

## **Модель организационной зрелости системы управления проектными рисками предприятия**

*Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ»*

Рассмотрены вопросы организации управления рисками выполняемых предприятием проектов. Разработана модель организационной зрелости системы управления проектными рисками предприятия, которая учитывает особенности структуры, процессов, методик и квалификацию персонала по управлению рисками проектов. Применение данной модели позволяет оценить текущий уровень риск-менеджмента предприятия и определить направления его дальнейшего системного развития.

**Ключевые слова:** управление проектами, система управления проектными рисками, модель организационной зрелости.

**Постановка задачи. Анализ исследований и публикаций.** Каждое предприятие в своем развитии проходит определенные этапы, которые отличаются различной организационной структурой, технологиями основной деятельности и управления, уровнем компетенции персонала. Переход на каждый следующий, более высокий, уровень развития повышает конкурентоспособность предприятия, улучшает реагирование на его внешнюю среду и использование своих внутренних ресурсов. Организационная зрелость предприятия, а именно зрелость его системы управления проектами (СУП), культуры, стиля, организационной структуры и офиса управления проектами, также может влиять на успешное выполнение проектов [1, 2].

Под организационной зрелостью в управлении проектами понимают хорошо определенный уровень совершенствования, который позволяет оценить методики и процессы управления проектами на предприятии [3, 4]. Большинство существующих моделей организационной зрелости управления проектами описывают развитие каждой своей компоненты в отдельности и фокусируют основное внимание на процессах. Это может затруднить достижение ожидаемого эффекта от внедрения на предприятии СУП, снизить темпы ее развития в целом. Применение модели организационной зрелости управления проектами дает возможность: оценить уровень текущего состояния СУП в целом, ее сильных и слабых сторон; формировать программу системного развития СУП; сравнивать предприятия по уровню зрелости в управлении проектами.

По данным исследований специалистов PMI существует зависимость между повышением на предприятии уровня организационной зрелости управления проектами и улучшением результатов по выполняемым проектам [5 - 7]. К сожалению, многие отечественные предприятия имеют низкий уровень организационной зрелости в управлении проектами. Для таких предприятий 75% проектных рисков – это внутренние риски, связанные с неформализованными процессами, некорректным планированием, недисциплинированностью и низкой квалификацией персонала, отсутствием стандартизированных работ и процедур.

Таким образом, для повышения эффективности проектной деятельности предприятия в его структуре необходимо создать и постоянно совершенствовать специальное подразделение, отвечающее за управление рисками проектов.

Анализ существующих публикаций по управлению рисками в проектах позволяет сделать следующие выводы:

1. Предприятия с высоким уровнем зрелости в управлении проектами достигают лучших результатов по срокам и стоимости выполняемых проектов.

2. Большинство украинских предприятий относят к первому и второму уровням организационной зрелости в управлении проектами.

3. Процесс управления проектными рисками на предприятиях в основном осуществляют эпизодически с помощью слабо формализованных методик анализа и реагирования на риски проектов.

4. В современной методологии проектного менеджмента отсутствует единый подход к созданию на предприятии системы управления проектными рисками.

5. Существующие модели организационной зрелости основное внимание уделяют совершенствованию процессов управления проектами и не позволяют оценить уровень риск-менеджмента на предприятии.

Таким образом, создание на предприятии системы управления проектными рисками и разработка модели ее организационной зрелости представляют собой **актуальную научно-прикладную задачу.**

**Целью** данной работы является повышение уровня риск-менеджмента предприятия и определение направлений его системного развития с помощью модели организационной зрелости системы управления проектными рисками.

**Основной материал.** Для описания каждого уровня организационной зрелости в управлении проектными рисками будем использовать следующие компоненты менеджмента: организационная структура; процессы; методология; персонал. В модели организационной зрелости системы управления проектными рисками предприятия выделим следующие уровни: начальный (табл. 1); фрагментированный (табл. 2); управляемый (табл. 3); интеграционный (табл. 4); оптимизационный (табл. 5).

*Таблица 1*

**Характеристики начального уровня зрелости в управлении рисками**

Компоненты	Характеристики
Организационная структура	Система управления проектными рисками отсутствует. Существенные проектные риски в основном страхуют
Процессы	Внедрен процесс выявления проектных рисков и разработки мероприятий по реагированию. Отсутствует учет наступивших проектных рисков. Управления проектными рисками осуществляют эпизодически
Методология	Существуют слабо формализованные методики анализа проектных рисков. Мероприятия по реагированию разрабатывают и внедряют после наступления проектных рисков
Персонал	Отсутствуют специалисты с необходимыми знаниями и практическим опытом по управлению проектными рисками

*Таблица 2*

**Характеристики фрагментированного уровня зрелости в управлении рисками**

Компоненты	Характеристики
Организационная структура	Управление проектными рисками осуществляют в рамках функциональных подразделений предприятия

Окончание табл. 2

Компоненты	Характеристики
Процессы	Внедрен процесс выявления и оценки проектных рисков, разработки мероприятий по реагированию. Применяют систему учета наступивших проектных рисков
Методология	Существуют формализованные методики структурирования, анализа и реагирования на проектные риски. Мероприятия по реагированию направлены на ликвидацию негативных последствий и компенсацию потерь наступивших проектных рисков
Персонал	Персонал способен осуществлять процессы управления проектными рисками

Таблица 3

**Характеристики управляемого уровня зрелости в управлении рисками**

Компоненты	Характеристики
Организационная структура	Существует отдельное подразделение по управлению проектными рисками. Риск-менеджеры в основном осуществляют функции консультации и сопровождения выполняемых проектов
Процессы	Внедрен регулярный процесс выявления, идентификации, анализа и мониторинга проектных рисков, разработки и планирования мероприятий по реагированию
Методология	Существуют формализованные методики структурирования, анализа и реагирования на проектные риски. Мероприятия по реагированию направлены на превентивное управление проектными рисками
Персонал	Персонал обладает необходимой квалификацией для разработки методик управления проектными рисками

Таблица 4

**Характеристики интеграционного уровня зрелости в управлении рисками**

Компоненты	Характеристики
Организационная структура	Существует отдельное подразделение по управлению проектными рисками. Риск-менеджеры осуществляют функции централизованного управления рисками выполняемых проектов
Процессы	Внедрен регулярный хорошо формализованный процесс выявления, идентификации, анализа и мониторинга проектных рисков, разработки и планирования мероприятий по реагированию
Методология	Существуют корпоративные хорошо формализованные методики структурирования, анализа и реагирования на проектные риски. Мероприятия по реагированию направлены на превентивное управление проектными рисками и снижение их воздействия
Персонал	Руководство предприятия поддерживает принятие решений с допустимым уровнем проектных рисков

**Характеристики оптимизационного уровня зрелости  
в управлении рисками**

Компоненты	Характеристики
Организационная структура	Существует отдельное подразделение по управлению проектными рисками в составе единой системы управления рисками предприятия
Процессы	Внедрен регулярный хорошо формализованный процесс выявления, идентификации, анализа и мониторинга проектных рисков, разработки и планирования мероприятий по реагированию, направленный на постоянное совершенствование системы управления рисками
Методология	Существуют корпоративные стандарты структурирования, анализа и реагирования на проектные риски. Применяют показатели для оценки эффективности функционирования системы управления рисками
Персонал	Руководство и все сотрудники предприятия вовлечены в непрерывное совершенствование управления рисками

С помощью разработанной модели организационной зрелости управления рисками проектов можно определить основные направления дальнейшего совершенствования системы управления проектными рисками, сформировать программу системного развития проектного менеджмента на предприятии. Внедрение организационных изменений в систему управления проектными рисками предприятия следует проводить на основе технологии реструктуризации управления компанией, разработанной консалтинговой группой «БИГ» [8, 9].

Применение программных продуктов типа Orgware позволяет поддерживать систематизированное описание проектной деятельности и подразделений предприятия, построение соответствующих структурных и процессных моделей, повышает производительность внесения изменений за счет структурирования и сервисной обработки информации. С помощью инструментальных средств ОРГ-Мастер в работе [10] создана информационная модель управления рисками выполняемых предприятием проектов, которая состоит из комплекса взаимосвязанных классификаторов и матричных проекций между ними, учитывает организацию управления проектными рисками. Пример классификатора «Функции системы управления проектными рисками» приведен на рис. 1.

**Выводы.** Развитие проектной деятельности предприятия связано с увеличением количества одновременно выполняемых проектов и постоянным совершенствованием системы управления проектными рисками. С помощью модели организационной зрелости управления рисками проектов руководство предприятия может оценить текущий уровень состояния системы управления проектными рисками, определить ее сильные и слабые стороны, выбрать направления ее дальнейшего развития. Организационные изменения в системе управления проектными рисками предприятия необходимо проводить в следующих случаях:

- организационный анализ структур и процессов выявил недостатки существующей системы управления рисками проектов;
- предприятие расширяет свою проектную деятельность и значительно увеличивает количество выполняемых проектов.

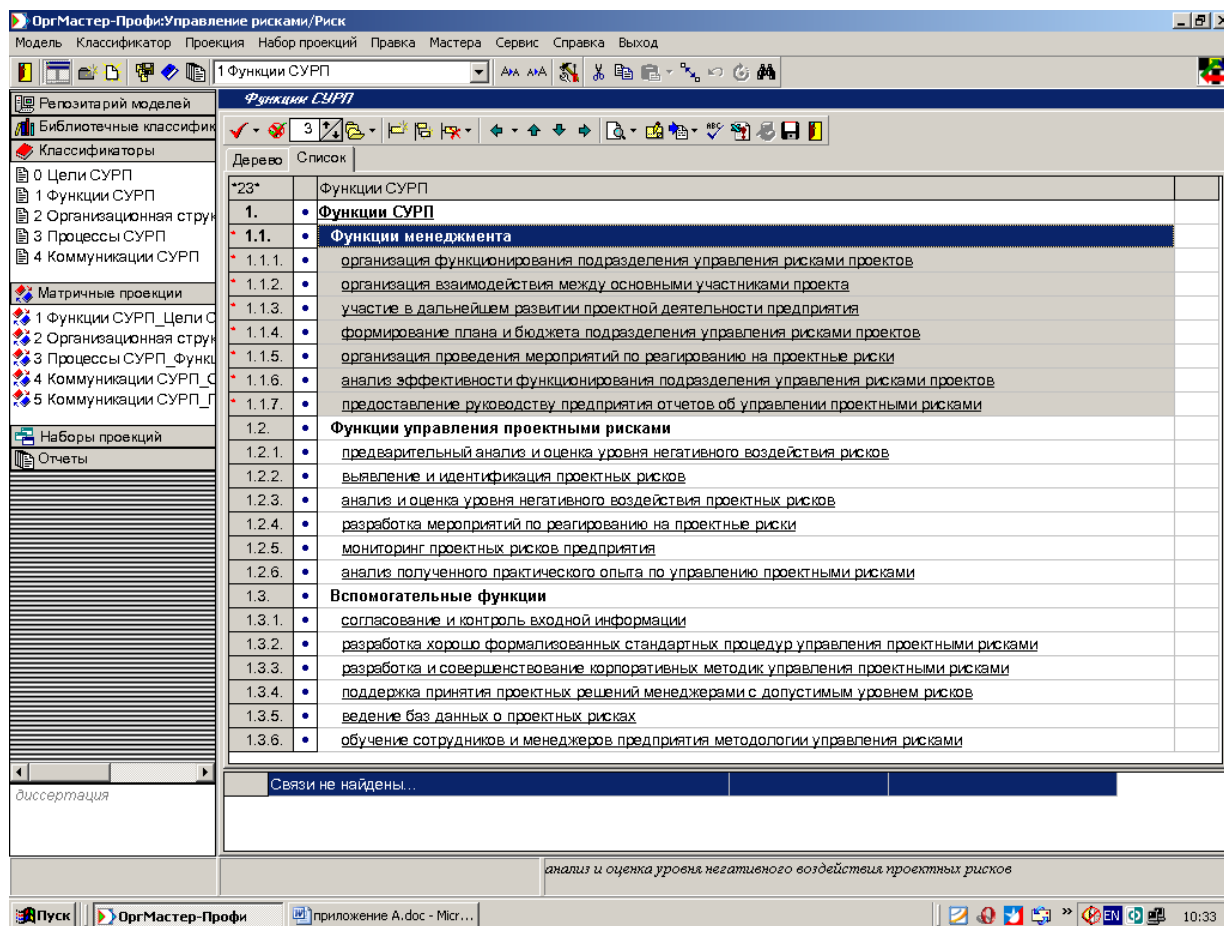


Рис. 1. Классификатор «Функции системы управления проектными рисками»

С помощью инструментальных средств технологии организационного моделирования ОРГ-Мастер можно построить информационную модель системы управления проектными рисками предприятия, применение которой позволяет проводить организационный анализ, четко регламентировать действия риск-менеджеров, постоянно совершенствовать корпоративные знания и накапливать успешный практический опыт в управлении проектными рисками.

### Список литературы

1. A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK). – USA: Project management Institute, 2004. – 421 p.
2. Товс А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товс, Г.Л. Ципес. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
3. Полковников Алексей. Что такое модели зрелости управления проектами? [Электронный ресурс] / Алексей Полковников, Артем Терпугов, Андрей Белозеров. – Режим доступа: <http://www.manager.net.ua>.
4. Пужанова Катерина. Модели зрелости: обзор и исследования [Электронный ресурс] / К. Пужанова. – Режим доступа: <http://www.pmi.ru>.
5. Локир К. Управление проектами. Ступени высшего мастерства / К. Локир, Дж. Гордон. – М.: Гревцов Паблишер, 2008. – 352 с.

6. Полковников А. Модель организационной зрелости управления проектом ОРМ 3 [Электронный ресурс] / А. Полковников, А. Терпугов, А. Белозеров. – Режим доступа: <http://www.manager.net.ua>.

7. Арефьев Алексей. ОРМЗ – ожидания, факты, перспективы [Электронный ресурс] / Алексей Арефьев, Алексей Баженов. – Режим доступа: <http://www.pmpofy.ru>.

8. Кондратьев В.В. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 6 / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М.: Инфра-М, 2000. – 240 с.

9. Консалтинговая компании «БИГ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.big-group.ru>.

10. Латкин М.А. Информационная модель управления рисками проектов предприятия / М.А. Латкин // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии: сб. науч. тр. Нац. аэрокосм. ун-та им. Н.Е. Жуковского «ХАИ». – Вып. 39. – Х., 2008. – С. 210 – 214.

**Рецензент:** д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой финансов Божко В.П., Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», г. Харьков.

Поступила в редакцию 21.04.10

## **Модель організаційної зрілості системи управління проектними ризиками підприємства**

Розглянуто питання організації управління ризиками проектів, що виконуються підприємством. Розроблено модель організаційної зрілості системи управління проектними ризиками підприємства, яка враховує особливості структури, процесів, методик і кваліфікацію персоналу з управління ризиками проектів. Застосування цієї моделі дозволяє оцінити поточний рівень ризик-менеджменту підприємства та визначити напрямки його подальшого системного розвитку.

**Ключові слова:** управління проектами, система управління проектними ризиками, модель організаційної зрілості.

## **Organizational maturity model of control system of project risks for enterprise**

Questions of the organisation of management are considered by risks of projects carried out by the enterprise. The organizational maturity models of a control system by project risks for the enterprise which considers features of structure, processes, techniques and qualification of the personnel on risk-management of projects is developed. Application of the given model allows to estimate current level of risk-management for the enterprise and to define directions of its further system development.

**Keywords:** project management, control system of project risks, organizational maturity model.