

## **Принципы создания и структура системы управления проектными рисками предприятия**

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

Рассмотрены вопросы внедрения в проектную деятельность предприятия системы управления рисками проектов. Разработаны принципы создания и структура системы управления проектными рисками предприятия, которые служат основой для регламентирования действий риск-менеджеров, постоянного совершенствования знаний и накопления успешного опыта в управлении рисками проектов. Использование системы управления проектными рисками дает предприятию возможность успешно завершать свои проекты в установленные сроки и в размере выделенного бюджета.

**Ключевые слова:** управление проектами, управление проектными рисками, структура системы управления проектными рисками.

**Постановка задачи. Анализ исследований и публикаций.** При одновременном выполнении нескольких крупных проектов руководству предприятия сложно контролировать их выполнение и принимать адекватные управленческие решения, соответствующие реальному состоянию развития проектов. По данным исследований специалистов PMI к часто называемым проблемам, которые возникали при реализации проектов, относят [1 - 3]:

- недостаток ресурсов, необходимых для успешного выполнения проектов;
- неправильную оценку длительности и стоимости выполнения работ в проектах;
- неточную предварительную оценку возможных проектных рисков;
- неэффективную организацию контроля и отчетности по проектам.

В проектном менеджменте основное внимание уделяют длительности, стоимости и качеству выполнения работ проекта. Указанные показатели зависят не только от принятых управленческих решений, но и от негативного воздействия проектных рисков. Возможность наступления проектных рисков обусловлена неполнотой и неточностью исходной информации, неопределенностью будущих событий, изменчивой внутренней средой и внешним окружением проекта [4, 5]. Специалисты консалтинговых компаний отмечают, что 50 % случаев задержек в проектах связаны с наступлением внутренних рисков и несвоевременно принятыми решениями, а недооценка будущих затрат и прямые потери от рисков могут составлять 10 - 20 % от стоимости проекта [6 - 8].

Таким образом, для повышения эффективности и конкурентоспособности проектной деятельности предприятия в его структуре необходимо создать систему управления рисками проектов, разработать соответствующие организационные решения, стандартные процедуры и регламенты.

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

1. Успешное завершение проекта означает создание продукта с заданным качеством в установленные сроки и в размере выделенного бюджета.
2. В ходе выполнения проектов особое внимание уделяют анализу возможности наступления проектных рисков и разработке соответствующих мероприятий по реагированию.

3. Большинство предприятий, осуществляющих проектную деятельность, осознают необходимость создания системы управления проектными рисками.

4. В современной методологии проектного менеджмента отсутствуют типовые решения по организации и структурам управления проектными рисками предприятия.

5. Для достижения основных целей и результатов выполняемых проектов следует четко регламентировать действия риск-менеджеров, совершенствовать корпоративные знания по управлению рисками в проектах.

Таким образом, определение принципов создания на предприятии системы управления проектными рисками и разработка ее структуры представляют собой **актуальную научно-прикладную задачу.**

**Целью** данной работы является обеспечение эффективного выполнения проектов предприятия с минимальными издержками за счет внедрения системы управления проектными рисками.

**Основной материал.** Под системой управления проектными рисками будем понимать совокупность компонент, объединенных для повышения проектной деятельности предприятия и обеспечивающих успешное завершение его проектов в установленные сроки и в размере выделенного бюджета.

Для постоянного совершенствования технологии организации управления проектными рисками предприятия применим системные, организационные и экономические принципы.

К системным принципам создания на предприятии системы управления проектными рисками отнесем следующие:

1. Применение системного и процессного подходов, который будем использовать для разработки структурных и процессных моделей системы управления проектными рисками.

2. Преемственность и непрерывное развитие системы, который будем использовать для определения направлений дальнейшего совершенствования системы управления проектными рисками.

3. Системная адаптация, который будем использовать для адаптации системы управления проектными рисками к одновременно выполняемым предприятием проектам.

4. Формирование единой информационной базы, который будем использовать для построения информационной модели системы управления проектными рисками.

5. Совместимость системы, который будем использовать для обеспечения совместимости системы управления проектными рисками с другими системами и подразделениями предприятия.

Организационные принципы создания на предприятии системы управления проектными рисками:

- участие заказчика при разработке и внедрении системы;
- поэтапная разработка и внедрение системы;
- подготовка персонала к эксплуатации системы;
- применение типовых решений при разработке и внедрении системы.

К экономическим принципам создания на предприятии системы управления проектными рисками отнесем следующие:

1. Обоснование экономической эффективности внедрения системы, определение критериев оценки эффективности системы управления проектными рисками.

2. Выбор лучших решений по эффективному функционированию системы, который будем использовать при разработке методического обеспечения системы управления проектными рисками.

На основе системного подхода в структуре системы управления проектными рисками предприятия выделим отдельное подразделение по управлению рисками, функциональные и обеспечивающие подсистемы (рис. 1).

Функциональные подсистемы отвечают за выполнение процессов управления проектными рисками. В состав функциональных подсистем входят:

- подсистема планирования управления проектными рисками;
- подсистема выявления и идентификации проектных рисков;
- подсистема анализа негативного воздействия и оценки уровня проектных рисков;
- подсистема разработки и планирования мероприятий по реагированию на проектные риски;
- подсистема мониторинга и управления проектными рисками в ходе выполнения проектов предприятия;
- подсистема анализа и обобщения полученного в ходе выполнения проектов опыта по управлению проектными рисками предприятия.



Рис. 1. Структура системы управления проектными рисками предприятия

Обеспечивающие подсистемы отвечают за подготовку и организацию управления рисками проектов, выполнение информационных процессов и нормальное функционирование системы управления проектными рисками предприятия. В состав обеспечивающих подсистем входят:

- методическое обеспечение, которое содержит модели и методы структурирования, анализа, управления проектными рисками предприятия, а также методики выполнения стандартных процедур;
- финансовое обеспечение, которое содержит необходимые денежные средства на проведение мероприятий по предотвращению проектных рисков или ликвидации их негативных последствий, нормальное функционирование риск-менеджеров проектов предприятия;
- организационное обеспечение, которое регламентирует действия сотрудников по управлению проектными рисками предприятия, содержит соответствующие организационно-распорядительную документацию и должностные инструкции;
- информационное обеспечение, которое регламентирует подготовку необходимой информации, информационные потоки, организацию и выполнение информационных процессов по управлению проектными рисками предприятия;
- программное обеспечение, которое поддерживает выполнение основных задач системы управления проектными рисками предприятия.

Внедрение системы управления проектными рисками в проектную деятельность предприятия следует проводить на основе технологии реструктуризации управления компанией, разработанной консалтинговой группой «БИГ» [9, 10]. Широкое применение для решения различных организационных задач управления предприятием получили программные продукты типа Orgware, которые поддерживают систематизированное описание структур, функций и процессов, повышают производительность внесения изменений за счет структурирования и сервисной обработки информации.

С помощью инструментальных средств ОРГ-Мастер в работе [11] построена информационная модель управления рисками выполняемых предприятием проектов, которая состоит из комплекса взаимосвязанных классификаторов и матричных проекций между ними, а также учитывает организацию управления проектными рисками. Пример матричной проекции «Функции – Организационная структура системы управления проектными рисками» приведен на рис. 2.

**Выводы.** Повышение эффективности проектной деятельности любого предприятия связано с созданием и постоянным совершенствованием системы управления проектными рисками. Для организации управления рисками проектов предприятия необходимо разработать принципы создания, функции, структуру, стандартные процедуры и типовые методики системы управления проектными рисками.

Одним из эффективных инструментов для решения различных задач организационного управления проектно-ориентированным предприятием считают программные средства ОРГ-Мастер, с помощью которых можно проводить анализ структур и моделирование процессов системы управления проектными рисками, регламентировать действия риск-менеджеров, постоянно совершенствовать корпоративные знания и накапливать успешный практический опыт в управлении рисками проектов.

Внедрение системы управления проектными рисками дает предприятию возможность эффективно распределить исполнителей и ресурсы при разработке

обобщенного плана управления рисками нескольких выполняемых проектов, обеспечить автоматизированное выполнение основных функций управления рисками в проектах, успешно завершать проекты в установленные сроки и в размере выделенного бюджета.

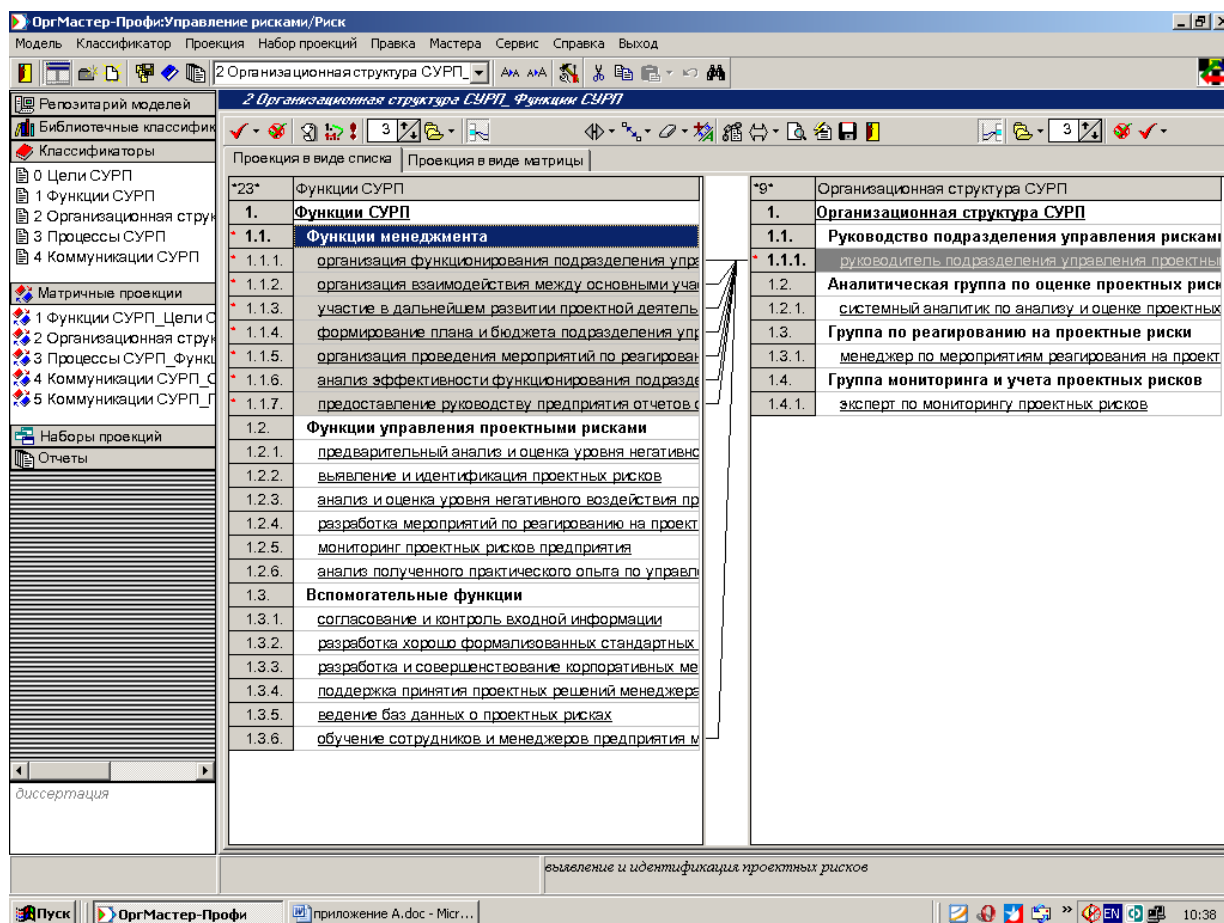


Рис. 2. Проекция «Функции – Организационная структура системы управления проектными рисками»

### Список литературы

1. Локир К. Управление проектами. Ступени высшего мастерства / К. Локир, Дж. Гордон. – М.: Гревцов Паблицер, 2008. – 352 с.
2. Дипроуз Д. Управление проектами / Д. Дипроуз. – М.: Эксмо, 2008. – 240 с.
3. Хэлдман К. Управление проектами / К. Хэлдман. – М.: ДМК Пресс, 2008. – 352 с.
4. Москвин В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 352 с.
5. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации / Н.Б. Ермасова. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 240 с.
6. Эндрю Холмс. Риск-менеджмент / Эндрю Холмс. – М.: Эксмо, 2007. – 304 с.

7. Балдин К.В. Риск-менеджмент / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М.: Гардарики, 2005. – 288 с.

8. Гончаренко Л.П. Риск-менеджмент / Л.П. Гончаренко, С.А. Филин. – М.: КноРус, 2007. – 216 с.

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

10. 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.

11. 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. – Харьков, 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 02.06.10

## **Принципи створення та структура системи управління проектними ризиками підприємства**

Розглянуто питання впровадження в проектну діяльність підприємства системи управління ризиками проектів. Розроблено принципи створення та структуру системи управління проектними ризиками підприємства, які є основою для регламентування дій ризик-менеджерів, постійного вдосконалення знань та накопичування успішного практичного досвіду в управлінні ризиками проектів. Використання системи управління ризиками проектів дає підприємству можливість успішно завершувати свої проекти в установлені строки та у розмірі виділеного бюджету.

**Ключові слова:** управління проектами, управління проектними ризиками, структура системи управління проектними ризиками.

## **Principles of creation and structure of control system of project risks for enterprise**

Introduction questions in project activity for the enterprise of a control system by project risks are considered. Principles of creation and structure of control system of project risks for the enterprise which form a basis for a regulation of actions of risks-managers, constant perfection of knowledge and accumulation of successful experience in management of project risks are developed. Use control system of project risks gives the chance to the enterprise to finish successfully the projects in the established times and at a rate of the allocated budget.

**Keywords:** project management, project risk management, structure of control system of project risk.