

реструктуризации

конфликтного

предприятия –

это сложный

процесс изменений,

заключающийся

во функции

менеджмента

дача объекта государственная органам власти, продажа, ликвидация;

– для непрофильного бизнеса: репрофилирование, выделение самостоятельного юридического лица с одновременным включением его в операционный бизнес компании, продажа, ликвидация;

– для прав требования (включая дебиторскую задолженность): зачет с обязательствами, получение товаров (работ, услуг); представление отсрочки и рассрочки исполнения; предоставление дисконта (скидок), продажа, высканье в судебном порядке, списание на убытки;

– для неликвидных основных производственных фондов и товарно-материальных ценностей: перераспределение в рамках компании, продажа, утилизация;

– для обязательств (включая кредиторскую задолженность, кредиты и займы): зачет с правами требования, погашение неликвидными активами; выкуп с дисконтом, отсрочка и рассрочка погашения задолженности;

– для системы управления: изменение структуры органов управления, изменение задач и функций, а также порядка взаимодействия органов управления.

ди

Корюлов А.М.

Post-graduate student, National Institute of Business, Moscow

### Methodological aspects of the process of industrial enterprises restructuring

Abstract

In which cases restructuring of industrial enterprises is necessary and inevitable? This is when its economic structure becomes a hindrance to its further development. The principle is simple: to cut off all the unnecessary. What tasks has the company to solve? What are the criteria for the optimization of restructuring objects? The article answers these questions.

## корпоративное управление проектами

эффективность корпоративного управления проектами

Аннотация

Вопрос об оценке эффективности корпоративных систем управления проектами является на сегодняшний день актуальным для многих компаний как в России, так и во всем мире. В статье определяются способы оценки эффективности создания и функционирования системы корпоративного управления проектами.

Одним из самых актуальных на сегодняшний день вопросов в рамках концепции корпоративного управления проектами (КУП), под которым понимается применение знаний, навыков, инструментов и методов к организационной и проектной деятельности для достижения целей организации посредством проектов, является вопрос об оценке эффективности КУП. [1, 3, 5, 6] Традиционно, принято выделять следующие группы, составляющие совокупный эффект от КУП:

– эффективность на уровне управления отдельными проектами, реализованными в рамках КУП. Эффект здесь достигается за счет сокращения сроков и затрат при реализации проектов, а также повышения качества выполнения работ и, как следствие, удовлетворенности заказчика, что в свою очередь обеспечивает идентификацией и стандартизацией процессов управления проектом, созданием соответствующей инфраструктурой и т.д.;

– эффективность на уровне управления портфелем проектов. КУП. Эффект обусловлен повышением эффективности использования ограниченных ресурсов организации при пра-

Цыганя О.Н.

канд. техн. наук,  
доцент кафедры

управления  
проектами

государственного  
университета –  
Высшей школы  
экономики,

г. Москва  
E-mail: o\_n@phs.ru

**Ключевые слова:**  
корпоративное  
управление  
проектами,  
организационная  
зрелость  
в управлении  
проектами,  
моделли зрелости,  
управление знаниями

вильном отборе и одновременной реализации нескольких проектов и выражается в увеличении проивозводительности организации при выполнении проектов. Фактически, речь идет о том, что без изменения объема ресурсов организация может выполнить большее число проектов.

### **Зрелость организации в управлении проектами**

Сложность состоит в том, что корпоративное управление проектами в своем развитии проходит различные этапы, на каждом из которых вопрос об оценке ее эффективности должен решаться по-разному. Таким образом, возникает необходимость в построении модели оценки эффективности КУП на основе концепции организационной зрелости в плане управления проектами, характерной степени проникновения проектного подхода в практику работы организации. Существует более десятка различных моделей зрелости в области управления проектами, но наиболее распространены полученные «ступенчатые» модели, ярким примером которых являются модель зрелости Г. Керцнера, согласно которой выделяется пять уровней зрелости организации в управлении проектами [2, 6, 7]:

– уровень 1 – *терминалогия*. На этом уровне организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний в области управления проектами и изучения соответствующего им языка/терминологии; фактически, на этом уровне управление проектами не применяется вообще или применяется фрагментарно;

– уровень 2 – *общие процессы*. Организация осознает важность определения и разработки общих процессов управления проектами для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других. Разрабатываются процессы управления проектами, которые применяются при выполнении большинства проектов;

– уровень 3 – *единая методология*. Создается

корпоративный проектный офис. Проекты объединяются в портфели. Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при сведении всех используемых в корпорации методологий в одну, центральное значение в которой приобретает управление проектами;

– уровень 4 – *бенчмаркинг*<sup>1</sup>. Происходит осознание того, что необходимо улучшить корпоративные процессы, если корпорация хочет сохранить свое превосходство перед конкурентами. В компании должно быть принято решение о том, что будет подвергаться бенчмаркингу;

– уровень 5 – *непрерывное улучшение*. На этом уровне организация оценивает информацию, полученную в ходе бенчмаркинга, и должна принять решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении (развитии) единой методологии.

### **Оценка эффективности корпоративного управления проектами**

Взяв за основу модель Г. Керцнера, представляется возможным предложить следующую систему оценки эффективности КУП.

**1-й уровень** – эффективность КУП не оценивается, фактически, речь идет пока только об инвестициях в создание КУП, финансовые результаты еще не могут быть достигнуты;

**2-й уровень** – эффективность КУП определяется как сумма эффектов по отдельным проектам, осуществленным с применением методологии и инструментария управления проектами, и выполненным успешно в терминах сроков, стоимости и качества;

**3-й уровень** – возникает синергетический эффект, и эффективность КУП уже не является арифметической суммой эффектов от отдельных проектов. На этом уровне эффект

<sup>1</sup> Бенчмаркинг – метод контроля, особая управленческая процедура измерения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов – *прик. ред.*

**Keywords:**  
corporate project  
management,  
organizational  
maturity in project  
management,  
maturity model,  
knowledge  
management

тивность КУП определяется повышением эффективности использования организационных ресурсов организации за счет методов управления портфелем проектов. Другими словами, эффективность КУП на этом уровне заключается в создании таких условий, когда в компании правильным образом выполняются различные проекты.

**4-5-й уровни** – происходит гармонизация баланса «операции – проекты» на уровне организации; эффективность КУП может быть напрямую связана с финансовыми показателями состояния компании. Так, по оценкам Института управления проектами США, проводившим исследование по различным отраслям американской экономики, компаниям, внедрявшим корпоративное управление проектами, в 21% по сравнению с показателями компаний, которые это не применяют.

**Прорыв в область положительных финансовых результатов**

Таким образом, если рассмотреть создание и функционирование КУП как инвестиционный проект, становится понятно, что в зону получения положительного финансового результата организация может выйти на уровне перехода от второго к третьему уровню организации. Новой зрелости в управлении проектами необходимо отметить, что наращивание организационной зрелости в управлении проектами напрямую связано с совершенствованием соответствующего организационного знания, т.е. созданием организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических и тактических задач организации в области управления проектами, программами и портфелями проектов. [4] Прорыв в область положительных финансовых результатов от использования КУП обеспечивается проинновационным проектно-ориентированной терминологии и методологии в практику работы персонала компании, что обеспечивается методами и инструмен-

тами управления знаниями. Таким образом, оценка эффективности КУП зависит от уровня развития управления проектно-ориентированными знаниями в компании.

**Литература**

1. Андерсен Э., Труде К., Хауг Т. Фокусированное управление проектом. – ФАИР-Пресс, 2006. – 296 с.
2. Керинер Е. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.
4. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320с.
5. Ортр Алан Д. Управление проектами. Руководство по ключевым процессам, моделям и методам. – Бэлан Бизнес Букс, 2006. – 224 с.
6. Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 480с.
7. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. – PMI, 2003. – 150p.



**Ирина О.Н.**  
*Сand. of Econ. Sci. Assistant professor, Chair of Project Management,  
 State University of Higher School of Economics, Moscow*

**Efficiency of corporate project management**

**Abstract**  
 *nowadays the question of assessing efficiency of corporate project management systems is important to many companies both in Russia and all over the world. The article determines the ways to assess efficiency of making and functioning of the corporate project management system.*

**...матрицавание организационной зрелости в управлении проектами напрямую связано с совершенствованием соответствующего организационного знания**