Невизначеність подібного типу спричиняла і спричиняє численні втрати і додаткові витрати. Непорозуміння виникають через те, що контекст місії не може бути розкритим повністю внаслідок нерозвиненості відповідних методів. Тому для опису місії та стратегії програми необхідно розробити основні правила їх інтерпретації.

У контекстному аналізі правила, що формують систему, або відповідна методологія формування загального контексту мають бути представлені візуально, а вимоги замовника або фахівця з планувальника програми мають бути максимально втілені.

Попередній опис «стану як є» виконується через оцінку зовнішнього оточення. Необхідно досліджувати зовнішнє оточення, аналізуючи обмеження за термінами впровадження програми і швидкість проведення змін в програмі. Методи оцінки при цьому варіюються залежно від конкретної програми, але у будь-якому випадку менеджери програми повинні спочатку описати «стан як є», який базується на стратегії програми, відмічених тенденціях в оточенні і його змінах, тенденціях в поведінці зовнішнього оточення, пріоритеті конкретної програми, а також баченні майбутнього розвитку програми. Потім, ґрунтуючись на стратегії, структурується групи підпрограм, і встановлюються їх пріоритети.

Далі описується гіпотетичний стан програми або ряд станів моделі «як буде». Це доцільно зробити з двох причин. Перша полягає в тому, що за

наявності проблем, з якими в даний час зіткнулася організація, вони можуть бути вирішені не найкращим чином при традиційному перетворенні із «стану як є» у «стан як буде». Наприклад, «стан як є» характеризується надмірною продуктивністю, тоді при переході в «стан як буде» дана проблема не може бути вирішена тільки за допомогою реструктуризації або ліквідації програми.

Друга причина полягає в тому, що часто при спробах визначення «стану як є» аналітики зустрічаються з певним опором, оскільки вважається, що така діагностика та аудит команди програми може не кращим чином висвітлити роботу менеджерів і співробітників команди управління. Також надзвичайно важливо підкреслити той факт, що неможливо вирішити всі проблеми, просто ідентифікуючи їх. Тому доцільніше було б спочатку описати гіпотетичний «стан як буде», а потім повернутися назад до діагностики «стану як є» для виявлення розривів між цими станами.

Діагностика «стану як є» за допомогою огляду внутрішнього середовища є більш пріоритетною. Проводити огляд динаміки внутрішнього середовища програми легше, якщо цей огляд здійснюється відносно задач, що стосуються гіпотетичного «стану як буде», а також якщо існує ясність у визначенні і інтерпретації цілей такого огляду.

Розглянемо визначення спрямованості «стану як буде». Гіпотетичний «стан як буде» порівнюється з існуючим «станом як є», і якщо між цими станами є істотні розриви, гіпотеза має бути переглянута і приведена у відповідний вигляд.

Для вирішення складних проблем програми застосовуються відповідні знання, виконується діагностика і покращується взаємозв'язок між цілим і частинами через підтримку правильного балансу між загальним управлінням цілим і автономністю частин. Це необхідно, оскільки суть управління інфраструктурною програмою полягає в тому, що для генерації рішень під час зменшення управлінської невизначеності програма розглядаються як єдине ціле, піддаються взаємовпливу і повинні виконуватися скоординовано

для забезпечення плавності прогресу програми. Тому бюрократичні перепони між елементами програми мають бути усунені для того, щоб програми, що її складають, гармонійно взаємодіяли і приводили до результатів, визначених місією. З цієї причини програмне управління встановлює певні правила для взаємодії між проектами, разом з тим, підтримує і забезпечує невід'ємність автономії програм.

Щоб побудувати взаємозв'язки між цілим і частинами і співвіднести їх із змістом місії та стратегією програми, проектне управління повинно проаналізувати і визначити принципи і організацію взаємозв'язку, поведінку в цілому і складових його частин. Мають бути заздалегідь встановлені і, у разі потреби, перероблені і вдосконалені як правила управління інфраструктурною програмою, так і принципи кооперації, досягнення компромісу (угод) і визначення напрямку дій в організаціях, що здійснюють програми.

Управління стратегією програми призначене для інтерпретації, визначених місією, цінностей на стратегічному рівні для визначення взаємодії між залученими в програму предметними сферами, задачами, цілями і засобами; конкретизації обмежень через формування основної структури програми; виконання управління інтеграцією, що акцентує увагу на пріоритетності реалізації місії та стратегії у всіх процесах виконання програми.

Проектне управління забезпечує інтеграцію стратегій на основі таких підходів:

- 1) концентруючись на суті програми, формулюється загальне бачення її концепції, що дозволяє мінімізувати втрати і збитки в майбутньому.

- 2) пропонуються основні структури для вирішення задач програми, акцентуючи увагу на цінності, ключовій для досягнення місії та втілення обраної стратегії.

3) при плануванні і реалізації програми приймаються рішення неупереджено, не спираючись на традиційні підходи (принцип новаторського мислення).

4) приймаються рішення, розподіляючи пріоритети між численними планами залежно від ситуації (використовуючи теорію вибору).

Програма реалізується на рівні стратегічного управління організації, що створює основну цінність місії програми. Група програм, визначена в результаті їх профілізації і управління архітектурою, повинна відповідати загальній стратегії програми.

2.8. Результати профілювання місії та стратегії проєкту або програми

Розглянемо процес підготовки альтернативних сценаріїв реалізації стратегії. Існують сценарії, реалізація яких може привести до досягнення місії програми. Може існувати один або декілька таких сценаріїв. Для розробки сценаріїв створення нової управлінсько-технологічної системи використовуються різні підходи і методи, наприклад метод вибору альтернативи - «виробляти або придбати», метод генерації ідей, метод Дельфі – метод розвитку короткочасних і довгострокових сценаріїв [6]. Програма здійснюється протягом довгострокового періоду. Рівень досягнення цінності місії програми оцінюється на даний момент. При завершенні програми визначається, чи була досягнута цінність та стратегічні цілі загалом. Вибраний для реалізації сценарій повинен передбачати оцінку впливу на інфраструктурну програму змін в оточенні впродовж всього її життєвого циклу. В більшості випадків інформація, на основі якої проводиться оцінка, старіє швидше, ніж проходить процес оцінювання, тому вибраний для реалізації сценарій повинен орієнтуватися на прогнозну інформацію.

Ресурси програми, такі як фонди, організаційні і людські ресурси, технології і кошти є обмеженими за своєю природою, їх особливістю є те, що вони можуть використовуватись іншими проєктами і програмами (які є конкурентами для даного програми). Якщо внутрішніх ресурсів організації

не достатньо для виконання програми, потрібно залучати зовнішні ресурси, реалізовувати партнерство з іншими організаціями і проводити додаткові науково-дослідні розробки.

Рівень інвестицій в програму утворює ще одну вісь стратегічного аналізу, на якій окремо виділяється прийнятний граничний рівень інвестицій.

Важливо враховувати систему соціальних пріоритетів, при здійсненні програми, – законодавство, транспортну і інформаційну інфраструктуру, оскільки відомі випадки провалу зарубіжних операцій в рамках програм через те, що не були враховані місцеві законодавчі норми і практика ведення діяльності. Будь-яка спроба створення цінності, яка відрізняється від цінності, що переважає в суспільстві, вимагає ретельної перевірки сумісності соціальних норм.

В програмі здійснюється оцінка ризиків. До тих пір, поки в програмі, яка характеризується великою кількістю ризиків, не розроблені ефективні протиризикові заходи, стратегія вибору повинна передбачати її поетапне виконання або розробляти альтернативи для здійснення програми з високим потенціалом цінності, але з високим ступенем ризику. Такий інфраструктурна програма можна здійснювати таким чином: деякі її компоненти реалізуються із затвердженим рівнем ризику, деякі – просто відкидаються або відкладаються, а деякі – замінюються альтернативними проектами для дотримання внутрішньої логіки досягнення місії програми.

Керівник програми в процесі його реалізації повинен проводити первинний огляд, що полягає в незалежному аудиті важливих віх програм, за допомогою якого можна доповнити і вдосконалити стратегію вибору.

Реалізуючи стратегію вибору, менеджер програми планує можливі сценарії її розвитку, належним чином оцінює очікувані ризики, аналізує, чи варто реалізовувати програму і визначає розміри втрат в разі зупинки програм.

Висновки до другого розділу

1. Розробка методології профілювання стратегії проектів забезпечують побудову та відбір найбільш ефективних стратегій в умовах турбулентності внутрішнього і зовнішнього оточення.

2. Застосування моделі управління проектами та програмами на принципах циркулярної економіки та ощадливого виробництва як референтної моделі для проведення стратегічного аудиту формує контури ідеальної системи для подальшого порівняння з поточним станом впровадження стратегії проектів та програм. При цьому використані три підходи циркулярної економіки - збереження і збільшення природних ресурсів; оптимізація вибування ресурсів за рахунок циркуляції продуктів проектів у циклах експлуатації та утилізації; розвиток ефективності систем шляхом виявлення негативних зовнішніх факторів і подальшого перепроектування діяльності продуктів проектів.

3. Модель когнітивної готовності дозволяє ефективно побудувати траєкторії розвитку та проводити стратегічний аудит проекту на основі оцінки відхилень та наслідків цих відхилень в успіху проектів та програм. При цьому з'являється можливість визначити параметри управління та виробити парадигми управління й «креативний механізм» протидії кризовим явищам та сталому розвитку проектів та програм.

4. Застосування моделі когнітивної готовності організації до впровадження стратегії визначає реалістичність досягнення цілей та успіх впровадження проектів та програм.

5. Аудит стратегії програми виконує інтерпретацію цінностей на стратегічному рівні, які визначені місією, для управління взаємодією між залученими в програму предметними сферами, задачами, конкретизації обмежень через формування програми, управління інтеграцією, що акцентує увагу на пріоритетності реалізації місії та стратегії програми.

Розділ 3. Інструменти стратегічного аудиту проектів розвитку організацій

3.1. Моделювання поля компетенцій команди менеджерів проекту розвитку

З метою моделювання поля компетенцій команди менеджерів проектів розвитку розглянемо запропонований перелік критеріїв успіху проектів, який наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Критерії успіху програми розвитку організації

№	Критерії успішності проекту згідно до обраної стратегії
1	Спрямованість на результат
2	Чітке бачення і вимір цілей
3	Наявність необхідних ресурсів
4	Компетентність команди проекту
5	Необхідна кількість віх в моделі проекту
6	Залученість зацікавлених сторін
7	Підтримка керівництва
8	Чіткий і однозначний список вимог
9	Правильне планування проекту
10	Реалістичні очікування проекту

Застосування цих критеріїв які трансформуються у відповідні компетенції відносно управління часом T, вартістю C, якістю Q та змістом проекту S. Отримані таким чином компетенції ранжуються за рівнем важливості згідно до обраної стратегії та будується ідеальна модель

компетенцій команди менеджерів. Приклади застосування моделі компетенцій команди проєкту наведені у 4 розділі.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої визначені задачі і здійснює закріплені за ним функції. Найважливіша роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап — поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі зважуються наступні основні задачі:

- остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища. Тобто дається остаточна «згода» на реалізацію стратегій. При цьому можливі корегування у зв'язку зі змінами в середовищі, а також у тому випадку, якщо виявлені недоліки в раніше проведеному аналізі і виробленні цілей і стратегій;

- більш широке доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників фірми з метою підготовки ґрунту для поглибленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

Другий етап полягає в тому, що вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних у фірми ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення про їхній розподіл, також залучення співробітників у процес реалізації стратегій. Важливою задачею, яку розв'язують наданому етапі, є приведення ресурсів відповідно до стратегій, що реалізуються. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру фірми.

Четвертий етап включає проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Проблема змін винятково тонка, складна і болюча. Зміни не можуть бути проведені без обліку об'єктивних факторів, що задають умови і можливості проведення таких змін. Часто потрібно кілька років для того, щоб провести серйозну зміну на фірмі.

Вирішуючи питання змін, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого робляться зміни, до чого вони повинні привести, що і як варто змінити, але також і на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили й у якій формі будуть їм протистояти, який стиль проведення змін і за допомогою яких методів буде здійснюватися.

Для успішного проведення змін вище керівництво, незалежно від типу, сутності і змісту змін, повинне:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно має проводити перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини. Стратегічний план природно може і повинен, при визначених обставинах, піддаватися модифікації. Однак важливо також уникати змін плану щоразу, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно великі можливості одержання вигоду порівнянні з існуючим.

Люди є невід'ємним елементом контролю на всіх стадіях керівництва. Тому за розробки процедури контролю необхідно брати до уваги поведінку людей. Та обставина, що контроль чинить сильний і безпосередній вплив на поведінку, нікого не дивує. Досить часто навмисно процес контролю проводять гласно, щоб впливати на поведінку співробітників. Ідея, що покладена в основу, полягає в тому, що співробітники, знаючи про те, що

контроль існує та діє ефективно, свідомо намагатимуться уникати помилок. Співробітники організації знають, що для оцінки їхньої діяльності керівництво застосовує різні методи контролю, Підлеглі звичайно роблять те, що керівництво хоче побачити від них за час перевірки, що має назву поведінки, орієнтованої на контроль. Інший ефект поведінки контролю полягає в тому, що він може стимулювати людей давати організації неправильну інформацію. В. Ньюмен склав кілька рекомендацій для менеджерів, які намагалися уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підняти його ефективність. Ці рекомендації такі.

Встановлюйте усвідомлені стандарти, які сприймаються співробітниками. Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, справді досить повно та об'єктивно відтворюють їхню роботу.

Уникайте надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих багатьма чисельними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їхню увагу та призведе до повного хаосу й безладу. Контролери-керівники не повинні перевіряти роботу частіше та ретельніше, ніж це необхідно.

Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти. При розробці заходів контролю важливо брати до уваги мотивацію. Згідно з мотиваційною теорією очікування можна мотивувати людей роботу для досягнення лише тієї мети, яку вони схильні вважати реальною. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати мотиви працівників.

Винагороджуйте за досягнення стандарту. Якщо керівництво організації хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовідданість в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати за досягнення встановлених стандартів, результативності. Якщо працівники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива то продуктивність їхньої праці може в майбутньому зменшитися. Поведінка людей,

безумовно, не єдиний фактор, який визначає ефективність контролю. Щоб мети організації, він повинен мати кілька важливих якостей. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність у сферах, які мають стратегічне значення, мусить контролюватись не дуже часто. Про одержані результати контролю не обов'язково сповіщати доти, доки відхилення від прийнятих стандартів не стане надзвичайно великими. Але якщо керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій сфері обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо цю діяльність важко виміряти.

Щоб зробити контроль ефективним, необхідно ретельно слідкувати за тим, щоб ці засоби контролю не посіли більш важливого місця, ніж мета організації. Коли контрольний механізм не спрацьовує, найчастіше причина полягає в тому, що необхідно вдосконалювати структуру прав і обов'язків, а не процедури вимірювань. Таким чином, щоб бути ефективним, контроль повинен бути інтегрованим з іншими функціями керівництва.

Як підсумок, контроль можна вважати ефективним лише тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє.

Для ефективності контроль має бути своєчасним. Своєчасність контролю полягає не у виключно високій швидкості або частоті його проведення, а в годинному інтервалі між проведенням вимірів і оцінок, що адекватно відповідає явищу, яке підлягає контролю. Контроль, як і плани, повинен бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються. Незначні зміни планів іноді пов'язані з необхідністю суттєвих змін у системі контролю. Як правило, найефективніший контроль - це найпростіший контроль стосовно тих цілей, для яких він застосований. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль, вони більш економічні. Але найважливіше полягає в тому, що якщо система контролю занадто складна і

люди, які з нею взаємодіють, не розуміють і не підтримують її, вона не може бути ефективною.

3.2. Застосування методології профілювання стратегії

В якості приклада застосування методології профілювання місії та стратегії впровадження проекту розглянемо ІТ Астана університет, республіка Казахстан.

Місією університету є відкривати можливості для гармонійного розвитку конкурентоспроможної особистості і надихати на вирішення глобальних завдань в галузі діджиталізації суспільства.

Стратегічна мета університету - генерація нових знань, ринків і бізнесів, навігація людини в світі цифровізації на основі балансу фізичної і віртуальної освіти.

При профілюванні місії кожна ціль визначена у наступному форматі.

Ціль: Трансформація ІТ Астана у цифровий університет.

Завдання:

- підготовка фахівців цифрової епохи;
- розвиток систем цифрових форм навчання;
- розробка і надання цифрових сервісів для стейкхолдерів з формуванням цифрового сліду;
- вихід на позицію провідного цифрового Університету.

Цільові показники та критерії успіху

- моделі time-to-market цифрового навчання з освоєння нових професій;
- міждисциплінарні освітні програми для галузей цифрової економіки;
- трансформації технології навчання (LMS);
- цифровізація життєвого циклу навчаються з прийому до випуску (IC «Кампус»);
- цифровізація управлінських рішень і бізнес процесів;
- цифровий слід стейкхолдерів університету.

Наведений проєкт успішно завершений та введений до експлуатації у 2020 році. Параметри для перевірки стратегії наведені у табл. 3.2, 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.2

Параметри оцінки стратегії проєктів та програм в процесі аудиту

A2c	<p>Розробка та реалізація стратегії проєкту</p> <p>Питання Стратегія проєкту розробляється і реалізується?</p> <p><i>На практиці в кращих проєктах:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • враховують ряд зовнішніх і внутрішніх факторів при розробці стратегії проєкту; • визначають ключові цінності проєкту і забезпечують відповідність стратегії проєкту їм; • приймають рішення про найбільш підходящою загальної стратегії управління проєктами та бізнес-моделлю проєкту на основі усвідомленої оцінки; • переконуються, що власна стратегія проєкту відповідає стратегії і бізнес-моделі постійної організації; • переконуються, що стратегія проєкту спрямована на задоволення потреб, очікувань і вимог зацікавлених сторін проєкту; • забезпечують відповідність стратегії проєкту організаційної, соціальної, політичної, правової та технічної складності проєкту і його оточення; • активно відшуковуються і оцінюються інновації, можливості навчання та адаптації проєкту відповідно стратегії; • переконуються, що стратегія проєкту включає підхід управління проєктом; • розробляються стратегії забезпечення безперервності бізнесу протягом всього життєвого циклу проєкту; • переконуються, що стратегія проєкту забезпечує передачу результатів проєкту відповідним зацікавленим сторонам, щоб вони підтримували стійкість; • обізнані у основних компетенціях, особистих здібностях і здібностях своєї організації, щоб розробити стратегії формування партнерських відносин, які підвищують цінність проєкту; • узгодять стратегію проєкту зі стратегіями потенційних партнерів для створення безпрограшних ситуацій і максимізації зобов'язань своїх потенційних партнерів; • забезпечують участь проєктної команди в розробці стратегії проєкту і отримують їх прихильність цьому; • систематично відстежують і аналізують показники ефективності проєкту з метою адаптації стратегія проєкту.
-----	--

Таблиця 3.3.

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 приймати 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	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 областей знань.					
	Оцінки	1	2	3	4	5	

Таблиця 3.4.

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
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 процеси використання процесів керівництва, управління та	Перевірити прийняті концепції, керівництва по управлінню

			реалізації проєктів, програм та портфелів проєктів?	проєктами
4. Керівництво	Місія, бачення та стратегія	Т	Чи забезпечує менеджмент організації ресурси для досягнення цілей визначених в проєктах, програмах та портфелях проєктів?	Перевірити договори між керівництвом і менеджерами проєктів, програм та портфелів на відповідність з пріоритетами
5. Керівництво	Місія, бачення та стратегія	Т	Чи є стандарти і керівництва з управління ризиками і можливостями в проєктах, програмах та портфелях проєктів і забезпечується належна координація із загальними стандартами організації в галузі ризиків і можливостей?	Перевірити внутрішні стандарти, Керівництва і Регламенти
6. Керівництво	Місія, бачення та стратегія	Т	Чи є процес вибору і залучення зовнішніх зацікавлених сторін в управлінні проєктами, програмами та портфелями проєктів?	Перевірити вибрані, контракти і оцінити партнерів

Перевірка місії та стратегій ІТ університету Астана за моделлю IPMA/Delta (табл. 3.1, 3.2, 3.3) у 2020 році довела відсутність зауважень аудиторів.

3.3 Метод та алгоритм проведення стратегічного аудиту проєктів та програм

Контроль - необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Процес контролю складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

До стандартів, які необхідно встановити в процесі стратегічного управління, слід зарахувати передусім ті, які відображають ключові фактори

успіху, закладені у вибраній стратегії. Кожна зі стратегій, що складають стратегічний набір, має свої стандарти. Виконання функціональних та ресурсних стратегій здійснюється на середньому та нижньому рівнях управління, і тому необхідно, щоб стандарти відображали не тільки результати діяльності певного підрозділу, а й встановлювались з урахуванням вимог вибраних базової та конкурентних стратегій.

З метою аналізу запропонованих стратегій визначимо фактори які забезпечують їх оцінку з точки зору сталого розвитку. Такі фактори наведені в табл. 3.5. Приклади застосування оцінок факторів стратегії проекту розвитку наведені у четвертому розділі.

Таблиця 3.5.

Оцінка факторів стратегії проекту розвитку

№	Фактор оцінки стратегії	Значення фактору за шкалою (1-10)	Ідеальна оцінка фактору
1	Інтегрує компетентність команди управління проектами з організаційної місією і баченням замовника та інших ключових зацікавлених сторін		
2	Проактивно застосовує тренди розвитку як драйвери стратегії: - дігіталізація та Agile трансформація; - перехід до циркулярної економіки; -орієнтація на іновації та економіку знань.		
3	Визначає когнітивну готовність менеджерів проектів та програм успішно впроваджувати затверджену стратегію		
4	Забезпечує поточну діяльність проекту розвитку для формування підходу до управління		

5	Визначає, оцінює і аналізує критичні фактори успіху проектів		
6	Визначає, оцінює і аналізує ключові показники ефективності реалізації проектів		
7	Забезпечує сталість розвитку на принципах: -когерентності; -конгруентності.		

Ідеальне та поточне значення факторів визначається в процесі стратегічного аудиту та дозволяє визначити відстань поточної стратегії впровадження проектів та програм розвитку від ідеальної. Такий аналіз проведено у четвертому розділі дисертаційного дослідження.

Важливою особливістю стадії впровадження стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо і були допущені помилки при розробці стратегії. Задовільне виконання стратегії має здатність компенсувати негативні наслідки, що можуть виникати на цьому етапі через наявність у ній недоліків або ж у силу появи в середовищі непередбачених змін.

Найпоширенішою помилкою є та, що вся робота, пов'язана з вибором стратегічного набору, у який були вкладені час, гроші, зусилля, буває марною через недбалу та невмілу реалізацію. Серед основних причин, які призводять до невдач, є:

- невміння проводити необхідні зміни через опір працюючих;
- цілі, стратегії і плани не були доведені працівникам, аби ті зрозуміли завдання, поставлені перед фірмою, й прилучилися до процесу виконання стратегій (зокрема, які конкретні зміни передбачаються в

поведінці співробітників, які обов'язки перед фірмою має кожен з них).

- незабезпечення керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
- недосконалість системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень та своєчасного внесення необхідних змін;
- відсутність системи мотивації та відповідної атмосфери відповідальності;
- невідповідність організаційних структур тим змінам, які заплановані стратегічним набором.

Контроль, за визначенням П. Друкера, та визначення напрямку - це синоніми. Основне завдання контролю - виявити проблеми і скоригувати діяльність організації відповідно до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Контроль повинен бути всеохоплюючим. Кожний керівник незалежно від своєї посади здійснюватиме контроль, навіть якщо йому персонально цього ніхто не доручає.

Контроль є основним елементом керівництва. Ні створення місії, ні розробку цілей, ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати окремо від контролю.

Ключовими положеннями транзакційного лідерства є:

- виконання інструкцій і наказів лідера – основне завдання підлеглих;
- ефективно накази виконуються тоді, коли вони сформульовані цілі та результати чітко і ясно;
- команди проекту мотивуються завдяки системі заохочень і покарань;
- членів команди проекту ретельно контролюють менеджери, для того щоб упевнитися, що вони виправдовують очікування керівництва.

Виникненню аномалій в управлінських рішеннях сприяють не тільки неправильні рішення керівників, а й сформовані аномалії в побудові організаційної структури проекту. Ці аномалії також призводять до

порушення робочого процесу, викликають спади в діяльності проєкту та організації в цілому. Наприклад, створення центру компетенцій з управління програмами розвитку і подальше скасування цього рішення, за обґрунтуванням важливості впровадження нової технології та повернення до старого способу управління. Ситуаційний підхід який впроваджується за відсутності програми розвитку організації може бути дуже небезпечними, тому що результат впровадження проєктів та діяльності організації в цьому випадку часто зводиться до нуля.

Правила, процедури та стандарти відіграють важливішу роль в транзакційному лідерстві. Творчий підхід співробітників до роботи не особливо заохочується, як і пошук нових рішень проблем. Дослідження показали, що транзакційне лідерство у впровадженні проєктів, як правило, найбільш ефективно в тих випадках, коли проблеми, що підлягають вирішенню, прості і чітко визначені. Не дивлячись на те, що транзакційне лідерство в деяких ситуаціях може бути досить ефективним, його вважають недостатнім: воно може перешкодити як лідеру, так і підлеглим повністю розкрити свій творчий потенціал.

Спільні корпоративні цінності – це те, що породжує довіру та об'єднує організацію та проєкти в єдине ціле. Спільні цінності також є «обличчям» компанії та проєктів, за яким її впізнають у всіх областях її діяльності.

Стратегічний аудит починається з аналізу корпоративних цінностей та цілей розвитку. В процесі аудиту використовується метод формування корпоративних цінностей і цілей. Метод має 4 кроки.

Крок 1. Сформуванню робочу групу в кожному проєкті програми. Якщо команда проєкту невелика, можна задіяти всіх співробітників.

Крок 2. Попросити кожного учасника робочої групи скласти список з 10 (5) найбільш значущих для нього в повсякденній роботі та в процесі взаємодії з партнерами, клієнтами, колегами принципів (бажано попросити учасників використовувати іменники і формулювати їх якомога коротше, наприклад, «залучення всіх співробітників» і т. п.).

Крок 3. Об'єднати принципи в єдиний документ (реєстр), прибрати дублюючі. Найкраще це робити на фліпчарті, тоді всі учасники процесу будуть відчувати свою залученість в роботу. Я рекомендую аркуш паперу, на якому будуть фіксуватися принципи, розбити на кілька важливих для компанії блоків (наприклад, Компанія, Клієнти, Соціальна відповідальність, Персонал і т. п.). До речі, в процесі фіксації можуть «народитися» нові принципи, які обов'язково треба записувати (під час мозкового штурму з'являється багато цікавих креативних ідей). Добре, якщо учасники будуть коментувати, що вони розуміють під тим чи іншим принципом. Наприклад, принцип «Клієнтоорієнтованість» - як «Створюємо нову якість життя, потреби клієнта - наша турбота» і т. п. Дуже добре, якщо дискусія буде записана на диктофон, іноді буває, що в «жарких» суперечках упускається важливе.

Крок 4. Фінальне обговорення, утвердження принципів та їх фіксація в корпоративному документі.

На жаль, на цьому етапі в багатьох компаніях закінчуються заходи по роботі з корпоративними цінностями. Максимум, що ще можуть зробити керівники деяких компаній – так це викласти отриманий документ в мережі Інтернет і повідомити співробітників про це. В цьому випадку, можна з 100% упевненістю стверджувати, що вся робота (крок 1 – крок 4) була пророблена даремно. Щоб отримати потрібний ефект, керівництво компанії має заохочувати прагнення співробітників керуватися прийнятими принципами в своїй роботі, у взаєминах з клієнтами, партнерами, один з одним. Для цього, необхідно:

- керівництву компанії особистим прикладом демонструвати дотримання цих цінностей;
- регулярно проводити тренінги / семінари, що підкреслюють роль спільних цінностей, особливо для нових співробітників;
- керівникам різного рівня частіше неформально спілкуватися зі своїми підлеглими;

- документувати корпоративні історії, що підкреслюють роль корпоративних цінностей, «доносити» до співробітників ці історії.

Як висновок проведення стратегічних аудитів ряду організацій та проєктів, представлених у четвертому розділі, можна стверджувати, що реалізація корпоративної стратегії терпить невдачу внаслідок:

- ігнорування на стадії розробки можливих труднощі реалізації стратегії;
- не контрольовані зовнішні впливи і зміни в оточенні організації;
- незрозуміла постановка цілей, низька підготовленість недостатня відповідальність та компетентність лінійних менеджерів;
- слабка координація діяльності із реалізації намічених заходів;
- відсутність погодженості стратегічних та оперативних планів;
- помилки у виборі відповідальних керівників;
- нестача кваліфікаційних навичок зі стратегічного управління співробітників;
- неправильне розуміння з боку оперативного керівництва загальної стратегії підприємства, обмеженість світогляду управлінців короткотерміновими задачами на рівні своєї компетенції (конфлікти цілей на оперативному рівні);
- відсутність підтримки та/чи відкрита протидія зацікавлених осіб наміченим змінам (саботаж);
- слабка інформованість відносно кінцевих цілей та наслідків стратегії, недостатній авторитет керівників, які залучаються до їх проведення;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії або неадекватна узгодженість систем планування та контролю;
- занижена оцінка необхідних ресурсів, нераціональне і використання або суперечливий розподіл;

- невідповідність організаційної структури і управлінського інструментарію (наприклад, систем менеджменту вимогам нової стратегії);
- несумісність національних культурних цінностей корпоративним нормам організації.

Таким чином, можна зробити висновок - різноманітність відмічених проблем пояснює, наскільки складний є процес реалізації стратегії організації.

3.4. Висновки до третього розділу

1. Впровадження запропонованої методології профілювання стратегії довело практичну значущість та ефективність моделей та методів стратегічного управління інфраструктурними проектами.

2. 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.

3. 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.

4. Застосування моделі оцінки організаційної компетентності IPMA Delta дозволяє проводити аудит стратегії у цілісній моделі організації, її стратегії та оточення. Така модель може визначити клас компетентності та напрямки удосконалення діяльності організації щодо розвитку та успішної реалізації та досягнення стратегічних цілей.

Розділ 4. Експериментальне дослідження застосувань стратегічного аудиту проєктів та програм розвитку організацій в турбулентному оточенні

4.1 Стратегічний аудит програми розвитку кафедри управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури

Розглянемо процес формування, реалізації та аудиту стратегії які відіграють важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління розвитком кафедри управління проектами КНУБА.

Реалізація стратегії - один з найважливіших етапів стратегічного управління проектами розвитку.

Виконання стратегії спрямоване на вирішення наступних трьох завдань.

Перше завдання визначення пріоритету серед стратегічних завдань, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати кафедра. Це стосується, в першу чергу, таких завдань, як:

- визначення стратегічних пріоритетів розвитку кафедри;
- розподіл ресурсів;
- встановлення організаційних відносин;
- впровадження та аудит стратегії.

Друге завдання встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині кафедри для того, щоб зорієнтувати її діяльність на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута з таких характеристик, як:

- структура стратегічних проєктів та ініціатив;
- система мотивування та стимулювання;
- компетентність зацікавлених сторін.

Третє завдання пов'язане з вибором та узгодженням із здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління кафедрою. Всі ці три завдання вирішуються за допомогою змін. Тому саме зміни є стрижнем впровадження стратегії розвитку. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежить від того, як організація готова до ефективного здійснення стратегії.

Розглянемо приклад аудиту факторів стратегії розвитку кафедри управління проектами КНУБА.

Таблиця 4.1.

Оцінка факторів стратегії проекту розвитку кафедри
управління проектами КНУБА

№	Фактор оцінки стратегії	Значення фактору за шкалою (1-10)	Ідеальна оцінка фактору
1	Інтегрує компетентність команди управління проектами з організаційної місією і баченням замовника та інших ключових зацікавлених сторін	7	8
2	Проактивно застосовує тренди розвитку як драйвери стратегії: - діджиталізація та Agile трансформація; - перехід до циркулярної економіки; - орієнтація на інновації та економіку знань.	6 5 3 8	7 7 6 8
3	Визначає когнітивну готовність менеджерів проектів та програм	7	8

	успішно впроваджувати затверджену стратегію		
4	Забезпечує поточну діяльність проекту розвитку для формування підходу до управління	7	8
5	Визначає, оцінює і аналізує критичні фактори успіху проектів	7	7
6	Визначає, оцінює і аналізує ключові показники ефективності реалізації проектів	6	8
7	Забезпечує сталість розвитку на принципах: -когерентності; -конгруентності.	5 6 4	7 8 6

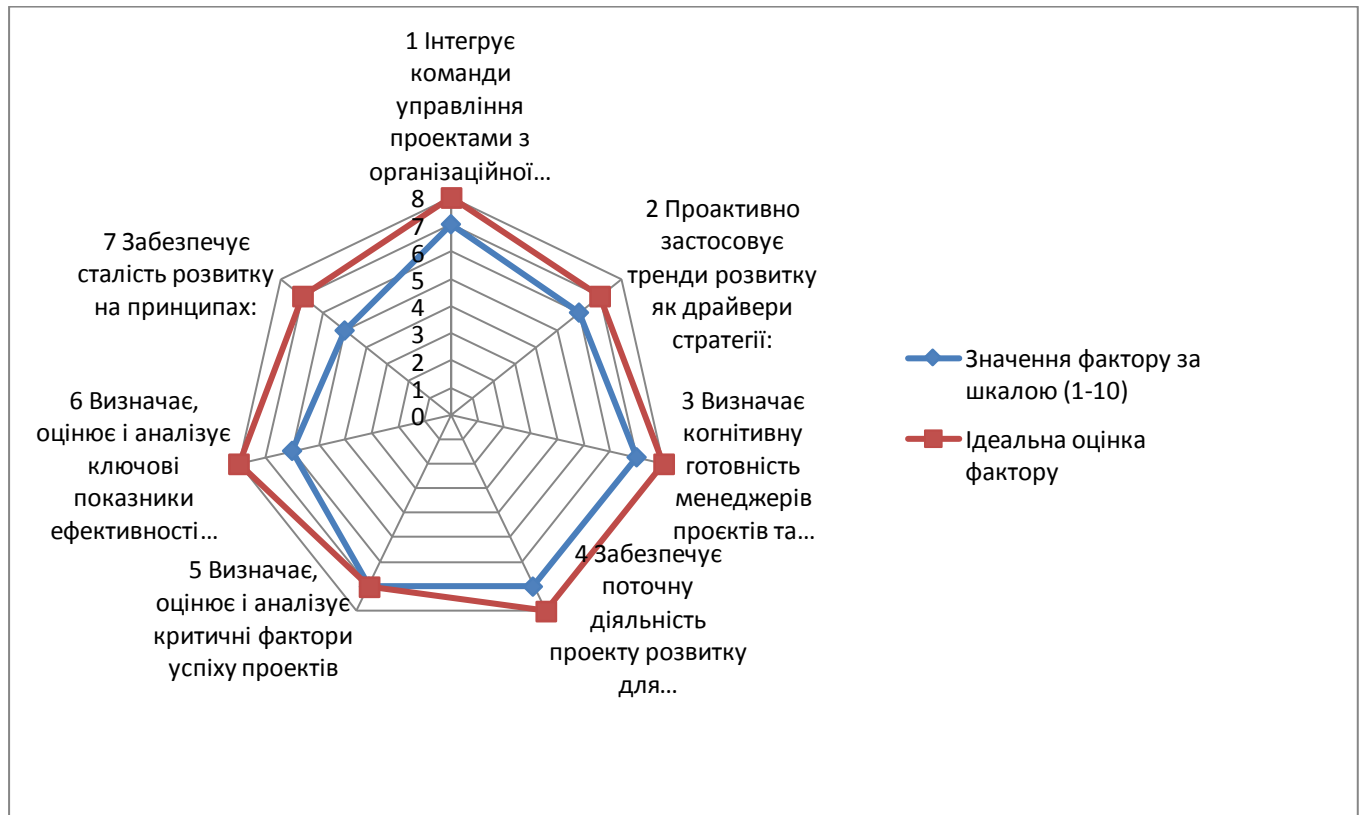


Рис. 4.1. Модель оцінки відхилень факторів ідеального та фактичного стану щодо формування стратегії розвитку

Аналіз розривів дозволив виділити два ключові фактори які максимально впливають на формування стратегії розвитку. Це «6.Визначає, оцінює і аналізує ключові показники ефективності реалізації проектів» та «7.Забезпечує сталість розвитку на принципах когерентності та конгруентності».

Розглянемо оцінку критеріїв успішності проекту розвитку кафедри управління проектами КНУБА. Експертні оцінки аудиту стратегії розвитку наведені у табл. 4.2. За ідеальний рівень досягнення критеріїв успішності прийнято значення 10.

Таблиця 4.2.

Оцінка критеріїв успішності проекту

№	Критерії успішності проекту згідно до обраної стратегії	Застосування до Т, С, Q, S	Рівень важливості Т, С, Q, S
1	Спрямованість на результат	7, 6, 6, 8	7, 7, 8, 8
2	Чітке бачення і вимір цілей	7, 6, 7, 7	8, 7, 8, 8
3	Наявність необхідних ресурсів	7, 7, 6, 6	7, 8, 8, 8
4	Компетентність команди проекту	7, 7, 7, 8	8, 8, 8, 8
5	Необхідна кількість віх в моделі проекту	7, 7, 8, 8	8, 7, 8, 8
6	Залученість зацікавлених сторін	7, 6, 8, 8	7, 8, 8, 8
7	Підтримка керівництва	6, 6, 6, 8	8, 7, 8, 8
8	Чіткий і однозначний список вимог	7, 7, 7, 7	8, 7, 8, 8
9	Правильне планування проекту	7, 6, 7, 8	7, 8, 8, 8
10	Реалістичні очікування проекту	5, 7, 7, 7	8, 7, 8, 8

Графік розривів поточного рівня критеріїв щодо управління часом наведено на рис. 4.2.

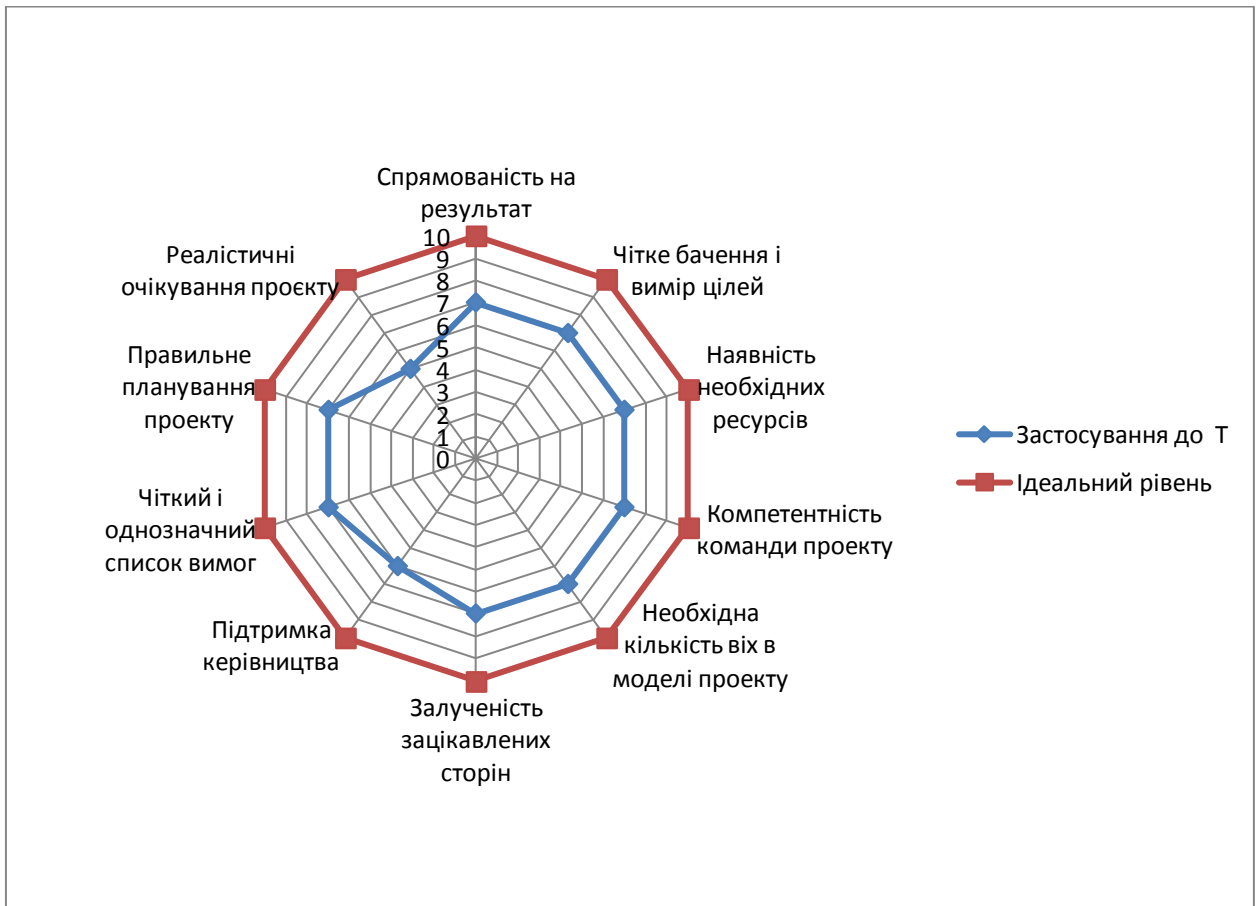


Рис. 4.2. Графік розривів поточного рівня критеріїв щодо управління часом

З аудиторського аналізу виділені дві проблемні області «Реалістичні очікування проекту та «Підтримка керівництва. Подібний аналіз аудитори проводили по всім застосуванням критеріїв до вартості, якості та змісту проекту розвитку.

Пізнавальний процес, розвивається і удосконалюється сам в собі, спрямований на просте розширення потреб, можливо, потребує корегування по відношенню до невідомих мотивів поведінки природи. Поява інформаційних систем і Agile технологій обіцяє дати засіб такого розширення інноваційних ресурсів і прискорення суспільства, яке здатне вказати шлях переходу до таких інноваційних технологій, які не вступають в

протириччя, а знаходяться в згоді з природою. Ці висновки, природно, слід розглядати на рівні гіпотез. Для розвитку університету вже настав такий час, коли необхідно гнучко пристосувати свої інноваційні технології до природних, щоб запобігти і уникнути глобальних неприємностей.

Глобальне оточення управління стратегічними проектами і програмами розвитку характеризується наступними трендами:

- ускладнення продуктів проектів, з одного боку, і істотне стиснення їх життєвого циклу;
- дигіталізація і проєктування суспільства у всіх сферах розвитку;
- Agile трансформація і проєктування бізнесу - перехід на проєктно-керовану форму організацій;
- глобалізація ринків, і як наслідок зростання конкуренції;
- інноваційний розвиток ключових конкурентів і нездатність національних проєктів утримувати конкурентоспроможність у багатьох сферах.

Один з відповідей на ці виклики - це ощадливо-гнучка робота, важлива частина того, як ми організуємо роботу. Організації вчать розрізняти тим, що є цінним і що не має значення. Це розвиток, яке відбувається десятиліттями поспіль. Багато організацій зробили перші, іноді сміливі кроки в настільки необхідному ощадливому / гнучкому переході, щоб стати більш адаптивними до динамічно змінному середовищі. З решти організацій майже немає тих, які б не перейшли на гнучкі методології.

Драйверами Agile трансформації організацій є:

- 1) посилення фактора динамізму і невизначеності;
- 2) зміна стилів життя на всіх рівнях: глобальному, соціальному, організаційному, індивідуальному;
- 3) впровадження ринкових механізмів в компетентнісних стандартів в навчання;
- 4) зростання ролі горизонтальної мобільності працівників протягом трудового життя;

- 5) трансформація багатьох професій, їх глобалізація і прискорена демаркація;
- 6) посилення ролі і ускладнення завдань особистісного розвитку («вміння на все життя»);
- 7) децентралізація відповідальності за якість роботи.

Agile – трансформація в Київському національному університеті будівництва і архітектури (КНУБА) передбачає перехід від нераціональної роботи до швидкого процесу прийняття якісних рішень на основі використання гнучких технологій (компетенцій).

Стратегія успішного впровадження гнучкого управління на основі Agile в КНУБА починається зі зміни звичних методів роботи вищого керівництва. Необхідно прийняти гнучкий спосіб мислення, розділяти принципи і цінності гнучких підходів. Важливим поняттям в методології agile є робочий продукт. Стратегія Agile пов'язана з розбікою та декомпозицією проектів або їх частин з визначенням пріоритетів. Кожна з частин виконується за короткий період часу та визначається як спринт. Необхідно переконатися, що команди сфокусовані на одному спринті який є найбільш важливим на даний момент часу. Це буде гарантією того, що університет, факультет та кафедра, які впроваджують гнучку методологію буде досягати цілей. Дії проектів, що плануються базуються на досвіді викладачів та формуються у вигляді історій, які плануються невеликими у часі циклами. Таки цикли називаються спринтами.

Нові ціннісні установки є фундаментом нового підходу до освітнього процесу: практико-орієнтованість, адаптивність, гнучкість, інноваційність змінюють класичні цінності університету – академічність, стійкість, фундаментальність.

4.2. Стратегічний аудит програми розвитку Університету IT Astana

В процесі розробки стратегій університету був розроблений Бізнес-кейс. Система цінностей університету визначена на рис.4.3.

Цінності можуть бути сформульовані і як корпоративні цілі, і як індивідуальні цінності. Успішні організації, керовані цінностями, знають, що члени команд менеджерів, які не мають уявлення про важливість цінностей не будуть старанно працювати для їх досягнення. Цінності повинні бути не тільки сформульовані в організації, але так само повинна бути проведена політика щодо встановлення пріоритету цінностей. Поки не будуть перераховані ті дії, які сприяють виконанню головних корпоративних цілей, ці дії не будуть вважатися пріоритетними. Для цього потрібно:

- 1) Забезпечити нагороду працівникам, які піклуються про корпоративні цінності. Яким би не був стимул (премія, додатковий дохід або щось інше), якщо співробітник старанний і дотримується корпоративних цінностей, то це завжди треба відзначати.
- 2) Показувати приклад. Якщо член команди проекту не бачить нікого крім себе, хто б дотримувався корпоративних цінностей, то і він їх не буде підтримувати.

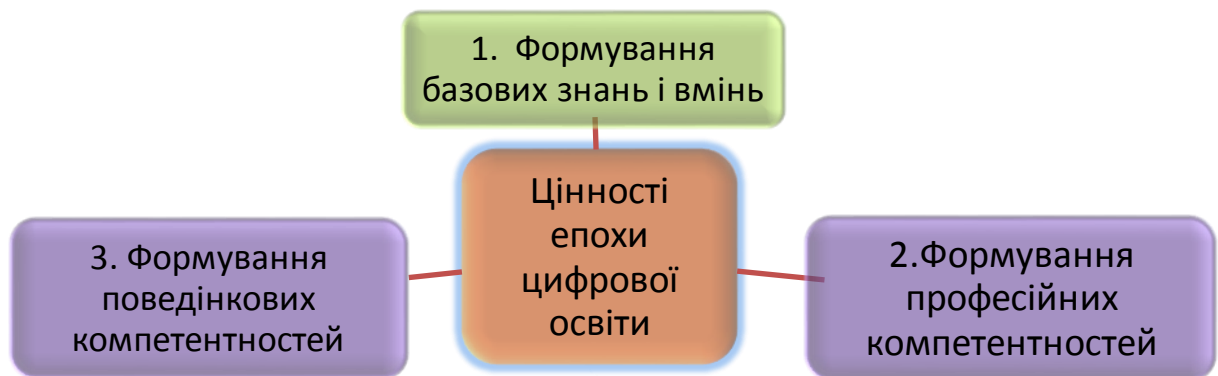


Рис. 4.3. Система цінностей ІТ Астана університету

Не формальні цінності це проактивність, відповідальність, відкритість і т. д. І не завжди ці реальні цінності, вже давно вросли в корпоративну культуру компанії та менеджменту проектів. Практика показує, що часто у менеджерів проектів є розуміння того, що корпоративні цінності дозволяють проекту бути успішним, а компанії зростати та розвиватися. При цьому менеджмент замість розробки йде по набагато простішому шляху. Це

запросити високооплачуваних консультантів, які придуть і «зроблять красиво» - проведуть стратегічну діагностику корпоративних цінностей як принципів, якими керуються фахівці цієї компанії. І допоможуть з'ясувати фактичні корпоративні цінності, які можна оновлювати або посилювати. Ось тільки найскладніший етап роботи з цінностями, після розписування кожної цінності по паттернам поведінки (що конкретно потрібно робити, щоб реалізувати цю цінність максимально правильно і повно) – це залучення всіх співробітників компанії в прийняття і дотримання цих цінностей.

Фрагмент бізнес кейсу розвитку університету ИТ Астана наведено на рис. 4.3. Бізнес-кейс визначає графічне відображення системи цінностей за моделлю «V-Be-Pr-Vi».

За цією моделлю:

V- Цінності епохи цифрової освіти;

Be- Формування базових знань і вмінь;

Pr- Формування професійних компетентностей;

Vi- Формування поведінкових компетентностей.

Модель створення цінностей університету ИТ Астана для менеджменту наведена в табл. 4.3.

Таблиця 4.3.

Модель створення цінностей університету ИТ Астана для менеджменту

Тип цінності і програми розвитку	Мета реалізації цінності	Драйвери інноваційного розвитку	Обрані цінності	Вага проєктів
Дизайн цінності продукту у виробничому середовищі <i>Креативний</i>	Цінність продукту	Нові технології	X	0,2
		Нові матеріали	X	0,3
		Інноваційний дизайн		
Створення цінності в середовищі управління виробництвом <i>Операційний</i>	Цінність процесу	Нові методи дизайну	X	0,1
		Нові продукти дизайну	X	0,2
		Нові бізнес процеси		

Модель створення цінностей університету ІТ Астана для акціонерів наведена в табл. 4.4.

Таблиця 4.4.

Модель створення цінностей університету ІТ Астана для акціонерів

Формування цінності бізнесу в рамках проектно-керованого середовища <i>Креативний</i>	Цінність бізнесу	Нові ринки		
		Нові бізнес моделі	X	0,1
Розвиток цінності бізнесу <i>Трансформаційний</i>	Цінність розвитку	Стратегія реформування	X	0,1
		Вирішення проблем		

Приклад оцінки створення запланованих цінностей наведено у табл. 4.5.

Таблиці 4.5.

Оцінка створення запланованих цінностей

Академічна доброчесність	Лідерство та досконалість	Інноваційна спрямованість	Сталий розвиток та фінансові показники	Співпраця	Базова вартість у доларах США	Вага цінності	Загальна цінність
80%	80%	100%	80%	100%	138384,05	0,2	471763,80
60%	80%	90%	60%	60%	165117,33	0,3	
80%	80%	80%	80%	90%	64474,39	0,1	
50%	70%	60%	80%	70%	103788,04	0,2	
90%	70%	80%	70%	100%	64474,39	0,1	127376,23
70%	60%	80%	90%	100%	62901,84	0,1	

Фрагмент бізнес кейсу розвитку університету ІТ Астана наведено на рис. 4.4.

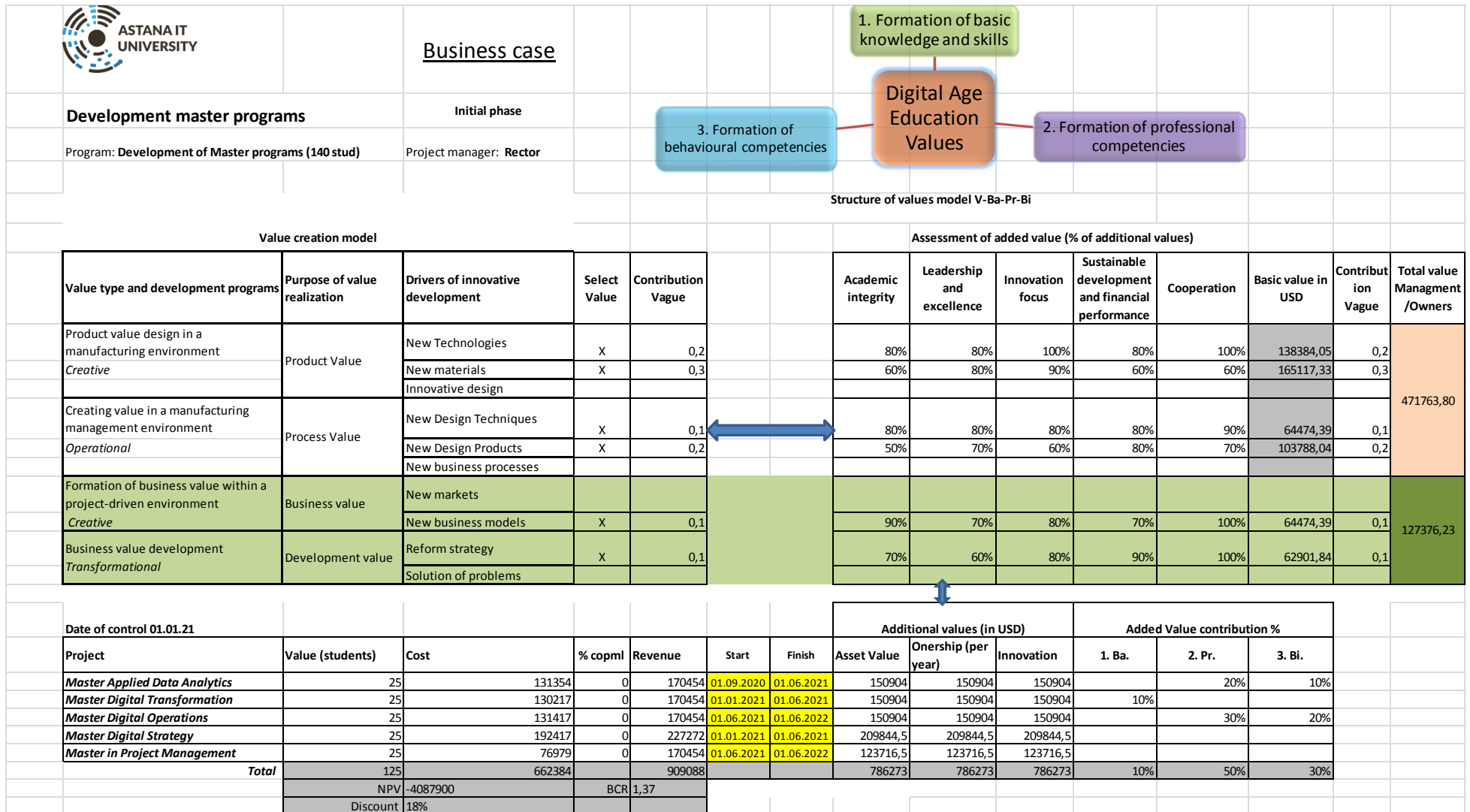


Рисунок 4.4. Фрагмент бізнес кейсу розвитку університету ІТ Астана

Приклад програми підготовки магістрів з управління проектами, як стратегічної ініціативи наведеній у табл. 4.6.

Таблиця 4. 6.

Приклад навчальної програми підготовки базової підготовки Магістрів з управління проектами

Сем	Модуль	Години	Присутність	ECTS
1	Основи управління проектами	120	40	4
	Методи та прийоми управління проектами	120	40	4
	<i>Професійна англійська</i>	90	30	3
	Поведінкові компетенції для управління проектами	120	40	4
	Управління зацікавленими сторонами проекту	60	20	2
	ІТ-інструменти для управління проектами	240	80	8
	Контекст та процес управління проектами	165	55	5,5
	Управління інноваціями та дослідженнями	60	20	2
	Професійна сертифікація в галузі управління проектами	60	20	2
2	Економічна оцінка проектів	90	30	3
	Закупівля та укладання контрактів	45	15	1,5
	Комунікація управління проектами	60	20	2
	Управління якістю проекту	60	20	2
	Управління ризиками проекту	60	20	2
	<i>Психологія управління</i>	90	30	3
	Вступ до досліджень	180	60	6
	Дослідження магістерської роботи	90		3
	Підсумкова атестація магістерської роботи	360		12
	Всього	1710	540	69

Аудит запланованної стратегії розвитку університету ІТ Астана наведено у табл. 4.7.

Оцінка факторів стратегії проекту розвитку ІТ Астана

№	Фактор оцінки стратегії	Значення фактору за шкалою (1-10)	Ідеальна оцінка фактору
1	Інтегрує компетентність команди управління проектами з організаційної місією і баченням замовника та інших ключових зацікавлених сторін	6	8
2	Проактивно застосовує тренди розвитку як драйвери стратегії: - діджиталізація та Agile трансформація; - перехід до циркулярної економіки; - орієнтація на інновації та економіку знань.	7 6 6 8	7 7 6 8
3	Визначає когнітивну готовність менеджерів проектів та програм успішно впроваджувати затверджену стратегію	5	8
4	Забезпечує поточну діяльність проекту розвитку для формування підходу до управління	6	8
5	Визначає, оцінює і аналізує критичні фактори успіху проектів	7	7
6	Визначає, оцінює і аналізує ключові показники ефективності реалізації проектів	7	8
7	Забезпечує сталість розвитку на принципах: -когерентності; -конгруентності.	7 6 8	7 8 6

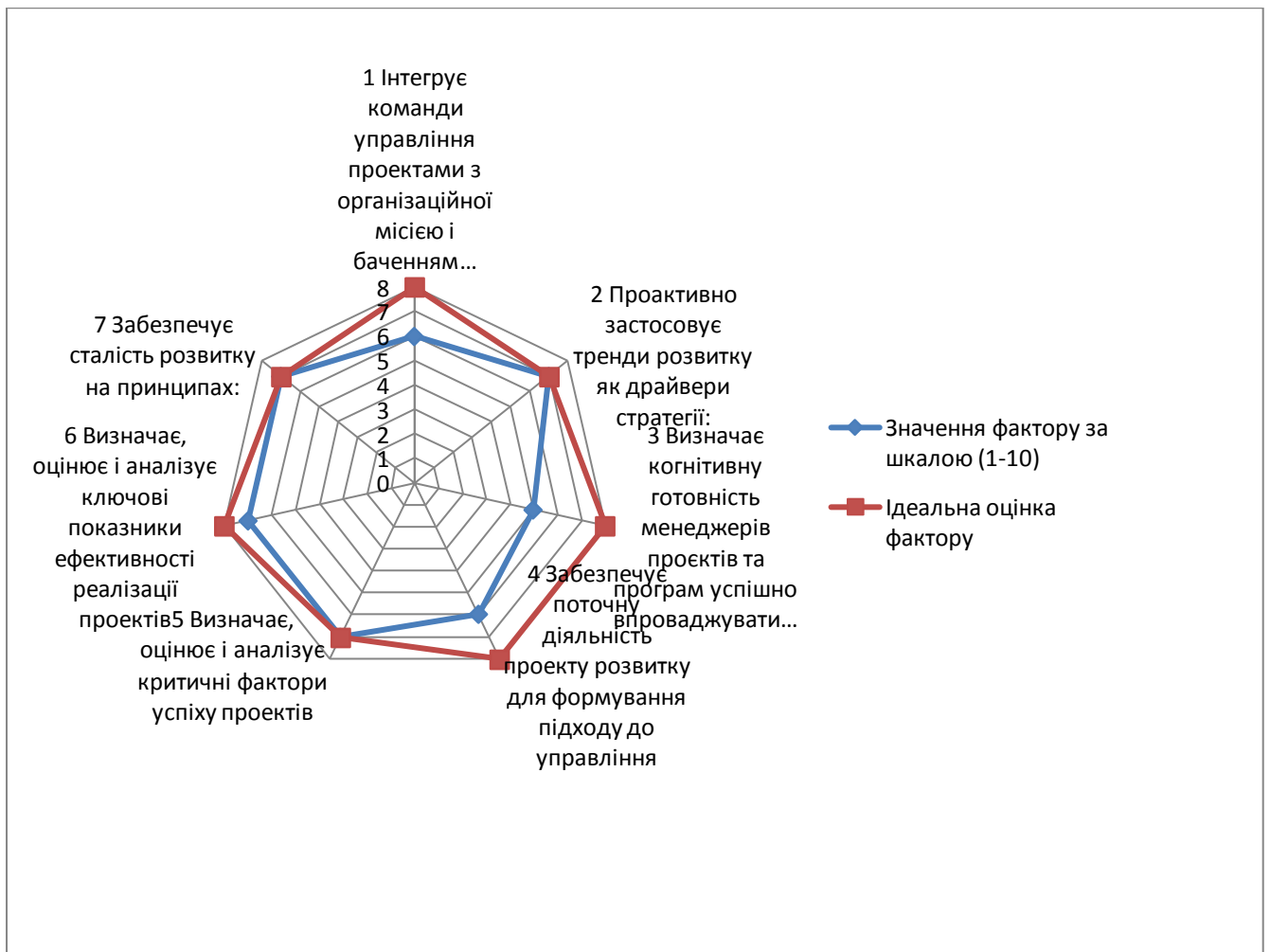


Рис. 4.5. Модель оцінки відхилень факторів ідеального та фактичного стану щодо формування стратегії розвитку університету ІТ Астана

Аналіз розривів (рис.4.5) дозволив виділити два ключові фактори які максимально впливають на формування стратегії розвитку. Це «Визначає когнітивну готовність менеджерів проектів та програм успішно впроваджувати затверджену стратегію», «1.Інтегрує команди управління проектами з організаційної місією і баченням замовника та інших ключових зацікавлених сторін» та «4. Забезпечує поточну діяльність проекту розвитку для формування підходу до управління».

4.3. Висновки до четвертого розділу

Практичні результати застосування певних неформалізованих та формалізованих підходів щодо стратегічного аудиту довели ефективність запропонованих моделей та методів. В процесі дослідження були отримані наступні результати:

1. В якості ключового напрямку розвитку кафедри управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури (КНУБА) була обрана модель Agile – трансформації. Модель передбачає перехід від нерациональної роботи до швидкого процесу прийняття якісних рішень на основі використання гнучких компетенцій лідерства. Успішне впровадження agile в КНУБА починається зі зміни звичних методів роботи вищого керівництва. За результатами стратегічного аудиту запропоновані 5 кроків, які допоможуть керівництву впровадити agile-трансформацію у програму EuroMPM, яка виконується з Дортмундським університетом прикладних наук (Німеччина).

2. Побудовано модель бачення майбутнього кафедри на основі впровадження спільної дистанційної освіти з університетами консорціума EuroMPM. Бачення формує уявлення про agile-взаємодію зацікавлених сторін «університет – студент – роботодавець» з фокусом на формуванні професійних, лідерських і мотиваційних компетенцій, які відповідають вимогам роботодавця. Agile-принципи, закладені в моделі дозволяють трансформувати традиційну систему навчання завдяки гнучким організаційно-мотиваційним механізмам, нових ролей і ціннісних установок суб'єктів моделі, що в сукупності створює адаптивну систему формування компетентних фахівців під потреби підприємств.

3. Проведена Agile – трансформації є фундаментом нового підходу до освітнього процесу: практико-орієнтованість, лідерство, гнучкість, інноваційність та адаптивність які змінюють класичний підхід управління університетом.

4. Лідерські компетенції у форматі взаємодії «університет – студент – роботодавець» забезпечують прискорення і «готового» продукту з перенесенням фокусу освітніх програм з розвитку предметних знань і запам'ятовування інформації на розвиток особистісних компетенцій.

Загальні висновки

1. Досліджені підходи, існуючі моделі та методи до аудиторської оцінки системи управління проектами на основі факторів невизначеності, зміни зовнішнього середовища і ступеня адекватності організаційно-економічних елементів системи управління, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Такі оцінки дозволять визначити когнитивну готовність команд проектних менеджерів до успішного впровадження стратегій та управління проектами

2. Запропоновані моделі та методи проведення стратегічного аудиту проектів та програм, що базуються на ціннісному підході, кращій світовій практиці та стандартах управління проектами та програмами. Серед обраних моделей та методів стратегічного аудиту визначимо модель та методи оцінки компетентності організації IPMA Delta в успішному управлінні проектами, програмами та портфелями проектів.

3. Визначені моделі та методи аудиту *цілепокладання* в умовах турбулентності оточення. Обрані ключові індикатори *ціледосягнення* з урахуванням факторів невизначеності та їх впливу на успіх впровадження стратегій проектів. Однією з ключових моделей у оцінці ефективності ціледосягнення є когнитивна готовність команди менеджерів та організації до впровадження стратегічних змін. Запропоновані моделі та методи оцінки когнитивної готовності на основі перспективних компетенцій IPMA ICB 4.0 та Agile Leadership дозволяють визначити таку готовність до впровадження фаз проектів стратегічного розвитку, зробити оцінки ідеального профілю команди менеджерів, її наявного профілю та розривів компетенцій, що забезпечують когнитивну готовність досягнення успіху у впровадженні стратегій розвитку на основі проектів та програм.

4. Досліджені ключові індикатори щодо *цілепокладання* та *ціледосягнення* з урахуванням факторів невизначеності та їх впливу на успіх впровадження проектів стратегій. Індикатори *цілепокладання* визначаються на

етапі ініціації проєкту та визначають якість побудованих цілей за системою SMART. Індикатори ціледосягнення формують цілісну систему та застосовуються в ході моніторингу проєкту.

5. Ціннісно-орієнтована модель вибору й моніторингу стратегій проєктів та методи аудиту, що базуються на цій моделі відіграють ключову роль у результативності проєктів та продуктів проєктів. Така модель розглядається як драйвер розвитку та ціледосягнення.

6. Запропоновані модель та метод оцінки когнітивної готовності команд метеджерів проєктів та програм дозволяє в процесі стратегічного аудиту оцінити потенціальні можливості успішної реалізації та досягнення цілей. При цьому у якості референтної моделі (моделі кращої практики) застосовується модель управління проєктами та програмами у циркулярній економіці.

7. Проведено експериментальне дослідження запропонованих систем, моделей та методів стратегічного аудиту в університеті ІТ Астана та Київському національному університеті будівництва і архітектури на кафедрі управління проєктами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алешин А. В. Управление проектами: Фундаментальный курс. Учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 500 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
3. Бажал Ю. М. Інвестиційний ресурс інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика [Текст] / Л. І. Федулова, В. П. Александрова, Ю. М. Бажал та ін. / Київ: Основа, 2005. – 522 с.
4. Баркалов С. А. Математические основы управления проектами [Текст]: учеб. пособие / С. А. Баркалов, В. И. Воропаев, Г. И. Секлетова и др. под ред. В.Н. Буркова. – М.: Высшая школа, 2005.
5. Батенко Л. П. Управління проектами [Текст] : Навч. посібник. Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська ; К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
6. Белощицкий А. А. Управление проблемами в методологии проектно-векторного управления образовательными средами / А. А. Белощицкий // Управління розвитком складних систем. – № 9. – 2012. – С. 104-107.
7. Бендерская Е. Н., Никитин К. В. Рекуррентная нейронная сеть как динамическая система и подходы к ее обучению // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Информатика. Телекоммуникации. Управление. 2013. №4. С. 29.
8. Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Беренс, П. М. Хавранек Пер. с англ. перераб. и дополн. изд. — М.: Интерэксперт, Инфра-М, 1995. – 528 с.
9. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов [Текст] / Г. Бирман, С. Шмидт ; Пер. с англ. под ред. Л. П. Белых. – М.: Банки

и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 631 с.

10. Бушуев С. Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций / С. Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Интегрированное стратегическое управление, управление проектами и программами. – 2010. – № 1/2 (43). – С. 4-9

11. Бушуев С. Д. Системная модель механизмов конвергенции в управлении проектами / С. Д. Бушуев, С.И. Неизвестный, Д.А. Харитонов //Управління розвитком складних систем. – 2013. - №13. – с. 12-18.

12. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления программами и проектами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, I.A Бабаев и др. – К.: Саммит книга, 2010. – 768с.

13. Бушуев С.Д. Механизмы конвергенции методологий управления проектами. / С.Д.Бушуев Бушуева Н.С., Неизвестный С.И.// Управління розвитком складних систем. - 2012. - №11. - С. 5-13.

14. Бушуев С.Д. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: Р2М. Том 1, Версия 1.2. / Пер. с англ. под ред. проф. С.Д.Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173с.

15. Бушуева, Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития [Текст] : монография / Н. С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 199 с.

16. Бушуев С.Д., Дорош М.С., Шакун Н.В. Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами // Управління розвитком складних систем, 2016. - №26. - с. 49-56.

17. Bushuyev S, Kozyr B., Zapryvoda A. Strategic audit of infrastructure projects and programs. CESIT, Lviv, 2019.

18. Бушуев С.Д., Козир Б.Ю., Запривода А.А. Стратегічний аудит проектів та програм. Управління розвитком складних систем. – Київ, КНУБА, 2019. - № 38, с.20-28.

19. Бушуев С. Д., Запривода А.А. Стратегічний аудит проектів та програм. Технологічний аудит та резерви виробництва № 2/2(46), 2019.

20. Бушуєв С. Д., Козир Б. Ю., Заприво́да А. А. Нелінійні стратегії в управлінні інфраструктурними програмами. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. № 4 (10). С. 14–23.
21. Bushuyev S, Kozyr B., Zapryvoda A. Emotional Infection of Management Infrastructure Projects, Lviv 2020.
22. Бушуєв Д.А., Козир Б.Ю., Заприво́да А.А. Когнітивна готовність команд менеджерів інфраструктурних проєктів. Управління розвитком складних систем. – Київ, КНУБА, 2019. - № 39.
23. N. Rusan, B. Kozyr, S. Bushuyev, A. Zapryvoda. Role of Empathy, Emotional Intelligence, Transformational Leadership of the Project Success, Dortmund International 2019, 1-12 p. Research papers
24. Козир, Б.Ю. Профілювання стратегії розвитку в управлінні інфраструктурними проєктами /Б.Ю. Козир, А.А. Заприво́да // Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 40. – С. 51 – 59.
25. Бушуєва Н.С., Козырь Б.Ю., Заприво́да А.А. Многоуровневое гибридное управление инфраструктурными программами. Scientific Journal of Astana IT University, Выпуск 2, 2020.-С. 71–86.
26. N. Rusan, B. Kozyr, S. Bushuyev, A. Zapryvoda. Role of Empathy, Emotional Intelligence, Transformational Leadership of the Project Success, CESIT Lviv 2019,
27. Василенко В. А. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. / В. А. Василенко, Г. І. Ткаченко // К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
28. Виленский П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика [Текст] : Учебное пособие 2-издание, переработанное и дополненное / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. – М: «Дело», 2002. – 888 с.
29. Воропаев В. И. Управление проектами в России: Основные понятия. История. Достижения. Перспективы [Текст] / В. И. Воропаев. – М.: Аланс, 1998. – 230 с.
30. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: Учебник [Текст] /

А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин // М.: Омега, 2004. – 466 с.

31. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: ХНАДУ, 2010. – 133 с.

32. Грант Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. М. Грант / СПб: Питер, 2008. – 560 с.

33. Грей К. Ф. Управление проектами [Текст]: Практическое руководство / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон ; пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 2003.

34. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини [Текст] : Підручник. – 5-те вид., оновлене. Затверджено МОН / О. А. Грішнова. – К., 2011. – 390 с.

35. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное. - М.: ТЕИС, 2004. -239 с.

36. Джигирей В. С. Екологія та охорона навколишнього природного середовища [Текст] : Навчальний посібник / В. С. Джигирей. – К.: Знання, 2006. – 319 с.

37. Дорош М.С. Конвергенція параметрів систем при формуванні методологій управління проектами. // Вісник національного технічного університету «ХП». Збірник наукових праць. Серія: стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х.: НТУ «ХП». – 2015. – №2 (1111). – С. 112-120.

38. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія [Текст] / І. А. Ігнат'єва // К.: Знання України, 2005. – 250 с.

39. Кендалл Д. И. Современные методы: управления портфелями проектов и офис управления проектами [Текст] / Д. И. Кендалл, С. К. Роллинз. – Питер, 2004. – 570 с.

40. Кобиляцький Л. С. Управління проектами [Текст] : Навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – К.: МАУП, 2002. – 200 с.

41. Колесникова Е.В. Моделирование структур управления программами проектов в организационно-технических системах / Е.В. Колесникова // Вісник Одеського національного морського університету. – 2013. – № 4(40). – С. 228 – 235.
42. Кофтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. Посібник. 2-ге вид., стереотип. - Львів: „Новий світ - 2000”, 2006. - 388 с.
43. Мазур И. И. Управление проектами [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников. – М.: Омега-Л, 2009.
44. Мазур И. И. Управление проектами [Текст] : Учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
45. Максимов В.И., Корноушенко Е.К. Аналитические основы применения когнитивного подхода при решении слабоструктурированных задач. Труды ИПУ, вып.2, 2008.
46. Матвеев А. А. Модели и методы управления портфелями проектов [Текст] / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М.: ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
47. Мир управления проектами [Текст] : Пер. с англ. / Под ред. Х. Решке, Х. Шелле. – М.: Аланс, 1994. – 304 с.
48. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Навч. посіб. - Київ: „ Центр навчальної літератури”, 2004. - 336 с.
49. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности [Текст] / Аньшин В.М., Никонов И.М., Царьков И.Н. – М.: Издательский центр МАТИ, 2007. – 117 с.
50. Мониторинг проблемных и конфликтных ситуаций при целенаправленном развитии региона. В сб. "Современные технологии управления для администраций городов и регионов". Фонд "Проблемы управления", М. 2008.
51. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник.- К.: Кондор, 2005. - 860 с

52. Паклин Н. Б., Орешков В. И. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям. Учебное пособие. 2-е издание испр. / Н. Б. Паклин, В. И. Орешков. – Питер, 2013. – 704 с.
53. Попов В. М. Деловое планирование [Текст] / В. М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 366 с.
54. Попов С. А. Стратегический менеджмент: Видение важнее, чем знание [Текст] / С. А. Попов. – М.: Дело, 2003. – 352 с.
55. Попова Н.В. Розробка стратегії розвитку організації [Текст] / Н. В. Попова, Н. М. Белевцова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 359-363.
56. Рач В. А. Идентификация компетентности в сфере управления проектами / В.А. Рач, О. В. Бирюков // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.І. Даля, 2007. – №1(21). – С. 143-159.
57. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку [Текст] : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
58. Руководство по управлению инновационными проектами и программами [Текст]: т. 1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. – К. : Наук. світ, 2009. – 173 с. 90–91.
59. С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, С.И. Неизвесный "Механизмы конвергенции методологий управления проектами", Управління розвитком складних систем, №11.- с. 5-13, 2012.
60. С.Д.Бушуєв, В.М. Молоканова "Формалізація методу врахування ціннісних мемів у портфелях розвитку організацій та ІКТ – інструментів його реалізації", Інформаційні технології і засоби навчання, т. 62, №6.с.1-15, 2017.
61. Савчук В. Стратегия+финансы. Companion Group. Киев, 2009. 350с.

62. Сазерленд Джонатан, Кэнуэлл Дайан. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / пер. с англ. Под ред. Е. Е. Козлова. - Днепропетровск: Баланс Бізнес Букс, 2005. - 440 с.
63. Saaty T. L. Decision making with dependence and feedback: The analytic network process / T. L. Saaty. – Pittsburgh, PA: RWS Publications, 1996.
64. Нортон Р. Каплан Д. Стратегические карты. М: Олимп бізнес, 2005, 512с.
65. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. - СПб: Питер, 2006.
66. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, –Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.
67. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. Пособие / Ю.В.Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. - Х.: ООО „Олант”, 2002. - 416 с.
68. Сухонос М. К. Аналіз інструментарію управління портфелем енергозберігаючих проектів / М. К. Сухонос // Наук.-техн. зб. «Комунальне господарство міст». – 2010. – № 95. – С. 283-286.
69. Тернер Р. Дж. Руководство по проектно-ориентированному управлению. Под общ. ред. В.И. Воропаева. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007.
70. Тесленко П. А. Ценностный подход в управлении проектами экоэнергетики / П. А. Тесленко // Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. – Черкаси: вид-во ЧДТУ. – 2012.-№ 2.- С. 63 – 65.
71. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пе. А англ.. под ред Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008.
72. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. - М.: «Издательство ПРИОР», 2002. - 288 с.

73. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 276 с.
74. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник, - 4 -е изд., пере раб. и доп. М.: Дело, 2001. - 448 с.
75. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст] / Дитгер Хан. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928с.
76. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишкарєва Л.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Х.: ИД „ИНЖЭК”, 2004. - 136 с.
77. Цюцюра С. В. Інформаційна база системи енергетичного менеджменту промислового організації [Текст] / С. В. Цюцюра, В. О. Аніщенко, Н. В. Ткаленко // Управління розвитком складних систем. Збірник наукових праць. – 2010. – № 2. – С. 63-67.
78. OGC (Office of Government Commerce). Managing Successful Projects with PRINCE2 (2017) [Текст]. – TSO (The Stationery Office), Printed in the United Kingdom for The Stationery Office. – 425 p.
79. Чернов С.К. Управление высокоинтеллектуальными проектами – механизм эффективного решения проблем энергосбережения / С.К. Чернов // Интегрированные технологии и энергосбережение. –2006. – №1. –С.30-34.
80. Шарп У. Ф. Инвестиции [Текст] / Уильям Ф. Шарп, Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бейли. – М.: Инфра-М, 2003. – 1028 с.
81. Saaty T. L. Decision making with the analytic hierarchy process / T. L. Saaty // Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1, 2008, pp. 83-98.
82. Ярошенко Ф.А. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M / Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев, Х. Танака. – К.: Наук. світ, 2011. – 268с.
83. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition [Текст] / USA. – Project Management Institute, 2017. –756 p.

84. Archer N.P. An integrated framework for project portfolio selection / N. P. Archer, F. Ghasemzadeh // *International Journal of Project Management*, 1999, 17(4), pp. 207-216.
85. Bocken, N. M., De Pauw, I., Bakker, C., & Van Der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320.
86. Cockburn, A. Selecting a Project's Methodology. *IEEE Software*, 2000, 17(4), pp. 64–71.
87. Collier, Ken W. (2011). *Agile Analytics: A Value-Driven Approach to Business Intelligence and Data Warehousing*. Pearson Education. pp. 121
88. Geissdoerfer, M. Savaget, P., Bocken, Nancy M.P. & Jan Hultink E. (2017). The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?. *Journal of Cleaner Production* 143: 757–768. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.048.
89. Hart, J., Adams, K., Giesekam, J., Tingley, D. D., & Pomponi, F. (2019). Barriers and drivers in a circular economy: the case of the built environment. *Procedia Cirp*, 80, 619-624.
90. European Commission (2015) Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy, Brussels, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52015DC0614>
91. Ethical Cooperation (2019). *Circular Economy Briefing*. Responsible Business Summit Europe 2020. Reuters Events
92. Kalmykova, Y., Sadagopan, M., & Rosado, L. (2018). Circular economy—From review of theories and practices to development of implementation tools. *Resources, conservation and recycling*, 135, 190-201.
93. Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: the concept and its limitations. *Ecological economics*, 143, 37-46.
94. Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy—Towards the conceptual framework. *Sustainability*, 8(1), 43.
95. Lüdeke Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial*

Ecology, 23(1), 36-61.

96. Planing, P. (2015). Business model innovation in a circular economy reasons for non-acceptance of circular business models. *Open journal of business model innovation*, 1(11), 1-11.

97. Schroeder, P., Anggraeni, K., & Weber, U. (2019). The relevance of circular economy practices to the sustainable development goals. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 77-95.

98. 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.

99. Cooper R. G. New product portfolio management: practices and performance / Robert G. Cooper, Scott J. Edgett, Elko J. Kleinschmidt // *Journal of product innovation management*, 1999, 16:333-351.

100. Cooper R. G. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study / Robert G. Cooper, Scott J. Edgett, Elko J. Kleinschmidt // *R&D Management* 31, 4, 2001.

101. Dickinson M. Technology Portfolio Management: Optimizing Interdependent Projects over Multiple Time Periods / Dickinson M., A. Thornton, S. Graves // *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 48, No. 4, November 2001.

102. Doran, G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives [Text] / G.T. Doran // *Management Review, AMA FORUM*. – № 70(11). – 1981. – p. 35-36.

103. Ehrgott M. An MCDM approach to portfolio optimization / M. Ehrgott, K. Klamroth, C. Schwehm // *European Journal of Operational Research*, Vol. 155, Issue 3, 2004, pp. 752-770.

104. Fontela E. The DEMATEL Observer. DEMATEL 1976 Report / E. Fontela and A. Gabus. – Geneva: Battelle Institute, Geneva Research Center, 1976.

105. Gabus A. World Problems and Invitation to Further Thought within

the Framework of DEMATEL / A. Gabus and E. Fontela. – Geneva: Battelle Geneva Research Centre, 1972.

106. Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide [Текст] / USA. – PMI, 2016. – 122 p.

107. Gustaffson J. Contingent Portfolio Programming for the Management of Risky Projects / Janne Gustaffson, Ahti Salo // Operations Research, Vol. 53, No. 6, Nov.-Dec. 2005.

108. Hamilton A. Handbook of Project Management Procedures / Albert Hamilton. – TTL Publishing, Ltd., 2004.

109. Harrison F. L. Advanced Project Management: a Structured Approach / F. L. Harrison, Dennis Lock. – Gower Publishing, Ltd., 2004.

110. Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide [Текст] / USA. – PMI, 2014. – 90 p.

111. IPMA “Individual Competence Baseline” (ICB) Version 4.0 for Project, Programme & Portfolio Management [Электронный ресурс] / IPMA, 2015. – 431 p. – Режим доступа: <http://products.ipma.world/ipma-product/icb/read-icb/>.

112. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB). IPMA, 67p., 2013.

113. Ireland L. R. Project Management / Lewis R. Ireland. – McGraw-Hill Professional, 2006.

114. ISO 21500:2012. Guidance on project management [Текст] / Project Committee ISO/PC 236. – 2012. – 36 p.

115. Jerry Ho Wen-Rong. Combined DEMATEL technique with a novel MCDM model for exploring portfolio selection based on CAPM / Jerry Ho Wen-Rong, Chih-Lung Tsai, Gwo-Hshiung Tzeng, Sheng-Kai Fang // Expert Systems with Application, Vol. 38, 2011, pp. 16-25.

116. Kendall G. I. Advanced Project Portfolio Management and the PMO / G. I. Kendall, S. K. Rollings. – Piter, 2004.

117. Kerzner H. Project Management: A systems approach to Planning,

Scheduling and Controlling, Third Edition / Harold Kerzner. – New York: VNR, 1989, 987 p.

118. Lee H.-S. Revised DEMATEL: Resolving the Infeasibility of DEMATEL / Hsuan-Shih Lee, Gwo-Hshiung Tzeng, Weichung Yeih, Yu-Jie Wang, Shing-Chih Yang // Applied Mathematical Modelling, Vol. 37, Issues 10–11, June 2013, pp. 6746-6757.

119. Lee J. W. Using analytic network process and goal programming for interdependent information system project selection / J. W. Lee, S. H. Kim // Computers & Operations Research, Vol. 27, 2000, pp. 367-382.

120. Lee W. S. Combined MCDM techniques for exploring stock selection based on Gordon model / W. S. Lee, G. H. Tzeng, J. L. Guan, K. T. Chien, J. M. Huang // Expert Systems with Applications, Vol. 36, Issue 3, 2009, pp. 6421-6430.

121. Linenberg Y. Optimizing organizational performance by managing project benefits / Y. Linenberg, Z. Stadlker, S. Arbuthnot // PMI Global Congress 2003, Europe.

122. Lintner J. The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets / J. Lintner // Review of Economics and Statistics, Vol. 47, Issue 1, 1965, pp. 13-37.

123. Managing Change in Organizations: A Practice Guide [Текст] / USA. – PMI, 2013. – 127 p.

124. Markowitz H. M. Portfolio selection / H. M. Markowitz // Journal of Finance, Vol. 7, No. 1, 1952, pp. 77-91.

125. Markowitz H. M. Mean variance analysis in portfolio choice and capital markets / H. M. Markowitz. – Blackwell, Basil, 1990. – 399 p.

126. Markowitz H. M. Portfolio selection: Efficient diversification of investment / H. M. Markowitz. – New York, Wiley, 1959. – 344 p.

127. Masood B. A comprehensive 0-1 goal programming model for project selection / Badri Masood, Donald Devis, Donna Devis // International Journal of Project Management 19 (2001).

128. Mossin J. Equilibrium in a capital asset market / J. Mossin //

Econometrica, Vol. 34, Issue 4, 1966, pp. 768-783.

129. Nozick L. K. Managing Portfolios of Projects under Uncertainty / Linda K. Nozick, Mark A. Turnquist, Ningxiong Xu // Annals of Operations Research, Vol. 132, 2004, pp. 243-256.

130. OGC. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) – Режим доступа: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3>.

131. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Third Edition [Текст] / USA. – PMI, 2013. – 246 p.

132. Platje A. Project and portfolio planning cycle. Project-based management for multiproject challenge / A. Platje, H. Seidel, S. Wadman // International Journal of Project Management, Vol. 12, Issue 2, 1994, pp. 100-106.

133. Practice Standard for Earned Value Management – Second Edition [Текст] / USA. – PMI, 2011. – 135 p.

134. Practice Standard for Project Estimating [Текст] / USA. – PMI, 2010. 130 p.

135. Practice Standard for Project Risk Management [Текст] / USA. – PMI, 2009. – 116 p.

136. Practice Standard for Scheduling – 2nd Edition [Текст] / USA. – PMI, 2011. – 130 p.

137. Project Manager Competency Development Framework (PMCDF v.3) [Текст] / USA. – PMI, 2017. – 191 p.

138. Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management. ISO 21504 First edition 2015-07-01 01. CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland.

139. Reyck B. D. The impact of project portfolio management on information technology projects / Bert De Reyck, Yael Grushka-Cockayne, Martin Lockett, Sergio Ricardo Calderini, Marcio Moura, Andrew Sloper // International Journal of Project Management, Vol. 23, 2005, pp. 524-537.

140. Salo A. Multicriteria methods for technology foresight // Ahti Salo, Tommi Gustafsson, Ramakrishnan Ramanathan // Journal of Forecasting, Vol. 22,

2003, pp. 235-255.

141. Sharpe W. F. Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk / W. F. Sharpe // *Journal of Finance*, Vol. 19, No. 3, 1964, pp. 425-442.

142. Tamura H. Structural modeling and systems analysis of uneasy factors for realizing safe, secure and reliable society / H. Tamura, K. Akazawa // *Journal of Telecommunications and Information Technology*, No. 3, 2005, pp. 64-72.

143. Tamura M. Extraction and systems analysis of factors that prevent safety and security by structural models / M. Tamura, H. Nagata, K. Akazawa // *Proceedings of the IEEE 41st SICE Annual Conference, SICE'2002, 5-7 Aug. 2002*, Vol. 3, pp. 1752-1759.

144. The APM Body of Knowledge 6th edition [Електронний ресурс] / Сайт Англійської асоціації управління проектами APM // Режим доступу: <http://www.apm.org.uk/knowledge>.

145. The Standard for Portfolio Management — Fourth Edition [Текст] / USA. – PMI, 2017. – 190 p.

146. The Standard for Program Management — Fourth Edition [Текст] / USA. – PMI, 2017. – 180 p.

147. Triantaphyllou E. Multi-Criteria Decision Making: A Comparative Study / E. Triantaphyllou. – Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers (now Springer), 2000. –320 p.

148. Tzeng G. H. Multi-criteria analysis of alternative-fuel buses for public transportation / G. H. Tzeng, C. W. Lin, S. Opricovic // *Energy Policy*, Vol. 33, Issue 11, 2005, pp. 1373-1383.

149. Tzeng G. H. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications / Gwo-Hshiung Tzeng, Jih-Jeng Huang. Boca Raton, FL: CRC Press, 2011. – 335 p.

150. Warfield J. N. Societal Systems, Planning, Policy and Complexity / J. N. Warfield. – New York: John Wiley & Sons, 1976. – 490 p.

151. Yang J. L. An integrated MCDM technique combined with

DEMATEL for a novel cluster-weighted with ANP method / Jiann Liang Yang, Gwo-Hsiung Tzeng // Expert Systems with Applications, Vol. 38, Issue 3, March 2011, pp. 1417-1424.

Додаток А. Результати впровадження у КНУБА

Додаток Б. Документи щодо впровадження результатів дослідження в університеті ІТ Астана



АКТ

Внедрение в учебный процесс и развитие Astana IT University результатов исследований диссертационной работы аспиранта кафедры управления проектам Киевского национального университета строительства и архитектуры *Запривода Алины Анатольевны* подтверждает, что разработаны и предложены к внедрению модели и методы стратегического аудита которые нашли отражение в результатах диссертационной работы на соискание ученой степени доктора философии по теме «Стратегический аудит инновационных проектов развития организаций в условиях неопределенности».

В Astana IT University осуществлена апробация достижений диссертационной работы аспиранта *Запривода Алины Анатольевны*, которая предусматривает переход к процессу развития стратегий дигитализации Республики Казахстан. Разработанные методы принятия решений о развитии на основе применения механизмов стратегического аудита в управлении проектами и программами были применены при реализации международных проектов, в частности «Европейской магистерской программы Euro MPM подготовки магистров с двойными дипломами с университетом прикладных наук г. Дортмунд, Германия».

Апробация предложенной модели стратегического аудита для обеспечения успеха проектов дигитализации и развития учебных программ осуществлялось в пределах университета и международных программ. Внедрена техника создания стратегического аудита в развитии проектов и программ. После внедрения механизмов и модели стратегического аудита по трансформационному лидерству возросло качество подготовки студентов по дигитализации. Члены проектных команд продемонстрировали большую удовлетворенность работой и готовность к организационным изменениям, а также повысилась эффективность командной работы.

Проректор по науке и инновациям
Д. Т. Н., профессор



А.А. Белолицкий

Додаток В. Список опублікованих праць за темою дисертації**Статті у наукових фахових виданнях:**

1. Бушуєв С.Д., Козир Б.Ю., Заприво́да А.А. Стратегічний аудит проектів та програм. Управління розвитком складних систем. – Київ, КНУБА, 2019. - № 38, с.20-28. *Фахове видання категорії Б.*

Особистий внесок: модель стратегій аудиту проектів та програм на основі застосування стандарту IPMA Delta.

2. Бушуєв С. Д., Козир Б. Ю., Заприво́да А.А. Нелінійні стратегії в управлінні інфраструктурними програмами. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. № 4 (10). С. 14–23. *Фахове видання категорії Б.*

Особистий внесок: модель нелінійних стратегій впровадження проектів та програм.

3. Бушуєв С. Д., Заприво́да А.А. Стратегічний аудит проектів та програм. Технологічний аудит та резерви виробництва № 2/2(46), 2019. *Фахове видання категорії Б.*

Особистий внесок: модель стратегічного аудиту інноваційних проектів на основі застосування стандартів IPMA.

4. Бушуєв Д.А., Козир Б.Ю., Заприво́да А.А. Когнітивна готовність команд менеджерів проектів. Управління розвитком складних систем. – Київ, КНУБА, 2019. - № 39. *Фахове видання категорії Б.*

Особистий внесок: модель факторів когнітивної готовності менеджерів проектів та програм.

5. Заприво́да, А.А. Профілювання стратегії розвитку в управлінні інфраструктурними проектами /Б.Ю. Козир, А.А. Заприво́да // Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 40. – С. 51 – 59. *Фах. видання кат. Б. Авторкою запропонована модель формування стратегії інфраструктурного проекту.*

Статті у періодичних зарубіжних виданнях:

6. Bushuyev, S., Bushuiev, D., Zaprivoda, A., Babayev, J., Elmas, Ç. Emotional infection of management infrastructure projects based on the agile transformation. (2020) CEUR Workshop Proceedings, vol. 2565, CEUR-WS, ISSN: 16130073, Pp. 1 – 12. *Scopus*.

Запропонована модель емоціонального інфікування команд менеджерів інфраструктурних проектів з трансформацією на основі гнучкого підходу.

Статті у зарубіжних виданнях:

7. Бушуева Н.С., Козырь Б.Ю., Запривода А.А. Многоуровневое гибридное управление инфраструктурными программами. Scientific Journal of Astana IT University, Выпуск 2, 2020.-С. 71–86. *Зарубіжне видання*

Авторкою розроблена модель багаторівневого гібридного управління інфраструктурними програмами.

Друковані праці наукових конференцій:

8. N. Rusan, B. Kozyr, S. Bushuyev, A. Zapryvoda. Role of Empathy, Emotional Intelligence, Transformational Leadership of the Project Success, CSIT Lviv 2019, *Scopus*

Особистий внесок: модель факторів емпатії, емоційного інтелекту та трансформаційного лідерства у забезпеченні успіху проектів

9. N. Rusan, B. Kozyr, S. Bushuyev, A. Zapryvoda. Role of Empathy, Emotional Intelligence, Transformational Leadership of the Project Success, Dortmund International 2019, 1-12 p. Research papers.

Особистий внесок модель факторів емоційного інтелекту та трансформаційного лідерства у забезпеченні успіху проектів

10. Bushuyev S, Kozyr B., Zapryvoda A. Strategic audit of infrastructure projects and programs. CSIT, Lviv, 2019. *Scopus*.

Розроблена модель проведення стратегічного аудиту проектів та програм

11. Bushuyev S, Kozyr B., Zapryvoda A. Emotional Infection of Management Infrastructure Projects, Lviv 2020. *Scopus*.

Запропонована модель емоційного інфікування команд менеджерів проектів

12. Заприво́да А.А. Управління проектами розвитку фінансових організацій в умовах очікування глобальної кризи. Шоста міжнародна науково-практична конференція. Управління розвитком технологій Тема: Інформаційні технології розвитку змісту освіти. 2019 р., с. 52-53.

13. Заприво́да А.А. Управління проектами розвитку фінансових організацій в умовах очікування глобальної кризи. Тези доповідей XVI Міжнародної конференції «Управління проектами в розвитку суспільства». Управління проектами в умовах очікування глобальних змін. Київ, 2019 р., с.111-112.

14. A. Zapryvoda, Profiling strategy of infrastructure projects // Тези доповідей XVII Міжнародної конференції «Управління проектами в розвитку суспільства». Київ, 2020 р., С. 35 – 39.

15. Bushuyev S., Kozyr B., Zapryvoda A. Conversion of knowledge systems in project management. Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи», 8-11 вересня 2020 р. Миколаїв, 2020 р., с. 153 – 155.