

УДК 005.85: 005.334
К 55

ОСОБЕННОСТИ КОНТРОЛЯ РИСКОВ ПРОЕКТА ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ

К. В. Кошкин, проф., д-р техн. наук;
А. Ю. Яни, аспирантка

Национальный университет кораблестроения, г. Николаев

Аннотация. Исследованы особенности контроля рисков работ проекта с использованием процессного подхода, а также причинно-следственная взаимосвязь между рисками бизнес-процессов и рисками работы. Показаны особенности выбора критических бизнес-процессов и точек контроля.

Ключевые слова: риск, бизнес-процесс, контроль рисков, точка контроля, работа проекта.

Анотація. Досліджено особливості контролю ризиків робіт проекту з використанням процесного підходу, а також причинно-наслідковий взаємозв'язок між ризиками бізнес-процесів та ризиками роботи. Показано особливості вибору критичних бізнес-процесів та точок контролю.

Ключові слова: ризик, бізнес-процес, контроль ризиків, точка контролю, робота проекту.

Abstract. In the article particularities of the risk control of project works with use of the process approach are investigated. The causal relationship between the business processes risk and work risk are studied. The particularities of critical business processes choice and control point choice are shown.

Keywords: risk business process, risk control, control point project work.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Эффективное управление позволяет предотвращать риски до их возникновения. Для его реализации нужно иметь в наличии необходимую оперативную информацию о ходе выполнения проекта, что позволит вовремя ее проанализировать и своевременно реагировать на возможные риски. Данную функцию выполняет подсистема мониторинга и контроля рисков. Следовательно, повышение эффективности управления рисками требует совершенствования мониторинга и контроля рисков.

Объектами контроля рисков являются объекты, содержащие факторы, которые могут привести к негативным воздействиям на цели проекта. Достижение результата в рамках стоимости, сроков, качества — цель любого проекта. Декомпозиция цели пред-

ставлена иерархической структурой работ. Следовательно, работу можно рассматривать как объект контроля риска. И в соответствии с целями проекта можно выделить: риск превышения времени, риск превышения стоимости, риск плохого качества.

Работа представляет собой сеть взаимодействующих элементов — бизнес-процессов (БП). Показатели бизнес-процессов дают возможность отслеживать состояние работы, а также состояние всех процессов, которые с ним связаны, исходя из взаимозависимости между ними. Риски бизнес-процессов приводят к рискам работы. Эффективный контроль рисков работ проекта реализуется через контроль рисков бизнес-процессов.

ЦЕЛЬ РАБОТЫ — исследование особенностей контроля рисков работ проекта по бизнес-процессам.

К действиям мониторинга и контроля рисков [1, 2] относятся: сбор и анализ информации по рискам; анализ и оценка контрмер; оценка эффективности плана реагирования на риски; переоценка остаточных рисков.

Показатели бизнес-процессов [3] являются основной информацией, на базе которой выполняется анализ рисков. Риски бизнес-процессов взаимосвязаны между собой вследствие взаимозависимости бизнес-процессов. Информация о рисках будет неверна, если не учитывать данную взаимосвязь.

ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА

Определение причинно-следственных связей между рисками БП и рисками работы. Риски работ проекта находятся в причинно-следственной связи (рис. 1) с рисками бизнес-процессов, из которых она состоит. Каждый бизнес-процесс имеет один или несколько рисков, причем один его риск может быть причиной возникновения одного или всех рисков работы. Следовательно, факторами рисков работы являются риски бизнес-процессов (риск-факторы). На основе риск-факторов определяются потери работы. Риски бизнес-процессов оцениваются на основе факторов, которые содержатся в бизнес-процессах, а также на основе потерь, к которым приводят эти факторы в случае своего возникновения. На основе фактора определяется тип последствия для каждого бизнес-процесса.

Бизнес-процессы связаны между собой: выходы одного процесса могут быть вхо-

дами другого. Поэтому контроль рисков по бизнес-процессам усложняется наличием следующих особенностей взаимозависимости факторов и последствий:

возникновение одного фактора в бизнес-процессе может привести к появлению других;

фактор бизнес-процесса вызывает последствия одного или нескольких бизнес-процессов;

последствие бизнес-процесса может инициировать появление другого фактора;

последствие одного бизнес-процесса может усиливать последствия других бизнес-процессов.

Учет перечисленных особенностей при контроле рисков бизнес-процессов позволит своевременно получить информацию о рисках работы; оценить и предотвратить не только первичные риски, но и вторичные; оценить, насколько действия по реагированию повлияют на первичные и вторичные риски; более точно оценить эффективность данных действий.

Определение критических бизнес-процессов и точек контроля. Контролировать все бизнес-процессы работы экономически неэффективно, потому что в этом случае затраты на контроль могут превысить суммарные потери от реализованных рисков.

Выбор критических бизнес-процессов осуществляется:

по степени влияния бизнес-процесса на цели работы (достижение результата в рамках заданных сроков, стоимости и качества);

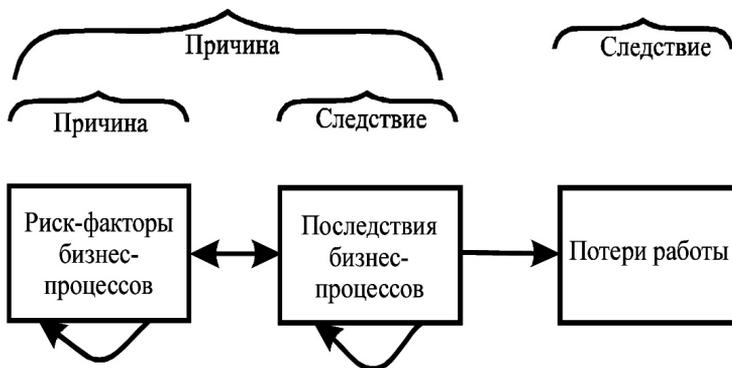


Рис. 1. Причинно-следственная связь в реализации риска работы

по степени уязвимости бизнес-процесса относительно опасных факторов, содержащихся в нем.

Выбор критических бизнес-процессов можно осуществить с помощью экспертно-аналитических методов. С помощью метода аналитических иерархий решается задача их ранжирования относительно целей. Метод аналитических сетей позволяет определить наиболее критические процессы по степени их уязвимости. Данный метод позволяет учитывать перечисленные взаимозависимости факторов и последствий [4].

Контролировать критические процессы необходимо систематически. Для этого назначаются точки контроля, в которых будут осуществляться контрольные действия.

Первая точка контроля находится в начале выполнения работы. В этой точке на основе идентифицированных факторов, последствий критических БП, выполняются следующие контрольные действия: разрабатываются и реализуются контрольные меры по минимизации рисков; оценивается их эффективность; переоцениваются остаточные риски бизнес-процессов и работы. Контроль в этой точке носит упреждающий характер как для рисков бизнес-процессов, так и для рисков работы.

Другие точки контроля находятся на выходе критических бизнес-процессов. Это

объясняется тем, что неправильное выполнение или невыполнение критических бизнес-процессов может спровоцировать возникновение рисков в других бизнес-процессах. В этих точках осуществляется сбор результативных показателей бизнес-процессов, на основе которых оцениваются риски оставшихся бизнес-процессов. Далее, как и в первой точке контроля, проводятся контрольные действия. В данном случае контроль носит смешанный характер:

для БП, на выходе которого находится точка, контроль компенсирующий, так как риск уже реализовался;

для остальных БП — упреждающий, так как риск еще не реализовался;

для работы — упреждающий, так как риск работы еще не реализовался.

Самая последняя точка контроля располагается на выходе работы. Выполняется сбор информации по результатам работы. В случае реализации рисков работы разрабатываются и осуществляются компенсирующие контрольные меры. Очевидно, что характер контроля в данной точке является компенсирующим.

Схематически точки контроля работы проекта изображены на рис. 2.

Место процессов управления и контроля рисков в жизненном цикле работы проекта.

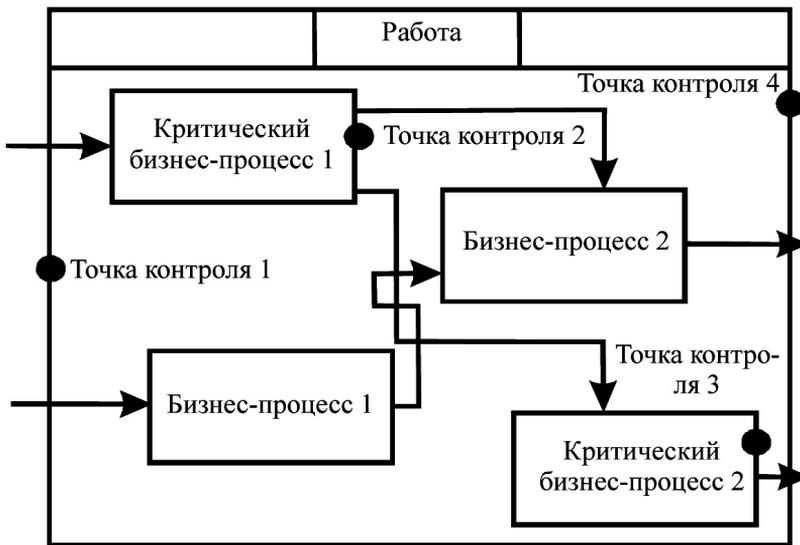


Рис. 2. Точки контроля работы

Таблица 1. Контрольные действия в жизненном цикле работы

Фаза жизненного цикла работы	Процессы управления рисками
Фаза инициации	Определение ограничений по стоимости, срокам, качеству
Фаза планирования	Идентификация рисков. Определение критических бизнес-процессов. Определение точек контроля. Анализ рисков. Оценка рисков. Планирование реагирования. Осуществление реагирования. Оценка остаточных рисков. Оценка эффективности мер реагирования
Фаза выполнения	Оценка показателей критического бизнес-процесса в точке контроля. Идентификация, анализ и оценка рисков оставшихся бизнес-процессов. Планирование реагирования. Осуществление реагирования. Оценка остаточных рисков. Оценка эффективности мер реагирования
Фаза завершения	Оценка показателей выполненной работы. Идентификация, анализ и оценка рисков работы. Планирование реагирования. Осуществление реагирования. Оценка остаточных рисков. Оценка эффективности мер реагирования

Каждая работа, как и проект, имеет свой жизненный цикл, содержащий следующие фазы: инициацию, планирование, выполнение, завершение. Оперативный характер контроля рисков бизнес-процессов требует осуществления контрольных действий на протяжении всего жизненного цикла работы. В каждой фазе выполняются процессы по управлению рисками. В таблице приведено распределение процессов управления рисками по фазам выполнения работы с учетом того, что контроль рисков осуществляется по бизнес-процессам работы. В фазе выполнения работы перечисленные действия осуществляются циклически столько раз, сколько точек контроля назначено в фазе планирования работы.

ВЫВОДЫ

1. Выполненное исследование показано, что контроль рисков по бизнес-процессам дает возможность реализовать проактивное управление рисками. 2. Исследование особенностей причинно-следственных взаимосвязей между рисками бизнес-процессов и рисками работы показало необходимость при реализации контроля учета внутренних и внешних связей между факторами и последствиями бизнес-процессов. 3. Для повышения экономической эффективности контроля необходимы выбор критических бизнес-процессов и определение контрольных точек.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
- [2] Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учеб. пособие / Под ред. И.И. Мазура. — М.: Омега-Л, 2004. — 664 с.
- [3] Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. — 408 с.
- [4] Saaty T.L., Vargas L.V. Decision making with the analytic network process. Economic, political, social and technological applications with benefits, opportunities, costs and risks. — NY.: Springer Science, 2006. — 282 p.