

**I. I. ОНИЩЕНКО**, здобувач, Університет економіки та права «КРОК»,  
Київ;

**О. М. ШОР**, здобувач, ЧДТУ, Черкаси

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІТ-КОМПАНІЇ**

Розглянуто можливості інтеграції процесів управління ризиками ІТ-проектів в основні процеси забезпечення діяльності компанії в ІТ-галузі, з метою забезпечення комплексності та підвищення ефективності. Використання технології менеджменту знань для накопичення, зберігання та повторного використання інформації процесу управління ризиками.

**Ключові слова:** процесний підхід, управління ризиками, управління знаннями, управління проектами.

**Вступ.** В умовах динамічного розвитку технологій досить важливим фактором для ІТ-компанії є здатність ефективно поєднувати та застосовувати різні управлінські інструменти та механізми. Також, оскільки основним ресурсом такої компанії є ресурс інтелектуальний, постає питання забезпечення надійних та ефективних інформаційних потоків як всередині компанії так і за її межами. Для забезпечення підтримки та підвищення конкурентоспроможності продуктів та проектів, які реалізує ІТ-компанія в процесі своєї діяльності, постає необхідність забезпечення високого рівня якості.

**Аналіз останніх досліджень та літератури.** Питанню управління ІТ-проектами сьогодні приділяється достатня увага, особливо, зі сторони професійного співтовариства управлінців даної галузі [1, 2]. Серед наукових праць також досить часто піднімається дане питання, але його розуміння та кут розгляду сильно залежать від галузі знань в якій працює науковець. На сьогоднішній день дуже мало наукових робіт піднімають питання комплексного управління ІТ-підприємством, як проект-орієнтованою компанією з врахуванням всіх особливостей ведення такого бізнесу та обмежень при реалізації ІТ-проектів [3].

**Мета статті.** Провести аналіз можливостей побудови системи управління ІТ-компанією на основі підходів процесного управління з застосуванням засад проектного менеджменту, а також поєднання методів та інструментів різних галузей науки для підвищення показників ефективності ІТ-компанії.

**Постановка проблеми.** Компанії, що здійснюють свою діяльність в галузі інформаційних технологій, хоча і мають ряд відмінних рис, та все ж відповідають основним характеристикам поняття підприємства, як цільового об'єднання ресурсів для досягнення певної мети. Метою діяльності будь-якого підприємства є, в першу чергу, отримання максимального прибутку шляхом зміни форми наявних ресурсів по ходу послідовної реалізації процесів, що взаємопов'язано функціонують всередині підприємства, як цілісної системи [4].

На сьогоднішній день, процесний підхід є одним з найефективніших підходів як до аналізу стану організації, так і для ефективного управління нею. Розглядаючи ІТ-компанію з точки зору процесного підходу також можливо чітко визначити основні процеси, що функціонують всередині неї. Одним з них можна вважати також процес управління проектами. Досить поширеним явищем сьогодні є розрив в підходах управління підприємством в цілому, та управління проектами, які воно реалізує, зокрема. Поширеними є два полярні підходи:

1 Основний акцент менеджмент компанії робить саме на процесах, розглядаючи управління проектами як їх складову і не забезпечуючи належну увагу окремим прикладним питанням, що можуть стати джерелом ризиків у майбутньому.

2 Управління проектами стає домінуючим процесом в компанії і разом з тим втрачається адекватний контроль та управління допоміжними (але не менш важливими) процесами компанії.

**Матеріали досліджень.** Повертаючись до теми управління ІТ-проектами, варто звернути увагу на те, що розробка та впровадження найефективніших проектних методологій може не дати бажаного результату, якщо решта процесів компанії не буде достатньо керованою або матиме низьку ефективність. З іншого боку, чітко прописані процеси основної діяльності ІТ-компанії не даватимуть успішного результату, якщо при їх моделюванні не будуть враховані особливості проектного управління. Звичайно, не всі ІТ-компанії в рамках своєї діяльності займаються реалізацією проектів того чи іншого типу. Але досить багато крупних підприємств даної галузі можуть мати одразу по кілька портфелів різнотипних проектів, що протікають паралельно, або, навіть, використовують одні і ті ж ресурси [5].

Можна зробити висновки, що найдоцільнішим є поєднання підходів та методологій з різних галузей знань для побудови справді ефективної системи управління підприємством. Узагальнено, етапи ефективного впровадження в компанії процесного підходу до управління можна представити наступним чином: формалізація та опис існуючих процесів, шляхом побудови моделі з використанням відомих нотації (BPMN, Aris, IDEF); аналіз ефективності та відповідності існуючих процесів поставленим цілям; розробка рекомендацій

по удосконаленню; впровадження рекомендованих змін; постійний контроль за виконанням та коригування процесів.

В залежності від мети та цілей впровадження процесного підходу або проведення коригування на етапах його використання за основу для удосконалення можуть бути взяті рекомендації різних стандартів ISO або методологій CMMI Dev. Так, стандарт ISO 9001-2008 допоможе задокументувати та змоделювати основні процеси для забезпечення якісної роботи IT-компанії. А CMMI Dev, в свою чергу, дозволить ефективно покращувати існуючі моделі в відповідності з темпами розвитку. Відповідність діяльності компанії вищезгаданим стандартам та методологіям передбачає документування певних процедур, регламентів та інструкцій та їх постійне оновлення у відповідності з потребами компанії та вимогами стандартів.

В процесі побудови процесної моделі IT-компанії прийнято виділяти 5-6 основних процесів (кількість залежить від масштабів організації та спектру напрямків діяльності) та достатню кількість допоміжних процесів. Управління проектами, як особливий вид діяльності може бути описано в вигляді одного з основних бізнес-процесів. На рис. 1 представлено схематично взаємозв'язок між процесами в IT компанії – фрагмент глобального процесу компанії з виділенням процесу управління проектами (без деталізації ресурсних та інформаційних потоків).

Управління ризиками в проектному управлінні визначається як комплекс дій та заходів, що включають виявлення, аналіз ризиків та формування управлінських рішень, що направлені на зниження вірогідності та ступеня їхнього впливу на хід, результати та продукти цих проектів. Існують різні підходи, що забезпечують менеджера проекту інструментарієм для ефективного управління ризиками [6].

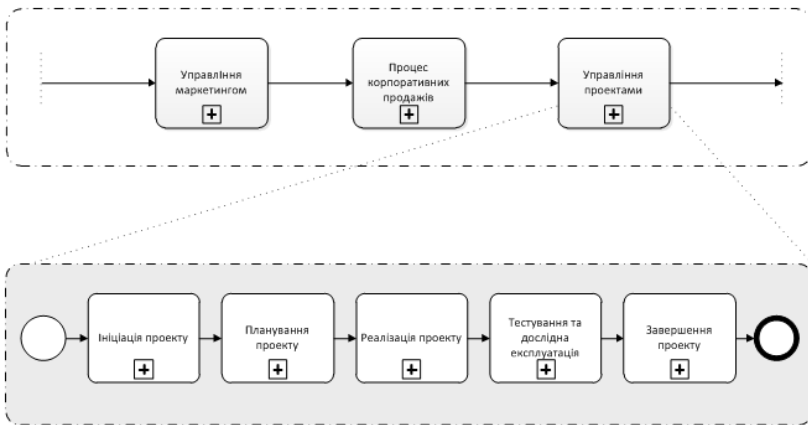


Рис. 1 – Управління проектами, як один з основних процесів IT-компанії

Методології процесного управління також не залишають без уваги питання управління ризиками. Комплекс заходів для управління ризиками ІТ-компанії може бути представлений як окремо виділеним процесом, так і складовою частиною інших процесів компанії.

В ході реалізації проектів може виникнути ситуація, коли той чи інший ризик одного проекту може бути притаманний іншому проекту, що реалізується в портфелі компанії. Управління такими ризиками, а також тими, що можуть мати вплив на результати проекту, доцільно реалізовувати повністю або частково за рамками проектів. Це дозволить максимально мобілізувати ресурси та підвищити ефективність управління «спільними» ризиками [7, 8].

Виходячи з цього, можна зауважити доцільність моделювання окремого допоміжного бізнес-процесу для управління ризиками компанії, який буде викликатися як в процесі операційної діяльності, так і в процесі проектного управління. На рис. 2 представлено взаємозв'язок бізнес-процесів управління ІТ-компанією, де процес управління проектами являє собою один з основних процесів компанії, а процес управління ризиками винесено як допоміжний.

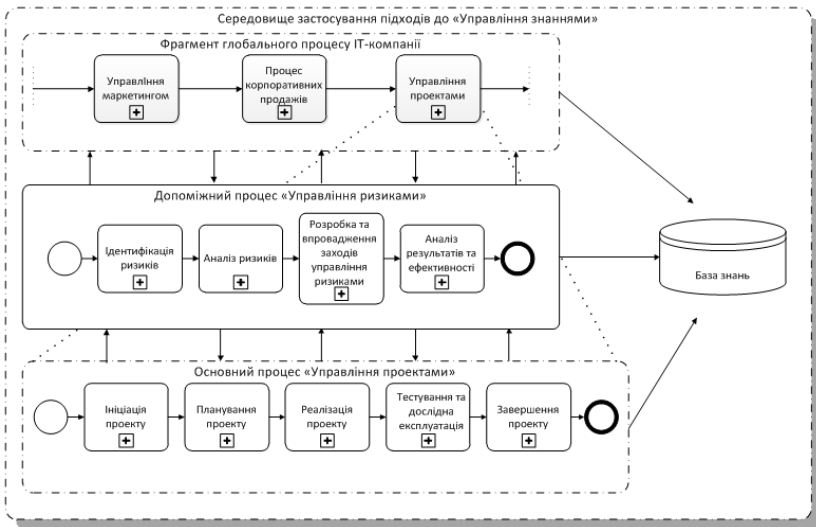


Рис. 2 – модель взаємозв'язку бізнес-процесів управління ризиками, ІТ-проектом, ІТ-компанією та її знаннями в цілому.

На рис. 2 також бачимо, що всі згадані елементи бізнес структури ІТ-компанії знаходяться в умовному середовищі застосування підходів до «Управління знаннями». Оскільки основними ресурсами компаній в галузі ІТ є люди, інформація та накопичений досвід, особливу увагу слід приділяти комунікаційним процесам компанії, що можуть мати як просторово вий так і

часовий характер. В першу чергу адекватна модель управління знаннями забезпечить підвищення ефективності управлінських та виробничих процесів. Також слід зазначити, що досить вагомим є накопичення «історичних» знань компанії, для проведення аналітичних досліджень та розробки нових стратегій розвитку та діяльності. Стосовно ризиків, застосування елементарних методів такої специфічної галузі як управління знаннями, в ІТ-компанії є однозначно виправданим [9, 10].

При управлінні ІТ-проектами в межах однієї компанії проектному менеджеру часто доводиться управляти ризиками, що вже виникали або, щонайменше, підлягали аналізу і розробці стратегій управління. Накопичення бази знань про всі ризики, як в рамках проектного управління, так і в межах компанії в цілому дозволить забезпечити проектного менеджера достатньою кількістю інформації для детального попереднього аналізу, можливої ескалації ризику на ранніх стадіях, попередження «подвійного» і, як результат, неефективного управління «спільними» ризиками при наявності паралельних проектів.

**Висновки.** Підсумовуючи, необхідно зазначити, що будь-які моделі та методи управління проектами не можуть мати успіх, якщо вони не були якісно інтегровані в структуру бізнес-процесів організації. Основною перешкодою до дійсно ефективного управління ризиками, зазвичай, стає недостатність інформації про джерела, характеристики та наслідки можливих ризиків. Комплексний підхід до управління ІТ-компанією дозволить забезпечити інформаційну потребу не лише проектного менеджера, а й вище керівництво компанії.

**Список літератури:** 1. *Листер Т.* Вальсируя с медведями. Управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения / *Листер Т., ДеМарко Т.* – М: Компания р.м. Office, 2005. – 322 с. 2. *Расмуссон Дж.* Гибкое управление IT-проектами. Руководство для настоящих самураев. Как Мастера Agile делают выдающее./ *Дж. Расмуссон.* – СПб.: Питер, 2012. – 272 с. 3. *Песоцкая Е.Ю.* Управление рисками при внедрении ИТ-проектов / *Песоцкая Е.Ю.* // Компьютерное моделирование в науке и технике. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/3910>. 4. *Репин В.В., Елиферов В.Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. / *В. В. Репин, В. Г. Елиферов.* – М: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с. 5. *Онищенко І. І.* Тенденції розвитку управління ризиками проектів ІТ-галузі. / *І. І. Онищенко* // Тези доповідей 11 міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: Розвиток компетентності організації в управлінні проектами, програмами та портфелями проектів. – К.: КНУБА, 2014. – 260 с. – с. 150–152. 6. *Товб А. С., Ципес Г. Л.* Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – 2-е изд., стер. – М.: ЗАО „Олимп-Бизнес”, 2005. – 240 с. 7. *Онищенко І. І.* Класифікація ризиків ІТ-проектів – методів / *І. І. Онищенко* // Управління проектами: стан та перспективи: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. – Миколаїв: НУК, 2013. – С. 224–227. 8. *Онищенко І. І.* Аналіз ризиків в процесі управління ІТ-проектами. / *І. І. Онищенко* // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х.: НТУ «ХПІ», – 2014. – №3 (1046). – С. 95–101. 9. *Онищенко І. І.* Створення бази даних ризиків проектів компанії. / *І. І. Онищенко* // Управління проектами: стан та перспективи. Матеріали 10 Міжнародної науково-практичної конференції. –

Миколаїв: НУК, 2014. – 356с. – с. 203–205. **10.** Коуллопулос Т. М. Управление знаниями. / Т. М. Коуллопулос. – М. : Эксмо, 2008. – 224 с.

**Bibliography (transliterated):** **1.** Lister, T. *Valsiruya s medvedyami. Upravlenie riskami v proektah po razrabotke programmnogo obespecheniya.* Moscow: Kompaniya p.m. Office, 2005. Print. **2.** Rasmusson, Dzh. *Gibkoe upravlenie IT-proektami. Rukovodstvo dlya nastoyaschih samurayev. Kak Mastera Agile delayut vyidayushee.* Saint Petersburg: Piter, 2012. Print. **3.** Pesotskaya, E.Yu. "Upravlenie riskami pri vnedrenii IT-proektov. Kompyuternoe modelirovanie v nauke i tehnike." Web. 23 November 2014 <<http://econf.rae.ru/article/3910>>. **4.** Repin, V. V., and V. G. Eliferov. *Protsessnyi podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov.* Moscow: RIA «Standarty i kachestvo», 2004. Print. **5.** Onischenko, I. I. "Tendentsiyi rozvitku upravlinnya rizikami proektiv IT-galuzi." *Tezi dopovIdey 11 mizhnarodnoyi konferentsiyi "Upravlinnya proektami u rozvitku suspilstva". Tema: Rozvitok kompetentnosti organizatsiyi v upravlinni proektami, programami ta portfelyami proektiv.* Kiev: KNUBA, 2014. Print. **6.** Tovb, A. S., and Tsipes G. L. *Upravlenie proektami: standarty, metody, opyt.* Moscow: ZAO „Ollmp-Biznes”, 2005. Print. **7.** Onischenko, I. I. "Klasifikatsiya rizikiv IT-proektiv – metodiv". *Upravlinnya proektami: stan ta perspektivi: Materiali IX Mizhnarodnoyi naukovopraktichnoyi konferentsiyi.* Nikolaev: NUK, 2013. 224–227. Print. **8.** Onischenko, I. I. "Analiz rizikiv v protsesi upravlinnya IT-proektami". *Visnyk NTU "HPI". Ser.: Systemnyj analiz, upravlinnja ta informacijni tehnologii.* No. 3 (1046). Kharkiv: NTU "HPI", 2014. Print. **9.** Onischenko, I. I. "Stvorennaya bazi danih rizikiv proektiv kompaniyi. Upravlinnya proektami: stan ta perspektivi. Materiali 10 Mizhnarodnoyi naukovopraktichnoyi konferentsiyi." Nikolaev: NUK, 2014. Print. **10.** Kouloupolous, T. M. *Upravlenie znaniyami.* Moscow: Eksmo, 2008. Print.

Надійшла (received) 11.11.2014

УДК 338.244

**Е. А. ЦЕЛОВАЛЬНИКОВА**, аспирант МГУ, Одесса

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ В УПРАВЛЕНИИ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ**

В статье освещены основные задачи и современные проблемы в управлении портфелями проектов, так как процедура управления портфелем проектов существенно отличается от управления одним проектом, она, по сути, является процедурой более высокого уровня и имеет иные цели и средства их достижения.

**Ключевые слова:** портфель проектов, мониторинг процессов, инновационная деятельность.

**Введение.** Сегодня для устойчивого развития и получения конкурентных преимуществ организациям уже недостаточно успешной реализации отдельных проектов. Для достижения максимального эффекта от использования методологии проектного менеджмента в организации необходимо комплексное применение проектных подходов к управлению на всех уровнях руководства и принятия решений в компании. Важнейшим

---

© Е. А. Целовальникова, 2015