

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка корпоративных стандартов управления рисками в проектах  
строительной организации (на примере ООО «Десанс»)

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доц. П.С. Зеленский

Выпускник \_\_\_\_\_ А.С. Дудова

Красноярск 2018

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка корпоративных стандартов управления рисками в проектах строительной организации (на примере ООО «Десанс»)» содержит 86 страниц текстового документа, 8 иллюстраций, 17 таблиц, 27 использованных источников, 6 приложения.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка корпоративных стандартов управления рисками в ООО «Десанс».

Объектом исследования является ООО «Десанс».

Предметом исследования выступает разработка корпоративных стандартов управления рисками в строительной компании ООО «Десанс».

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи, описана применяемая теоретико-методологическая база.

В первой главе выпускной квалификационной работы изучены теоретические основы управления рисками, этапы и особенности управления рисками в строительных проектах.

Во второй главе дается общая характеристика компании ООО «Десанс», анализируются особенности фирмы и организационная структура. Рассматривается состояние проектного управления в компании, проводится анализ управления рисками и выявляются проблемы в управлении.

В третьей главе разработаны корпоративные стандарты управления рисками, разработан план по внедрению организационных изменений, дана оценка экономической эффективности.

В заключении содержится краткое изложение основных выводов и итоги исследования выпускной квалификационной работы.

## ВВЕДЕНИЕ

Риски присутствуют на любом предприятии и играют неотъемлемую роль в любой деятельности. Но раз деятельность разная, значит и риски, которые встречаются на предприятиях, тоже будут разными, а значит и решения, принимаемые по устранению рисков, будут индивидуальны для каждого предприятия. Под риском понимается отклонение фактически полученного результата от ожидаемого по причине возникновения непредсказуемых обстоятельств.

Существование рисков в строительных организациях предопределяет необходимость управления ими, то есть применение действий по идентификации рисков и по минимизации негативного влияния риска на деятельность организации. Поэтому разработка корпоративных стандартов управления рисками актуальна, поскольку содержит в себе нормы и правила, регламентирующую рабочую деятельность в управлении рисками, позволяет учитывать все риски, вовремя реагировать на них, что в свою очередь помогает предприятию избежать ненужных потерь.

Целью данной работы является разработка корпоративных стандартов управления рисками в ООО «Десанс».

Для этого необходимо решить следующие задачи:

- изучить основные теоретические аспекты управления рисками проекта;
- рассмотреть особенности управления рисками в строительных проектах;
- изучить роль корпоративных стандартов и проанализировать модели оценки зрелости проектного управления;
- оценить уровень зрелости проектного управления в компании;
- провести анализ и выявить существующие проблемы в управлении рисками в строительной организации;

- разработать корпоративный стандарт управления рисками;
- разработать мероприятия по внедрению корпоративного стандарта управления рисками;
- оценить эффективность от использования данного стандарта.

Объектом исследования является строительная компания ООО «Десанс»

Предметом исследования выступает разработка корпоративных стандартов управления рисками в строительной компании ООО «Десанс».

Методологические и теоретические основы работы. Теоретической основой бакалаврской работы стали работы отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики управления проектами, в частности процессы управления рисками.

Методологической основой данной работы стали методы сравнительного анализа; анализ документов исследуемой компании; интервьюирование сотрудников; опрос и анкетирование.

# **1 Теоретические основы управления рисками в проектном менеджменте**

## **1.1 Управление рисками как область знаний в проектном менеджменте**

Управление рисками это деятельность, которая выполняется в проекте от его начала до завершения. Как и любая другая работа в проекте управление рисками требует времени и затрат ресурсов. Поэтому эта работа обязательно должна планироваться. Планирование управления рисками - процесс, определяющий, каким образом будет осуществляться управление рисками проекта.

Тщательное и явное планирование повышает вероятность успеха остальных процессов управления рисками. Также планирование важно и для выделения достаточных ресурсов и времени для выполнения действий по управлению рисками, а также для определения общих оснований для оценки рисков. Процесс планирования управления рисками должен начинаться, как только появляется замысел проекта, и должен быть завершен на ранних стадиях планирования проекта.

К методам планирования управления рисками можно отнести:

1. Аналитические методы - анализ отношения заинтересованных сторон к рискам и стратегической подверженности риску отдельного проекта;

2. Экспертная оценка. Для обеспечения утверждения всестороннего плана управления рисками необходимо обращаться за оценкой и экспертизой к группам или отдельным лицам, прошедшим специальное обучение или обладающим знаниями в данной предметной области, например: к высшему руководству, к заинтересованным сторонам проекта, к экспертам по предметной области бизнеса или проекта;

3. Совещания. Команды проектов проводят совещания по планированию для разработки плана управления рисками. Среди участников таких совещаний

могут быть руководитель проекта, определенные члены команды проекта и заинтересованные стороны, любые лица, отвечающие за управление действиями по планированию рисков и реагированию на них, и, при необходимости, другие лица. На таких совещаниях составляются высокоуровневые планы действий по управлению рисками. Также разрабатываются элементы стоимости и операции расписания для управления рисками, которые включаются соответственно в бюджет и расписание проекта [1].

Идентификация является первым и одним из основных этапов анализа риска. Рисками о существовании или о свойствах, которых неизвестно, невозможно эффективно управлять. Поэтому главная цель - получить максимально полный список рисков проекта, включающий их описания, причины и условия возникновения. По существу, идентификация сводится к выявлению возможных проблем.

К инструментам идентификации рисков относятся:

1. Экспертные оценки.

Существуют следующие методы для сбора информации:

– мозговой штурм. Целью мозгового штурма является создание всеобъемлющего списка рисков проекта. Как правило, мозговой штурм проводит команда проекта, часто с участием ряда экспертов из разных областей, не являющихся членами команды. Генерация идей, относящихся к рискам проекта, происходит под руководством ведущего либо в традиционной свободной форме мозгового штурма, когда идеи вносятся участниками либо структурируются с помощью методов проведения массовых опросов (например, метод номинальных групп). За основу может приниматься система категорий рисков, например иерархическая структура рисков. Далее риски подлежат идентификации и категоризации по типам, а их определения - уточнению;

– метод Дельфи способствует достижению консенсуса между экспертами. Данный метод предполагает, что эксперты по рискам проекта

принимают в нем участие анонимно. С помощью опросного листа модератор собирает идеи о важных рисках проекта. Ответы резюмируются и затем возвращаются экспертам для дальнейших комментариев. Консенсуса можно достичь за несколько циклов данного процесса. Метод Дельфи помогает снизить необъективность в оценке данных и устраняет избыточное влияние отдельных лиц на конечный результат;

- проведение интервью. Проведение интервью среди опытных участников проекта, заинтересованных сторон или экспертов по предметной области способствует идентификации рисков;

- анализ первопричины. Анализ первопричины представляет собой особый метод определения проблемы, выявления основополагающих причин, приведших к ней, и разработки предупреждающих действий.

2. Анализ с помощью контрольного списка (контрольные списки идентификации рисков разрабатываются на основе исторической информации и знаний, полученных в ходе исполнения предыдущих аналогичных проектов или из других источников информации).

3. Анализ допущений. Каждый проект и его план задумывается и разрабатывается на основании ряда гипотез, сценариев и допущений. Анализ допущений исследует обоснованность допущений применительно к проекту. Данный анализ позволяет идентифицировать риски проекта, возникающие вследствие неточности, нестабильности, противоречивости или неполноты допущений.

4. Методы диаграмм. Они иллюстрируют причинно-следственные связи для определения причин рисков.

К методам диаграмм рисков относятся:

- диаграммы причинно-следственных связей,
- блок-схемы процесса или системы,
- диаграммы влияния.

5. Анализ SWOT. Данный метод позволяет провести анализ проекта с точки зрения каждого из аспектов: сильных и слабых сторон, благоприятных

возможностей и угроз (strengths, weaknesses, opportunities, and threats, SWOT), что делает идентификацию рисков более полной, учитывая риски внутри проекта.

В результате идентификации можно осуществить описание риска, которое представляет собой подробное описание выявленных рисков в определенном формате, что позволяет провести дальнейший, качественный анализ риска.

Описание риска служит основой для формирования «карты риска» организации, которая обобщает данные об описании риска, действующие механизмы контроля, планируемые мероприятия по снижению уровня риска, ответственных за мероприятия. Формирование «карты риска» позволяет четко сформулировать приоритетные направления в части управления рисками, определить наиболее эффективные методы контроля. В этих документах находят отражение не только категории рисков отдельных подразделений компании, описание их причин, вероятность возникновения, но и контрольные процедуры в отношении конкретных рисков, план действий по их минимизации, а также ответственность сотрудников различных структурных подразделений за управление рисками.

После идентификации всех возможных рисков проекта нужно провести оценку риска. Оценить риск можно с помощью количественного и качественного анализа.

Качественная оценка может быть сравнительно простой, ее главная задача - определить возможные виды рисков, а также факторы, влияющие на уровень рисков при выполнении определенного вида деятельности.

Количественная оценка рисков определяется через:

- а) вероятность того, что полученный результат окажется меньше требуемого значения (намечаемого, планируемого, прогнозируемого);
- б) произведение ожидаемого ущерба на вероятность того, что этот ущерб произойдет [2].

Методы и средства:



### 1. Методы качественного анализа рисков:

- оценка степени воздействия;
- оценка вероятности наступления рискового события.

### 2. Методы количественного анализа рисков:

- анализ показателей предельного уровня;
- анализ чувствительности;
- PERT - анализ;
- имитационное моделирование, в том числе по методу Монте Карло;
- анализ дерева решений.

1. Качественный анализ рисков проводится для того, чтобы расставить приоритеты в отношении рисков для их дальнейшего анализа, который проводится путем оценки и сопоставления их воздействия и вероятности возникновения. Выгода данного анализа состоит в том, что он помогает руководителям определить самые высокоприоритетные риски.

Оценка вероятности рисков предполагает проведение исследования возможности наступления того или иного риска. При оценке воздействия рисков определяется потенциальный эффект, который может быть оказан на цели проекта (например, сроки, стоимость, качество или исполнение), включая как отрицательные эффекты со стороны угроз, так и положительные эффекты со стороны благоприятных возможностей. Риски могут быть оценены входе интервью или совещаний, в число опрашиваемых входят члены команды проекта и лица, не принимающие участия в проекте, но имеющие широкие познания в этой области [2].

Матрица вероятности и воздействия - это таблица, отображающая вероятность наступления каждого риска и его воздействие на цели проекта в случае его наступления, которая изображена на рисунке 1. Приоритеты между рисками расставляются в соответствии с их вероятными последствиями, которые могут оказывать воздействие на цели проекта. Типичным способом выбора приоритета является использование таблицы соответствия или матрицы

вероятности и воздействия. Обычно организация сама устанавливает сочетания вероятности и воздействия, на основании которых уровень риска определяется как «высокий», «средний» или «низкий» [1, с.318].

Вероятность	Угрозы					Благоприятные возможности				
	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05/ очень низкий	0,10/ низкий	0,20/ средний	0,40/ высокий	0,80/ очень высокий	0,80/ очень высокий	0,40/ высокий	0,20/ средний	0,10/ низкий	0,05/ очень низкий

Рисунок 1- Матрица вероятности и воздействия

2. Количественный анализ рисков - это процесс численного анализа воздействия определенных рисков на общие цели проекта. Производится в отношении тех рисков, которые были классифицированы, как существенные. Количественный анализ рисков нацелен на получение численной оценки вероятности каждого риска и его влияния на цели предприятия. Количественный анализ риска обычно проводится после качественного.

Методы количественного анализа:

- Опросы - обзор опыта и сбор исторической информации для последующего вероятностного распределения рисков проекта.
- Анализ чувствительности показывает, какие риски имеют наибольшее влияние на проект.
- Анализ ожидаемого денежного значения проводится с помощью диаграммы дерева решений. Это статистический метод, с помощью которого вычисляется средний результат, когда в будущем имеются сценарии, которые могут произойти или не произойти.
- Моделирование и имитация. При имитации проекта используется модель для определения возможных воздействий подробно описанных

неопределенностей на цели проекта, как правило, используется метод Монте-Карло.

– Экспертные оценки. Требуется для определения потенциальных воздействий на стоимость и сроки, для оценки вероятности и для определения входов (например, распределений вероятностей) для инструментов. В идеале привлекаются эксперты, обладающие значимым недавним опытом.

Результатом идентификации, анализа и оценки риска является отчет, содержащий информацию, позволяющую менеджеру принять рискованное решение. Полученные оценки и принятое решение являются исходными данными для разработки мероприятий по снижению риска.

Планирование реагирования на риски - процесс разработки вариантов и действий по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз целям проекта. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он предусматривает меры реагирования на риски в порядке их приоритетов, путем включения ресурсов и операций в бюджет, расписание и план управления проектом по необходимости. По результатам планирования реагирования на известные риски, должны быть внесены изменения в другие документы проекта (базовые планы по срокам, стоимости, содержанию; план УЧР; план управления качеством и др.) [3].

Существует четыре типичные стратегии реагирования на появление угроз или рисков, способных оказать отрицательное воздействие на достижение целей проекта.

1. Уклонение от риска предполагает изменение плана управления проектом таким образом, чтобы исключить угрозу, вызванную негативным риском, оградить цели проекта от последствий риска или ослабить цели, находящиеся под угрозой (например, уменьшить содержание проекта). Некоторые риски, возникающие на ранних стадиях проекта, можно избежать при помощи уточнения требований, получения дополнительной информации или проведения экспертизы. Например, уклониться от риска можно, если отказаться от реализации рискованного функционального требования или

самостоятельно разработать необходимый программный компонент, вместо ожидания поставок продукта от субподрядчика.

2. Передача риска подразумевает переложение негативных последствий угрозы с ответственностью за реагирование на риск на третью сторону. Передача риска просто переносит ответственность за его управление другой стороне (например, страховка, гарантия), но риск при этом никуда не девается. Передача риска практически всегда предполагает выплату премии за риск стороне, принимающей на себя риск.

3. Снижение риска - стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта действует с целью уменьшения вероятности возникновения или воздействия риска. Она предполагает уменьшение вероятности и/или воздействия неблагоприятного риска до приемлемых пороговых уровней. Предпринятые ранние действия по уменьшению вероятности наступления риска и/или его воздействия в ходе проекта часто оказываются более результативными, нежели попытки возмещения ущерба, предпринимаемые после наступления риска. В качестве примеров действий по снижению рисков можно привести внедрение менее сложных процессов, проведение большего числа тестов или выбор более надежного поставщика.

4. Принятие риска - стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта решает признать риск и не предпринимать каких-либо действий до наступления риска. Данная стратегия используется, если какой-либо другой способ реагирования на определенный риск является невозможным или экономически неэффективным. Она указывает на то, что команда проекта решила не изменять план управления проектом для борьбы с риском либо не способна определить какую-либо иную подходящую стратегию реагирования [4].

## 1.2 Особенности управления рисками в строительных проектах

Риски существуют на каждом предприятии, не зависимо от того какой деятельностью оно занимается. Но раз деятельность разная, значит и риски, которые встречаются на предприятиях, тоже будут разными, а значит и решения, принимаемые по устранению рисков, будут индивидуальны для каждого предприятия.

Риск - это отклонение фактически полученного результата от ожидаемого по причине возникновения непредсказуемых обстоятельств. Строительные организации самостоятельно создают систему риск-менеджмента, которая позволяла бы адекватно реагировать на изменение факторов внешней и внутренней среды [5].

Существование рисков в строительных организациях предопределяет необходимость управления ими, то есть применение действий по идентификации уровня неопределенности и по минимизации негативного влияния риска на деятельность организации.

К основным функциям системы управления рисками строительных организаций относятся:

- обеспечение нормального функционирования при любых изменениях ситуаций;
- накопление развивающейся во времени базы факторов, влияющих на уровень состояния и использования, находящихся в их распоряжении активов;
- комплексная диагностика состояния;
- текущее планирование и прогнозирование деятельности;
- формирование и выбор альтернативных управленческих решений, способствующих снижению или устранению воздействия отрицательных факторов, снижающих требуемый уровень отдачи от средств, вложенных в активы;
- прогнозирование и моделирование связей между факторами.

К факторам риска следует относить лишь те возможные изменения входных и выходных параметров, которые невозможно заранее предвидеть и однозначно предсказать на основе имеющейся информации. Для обеспечения наиболее эффективного и рационального управления рисками строительных организаций им разработана система показателей, включающих более ста параметров, которые достаточно полно отражают все основные свойства рисков.

Внутренняя и внешняя среда оказывает большое влияние на предприятие.

По средствам влияния факторов внутренней и внешней среды возникает большое количество рисков.

Тип факторов риска относящихся к внутренней среде и возникающие риски:

1. Производственные. Виды рисков: неисправность в работе машин, механизмов, транспортных средств; выход из строя систем энерго и водоснабжения; низкое качество материалов, деталей, конструкций, оборудования, не позволяющие применить их по назначению и т.д.

2. Технологические. Виды рисков: переделка недоброкачественного выполнения строительно-монтажных работ вследствие допущенных нарушений в технологии, появление непредвиденных работ, нестабильность качества сырья и материалов, отсутствие резерва мощности и т.д.

3. Экономические. Виды рисков: материально-техническое снабжение, гарантии сбыта, конкурентоспособности, падение объемов производства, снижение ритмичности строительства, появление более выгодных предложений и т.д.

4. Социальные. Виды рисков: текучесть кадров, трудности с набором квалификационной рабочей силы, качество условий труда и т.д.

5. Маркетинговые. Виды рисков: изменение цен продажи продукции после заключения контракта, неплатежеспособность покупателя или заемщика, изменчивость спроса на продукцию и стоимость материалов и т.д.

6. Инновационные. Виды рисков: сложности и неполадок и во внедрении новых компьютерных программ, использование новых материалов, изделий и т.д.

7. Организационные. Виды рисков: нарушение обязательств по выдаче проектно-сметной документации и недостатки проектно-изыскательских работ, поставкам материалов и т.д.

8. Эксплуатационные. Виды рисков: недооценка затрат на содержание, физический и моральный износ, ремонт и модернизация оборудования, повышение требования властей к безопасности и качеству обслуживания потребителей, ремонтно-восстановительные работы и т.д.

Тип факторов риска относящихся к внешней среде и возникающие риски:

1. Политические. Виды рисков: нестабильность, угроза забастовок, потери права собственности, недостаточный для удержания персонала уровень оплаты труда и т.д.

2. Общеэкономические. Виды рисков: возникновение девальвации рубля, рост цен на сырье, уровень предметной и технологической специализации строительной продукции и т.д.

3. Правовые. Виды рисков: совершенство степени законодательства и арбитражного производства, ответственность за нарушение контрактных обязательств, степень защищенности внутреннего рынка, таможенная политика, тарифные соглашения, лицензионная политика и т.д.

4. Социальные. Виды рисков: невыход работников, невыполнение производственного задания при полном обеспечении работ и т.д.

5. Отраслевые. Виды рисков: взаимодействие со смежными отраслями, в том числе с жилищно-коммунальным хозяйством, устойчивость смежных отраслей по сравнению с устойчивостью экономики страны и т.д.

6. Климатические и экологические. Виды рисков: снегопады, штормы, ливни, гололед, вредность производства и т.д.

Для эффективного взаимодействия строительных организаций с основными экономическими контрагентами и средами, используя методы

системного подхода, необходимо разработать механизм управления инвестиционными рисками.

Механизм управления рисками строительного проекта включает следующие составляющие элементы:

1. Установления целей системы управления рисками:

- мониторинг системы-предприятия и среды его функционирования;
- выявление факторов риска;
- идентификация рисков;
- выработка комплекса целей и задач управления рисками.

2. Количественный анализ конкретного вида риска:

- выбор методов количественной оценки;
- оценка возможных потерь от рисков;
- определение фактически и допустимого уровней риска;
- статистический, аналитический методы;
- метод экспертных оценок;
- целесообразность затрат и определение финансовой устойчивости;
- сравнение определенных уровней риска.

3. Разработка комплекса управленческих решений по минимизации уровня риска:

- определение направлений влияния на риск;
- применение разных вариантов влияния на риск;
- оценка результатов действий.

Применение системного подхода к выявлению причин возникновения рисков, которые имеются во внешней и внутренней среде предприятия, а также выбор оптимальных методов их оценки позволит строительной организации создать эффективную систему риск-менеджмента [6].



### **1.3 Роль корпоративных стандартов и оценка проектной зрелости в строительной организации**

Корпоративные стандарты - это нормы и правила, регламентирующие рабочую деятельность всех сотрудников компании, алгоритм взаимодействия с потребителем товаров или услуг, предлагаемых организацией. Набор стандартов типичной организации включает в себя, например:

- стандарт корпоративного поведения сотрудников;
- стандарт обслуживания клиентов;
- стандарт продаж;
- стандарты для основных бизнес процессов;
- стандарты квалификации и обучения компании.

Главная цель создания таких стандартов - эффективное управление и координация бизнеса, который становится в результате более прозрачным и предсказуемым. В компании, в которых нет системы корпоративных стандартов, обычно испытывают следующие трудности:

- сложность планирования работы;
- отсутствие единых форм отчетности;
- трудность определения причин сбоев в процессах, негативных результатов работы и т. д.;
- сложность с назначением ответственных за проведение отдельных операций;
- неудовлетворенность сотрудников оценкой их работы [7].

Если компания испытывает указанные трудности, это является сигналом к тому, что необходимо разрабатывать и внедрять систему корпоративных стандартов. Процесс стандартизации усложняется по мере повышения уровня зрелости организации: от простых форм документов к более детальным и сложным. При этом внедрение корпоративных стандартов не должно ограничиться принятием одного документа любой степени важности и

разработанности. Для того чтобы процессы управления компанией заработали, необходим комплекс документов различного уровня и назначения. Алгоритм разработки корпоративного стандарта управления проектами, изображен на рисунке 2.

Этапы внедрения корпоративных стандартов:

1. Разработка корпоративного стандарта. Для этого чаще всего создается рабочая группа, состоящая из специалистов компании, представителя руководства и, возможно, сотрудников консультационной фирмы. Рабочая группа определяет требования к стандарту, готовит его концепцию и варианты.

2. Согласование разработанного стандарта. Этот этап позволяет избежать некоторых ошибок, поскольку проект стандарта анализируется как потенциальными исполнителями, так и другими сотрудниками, на которых будет распространяться действие стандарта.

3. Внедрение согласованного стандарта. Необходимо отметить, что любой стандарт вступает в действие на основании приказа руководителя компании, а исполнители нуждаются в соответствующем обучении или инструктаже. Кроме того, сотрудники, на которых распространяется действие документа, должны быть проинформированы о его внедрении, а текст должен быть доступен для исполнителей и всех заинтересованных лиц.

4. Опытная эксплуатация. Важно учесть, что в течение одного-двух месяцев процесс внедрения требует повышенного внимания со стороны руководства, членов рабочей группы и специалистов консультационной фирмы (при их наличии), поскольку исполнителям могут потребоваться дополнительные консультации, а также, возможно, возникнут проблемы, сигнализирующие о необходимости доработки корпоративного стандарта.

5. Аудит внедрения. Он заключается в анализе исполнения регламентированных процессов, беседах с исполнителями и лицами, на которых распространяется действие стандарта, оценке эффективности его внедрения. В результате аудита может быть принято решение о корректировке или повторном внедрении стандарта [8].

Благодаря внедрению структурированных и понятных всем стандартов, компания может:

- повысить показатели продаж и уровень сервисного обслуживания, снизить число жалоб, повысить удовлетворенность потребителей;
- распространять типовые успешные модели работы на филиальную сеть;
- добиться высокой лояльности к организации, как среди клиентов, так и среди сотрудников;
- ускорить развитие организации;
- снизить до минимума конфликтные ситуации в коллективе [9].

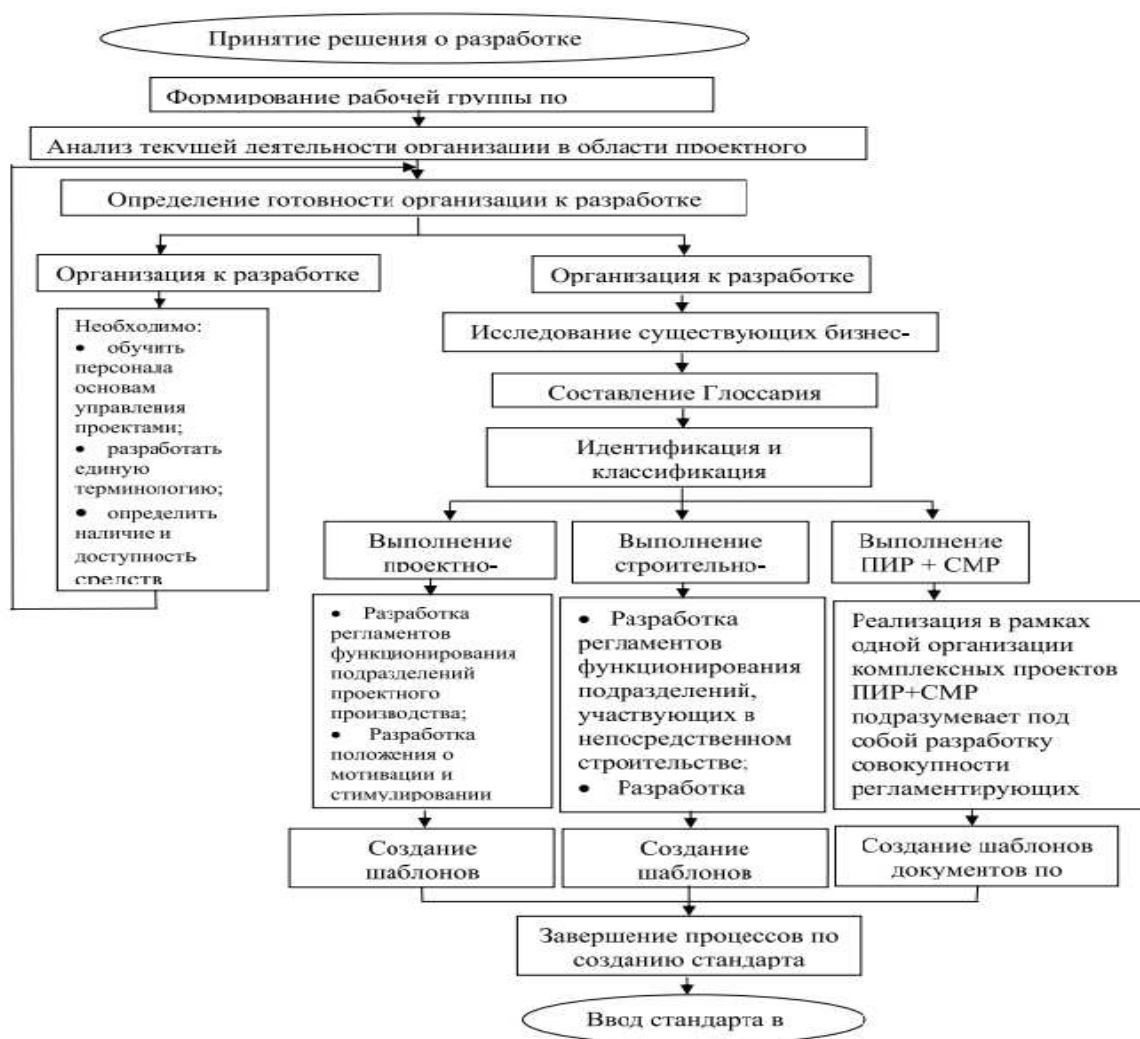


Рисунок 2 - Алгоритм разработки корпоративного стандарта управления проектами с учетом специфики строительной отрасли

Все компании, заинтересованные в развитии, создании и сохранении конкурентных позиций, расширении бизнеса вне зависимости от специфики бизнеса и отношению к проектной деятельности, так или иначе реализуют проекты в ходе своей деятельности. Успех запускаемых проектов напрямую зависит от качества и уровня развития системы управления проектами в данной компании. В случае если компания находится уже на том уровне, когда приходит осознание необходимости развития данной системы, необходимости выявить сильные и слабые стороны, проанализировать прошлые ошибки и найти способы их исправления, первый вопрос, который встаёт, – это вопрос оценки уровня зрелости управления проектами. Для оценки существующей в компании системы управления проектами и её дальнейшего совершенствования используются различные модели.

Модель зрелости - это модель, которая отражает необходимые элементы эффективных процессов и описывает путь постепенного улучшения от незрелых процессов к регламентированным зрелым процессам с повышенным качеством и эффективностью. Под зрелостью организационного управления проектами в свою очередь понимается способность организации отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно поддерживало достижение её стратегических целей.

Модели зрелости разделяют на три типа:

1. Уровневые, в которых достижение целей набора заданных областей характеризует определенный уровень, каждый из которых является основанием для последующих уровней. Уровневые модели определяют четыре-пять уровней зрелости и требуют, чтобы выделенные в рамках данной модели показатели зрелости были приведены к значениям, соответствующим каждому уровню. Примером уровневой модели является Модель зрелости управления проектами, разработанная немецким учёным Г. Керцнером;

2. Непрерывные, в которых набор возможностей предлагает определенный путь развития и улучшения процессов в каждой специфической процессной области. При этом под зрелостью понимается бесконечный процесс

совершенствования организационного управления проектами. Непрерывные модели описывают процесс, который позволяет организации достичь желаемого, к примеру, определить набор возможностей для дальнейшего развития, что приведет к эволюции организации, и она станет более зрелой. Примером непрерывной модели является Модель зрелости организационного управления, разработанная Американским Институтом управления проектами;

3. Лепестковые, в которых каждая характеристика, определяющая зрелость компании в области организации управления проектами, оценивается по установленной шкале, что позволяет сразу увидеть отставание компании по каждой из заданных характеристик. Примером лепестковой модели является Модель зрелости организационного управления проектами Роланда Гарайса.

В международной практике наибольшее распространение получили следующие модели зрелости управления проектами:

- модель зрелости организационного управления проектами - Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), разработанная Американским Институтом управления проектами;

- модель зрелости управления проектами - Project Management Maturity (PM Maturity), разработанная Калифорнийским университетом Беркли;

- модель зрелости управления проектами - Project Management Maturity Model (PMMM), разработанная немецким учёным Г. Керцнером;

- модель зрелости управления портфелями, программами и проектами - (P3M3), разработанная Министерством государственной торговли Соединенного Королевства.

Модель зрелости организационного управления проектами (OPM3) представлена в виде стандарта и состоит из свода знаний, базы лучших практик и инструментария. База лучших практик структурирована по трем доменам (проект, программа, портфель проектов), четырем уровням формализации проектов (процессы стандартизированы, измеряемы, управляемы и оптимизируемы), и в основном соответствуют одному из процессов управления

проектами (инициация, планирование, организация исполнения, контроль, завершение) в соответствии с руководством PMBOK.

Данная модель включает 4 основных элемента: качество процессов; среда организации; культура организации; воплощение стратегии. В свою очередь, чтобы достичь уровня лучших практик, организация должна иметь набор определённых «возможностей», а каждая возможность в свою очередь может быть описана одним или более результатом и показателем состояния эффективности (KPI). Уровень зрелости организации оценивается по тому, обладает ли организация всеми необходимыми возможностями и в какой мере процессы, используемые в организации, приближаются к уровню лучших практик. Модель зрелости (OPM3) не содержит в явном виде уровней зрелости.

Модель зрелости управления проектами (PM Maturity) Беркли построена в виде ряда ступеней, отражающих эволюцию процессов управления проектами в организации. Модель предполагает количественную оценку зрелости управления проектами и имеет пять уровней.

Уровень 1 (начальный уровень). В организации нет формально принятых процедур управления проектами, выполнение проектов не планируется, работы проекта слабо определены по содержанию, объему и стоимости;

Уровень 2 (индивидуальное планирование проектов). В организации применяются отдельные неформализованные процедуры управления проектами. Руководителями проектов процессы управления проектами частично признаются и контролируются;

Уровень 3 (управление). Предполагает частичную формализацию процессов управления проектами и использование базовой системы планирования и управления проектами в организации;

Уровень 4 (интеграция). В организации существует полная формализация и официальное утверждение всех процессов управления проектами и документирование всей соответствующей информации;

Уровень 5 (совершенствование). Процессы управления проектами в компании постоянно улучшаются. Обеспечивается автоматический сбор

данных по управлению проектами для выявления слабых мест в процессах, их анализ и количественная оценка для определения возможностей дальнейших улучшений процессов управления проектами.

Модель зрелости управления проектами Керцнера (РМММ) предполагает качественную оценку уровней зрелости управления проектами. Основные положения модели зрелости Гарольда Керцнера:

- каждый следующий этап за другим уровнем не может быть начат, пока не пройден предыдущий;
- уровни могут перекрываться;
- на каждом уровне зрелости могут возникать риски;
- существуют подводные камни или препятствия, мешающие достижению следующего уровня;
- разный уровень зрелости системы управления проектами в компании характеризуется рядом проблем, связанных с сопротивлением нововведениям сотрудников и отделов.

Модель состоит из 5 уровней: терминология, общие процессы, единая методология, бенчмаркинг и непрерывное улучшение. Модель зрелости управления проектами Г. Керцнера, изображена на рисунке 3.

Уровень 1 (терминология). На этом уровне организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний в области управления проектами и изучения сопутствующей им терминологии.

Уровень 2 (общие процессы). Организация осознает важность определения и разработки общих процессов для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других.

Уровень 3 (единая методология). Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при интеграции управления проектами с другими методологиями (управление качеством, процессами и т. д.).

Уровень 4 (бенчмаркинг). Происходит осознание того, что нужно улучшать корпоративные процессы, если корпорация хочет сохранять своё превосходство перед конкурентами.

Уровень 5 (непрерывное улучшение). На этом уровне компания оценивает информацию, полученную в ходе бенчмаркинга, и должна принять решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении (развитии) единой методологии [10].

Модель предполагает, что некоторые уровни должны и могут перекрываться, но порядок перехода с одного уровня на другой остаётся неизменным.



Рисунок 3 - Модель зрелости управления проектами Г. Керцнера

Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами (РЗМЗ) описывает действия, связанные с портфелем, программами и проектами, в пределах областей процессов, которые вносят вклад в достижение успешных результатов проекта.

Уровень 1 (знание о процессах). Управление проектами осуществляется без регламентирования и стандартизации процедур и при отсутствии системы контроля.



Уровень 2 (повторяющиеся процессы). Управление проектами осуществляется при минимальном уровне стандартизации, ограниченном уровне последовательности и скоординированности между проектами.

Уровень 3 (определенные процессы). Организация имеет собственные централизованно контролируемые процессы управления проектами и может изменить отдельные проекты под эти процессы.

Уровень 4 (управляемые процессы). Организация имеет специальные управленческие показатели для всех проектов, пригодные для прогнозирования будущего состояния.

Уровень 5 (оптимизированные процессы). Организация ведёт непрерывный процесс улучшения технологий управления проектами для оптимизации процессов [11].

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

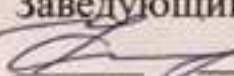
1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2013 [текст]. - Изд. 5-е, - Москва : Project Management Institute, Inc. 2013. - 397 с.
2. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для СПО / А. И. Балашов, М. В. Тихонова, под. общ. ред. Е. М. Рогова. - Люберцы : Юрайт, 2016. - 383 с.
3. Гонтарева, И. В. Управление проектами: учеб. пособие / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. - Москва : КД Либроком, 2013. - 384 с.
4. Шапиро, В. Д. Управление проектами: учеб. пособие для студентов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, под. общ. ред. И. И. Мазур. - Москва : Омега-Л, 2014. - 960 с.
5. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. - Люберцы : Юрайт, 2016. - 422 с.
6. Шпаков, А. В. Российское предпринимательство / А. В. Шпаков // Управление рисками при реализации инвестиционных строительных проектов. - 2013. - № 3. - С. 25-30.
7. Николаева, С. А. Корпоративные стандарты: от концепции до инструкции, практика разработки / А. С. Николаева. - Москва : Книжный мир, 2013. - 333 с.
8. Богданов, В. В. Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом / В. В. Богданов. - Изд. 2-е, - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013, - 248с.
9. Малахов, В. И. Современные технологии управления проектами в строительстве / В. И. Малахов. - Изд. 1-е, - Москва : Омега-Л, 2018. - 80 с.

10. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. / Г. Керцнер, под. общ. ред. А. Д. Баженова. - Москва : ДМК, 2014. - 320 с.
11. Куприянова, С. В. Практические рекомендации по оценки уровня зрелости проектного управления в компании / С. В. Куприянова // Актуальные проблемы экономики. - 2013. - № 1. - С. 231-236.
12. Официальный сайт компании ООО «Десанс» [электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.desans.ru/>.
13. Сбис. Информация о деятельности компании ООО «Десанс» [электронный ресурс] – режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/2463242160/246301001>
14. Михайлов, А. Ю. Организация строительства. Календарное и сетевое планирование: учеб. пособие / А. Ю. Михайлов. - Москва : Инфра-Инженерия, 2016. - 295 с.
15. Стандарты управления рисками. Федерация Европейских Ассоциаций Риск Менеджеров [электронный ресурс] - [http://www.aosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie\\_riskami/standart%20ferma\\_russia.pdf](http://www.aosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie_riskami/standart%20ferma_russia.pdf).
16. Коваленко, С. П. Управление проектами: Практическое пособие / С. П. Коваленко. - Минск : Тетралит, 2013. - 192 с.
17. Бадалова, А. Г. Управление рисками деятельности предприятия: учеб. пособие / А. Г. Бадалова, А. В. Пантелеев. - Москва : Вузовская книга, 2015. - 234 с.
18. Мамаева, Л. Н. Управление рисками: Учебное пособие / Л. Н. Мамаева. - Москва : Дашков и К, 2013. - 256 с.
19. Плошкин, В. В. Оценка и управление рисками на предприятиях: учеб. пособие / В. В. Плошкин. - Ст. Оскол : ТНТ, 2013. - 448 с.
20. Богданов, В. В. Управление проектами В MicrosoftProject: учеб. пособие / В. В. Богданов. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 604 с.

21. Лапыгин, Ю. Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности: практическое пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Омега-Л, 2015. - 252 с.
22. Просветов, Г. И. Управление рисками: задачи и решения: учебно - практическое пособие / Г. И. Просветов. - Москва : Альфа-Пресс, 2014. - 416 с.
23. Меняев, М. Ф. Управление проектами. MS Project: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / М. Ф. Меняев. - Москва : Омега-Л, 2015. - 276 с.
24. Новиков, Д. А. Управление проектами. Организационные механизмы: учебное пособие / Д. А. Новиков. - Москва: ПМСОФТ, 2016. – 140 с.
25. Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия: учеб. пособие / В. Н. Уродовских. - Москва : Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. - 168 с.
26. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Богратион. - Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. -620с.
27. Корпоративный стандарт системы управления проектами [электронный ресурс] - <http://microsoft-project.ru/files/1399/Corporate%20standard.pdf>.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.Л. Улина

« 19 » 06 20 18 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка корпоративных стандартов управления рисками в проектах  
строительной организации (на примере ООО «Десанс»)

Руководитель



канд. экон. наук, доц. П.С. Зеленский

Выпускник



А.С. Дудова

Красноярск 2018