

УДК 658.012

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОЕКТНОГО АУДИТА ПРИ АНАЛИЗЕ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

**ДЕРЕНСКАЯ Я. Н.**

*кандидат экономических наук*

**Харьков**

**В** соответствии с международным стандартом ISO 10006 управление проектами включает непрерывные процессы планирования, организации, мониторинга и контроля всех этапов проекта для достижения его внешних и внутренних целей, а также управления качеством [1]. Качество процессов управления проектами существенно влияет на успех проекта и на качество продукта проекта. Одним из инструментов мониторинга и контроля проектных параметров является аудит проекта.

Согласно стандарту ISO 19011:2002 аудит – это систематический, независимый и документируемый процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения критериев аудита. Критерии аудита – это совокупность политик, процедур или требований. Критерии аудита используются в качестве эталона, с которым сопоставляют свидетельства (доказательства) аудита [2]. Свидетельства аудита – это записи, изложение фактов или другая информация, существенная для критериев аудита, которую возможно проверить. Свидетельство аудита может быть качественным (факт наличия документа, факт ведения записей, факт осуществления необходимой процедуры) или количественным (фактические численные показатели параметров процессов).

Аудиты проекта могут подразделяться на внешние и внутренние. Внешние аудиты проекта включают «аудиты второй стороной» и «аудиты третьей стороной»: аудиты второй стороной проводятся заинтересованными сторонами (заказчиками или другими лицами по их поручению); аудиты третьей стороной проводятся внешними, независимыми организациями (например, органами по сертификации на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2000).

Внутренние аудиты проекта («аудиты первой стороной»), обычно проводятся силами самой организации для внутренних целей и являются основанием для поиска и устранения причин, обнаруженных несоответствий, принятия решений по коррекции процессов (продукции) проекта и совершенствования деятельности посредством распространения «надлежащей практики».

С другой стороны, методология проектного анализа рассматривает аудит как завершающий этап проектного цикла [3, 4], т. е. в его процессе происходит оценка результатов выполнения всех аспектов проекта по факту его окончания. На наш взгляд, в течение реализации длительного проекта целесообразно предусмотреть периодическое проведение проверки хода реализации проекта посредством проведения внутреннего аудита.

Реализуемые фармацевтическими предприятиями проекты по разработке и внедрению в производство новых лекарственных средств являются длительными и достаточно дорогостоящими, поэтому весьма актуальны проблемы, связанные с анализом качества выполнения проектных параметров. Это обусловило необходимость разработки теоретических основ проведения внутренних аудитов проектов, их внедрения на отечественных фармацевтических предприятиях.

*Целью* данного исследования является обоснование этапов проведения внутреннего аудита проекта.

Основываясь на рекомендациях стандарта ISO 19011 по составлению программы аудита и базовых понятиях проектного менеджмента, была разработана схема проведения внутреннего аудита проекта, представленная на *рис. 1*. Принятие решения о проведении аудита может быть вызвано как внешними причинами (требование заказчика), так и внутренними (выявление нарушений хода реализации проекта или проведение планового аудита по завершению определенного этапа проекта). Разработка программы аудита позволяет обосновать основные направления анализа, а, следовательно, и те показатели и критерии, обоснование которых осуществляется на следующем этапе. Кроме этого определяется ресурсное обеспечение проведения аудита проекта.

На третьем этапе осуществляется формирование системы отчетности, содержащей плановые, а впоследствии и фактические показатели выполнения проектных параметров, а также критерии аудита.

Проведение аудита проекта начинается с детального планирования сроков, участников, ресурсов, построения соответствующих инструментов проектного менеджмента. В процессе непосредственной оценки степени выполнения проектных параметров выявляются отклонения и разрабатываются рекомендации по улучшению хода реализации проекта.

Внедрение разработанной схемы проведения аудита проекта фрагментарно проиллюстрировано на примере инвестиционного проекта «Разработка и внедрение в производство нового лекарственного средства» (ЗАО «Биолек»). Одним из направлений аудита было выявление отклонений фактических параметров реализации проекта от плановых, анализ их причин и оценка перекрестного влияния. Критериями аудита при этом выступали плановые значения показателей. Выявленные типы отклонений, а также их причины представлены в *табл. 1*.

С целью изучения значимости выявленных отклонений и их причин были построены диаграммы Парето (с использованием программного продукта Statgraphics) – *рис. 2*. Наиболее значимыми типами отклонений являются: отклонение по дате завершения работы согласно расписанию, по продолжительности и по стоимости. Существенное влияние на ход реализации проекта оказали такие причины: задержки в обеспечении ресурсами и оборудованием, недостаточность информационных источников, непредвиденные отклонения от плановых показателей, задержка проведения валидации технологии.

Перекрестное влияние типов отклонений и вызвавших их причин проанализировано с помощью мозаичной гистограммы (*рис. 3*).

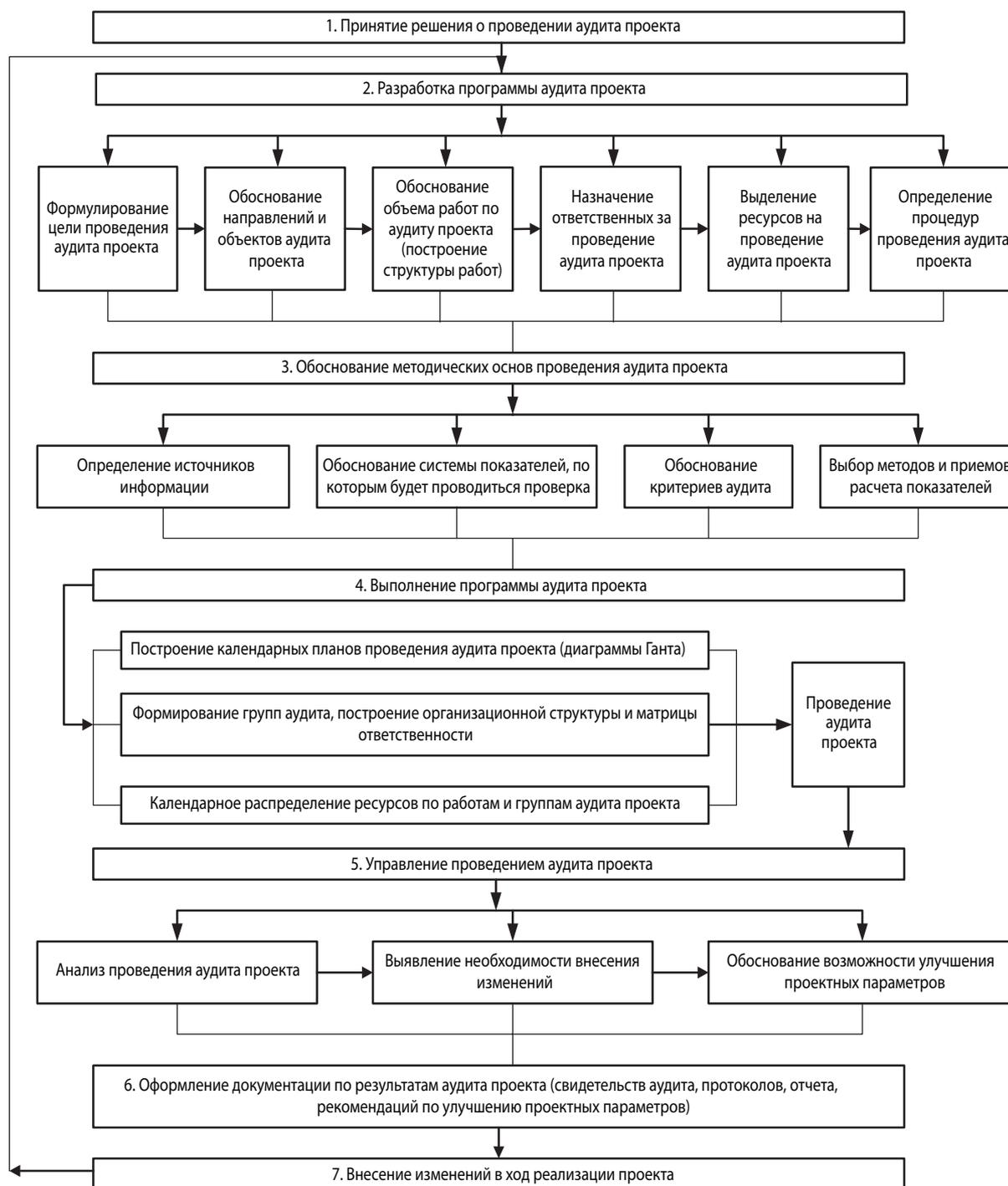
Площадь каждой из мозаик показывает значимость влияния каждой причины на отклонение (чем больше площадь, тем большее влияние). Также было исследовано влияние выявленных причин отклонений проектных параметров по работам проекта, представленных кодами.

В рамках аудита проекта также был проведен анализ влияния выявленных отклонений и их причин в стоимостном выражении.

Проведенный анализ позволил сделать вывод о необходимости существенной корректировки расписания выполнения проектных работ и стоимости проекта, поскольку именно отклонение по стоимости и длительности работ составили наибольшее количество нарушений и их самое значительное стоимостное влияние на перерасход проектного бюджета. Разработанные по результатам аудита проекта рекомендации по улучшению проектных параметров позволили минимизировать влияние негативной тенденций на следующем этапе реализации исследуемого проекта. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. ИСО 10006:2003. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании.– [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.quality.eur.ru>.
2. ISO 19011:2002. Указівки з проведення аудитів системи менеджменту якості і/або систем менеджменту навколишнього середовища.– [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.icc-iso/services/management/iso19011>.
3. Москвін С. О. Проектний аналіз / С. О. Москвін, С. М. Бевз, В. А. Верба та ін.– К.: ТОВ «Видавництво Лібра», 1999.– 368 с.
4. Чорна А. М. Проектний аналіз / А. М. Чорна.– К.: Видавництво «Форекс», 2004.– 175 с.



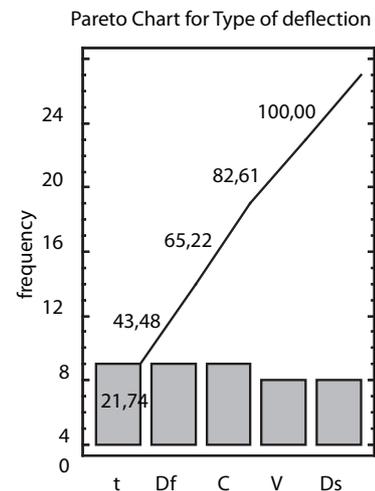
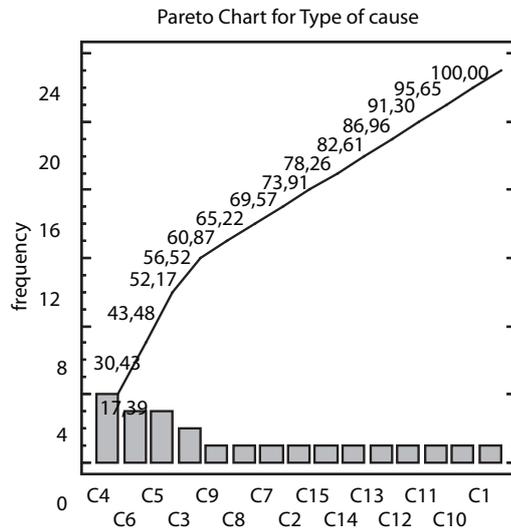
**Рис. 1. Схема проведения аудита проекта**

**Таблица 1**

**Типы и причины отклонений по проекту**

Обозначение отклонения	Тип отклонения	Обозначение причины	Выявленные причины отклонений
1	2	3	4
t	Отклонение по продолжительности работы	C1	Недостаточность информационных и маркетинговых исследований
		C2	Недостаточно собранно документов для регистрации препарата
		C3	Задержка проведения валидации технологии
		C4	Задержки в обеспечении ресурсами и оборудованием
		C5	Непредвиденные отклонения от плановых показателей

1	2	3	4
C	Отклонение по стоимости работы	C6	Недостаточность информационных источников
		C7	Дополнительный анализ поставщиков субстанции
		C8	Дополнительные расходы на экспертизу и утверждение технологической документации
		C3	Задержка проведения валидации технологии
		C9	Формирование новой базы данных
V	Отклонение по объему выполнения работ	C6	Недостаточность информационных источников
		C4	Задержки в обеспечении ресурсами и оборудованием
		C10	Не был составлен полный план МТО проекта
		C5	Непредвиденные отклонения от плановых показателей
Df	Отклонение по дате завершения согласно расписанию	C6	Недостаточность информационных источников
		C11	Доработка документов для регистрации препарата
		C4	Задержки в обеспечении ресурсами и оборудованием
		C12	Задержка регистрации препарата
Ds	Отклонение по дате начала согласно расписанию	C5	Непредвиденные отклонения от плановых показателей
		C13	Недостаточность информации о поставщиках субстанции
		C14	Не готова документация к внедрению в производство
		C4	Задержки в обеспечении ресурсами и оборудованием
		C15	Несвоевременность оформления отчетов

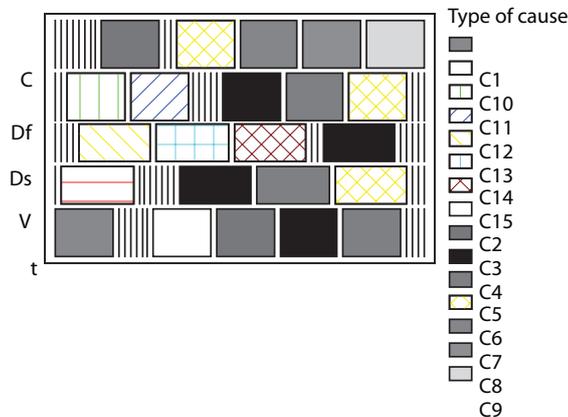


а) по типам причин

а) по типам отклонений

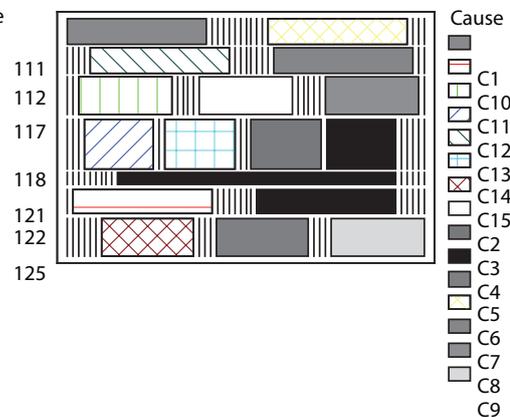
Рис. 2. Диаграммы Парето

Mosaic Chart for Type of deflection by Type of cause



а) влияние причин по типам отклонений

Mosaic Chart for Cod by Cause



б) влияние причин по работам проекта

Рис. 3. Мозаичные гистограммы