

КОНТРОЛЬ И АУДИТ ПРОЕКТОВ

Павел Алферов, palferov@sochi2014.com

Руководитель управления методологии
планирования и проектной деятельности
Оргкомитет «Сочи 2014»

Апрель 2009

Содержание

- Введение в проблему и определения
- 5 вопросов контроля
- Пример. Инструменты контроля ТНК-ВР
- Аудит проектов
- Пример. Аудит в ТНК-ВР

Время выступления ~ 60 минут

Пожалуйста задавайте Ваши вопросы по ходу

Введение в проблему

Введение в проблему

- Контроль проекта проектным менеджером – часть всех существующих стандартов по УП
- Контроль проектного менеджера – часть роли Бизнес заказчика, проектного офиса организации и службы внутреннего аудита
- **В идеальном мире контроль за проектом не нужен:**
проектный менеджер сообщит если есть проблемы или вопросы

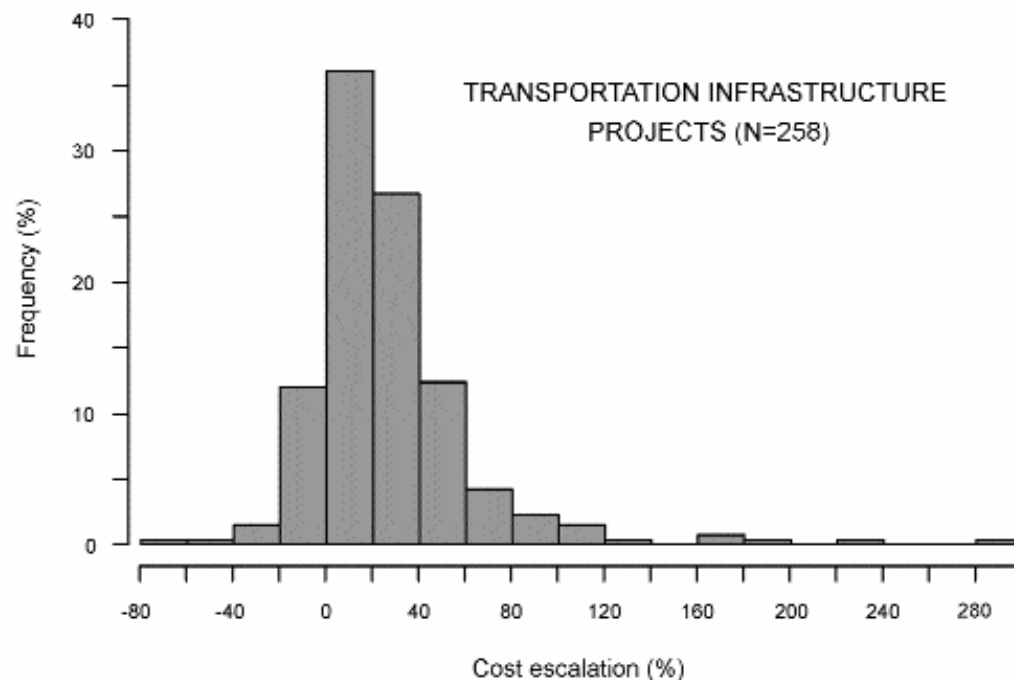


Да и вообще без контроля хорошо...



Проблемы в инфраструктурных проектах

Согласно проведенному исследованию*
258 инфраструктурных проектов с общим бюджетом >90 млрд.\$
9 из 10 проектов сталкиваются с превышением бюджета



* "Underestimating Costs in Public Works Projects Error or Lie?" Bent Flyvbjerg, Mette Skamris Holm, and Søren Buhl

Пара примеров

- **Проект по строительству здания нового шотландского парламента в Эдинбурге**

- первоначально оценивался в 40 млн. фунтов стерлингов, но закончился на отметке в 431 млн. фунтов
- Специальный комитет, который должен был разобраться, почему так получилось, выяснил, что формальной оценки проектного бюджета вообще не было и цифра 40 млн. взялась неизвестно откуда

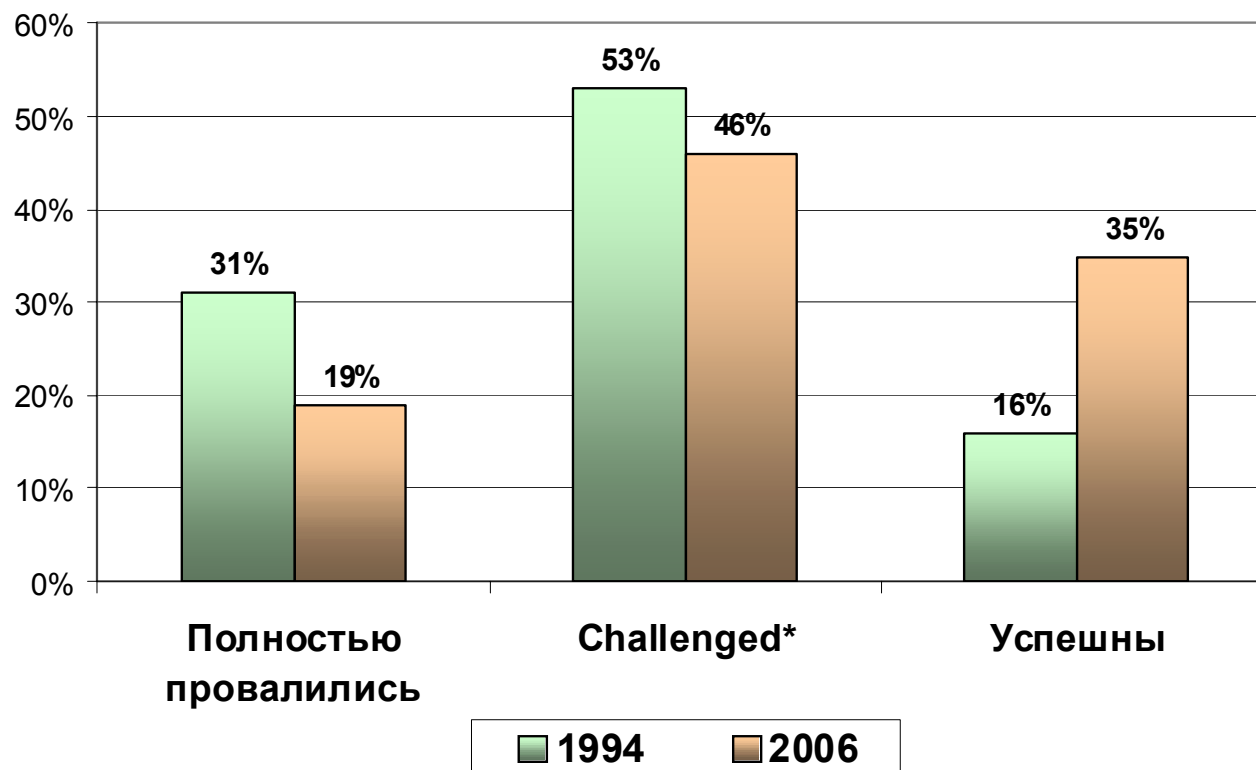


- **Проект реконструкции и строительства центральной магистрали в Бостоне (BigDig)**

- Проект стартовал в 1991 году и закончился в декабре 2007 года
- На начало стройки проект оценивался в 2,3 млрд. долл. к окончанию затраты превысили 22 млрд. долл.
- Сколько руководителей этого проекта сменилось и было уволено, не знает никто



ИТ проекты: Знаменитый опрос The Standish Group “CHAOS Chronicles”



* *Challenged* (англ. – ставить под вопрос). То есть проекты превысили срок и/или бюджет

Еще статистика

- **Только в США из-за проблем на ИТ проектах в 2004 потеряно более 55 млрд \$**
- **PMI survey of 23,000 application development projects, 2004:**
 - Только **26%** ИТ проектов выполняется вовремя и в рамках бюджета, **46%** опаздывают или выходят за рамки бюджета, а **28%** проваливаются!
- **Hewlett-Packard и Economist Intelligence Unit (EIU), 2007**
 - лишь **4%** ИТ-проектов в России завершаются вовремя. По этому показателю наша страна заняла одно из последних мест в мире
 - Лидерами по этому показателю названы Швеция (**44%**), Швейцария (22%), Чехия (20%), Германия (19%) и Дания (16%).

Российский опыт



Самым известным российским провалом в области ИТ является проект ЕГАИС

- Прямые затраты на внедрение Единой государственной автоматизированной информационной системы (ЕГАИС) учета алкогольной продукции оцениваются в **300 млн.\$**
- в 2006 внедрение системы привело к пересмотру поставок алкоголя в магазины и остановке некоторых заводов
- По данным Росстата, в 2006 году в России произвели спирта на **29,5% меньше** показателя 2005 года, водки и ликероводочной продукции на 9,6% меньше. **Потери отрасли оцениваются в 1,5-2 млрд.\$**
- Однако анализ богатой российской истории дает основания предположить, что у нас провалов никак не меньше не только в ИТ...



Неоднозначная личность, глубокие мысли...

*У нас в России все только людьми можно сделать
и всякое дело надобно держать, не отпуская ни на
минуту: как только отпустишь его в той мысли,
что все идет само собой, так дело разоряется и
люди распускаются и расходятся*

обер-прокурор Синода
К.П. Победоносцев



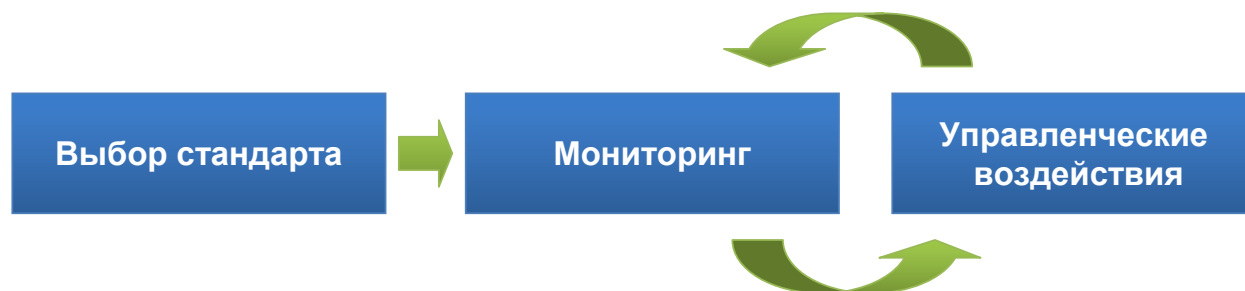
Контроль проекта. Определения

Определение контроля

Контроль (от фр. Controle – проверка) - процесс, обеспечивающий достижение системой поставленных целей и состоящий из трех основных элементов:

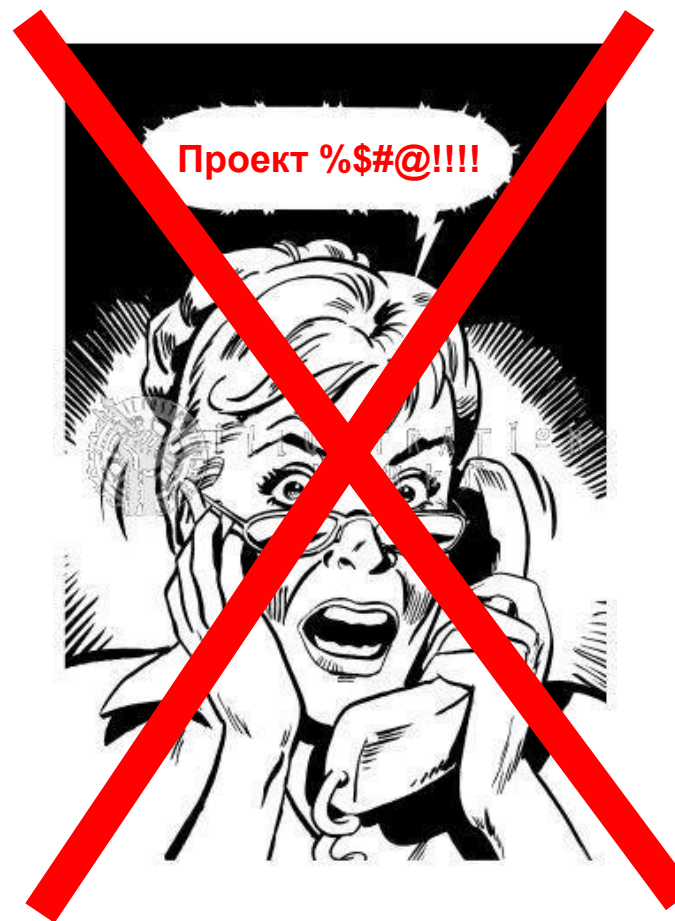
- установление стандартов деятельности системы, подлежащих проверке;
- измерение достигнутых результатов и их сравнение с ожидаемыми результатами;
- корректировка управленческих процессов, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Словарь по экономике и финансам



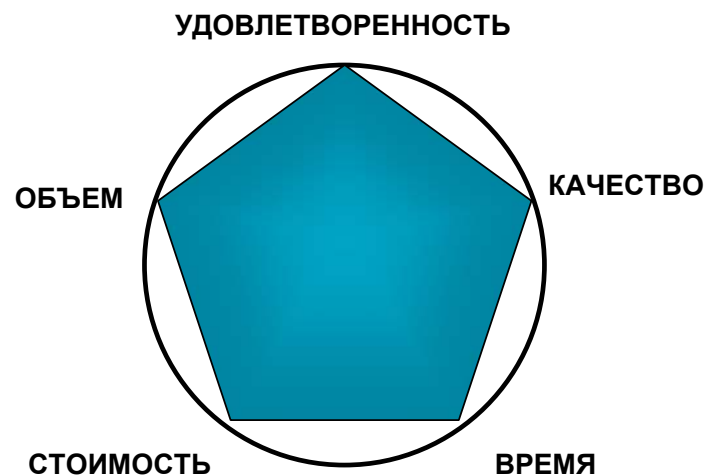
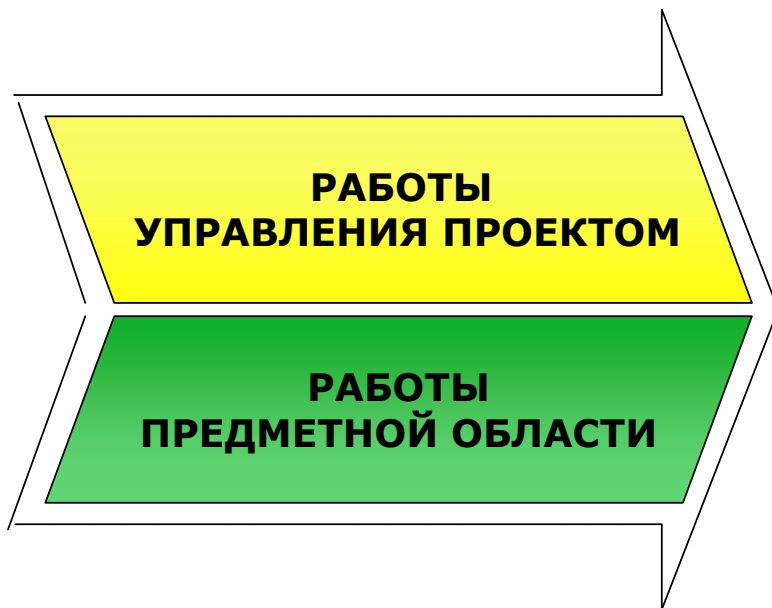
Зачем нужен контроль?

**Основная цель
контроля:
«Пожалуйста
никаких
потрясений»**

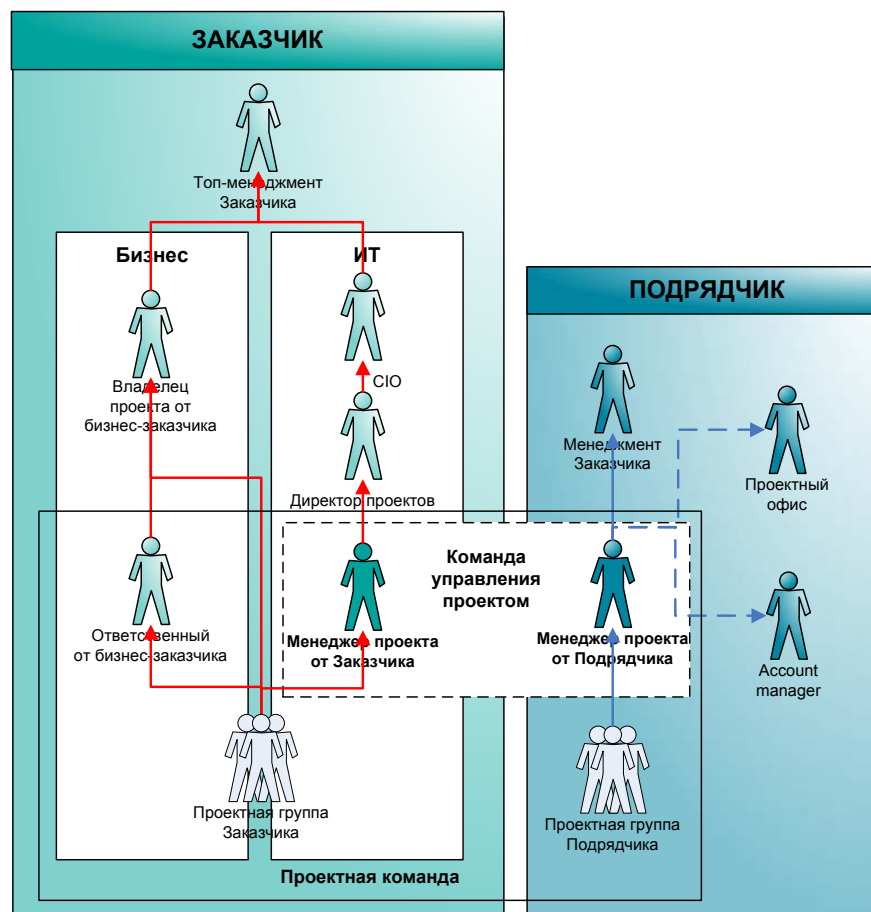


Несколько утрируя. Проект это...

РАБОТЫ ПРОЕКТА + РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА



Субъекты контроля в ИТ проекте



5 вопросов контроля

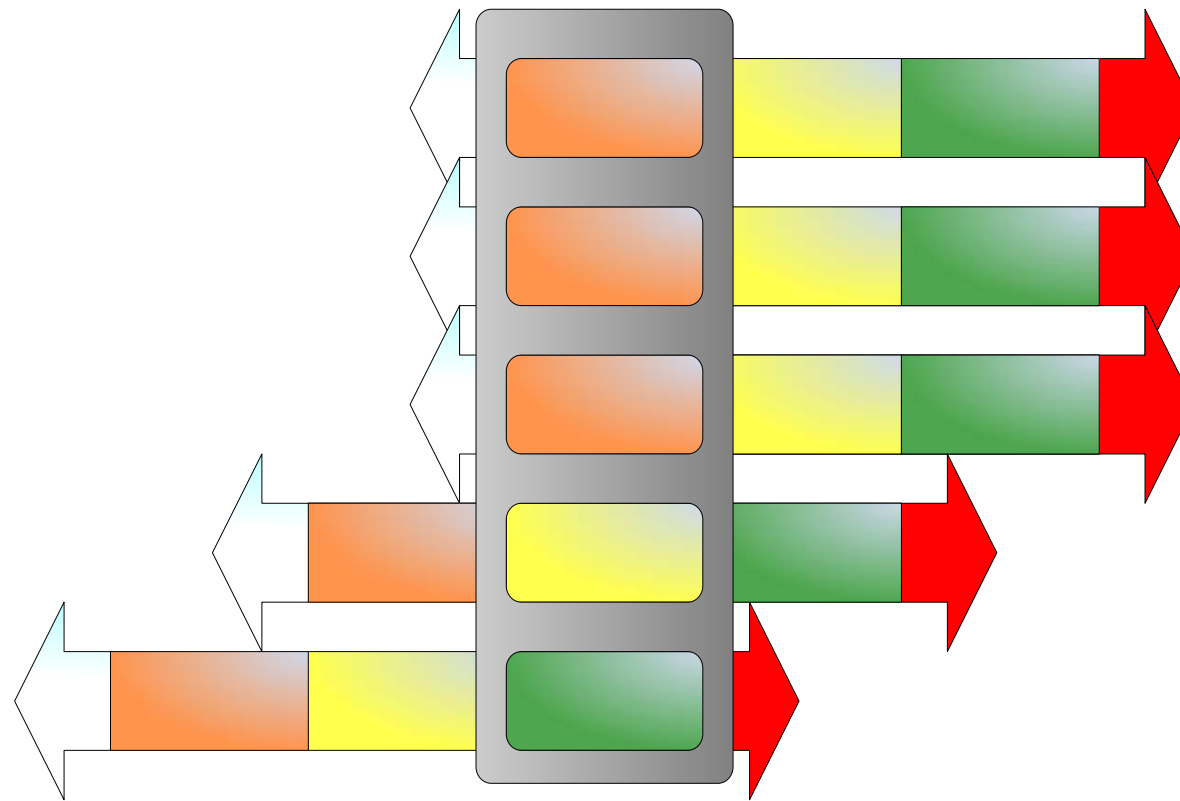
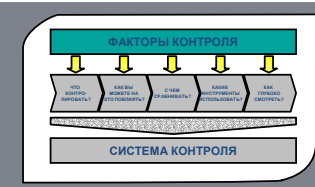
Подход к организации контроля

ФАКТОРЫ КОНТРОЛЯ

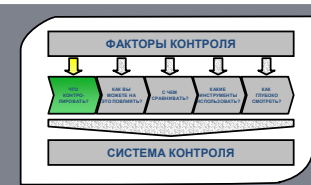


СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

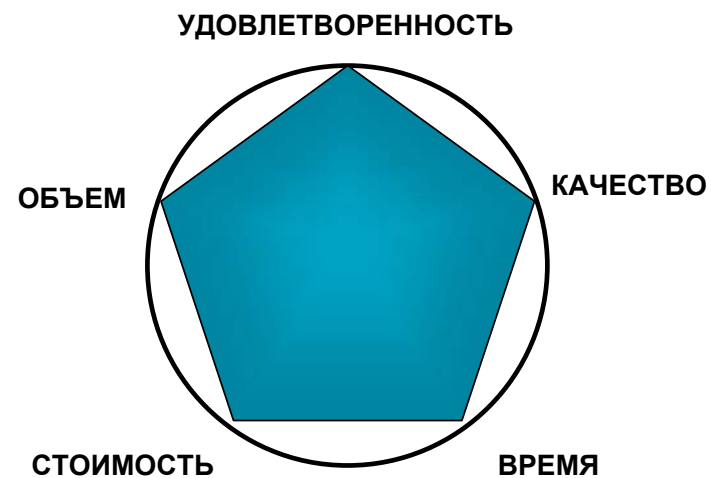
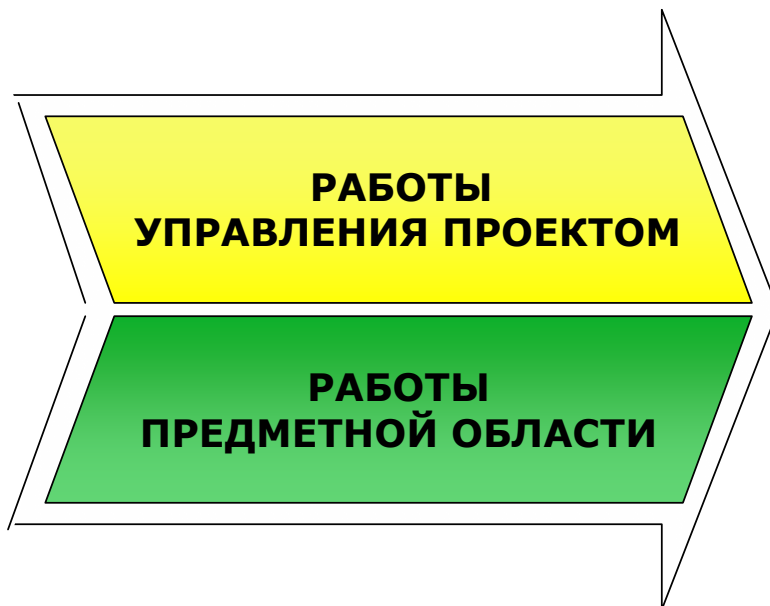
Факторы контроля. Линейка оценки



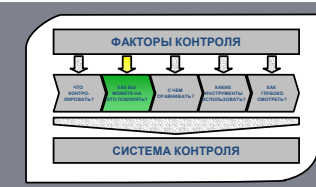
Что контролировать?



И ПРОЦЕСС И РЕЗУЛЬТАТ?

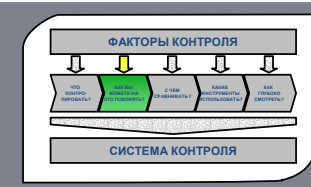


Как Вы можете на это повлиять?



- Определите как Вы можете повлиять на ситуацию, в случае, если что-то с Вашей точки зрения идет не так
- Это зависит от Ваших полномочий, формальных и неформальных рычагов влияния

Хорошо, когда у Вас есть
мощные аргументы...

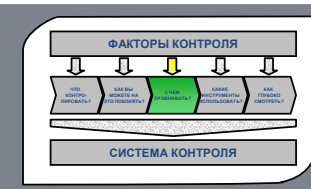


*«Все прожекты зело исправны должны быть,
дабы казну зряшно не разорять и Отечеству
ущерба не чинить. А кто станет прожекты абы
как ляпать - чину лишу и кнутом драть велю!»*

Петр I. Указ от 1717 года



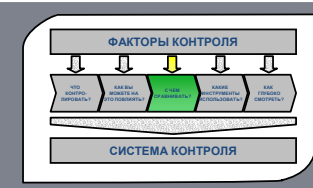
С чем сравнивать?



- Каких-либо единых для всех норм, по выполнению проектов в России не существует, все носят рекомендательный характер. Новый ГОСТ должен значительно улучшить ситуацию.
- Сравнить можно(и нужно) с:
 - **С нормативными документами самого проекта**
(Устав, План, Техническое задание и т.д.)
 - **Методологией Компании**
Если таковая есть в наличии
 - **Международными и отраслевыми стандартами**

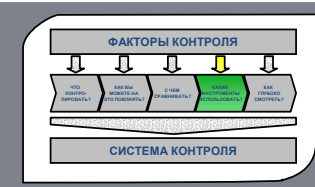


Необходимый минимум для любого проекта



- **Для проекта любого размера, который хочет называться проектом должны быть:**
 - **Цели и ожидаемые результаты** - утвержденные
 - **План работ** - утвержденный, фактический, *прогноз*
 - **Бюджет** - утвержденный, фактический, *прогноз*
 - **Описание оргструктуры** проекта с распределением ответственности – утвержденное
 - **Описание результата проекта** - утвержденное (может называться «Техническое задание», «Спецификация» или как-то иначе)
 - **Документы, подтверждающие принятые на проекте решения** (подписанные проектные документы, акты, протоколы встреч). В бумажном или электронном виде, в зависимости от культуры организации

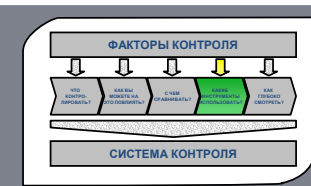
Какие инструменты использовать?



СНИЖЕНИЕ
ФОРМАЛИЗАЦИИ

- Аудиты
- Точки принятия решений (Ворота)
- Интеграционные контрольные точки
- Группа контроля качества
- Отчеты проекта
- Собрания по статусу
- Встречи один на один

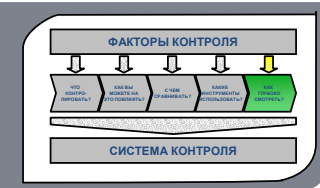
PMO – универсальный механизм контроля



Наиболее мощный и универсальный механизм контроля за большим количеством одновременно выполняемых проектов – создание проектного офиса (Project management office, PMO)

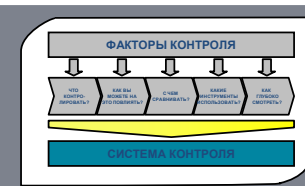


Как глубоко смотреть?



- **ГЛУБИНА = ЧАСТОТА x ОБЪЕМ ИНФОРМАЦИИ**
- Необходимо учитывать, что любой контроль требует затрат сил как того кого контролируют, так и того кто контролирует
- Чем больше глубина контроля, тем выше трудозатраты
- Отталкиваясь от ответов на предыдущие вопросы необходимо определить уровень, на котором Вы будете контролировать проект

Уровни контроля для ИТ проектов



| Уровень | Субъект | Какая информация нужна | Периодичность | Формат |
|-----------------------|---|--|-------------------------------|------------------------------------|
| Стратегический | Уровень топ-менеджмента Компании | Минимум информации: общий бюджет, начало/окончание. Более детальная информация по страт. проектам | Раз в квартал | Отчеты, Аудиты |
| Портфельный | Уровень руководителя направления / СЮ | Базовая информация по проекту с упором на бюджет и сроки | Раз в месяц | Отчеты, Аудиты, Формальные встречи |
| Директорский | Уровень руководителя проектных менеджеров / РМО | Информация по общему ходу проекта с упором на формальную сторону (наличие бумаг, соответствие методологии). Обязательно ключевые вехи и оплаты. Дополнительно риски и загрузка членов рабочей группы | Раз в неделю/раз в две недели | Отчеты, неформальные встречи |
| Детальный | Уровень Ответственно го за проект от бизнеса | Информация по общему ходу проекта с упором на предметную область. При прохождении ворот полная информация по фактическим и планируемым срокам, работам и бюджетам | Несколько раз в неделю | Все инструменты |
| Кризисный | Уровень работы на проблемном проекте | Полная детальная информация по проекту. Контроль планов, прогнозов, фактов оплат и завершения всех работ | Ежедневно | Участие в оперативной работе |

Следствия контроля

- **Контроль процесс неоднозначный.**
Он имеет как очевидные плюсы, так и не менее очевидные минусы
- **Плюсы**
 - Понимание ситуации и минимизация рисков
 - Исправление курса, в случае необходимости
 - Возможность использовать ресурсы проекта для собственных целей
- **Минусы**
 - Потеря времени на контроль
 - Необходимость принимать решения
 - Ответственность за результат
 - Демотивация проектной команды

Инструменты контроля ТНК-ВР

Уровни контроля в ТНК-ВР

| Уровень | Субъект | Какая информация нужна | Периодичность | Формат |
|----------------|---|--|---------------|------------------------------|
| Стратегический | QPR, GFO | | | |
| Портфельный | ИТ Комитет, GFO | | | |
| Директорский | Директор ИТ проектов, Руководители направлений | | | |
| Детальный | Процесс CVP | | | |
| Кризисный | Уровень работы на проблемном проекте | Полная детальная информация по проекту. Контроль планов, прогнозов, фактов оплат и завершения всех работ | Ежедневно | Участие в оперативной работе |

Отчеты для Бизнеса

- **Большое разнообразие представлений**
- **В принципе все отчеты содержат одну и ту же базовую информацию**
 - Общая информация по проекту (название, роли, текущий этап)
 - Оценка состояния проекта
 - Бюджет и сроки
 - Планируемые
 - Фактические
 - Прогнозируемые
 - Работы выполненные за период и полученные результаты
 - Работы и результаты планируемые на следующий период
 - Открытые вопросы и проблемы
 - Риски

Пример отчета

- Формат простой и потому популярный

| PROJECT STATUS WEEKLY REPORT | | | |
|--|--|---------------------------|-----------------------|
| Circulation | e.g. Gatekeeper, Client, BIM, Projects Assurance Group, Project Team | | |
| Project Name | | | |
| Project Leader | | | |
| Report period | From : | To: | Report Date: |
| Status (Appraise, Select, Define, Execute, Operate, Suspended, Cancelled,) | | | |
| Status Commentary | | | |
| Progress, Issues, Plans | | | |
| Progress/Achievements in last period | | | |
| | | | |
| | | | |
| Outstanding Issues | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Principal Activities Planned for next period | | Complexity | Responsible (contact) |
| | | | |
| | | | |
| Risks Analysis | | | |
| Risk Description | Impact | Probability of occurrence | Mitigation Strategy |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Еще один простой шаблон

- Также весьма активно используемый

Приложение 1. Форма отчета менеджера

<Название проекта>
отчет по проекту
за период с .. по ..

Менеджер проекта:
Заказчик:
Краткое описание проекта: <2-3 строки>

| Да | Нет | Краткое описание статуса |
|---|-----|--|
| | | Будет ли проект закончен вовремя? |
| | | Будет ли проект закончен в пределах бюджета? |
| | | Отсутствуют проблемы с качеством работы подрядчиков? |
| | | Рамки проекта не меняются? |
| | | Заказчик удовлетворен ходом проекта? |
| <i>Объяснение пунктов, помеченных как «нет»:</i> | | |
| <i>Продвижение проекта за период:</i> <Основные достижения за период> | | |
| <i>Планируемое продвижение на следующий период:</i> <Работы которые должны быть выполнены за следующий период> | | |
| <i>«Горячие» проблемы и риски</i> <нерешенные проблемы и потенциальные риски> | | |
| <i>Дополнительные комментарии:</i> | | |

Отчет краткий, но емкий

TRAP IT: Weekly update on the go-live (Current week 11 – 19th of January)

Oil Products in SAP R/3

- Online mode is not reached for all transportation documents on 18th of January as planned.

Done since last report:

- Online mode reached for transportation registers from refineries.
- New planned date for other transportation documents online mode is 23rd of January
- Online mode for cost registration reached
- Online mode for custom declaration registration reached
- Preparation of initial stock balances started

Plan for next week

- Reach online mode for inputting all transportation documents on Jan 23
- Upload of initial stock balances
- Start product purchasing operations
- System adjustment according the issue list

SAP/ASPECT Integration for Domestic operations

- All deals and transportation requests are transferred automatically from ASPECT to SAP with minor remarks

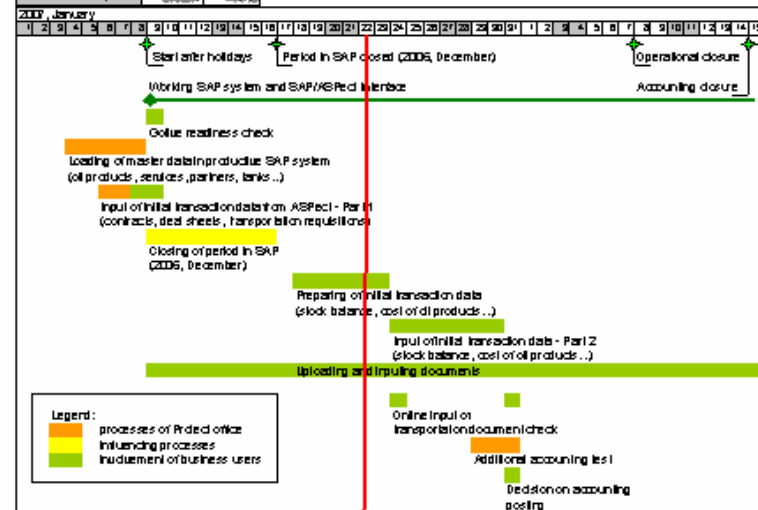
Done since last report:

- Few errors found and fixed

Plan for next week

- User support
- System adjustments according the issue list
- Documentation

| | Oil Products | SAP/ASPECT | Comment |
|-------------|--------------|------------|---|
| Issues | P | P | At the end of January the decision will be made from what system accounting transactions will be posted for operation types. |
| Scope | P | P | The scope is cleared. If change is raised procedure is in place. |
| Time | P | P | Online mode reached only for registers from refinery. Planned date for online mode for other transportation documents is 23rd of January. |
| Budget | P | P | |
| Planned K\$ | 2006 | 2006 | |
| Running K\$ | 2006 | 2006 | |
| Actual K\$ | 2006 | 2006 | |



Отчеты для Downstream PMO 1

- Готовятся проектным менеджером
- Периодичность: 1 раз в месяц

Проект DMS Гейткпер: Андрей Резников SPA: Светлана Савельева Проектный менеджер: Дмитрий Проклашкин

| ЦЕЛИ И ВЫГОДЫ ПРОЕКТА | | ОБЩИЙ СТАТУС | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|-------------|-----------------|----------|---|--|---|---|--|---|---|---------------------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Разработка общего согласованного со всеми дочерними обществами и производственными единицами шаблона следующих процессов: Создание, согласование, заключение и закрытие договоров (в том числе, составление отчетности по договорной работе) <ul style="list-style-type: none"> Согласование счетов на оплату Обеспечение работы договорных комиссий Разработка методологии тиражирования шаблона на другие дочерние общества и производственные единицы БН Пит Внедрение системы работы с договорами в ПЕ Масла к началу работы новой учетной системы SAP Создание модели технической поддержки приложения Директум, а также актуальности шаблона процессов работы с договорами | | Затраты | График | Результаты | Качество | Ресурсы | Выгоды | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Комментарий | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ТЕКУЩИЙ ПЛАН РАБОТ | | УКРУПНЕННЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 0 7 Ф М А М И И А С О Н Д 0 8 Ф М А М И И А С О Н Д 0 9 Ф М А М И И А С | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | ФМ/Устав | Оценка | | Выб | Опр | Выл | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Пред. отчет | Оценка | | Выбор | Опр | Выл | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Тек. план | Оценка | | Выбор | Опр | Выл | | | | | | | | | | | | | | | |
| БЮДЖЕТ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Бюджет в ФМ/Уставе | | Прогноз | | | Факт | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 390k\$ | | 404k\$ | | | 332k\$ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| РИСКИ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Impact on project / Влияние на проект | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 2. Не смогли решить проблему провед./факельности 1. Недороговость пользовательской системы 3. Неточность оценки оставшихся сроков и бюджета 4. Занятость ключевых пользователей | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th> <th>Risk / Риск</th> <th>План управления</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Недовершенство пользовательской системы</td> <td>Система освоение с ключевыми пользователями и контрольного отчета по приложению системы в эксплуатацию, исправление их замечаний</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Не смогли решить проблему провед./факельности</td> <td>Привлечение экспертов по С/ИИ и отдельного эксперта Директум</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Неточность оценки оставшихся сроков и бюджета</td> <td>Регулярное обновление плана и бюджета</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Занятость ключевых пользователей</td> <td>Экспликация работ по освоению</td> </tr> </tbody> </table> | | N | Risk / Риск | План управления | 1 | Недовершенство пользовательской системы | Система освоение с ключевыми пользователями и контрольного отчета по приложению системы в эксплуатацию, исправление их замечаний | 2 | Не смогли решить проблему провед./факельности | Привлечение экспертов по С/ИИ и отдельного эксперта Директум | 3 | Неточность оценки оставшихся сроков и бюджета | Регулярное обновление плана и бюджета | 4 | Занятость ключевых пользователей | Экспликация работ по освоению | | | | | | |
| N | Risk / Риск | План управления | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Недовершенство пользовательской системы | Система освоение с ключевыми пользователями и контрольного отчета по приложению системы в эксплуатацию, исправление их замечаний | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Не смогли решить проблему провед./факельности | Привлечение экспертов по С/ИИ и отдельного эксперта Директум | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Неточность оценки оставшихся сроков и бюджета | Регулярное обновление плана и бюджета | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Занятость ключевых пользователей | Экспликация работ по освоению | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Отчеты для Downstream PMO 2

ТНК-ВР
ТНК bp

Отчет по статусу проекта [Название проекта]

РИСКИ

| Ключевые риски | Вероятность | Влияние | Управляемость | Изменение во времени | План мероприятий |
|----------------|-------------|---------|---------------|----------------------|------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Иконка информации

проекта: [...]

Дата начала: [...]

Иконка людей

Гейткипер: [...]

SRA: [...]

Менеджер проекта: [...]

Иконка рабочего

Подрядчики: [...]

● ● ● ↓ ↑ —

Отчеты. На что смотрят

1. Само наличие отчетов. Отсутствие отчета – сигнал тревоги
2. Светофоры. По психологическим причинам.
3. Соотношения плановых, фактических и прогнозных значений:
 - Бюджета
 - Сроков
4. Раздел «Проблемы и открытые вопросы»
5. Соотношение с предыдущим периодом.
Настораживающие факты:
 - ничего не меняется
 - происходит резкое изменение какого-либо параметра
6. Сверка с таймшитами

Аудиты

Общее состояние

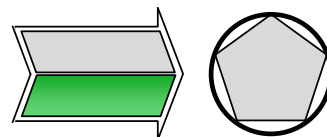
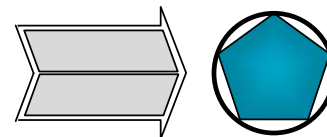
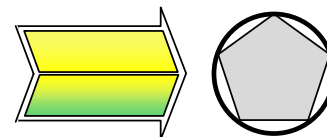
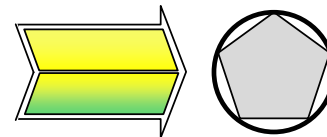
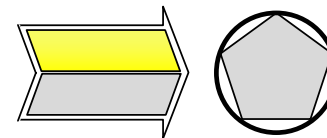
- Стандартного, общепринятого подхода к проведению аудита проектов нет
 - Например в Body of Knowledge (PM BOK) говорится только об одном виде аудита - аудите качества:
 - «Инспекция включает в себя такие операции, как измерение, изучение и проверка и служит для определения соответствия работ и результатов поставки требованиям и критериям приемки продукта. Инспекции называются различными терминами: "проверка", "проверка продукта", "аудит" и "сквозной контроль»»
 - В издаваемом IPMA International Competence Baseline упоминается о необходимости проведения аудита в течение хода проекта и по завершении проекта, но никаких подробностей также не дается
- Есть источники, от которых можно отталкиваться.
 - Например опыт ИСО: существует стандарт - ИСО19011 по аудиту системы менеджмента качества и экологии. Во многом он применим и к проектам, так как дает и принципы аудита и компетенции аудитора и рекомендации по планированию и проведению аудита.

Три подхода к аудиту

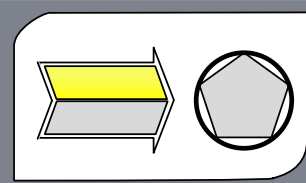
- Внутренний (первой стороны)
 - Служба внутреннего аудита
 - РМО
- Внешний (второй стороны)
 - Например, все крупные ERP вендоры имеют свою методологию внедрения и соответствующую методологию аудита. Microsoft при внедрении Ахapta предлагает воспользоваться услугами компании Det Norske Veritas (DNV). Стоимость аудита 1-4% от бюджета проекта
- Независимый (третьей стороны)
 - Консалтинговые компании

Основные виды аудита

- **Аудит управления проектом**
Project Management Audit
- **Аудит плана проекта**
Preproject (Planning Phase) Audit
- **Аудит хода проекта**
Project Performance Audit
- **Аудит результатов проекта**
Postproject (Close Out Phase Audit)
- **Технические аудиты**
Technical Audits

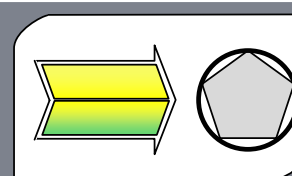


Аудит управления проектом

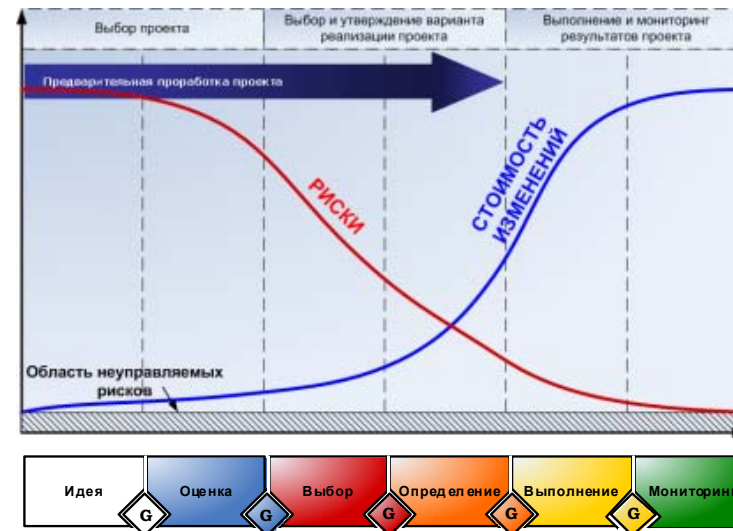


- **При аудите оценивается насколько эффективно реализуются процессы управления проектом**
- **Примеры вопросов**
 - Опишите процесс разработки плана. Кто и когда создавал план работ по проекту? Кто был вовлечен в работу по составлению плана?
 - Как часто обновляется план?
 - Как контролируется расходование бюджета?
 - Какие подрядчики работают на проекте? Каким образом были выбраны поставщики и подрядчики?
 - Какие изменения происходили в проектной группе? Как и кем утверждались данные изменения?
- **Когда нужен**
 - Недостаточная зрелость процессов УП
 - На проекте работает менеджер не достаточно разбирающийся в утвержденных методологиях
- **Что дает аудит**
 - Уверенность, что вещи «делаются правильно»

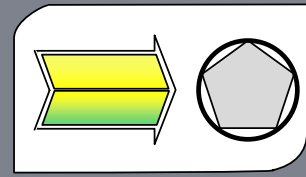
Аудит плана проекта



- **Оценивается готовность к переходу на выполнение проекта (gateway audit)**
- **Примеры вопросов.** Те же что и для аудита управления проектом плюс:
 - В каком разделе ТЗ отражено требование пользователя «XXX»?
 - По каким критериям было выбрано именно это техническое решение? Кто утвердил выбор?
 - Проводился ли анализ похожих проектов?
 - Вопросы пользователю: Как Вы представляете себе результат проекта
- **Что дает аудит**
 - Анализ того, достаточно ли хорошо проектной командой проработаны все детали проекта

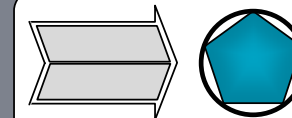


Аудит хода проекта



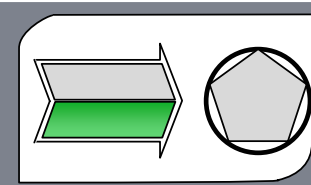
- **Наиболее полный вид аудита, оценивает проект как с точки зрения проектного управления, так и предметной области и получаемых результатов**
- **Примеры вопросы.** Те же вопросы, что и к вопросам по управлению проектом плюс:
 - Сколько на текущий момент потрачено средств? Как это соотносится с планом?
 - Какие риски проявились на текущий момент?
 - Что не было учтено при планировании?
 - Какие результаты уже получены?
 - Достигнет ли проект поставленных целей? Получим ли мы запланированную выгоду?
- **Что дает аудит**
 - Оценку эффективности работы проектной команды
 - Оценку вероятности достижения целей при наличии заданных ограничений

Аудит результатов проекта



- **Анализируются полученные результаты и соотношение плановых и фактических значений**
- **Примеры вопросов**
 - Какие выводы можно сделать по качеству работы подрядчика? Можно ли рекомендовать его для работы на других проектах?
 - Какие выгоды должен был принести данный проект? Каковы реальные выгоды?
 - Удовлетворено ли руководство результатами?
 - Какие выводы сделаны из имевшихся на проекте проблем и ошибок, что стоило бы сделать по иному?
 - Каком образом осуществлялась мотивация сотрудников на проекте? Что получили члены команды в результате реализации проекта?
- **Что дает аудит**
 - Основание для избегания «наказания невиновных и награждения непричастных». Народ должен знать своих героев
 - Рекомендации (Lessons learnt) для других подобных проектов

Технический аудит



- Может быть крайне разнообразен в зависимости от предметной области
- Обычно контролируются
 - Выбор технического решения
 - Полнота постановки задачи
 - Все ли варианты работы системы просчитаны
 - ...
- Эффективным инструментом является «Диверсионный анализ»

Дополнительные виды аудита

- **Дополнительные виды**
 - **Мини-аудит** – быстрая высокоуровневая проверка
 - **Аудит удовлетворенности заказчика** – оценка отношения заинтересованных лиц к проекту и его результатам
 - **Аудит использования ресурсов** – оценка насколько эффективно используются ресурсы на проекте
 - **Аудит документации** – оценка качества проектной документации
 - **Аудит работы вендора** – проверка качества работы подрядчиков
- Кроме того, часто используется менее формальный механизм, чем аудит - peer review/peer assist

Общая необходимость аудита

- Если посмотреть периодичку, то можно увидеть, что практически по любой области деятельности в России нет неуспешных проектов. Все 100% выполняемых проектов являются успешными.
- Причины две:
 - Компании не хотят выносить сор из избы
 - Отсутствует независимый аудит хода и результатов проекта, что дает возможность проектной команде постоянно перекладывать ответственность за проблемы и задержки на внешние, по отношению к проекту, обстоятельства

Аудиты в ТНК-ВР

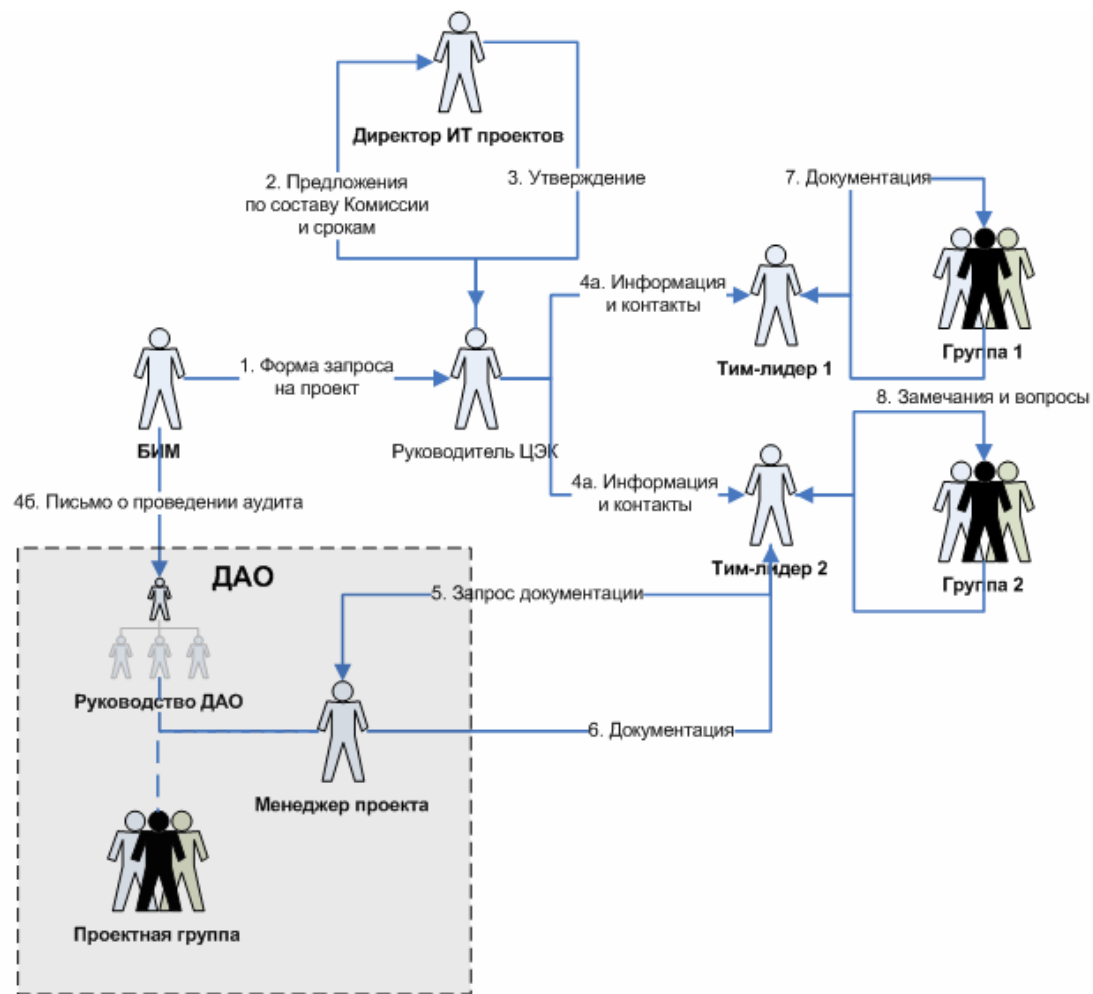
История

- В январе 2006 был создан Центр экспертизы и контроля ИТ проектов.
- В рамках Центра была разработана методика проведения аудитов.
Источники:
 - Стандарт PM BOK
 - Материалы BP
 - Иностранная литература по УП
- Основной целью аудитов являлось повышение качества управления проектами в региональных дочерних обществах
- К настоящему моменту проведен аудит нескольких десятков проектов. По результатам аудитов созданы отделы управления проектами в нескольких основных дочерних обществах Upstream
- Кроме проведения внутреннего аудита иногда привлекаются внешние аудиторы.

Внутренний аудит. Общий подход

- **Цели аудита**
 - Проверить соответствие проектов процессу CVP
 - Определить качество управления проектами в данных проектах
 - Дать рекомендации по улучшению процессов управления в проектах
- **Результат**
 - Отчет по результатам аудита
 - Доклад на Комитете по информатизации
- **Подход**
 - **Этап 1.** Оценка проектной документации
 - **Этап 2.** Проведение опроса(интервью) PM и SPA
 - **Этап 3.** Анализ и подготовка отчета
- **Ограничения:**
 - Анализ предметной области и выбора технического решения не входят в рамки аудита. Вопросы на данные темы могут задаваться членами Комиссии в инициативном порядке

Этап 1. Оценка проектной документации




Этап 2. Проведение опроса(интервью)

- Выступление председателя Комиссии (15 минут)
- Презентация проектов (1 – 1,5 часа)
- Интервью (3-4 часа)
- Обсуждение в группе и выставление оценок (0,5 – 1 час)
- Общее обсуждение (1-2 часа)

Общая длительность 1-1,5 дня

Документы аудита. Запрос

| Запрос на аудит | |  | |
|---|------------------|---|----------------------------|
| Инициатор аудита: | | | |
| Регион(ы): | | | |
| Предпочтительные сроки проведения: | | | |
| Контактное лицо по орг. вопросам: | | | |
| Пожелания по составу Аудиторской Комиссии: | | | |
| Список проектов для аудита | | | |
| # проекта в IT PFM (Mercury) | Название проекта | Какой аспект проекта требует особого внимания | Контактные лица по проекту |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Дополнительные комментарии: | | | |
| Менеджер по бизнес-информации | | Дата: | |

Документы аудита. Анализ документации и системы

Проект:
Автор:

Обязательные документы CVP

| Этап | Документ | Оценка | Документ | Замечания | Вопросы для интервью |
|--------------------|----------------------------|--|--|-------------|----------------------|
| | Блок информации | Критерий оценки | Оценка (1-5), 0, если информация отсутствует | Комментарий | |
| Оцен | Дата последнего обновления | – Обновление информации по проекту должно проводиться не реже одного раза в два месяца | | – | |
| Выбо | Текстовые поля | – Заполнены осмысленной информацией поля «Описание проекта» (на русском и на английском), «Основные цели», «Критерии успеха», «Основные риски и зависимости», «Альтернативные варианты» | | – | |
| Опред | | – Данные поля соответствуют PRF | | | |
| Выпо. | Сроки | – Отсутствует задержка по проекту | | – | |
| Оста | | – Заведены осмысленные даты начала и окончания проекта – Для CVP проекта занесены осмысленные даты по предварительным и плановым датам. Для закрытых этапов занесены фактические данные | | | |
| Оцен | Бюджеты | – Поле «Ожидаемые затраты» соответствует PRF – Заполнены поля «Статья бюджета» и «Владелец бюджета». Информация соответствует Обоснованию | | – | |
| ¹ Под к | Документы | – Прикреплены актуальные документы, соответствующие полученным от проектной группы | | – | |

Документы аудита. Опросник

Форма опросника по проекту

Бизнес-среда

Страница: 1 из 1

1. Бизнес-среда

| Описание | Что необходимо выяснить | |
|---|---|--------------------|
| Данная группа вопросов определяет общее окружение проекта в Компании, а также его связь с существующей бизнес-стратегией. В рамках данной области определяется ценность проекта для бизнеса и причины, по которым он был запущен. | <ul style="list-style-type: none"> - Согласован ли проект со стратегией бизнеса? - Насколько четко определены выгоды проекта для бизнеса? - Прослеживаются ли между собой элементы цели "Стратегия и цели бизнеса - цели проекта - результаты проекта - выгоды от проекта для бизнеса"? - Насколько бизнес заинтересован в успехе проекта? - Бизнес-среда имеет обыкновение быстро изменяться, необходимо понять насколько проектная команда следит за данными изменениями | |
| Вопрос | Критерии достижения положительного результата | Оценка (+, +/-, -) |
| Какова стратегия бизнеса? | Рабочая группа четко формулирует стратегию и цели бизнеса, связанные с проектом. Прослеживается связь целей бизнеса и целей проекта | |
| Каким целям бизнеса соответствует проект? | Рабочая группа четко формулирует цели и ожидаемые результаты. | |
| Каковы цели и ожидаемые результаты проекта? | Прослеживается связь целей проекта и результатов проекта | |
| Назовите выгоды/преимущества проекта для бизнеса (что даст бизнесу данный проект)? | Прослеживается прямая связь между выгодами и результатами проекта | |
| Какие конкретно подразделения получат данные выгоды? Сколько сотрудников затронет проект? | Названы заинтересованные подразделения | |
| Кто из руководителей заинтересован в данном проекте? | Перечислены фамилии и должности конкретных руководителей | |
| В чем выражается поддержка проекта руководителями? | Перечислены конкретные факты, доказывающие заинтересованность руководства бизнеса в проекте | |
| Существует ли общий список заинтересованных лиц? Как согласовывались с заинтересованными лицами результаты проекта? | Существует полный список заинтересованных лиц, с указанием их отношения к проекту. | |
| Каким образом на протяжении выполнения проекта контролируется изменение бизнес-стратегии? | Проектная группа понимает, что бизнес может изменяться и представляет каким образом можно контролировать данные изменения | |
| Рассматривались ли вопросы, связанные с информационной безопасностью? | Проект согласовывался с представителями службы Безопасности | |
| Итоговая оценка (0-5) | | |
| Комментарий | | |

Итоговый отчет

- **ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ**
 - Цели аудита
 - Анализируемые проекты
 - Подход к аудиту
 - Ограничения аудита
 - Состав Комиссии
- **ОПИСАНИЕ ПО КАЖДОМУ ПРОЕКТУ**
- **СВОДНАЯ ОЦЕНКА**
- **ОБЩИЕ ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АУДИТА**

2. Проект «...»

Аудиторская группа:

...

От проектной команды:

... – проектный менеджер, ... - SPA

Оценки по разделам опросника выставлялись консолидировано после согласования

| № | Группа вопросов | Оценка | Комментарий |
|---|--|--------|-------------|
| 1 | Бизнес-среда | | |
| 2 | Управление объемом и качеством проекта | | |
| 3 | Бюджет проекта и закупки | | |
| 4 | Управление сроками проекта | | |
| 5 | Процесс CVP | | |
| 6 | Команда проекта | | |
| 7 | Управление рисками | | |
| 8 | Обмен знаниями и коммуникациями | | |
| 9 | Контроль выполнения проекта | | |

Общие комментарии по проекту

...

Общая оценка по проекту – ...

Основные выводы аудиторской группы:

– ...

Выводы

Выводы

- Перед тем, как решить, что Вы хотите контролировать проект нужно ответить себе на вопросы
 - **Что** Вы хотите контролировать?
 - Как вы можете **повлиять** на это?
 - На что Вы будете ориентироваться как на **образец**?
 - Какие **инструменты** использовать?
 - Как **глубоко** Вы собираетесь погрузиться в проект?
- Также необходимо соотнести плюсы и оценить риски и выгоды, которые вы получаете
- Наиболее эффективен контроль, включенный в методологию (примеры CVP в ТНК-ВР, G5 в Альфа-групп)
- Если уж взялись контролировать, то нужно это делать системно и планомерно. Периодические «налеты» мало что дадут...

Вместо заключения...

Нет ничего труднее, опаснее и неопределеннее, чем руководить введением нового порядка вещей, потому что у каждого нововведения есть ярые враги, которым хорошо жилось по-старому, и вялые сторонники, которые не уверены, смогут ли они жить по-новому.

Н. Макиавелли



... так что не надо усложнять эту работу излишним контролем...

