

Моделирование организационных структур и процессов управления рисками проекта

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

Постановка задачи. Анализ исследований и публикаций. Реализация, управление проектом осуществляется в определенном внешнем окружении и в конкретной внутренней среде предприятия. То, что хорошо и эффективно для одного проекта и определенного окружения, может оказаться неэффективным в других случаях. В ходе выполнения многих проектов возникают проблемы из-за того, что их цели, организационное построение, методы управления несовместимы или конфликтуют с элементами внешнего окружения. Если проект организован неправильно, то управление, планирование, контроль и выполнение проекта оказываются нескоординированными, что приводит к нарушению сроков его выполнения и превышению сметы запланированных расходов. Успех проекта во многом определяется созданием эффективной структуры, распределением ресурсов, ролей и обязанностей, что позволяет связать различные внутренние части проекта с его внешними участниками [1].

Организация проектов включает в себя различные варианты, каждый из которых предназначен для конкретного типа. Выделяют следующие основные формы организационных структур предприятий, реализующих проекты [2]:

- функциональную (интегрированную);
- матричную;
- проектную (независимую).

Успешная практика проектного менеджмента предполагает создание организационной структуры предприятия, в которой на постоянной основе формируют команды, реализующие конкретные проекты. Руководитель проекта имеет широкие полномочия по использованию ресурсов предприятия, привлеченных для выполнения проекта. Проектная организация предусматривает полную независимость от соисполнителей, что означает самодостаточность и использование собственных ресурсов, персонала, помещений и т.д. Организация крупных проектов по своей системе может быть аналогична организации деятельности небольших компаний, что характерно, например, для инвестиционных проектов, имеющих иерархическую, переменную структуру, формируемую применительно к конкретным условиям функционирования.

Специалистами консалтинговой группы БИГ разработана и развивается профессиональная технология бизнес-моделирования нового поколения – программа ОРГ-Мастер [3]. ОРГ-Мастер решает комплекс задач в части моделирования деятельности предприятия на структурном и процессном уровнях, формирует документированные процедуры и организационные положения. ОРГ-Мастер, создавая бизнес-модель предприятия, фактически формирует базу знаний о его целях, структуре, ресурсах, процессах и других объектах управления. Наличие полной процессной бизнес-модели позволяет оперативно и наглядно получать информацию «Как организована деятельность предприятия» и помогает быстро и точно принимать управленческие решения по ее изменению, создавая и корректируя необходимые регламенты.

Анализ существующих публикаций в области управления проектами позволяет сделать следующие выводы:

- в работах ведущих специалистов из PMI акцентируется внимание на выборе организационной структуры проекта, распределении обязанностей и ответственности в команде проекта;

- до сих пор не существует единой модели организационной структуры, позволяющей распределить ответственность между руководителем проекта и руководителями подразделений предприятия;

- возможно дублирование функций членов команды в рамках выполнения нескольких проектов;

- необходимо формировать структуры управления проектными рисками для достижения целей, результатов проектов и программ с минимальными потерями [4].

Таким образом, разработка организационных и функциональных структур управления проектными рисками для снижения негативного воздействия неблагоприятных событий проекта представляет собой **актуальную научно-прикладную задачу**.

Целью данной работы является обеспечение управления проектами и программами на основе формирования единой информационной модели анализа и управления проектными рисками, что позволит менеджерам спланировать мероприятия по реагированию на основные риски проектов и снизить затраты на ликвидацию их последствий.

Основной материал. Средствами ОРГ-Мастер осуществляется построение организационно-функциональной модели реализующего проекты предприятия, которая состоит из иерархически упорядоченных классификаторов функций-процессов, организационных звеньев, ресурсов и документов, а также отношений между ними. Для каждого идентифицированного процесса определяются его целевое назначение и сопряженные процессы: предшественник и потребитель, информационное взаимодействие и обрабатываемые материальные ресурсы, средства реализации и регламенты исполнения. Это позволяет провести анализ организационных аспектов деятельности проектно-ориентированных предприятий, сделать бизнес-процессы предприятия стандартными и управляемыми, что в конечном итоге повышает его конкурентоспособность и возможность успешной реализации намеченных проектов.

С помощью инструментальных средств ОРГ-Мастер можно разрабатывать не только решения по созданию организационной и функциональной структур предприятия, но и моделировать процессы управления рисками в проекте. Средствами ОРГ-Мастер предложено сформировать структурированный перечень типовых рисков проекта, описать процессы идентификации, количественной оценки проектных рисков, планирования реагирования на риски проекта, контроля рисков в ходе выполнения проекта. Это позволит разработать информационную бизнес-модель реализации проекта, оперативно получать информацию о ходе выполнения проекта, создавать организационные и функциональные структуры управления всеми процессами проекта, корректировать необходимые регламенты проекта.

На основе ключевых функций офиса управления проектом (Project management office, PMO), который осуществляет централизацию и координацию управления выполняемых предприятием проектов и программ, создана информационная модель «Управление рисками проекта». В эту модель входят

базовые классификаторы «Функции», «Организационная структура», «Процессы», «Методы управления рисками» и проекции между ними «Функции – Организационная структура», «Организационная структура – Процессы», «Процессы – Методы управления рисками» (рис. 1 – 3).

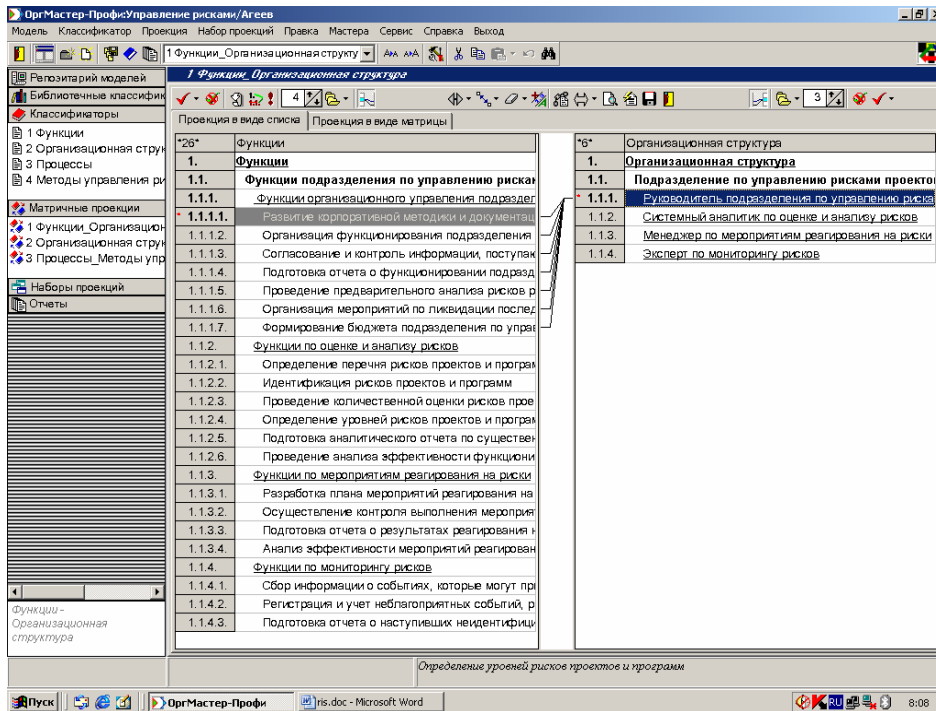


Рис. 1. Проекция «Функции – Организационная структура»

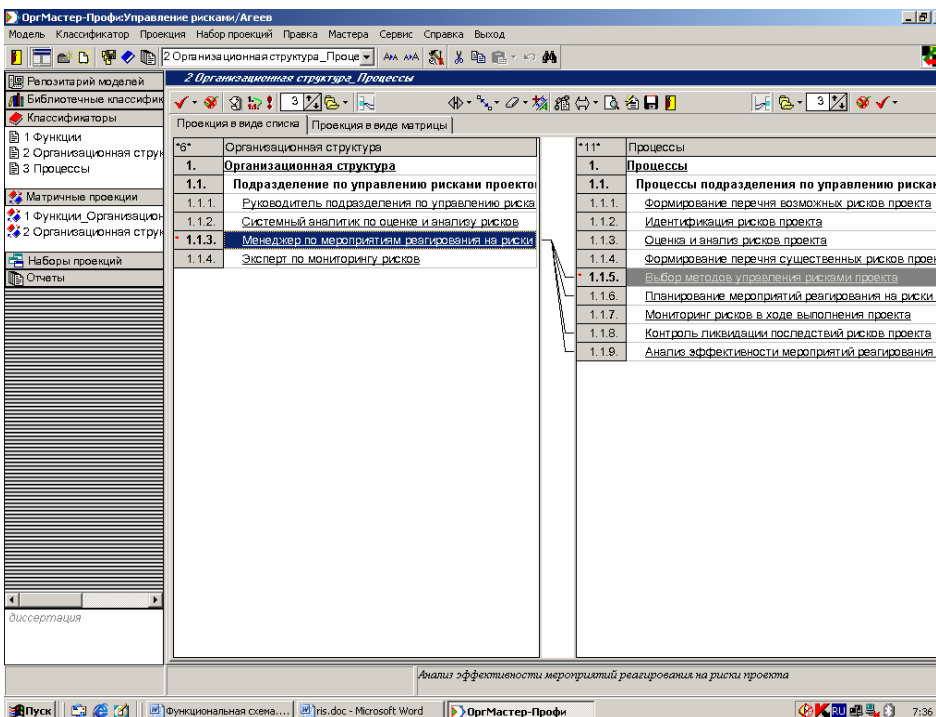


Рис. 2. Проекция «Организационная структура – Процессы»

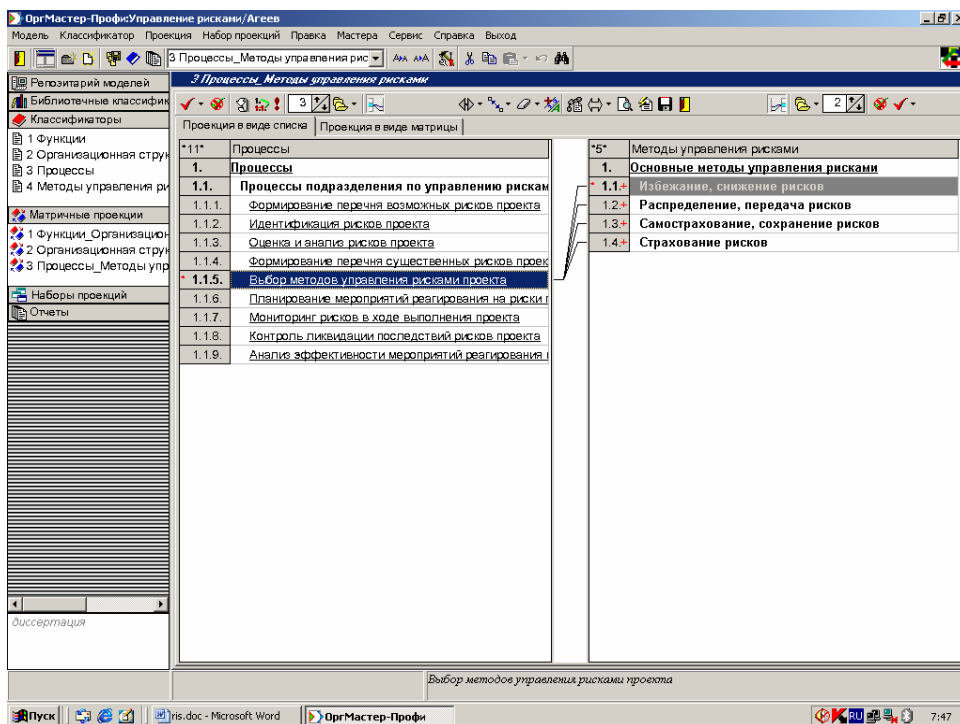


Рис. 3. Проекция «Процессы – Методы управления рисками»

Выводы

С помощью инструментальных средств информационной технологии бизнес-моделирования ОРГ-Мастер консалтинговой группы «БИГ Украина» сформирована модель управления проектными рисками, которая интегрирована в организационную и функциональную структуру РМО предприятия, участвующего в выполнении проектов и программ. Информационная модель управления рисками проектов и программ содержит взаимосвязанные классификаторы как процессов управления проектными рисками (планирование реагирования, мониторинг рисков, контроль выполнения мероприятий по ликвидации последствий рисков), так и процессов анализа возможных рисков проектов (идентификация рисков, их количественная оценка). Предложенная организационная структура и процессы управления рисками проектов позволяют регламентировать действия риск-менеджеров, избежать дублирования функций при выполнении нескольких проектов, уменьшить затраты на осуществление деятельности РМО предприятия.

Список литературы

1. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами: практическое руководство. – М.: Дело и сервис, 2003. – 579 с.
2. Бушуев С.Д. Керівництво з питань проектного менеджменту. – К.: Українська асоціація управління проектами, 1999. – 197 с.
3. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 6. – М.: Инфра-М, 2000. – 240 с.
4. Хохлов Н.В. Управление риском. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 239 с.