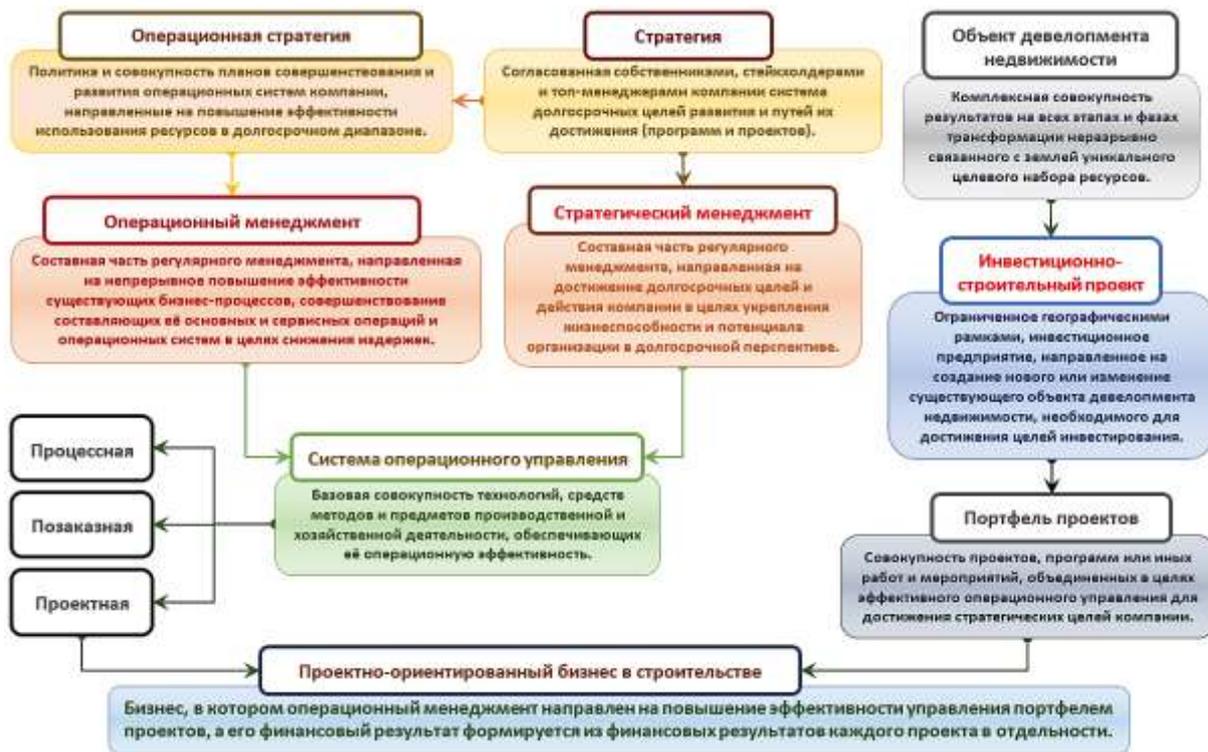


ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНЖИНИРИНГ-20.

УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ: ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В КОМПАНИЯХ ИСБ!

Ни для кого не секрет, что операционный анализ в деятельности любого коммерческого предприятия является полезным, а иногда и очень действенным инструментом операционного менеджмента, направленным на повышение эффективности и результативности бизнеса. Для предприятий **Инвестиционно-Строительного Бизнеса** (далее – **ИСБ**), такой подход также является полезным, но должен учитывать все специфику строительной отрасли, во-первых, а во-вторых – профессиональную и нишевую специфику конкретной компании строительного сектора (см. рисунок ниже). Для того, чтобы найти эти специфические особенности давайте начнем с рассмотрения классических подходов операционного менеджмента для процессного бизнеса.



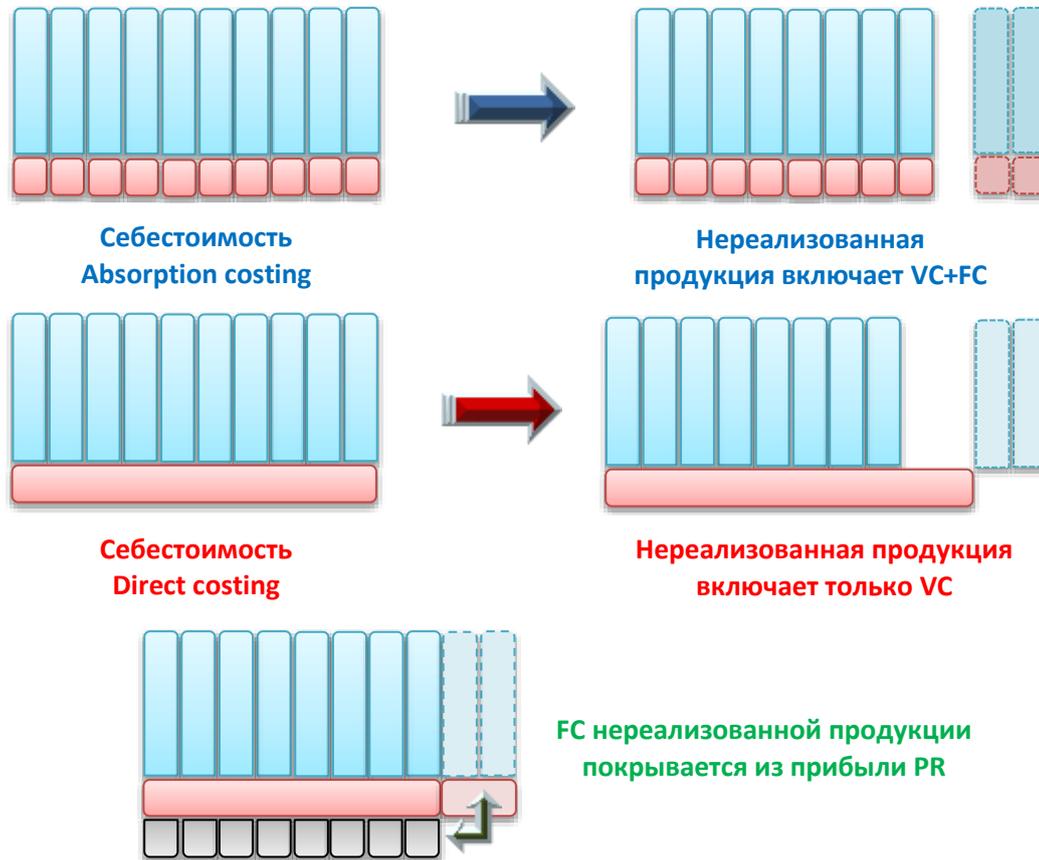
Понятийная логика операционного анализа для предприятий ИСБ

Для процессно-ориентированного бизнеса обычно рассматриваются варианты применения тех или иных методов формирования себестоимости произведенной продукции и управления затратами в составе себестоимости в целях повышения ликвидности и рентабельности текущих операций. Два традиционных способа учета затрат, с которых когда-то и начался, собственно, операционный анализ известны как метод формирования полной себестоимости и метод учета по переменным издержкам.

В соответствии с методом формирования полной себестоимости (**Absorption Costing**) постоянные затраты относятся пропорционально на себестоимость единицы продукции в дополнение к прямым (переменным) затратам, т.е. «поглощаются» полностью (см. рис. ниже). Разумеется, такие затраты нельзя считать идеально «постоянными», чаще всего их считают условно-постоянными, т.к. они «квантово» также меняются в зависимости от объема производства. Более того, постоянные затраты содержать три компонента: общецеховые или общепроизводственные расходы, административно-хозяйственные и коммерческо-логистические расходы, которые могут быть и переменными. Потому надо точно понимать, что включается в постоянные затраты именно для вашего предприятия. Но в масштабе предприятия их можно учитывать, как постоянные. Накладные или постоянные расходы во многих современных видах производства могут очень сильно варьироваться, а по этой причине правильное их отнесение на единицы распределения затрат представляет нетривиальную задачу для экономистов или специалистов по управленческому учету.

Именно тогда, когда оценка себестоимости производства методом поглощения всех затрат привела к неоправданному росту стоимости нереализованной продукции и появился метод оценки

только через прямые (т.е. переменные) затраты. А постоянные накладные расходы списывались в полном объеме в том отчетном периоде, когда они возникли и только на объём реализованной продукции. Именно такая практика в годы великой американской депрессии позволила, во-первых, снизить платежи по налогам, во-вторых – снизить стоимость остатков и продавать их в дальнейшем по более низкой цене. Этот метод получил название **Direct-costing**, и он, в отличие от метода формирования полной себестоимости, предполагает отнесение на продукт (услугу) только переменных затрат, постоянные же затраты полностью списываются за счет прибыли отчетного периода (см. тот же рисунок).



Классические основы операционного анализа для процессной деятельности

Как видно из уже ранее представленного выше рисунка, правильное отнесение постоянных затрат на себестоимость единицы продукции позволяет специалистам управленческого учета выявить необходимую базу и правильно распределить затраты в отношении созданного продукта, а также в разрезе каждого из видов деятельности и подразделений. Кроме того, это позволяет контролировать уровень накладных расходов для каждого вида продукции в зависимости от стратегии работы на рынке: на старте, когда продажи невелики – удешевить, в активной фазе, когда продажи закрываются спросом – нарастить себестоимость. В таком случае себестоимость будет зависеть от выбора базы, на основании которой постоянные затраты были отнесены на объем реализованной продукции по видам номенклатуры.

В целях понятийного выравнивания всего дальнейшего процесса обсуждения, давайте перечисли основные понятия и формулы операционного анализа:

VC (Variable Costs) – Суммарные переменные затраты, **vc** – переменные затраты единицы продукции;

FC (Fixed Costs) – Суммарные постоянные затраты периода, **fc** – постоянные затраты на единицу;

TC = VC + FC (Total Costs) – Общая себестоимость продукции отчетного периода;

PR (Profit) – Общая прибыль в объеме продукции, **pr** – прибыль в стоимости единицы продукции;

MP = FC + PR (Margin Profit) – Общая маржинальная прибыль;

TR = TC + PR = VR + MR (Total Revenue) – Общая выручка отчетного периода;

p (price) – стоимость единицы продукции, **n** – количество выпущенной продукции;

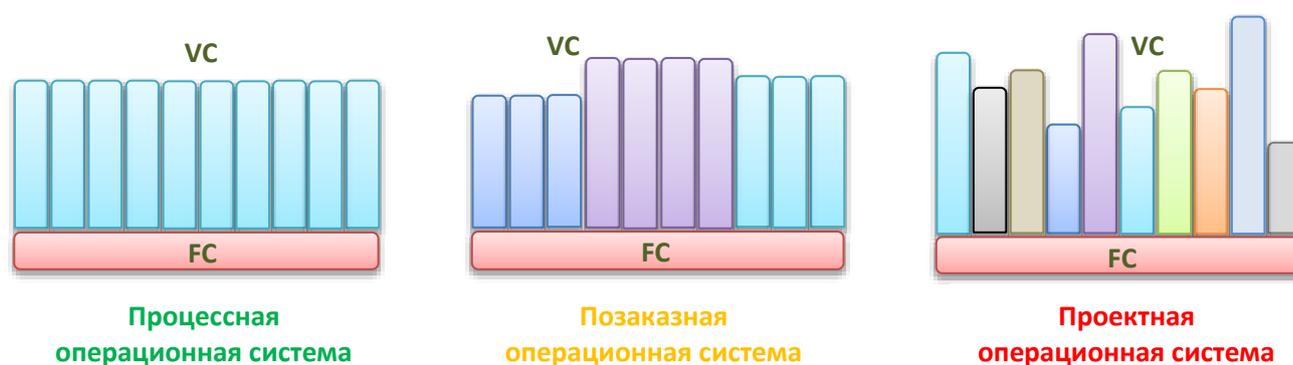
ВЕР (Break Even Point) – точка безубыточности ($PR = 0$):

ВЕР-1 – по объёму выпускаемой продукции в штуках, ВЕР-2 – по объёму полученной выручки в деньгах;

$TR = p \cdot n = vc \cdot n + FC + PR$, $ВЕР-1 = n(0) = FC / (p - vc)$;

$ВЕР-2 = TR(0) = FC/Kmp = FC*TR/(TR-VC)$, где $Kmp = MP/TR$ – коэффициент маржинальности.

Очевидно, что операционный анализ на базе процессного операционной системы хорош только для расчетов и оценок работы монопродуктовых производственных предприятий. В жизни таких бизнесов очень мало и приходится анализировать гораздо более сложные и композиционные ситуации. С позиции классификации типов операционных систем обычно обсуждаются также позаказная и единичная система производства. В открытых источниках, именно проектные системы, как таковые, с позиции операционного анализа, обсуждаются крайне редко и не системно. При этом часто говорится, что именно позаказный и единичный методы учета затрат являются традиционными для строительной отрасли, забывая о том, что строительная отрасль имеет собственную специфичную экономику – экономику недвижимого товара и движимых средств производства (см. [МАНИФЕСТ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА](#)). Поэтому проводить тут прямые аналогии с единичным промышленным производством – отчасти неверно. В то же время, позаказный метод можно условно называть многономенклатурным производством, когда предприятие, например, производит одновременно большую номенклатуру товаров. Так или иначе, уникальное или единичное производство в разрезе строительной отрасли имеет смысл называть **Проектной операционной деятельностью** (см. рис. ниже).



Классификация операционных систем по типам продукции

Главная особенность позаказного метода калькулирования – возможность выделить и индивидуализировать изготовление уникального изделия или выполняемой работы и получить информацию не о средней, а об индивидуальной ее себестоимости. Чаще всего выделяют особенности позаказного метода калькулирования для строительства следующим образом: аккумуляция данных обо всех понесенных затратах и отнесение их на отдельные виды строительных работ, аккумуляция затрат по каждой завершённой партии, а не за промежуток времени, ведение только одного счета «незавершённое строительство», при этом данный счет расшифровывается ведением отдельных карточек учета затрат по каждому заказу, находящемуся в производстве. Как видно, этот подход переноса позаказного метода расчёта с промышленного производства на строительство несет за собой все проблемы **«надуманной аналогии»** строительства и продуктового производства. Прямой перенос позаказной методологии производства на строительство не дает возможности учета тех самых тонких моментов строительного бизнеса (см. еще раз рис. выше). Именно проектный метод становится более точным, поскольку учитывает не только единичную заказную уникальность каждого проекта в принципе, но и различие в переменных затратах по отчетным периодам проекта, различие в объеме прибыли по этапам проекта, различие в выручке каждого проекта в портфеле за отчетный период и т.д. Как видно, здесь сразу возникает целый набор параметров для серьезного математического анализа с большим числом переменных. Например, даже с точки зрения анализа объема переменных затрат (VC) можно увидеть такие различия:

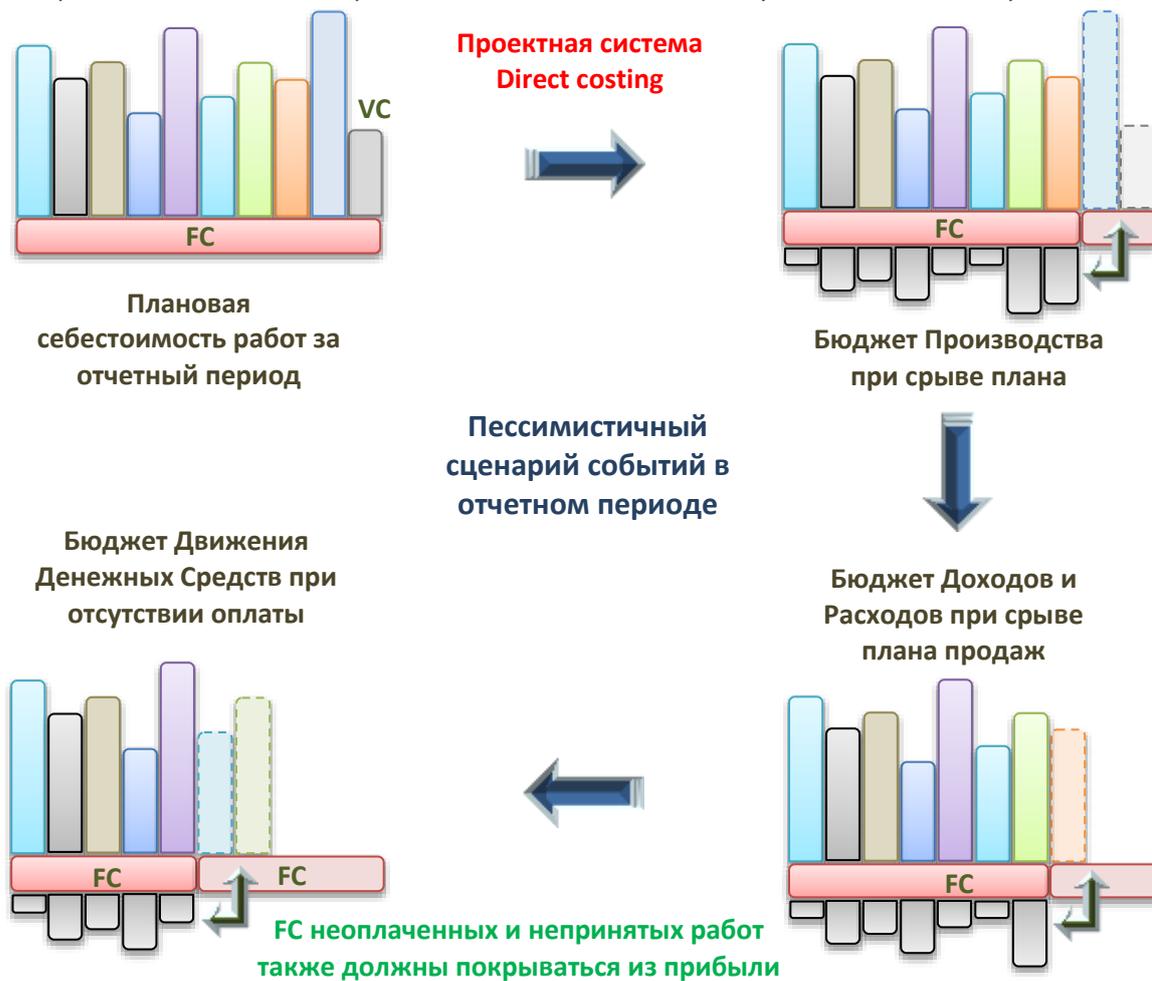
Для процессного производства: $VC = vc*n$;

Для позаказного производства используется $VC = \sum(vc*n) = avc*m$, где avc - average vc – средние переменные затраты на единицу продукции, $m=n*k$ – сумма единиц продукции в каждом заказе на k – количество заказов.

Для единичного производства или проектного используется $VC = \sum(vc) = avc*k$, где k – количество единиц уникальной продукции или **количество проектов в портфеле**. В отличие от единицы уникальной продукции, проект не заканчивается в одном отчетном периоде, а может тянуться несколько периодов с разной выручкой и прибылью в каждом периоде.

Очевидно, что для строительства также возможно и целесообразно применение методов формирования полной себестоимости и учета по переменным издержкам. Как уже было отмечено выше, одно из главных различий между этими методами – время возникновения и признания затрат. При директ-костинге постоянные затраты признаются в период их возникновения, а при формировании полной себестоимости - распределяются по единицам затрат, т.е. уже произведенным товарам (работам, услугам), и относятся к расходам во время реализации данных товаров (работ, услуг). Эти методы имеют в процессном бизнесе и свои преимущества, и недостатки. Но при переносе этих методов на компании ИСБ приходится учитывать не только их процессные достоинства, но и ограничения, и требования, возникающие именно в строительстве.

Для адаптации этих методов к строительным проектам приходится признавать, что **директ-костинг в строительстве является основным методом по умолчанию**, поскольку каждый проект, как единица уникальной продукции в отчетном периоде, имеет не только разную выручку по периодам, но и разную прибыль, и, соответственно, разные постоянные издержки. Это говорит о том, что в чистом виде абсорбшен-костинг если и применим, то с очень большими условностями и искусственностью.



ВЕР по оплате – инструмент операционного анализа для ИСБ

Разумеется, для операционного анализа именно строительной проектной деятельности нет смысла использовать ВЕР-1, а лучше использовать точку безубыточности по выручке - **ВЕР-2**, то есть в каждом отчетном периоде надо знать минимальный объем выручки, обеспечивающий покрытие постоянных расходов. Но этого явно недостаточно и об этом вам скажет любой финансовый менеджер строительной компании. Финансовая устойчивость, ликвидность и своевременность платежей – это и есть три главных опорных камня любого портфеля строительных проектов. И непокрытые постоянные затраты с позиции экономики – это не самый большой риск. Гораздо важнее – покрытие всех постоянных затрат с позиции обеспечения финансирования. Для этого придется разработать **своеобразный ВЕР-3** – точку финансовой достаточности, когда поступающих средств от реализованных и оплаченных объемов **достаточно для финансирования всех постоянных затрат**. Говоря простым языком, надо не только рассчитать объем выручки, позволяющий экономически закрыть все постоянные затраты, в т.ч. по

нереализованным объемам (Заказчик не подписал акты выполненных работ при том, что работы выполнены). Надо еще рассчитать минимальный объем оплаты принятых работ по этапам проектов, позволяющих полностью профинансировать постоянные затраты. Для этого давайте просто пройдемся по схеме пессимистического сценария выполнения работ в отчетном периоде (хоть месяц, хоть квартал, хоть год), представленной на рисунке выше. И так, у нас есть плановый **Бюджет Производства** (далее – **БП**) СМР, который, по каким-то причинам, не был выполнен. При этом мы прекрасно понимаем, что постоянные затраты (FC) на эти проекты производились, т.к. проектные команды работали. И, в точности повторяя законы директ-костинга, мы говорим, что постоянные затраты по невыполненным работам должны быть отнесены котловым методом на прибыль компании. **Это 1-й уровень директ-костинга в строительстве.** Далее, по пессимистическому сценарию, выполненные работы по проектам не были приняты Заказчиком. По сути, переменные затраты произведены, а на уровне **Бюджета доходов и расходов (далее – БДР)** постоянные затраты не отнесены на реализованные работы. Но их все равно надо покрыть, поэтому мы говорим, что это **2-й уровень директ-костинга в строительстве.** Этот уровень соответствует классическим представлениям операционного анализа. Наконец, **3-й уровень директ-костинга в строительстве** – это уровень финансирования постоянных затрат на основе **БДДС – Бюджета Движения Денежных Средств** в компании по всему портфелю целиком.



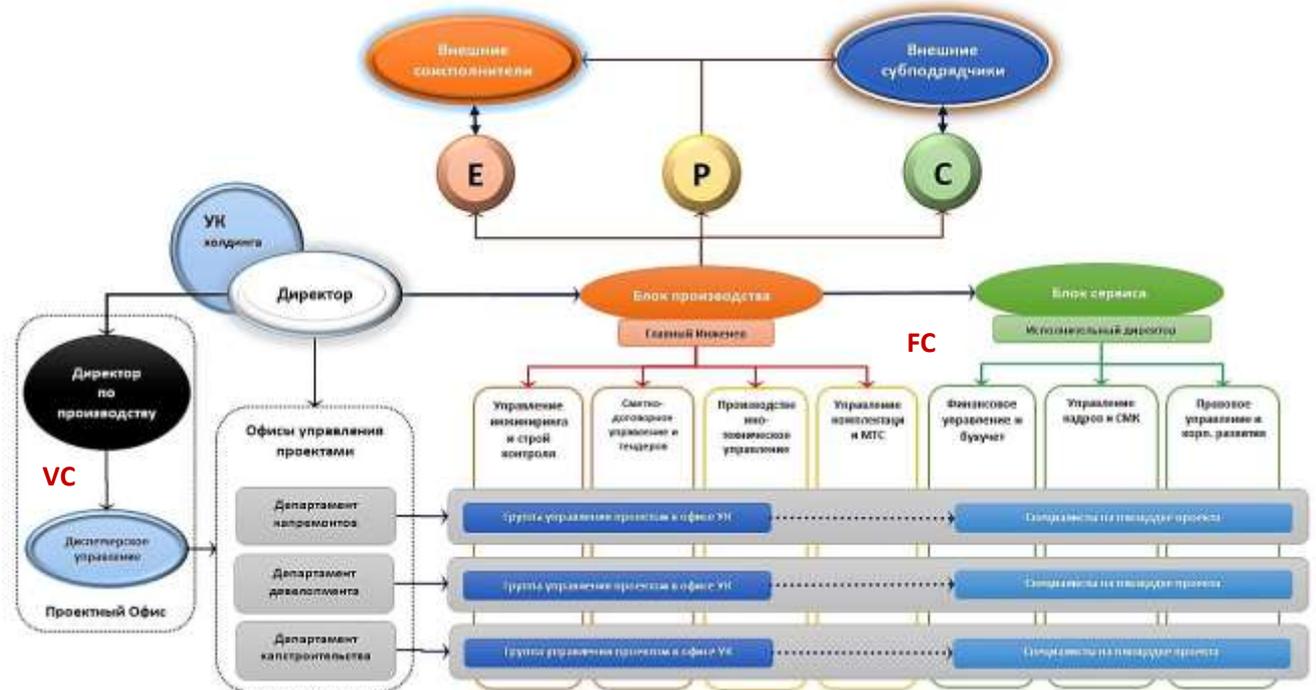
Распределение постоянных и переменных затрат в бюджете проекта

Одновременно с позаказным или проектным методами в строительстве актуальным является применение учета затрат по местам их возникновения. Это связано с тем, что затраты лучше контролировать непосредственно при реализации проекта в конкретно географической точке, когда в компании формируется обособленное подразделение на площадке строительства т.е. в процессе строительства. По сути, весь персонал проекта, находящийся на площадке, формирует ФОТ в части переменных затрат, а также все затраты на собственно выполнение работ: материальные и технические. В связи с этим в строительстве можно использовать и объекты формирования и учета затрат, как места возникновения затрат, и как центры затрат и ответственности. Как видно из бюджетного баланса проекта (см. **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ЕРС-КОНТРАКТОВ**), представленного на рисунке выше, все затраты проекта, хоть общие, хоть затраты отчетного периода, можно разбить на постоянные и переменные. И если с переменными затратами, направленными на использование приобретенных материалов, техники. Машин и механизмов, а также на оплату труда рабочих и ИТР на площадке строительства, больших споров по принадлежности не возникает, то с постоянными затратами надо разобраться подробнее.

Во-первых, надо отличать компании, занимающиеся инвестиционно-строительной деятельностью друг от друга. Проектный операционный анализ имеет место именно в компаниях ИСБ проектно-ориентированного типа, хотя понятно, что не все Заказчики и, тем более, Инвесторы, таковыми

являются (см. первый рисунок статьи). **Проектно-ориентированная деятельность** – это такая коммерческая или предпринимательская деятельность, сводный финансовый результат которой напрямую зависит от экономической результативности управления каждым конкретным проектом.

Существуют области деятельности, где реализация проектов – бизнес образующий вид организации работ. Например, строительная отрасль, уникальное, штучное производство, разработка информационных систем и др. Компании, в которых основные процессы планируются и осуществляются на проектной основе, называют проектно-ориентированными организациями. К проектно-ориентированным производствам относятся: тяжелое машиностроение, нефтегазовые проекты, авиационно-космическая промышленность, энергетика, судостроение и капитальное строительство.



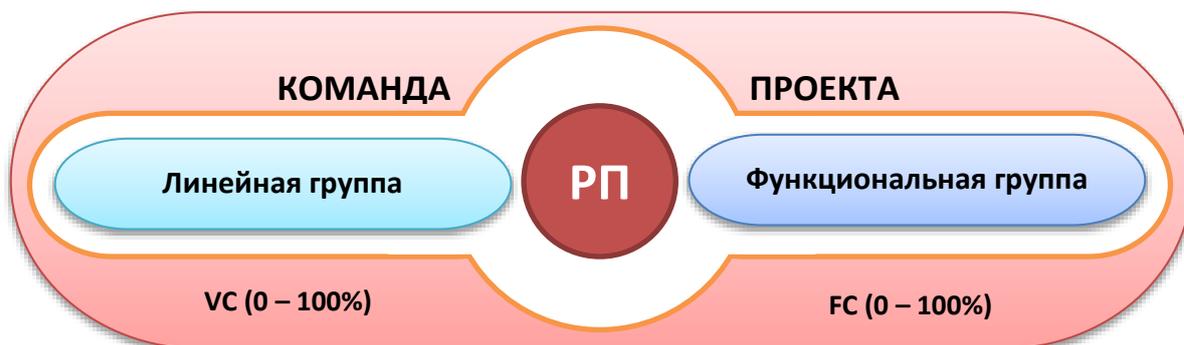
Пример сильной матричной структуры проектно-ориентированного ИСБ

Инвестиционно-строительные проекты – это один из видов проектов, образующих бизнес. Безусловно, есть и другие проектно-ориентированные бизнесы, например, рекламный бизнес, творческие компании, инжиниринговые продуктовые компании, ивент-компании, компании по конструированию уникальных машин, товаров, услуг и иные. Но с точки зрения объемов капитальных затрат именно строительный бизнес является показательным для создания проектно-ориентированных холдингов и структур. Безусловно, можно представить себе процессно-ориентированный строительный бизнес, но в реальности даже, приближенные к нему компании являются проектно-ориентированными. Например, домостроительные комбинаты, строящие одни и те же домокомплекты десятками, все-таки вынуждены под каждый новый дом согласовывать свой индивидуальный набор разрешительных документов. В отличие от инвестиционно-строительных, прочие проекты, особенно проекты развития, легко и логично уживаются в процессно-ориентированных компаниях, в том числе и IT-проекты, особенно те, которые представляют собой подготовку некой модификации базового ПО под требования клиента. Кроме того, эффективность инвестиционно-строительного бизнеса существенно зависит от управления портфелем проектов и межпроектными издержками, в отличии от других типов проектов.

Для того чтобы понять, чем проектно-ориентированный бизнес отличается от процессно-ориентированного, достаточно вернуться к представленным выше дефинициям проекта и процесса, с точки зрения повторяемости и уникальности. Управление трансформацией ресурсов в уникальные продукты требует наличия специальной системы управления проектами. Управление трансформацией ресурсов в повторяющиеся продукты, т.е. процессная деятельность, сама по себе должна иметь встроенную систему управления процессом. В процессно-ориентированном бизнесе финансовый результат не базируется на успешном завершении каждого процесса, а является производной от объема, качества и производительности производства в целом. Проектная активность в процессно-ориентированном бизнесе – это, чаще всего, проекты развития, проекты ремонта и реконструкции, проекты расширения, переоснастки или перевооружения, то есть разовые нерегулярные или циклические проекты, результат которых не приносит компании выручку или прибыль напрямую. Таким

образом, если для процессно-ориентированных компаний внедрение УП является также инвестиционным проектом, который надо обосновать, то для Проектно-ориентированных компаний и структур – это вопрос эффективной организации основной деятельности, генерирующей прибыль.

Во-вторых, в проектно-ориентированных инвестиционно-строительных компаниях, так или иначе присутствует проектное управление, того или иного уровня зрелости, той или иной степени формализации и автоматизации, а значит, присутствует понятие проектной команды. Структурно каждая проектная команда имеет дуальную конфигурацию, т.е. имеет в себе часть функционального персонала центрального или головного офиса, работающего в проектной команде по приказу, но постоянно относящегося к своему отделу или департаменту (см. рис. ниже). И вторая часть проектной команды – команда именно этого проекта (линейная группа), которая имеет перспективу покинуть компанию по завершении проекта (переменные затраты – VC). Таким образом, функциональные подразделения содержат в себе как персонал, временно приписанный к проектам, так и персонал, работающий вне проектов (затраты на содержание ГО в бюджетном балансе см. рис. выше). Иными словами, мы имеем «мигающие» постоянные затраты – FC.



Типовая структура проектной команды проектно-ориентированного ИСБ

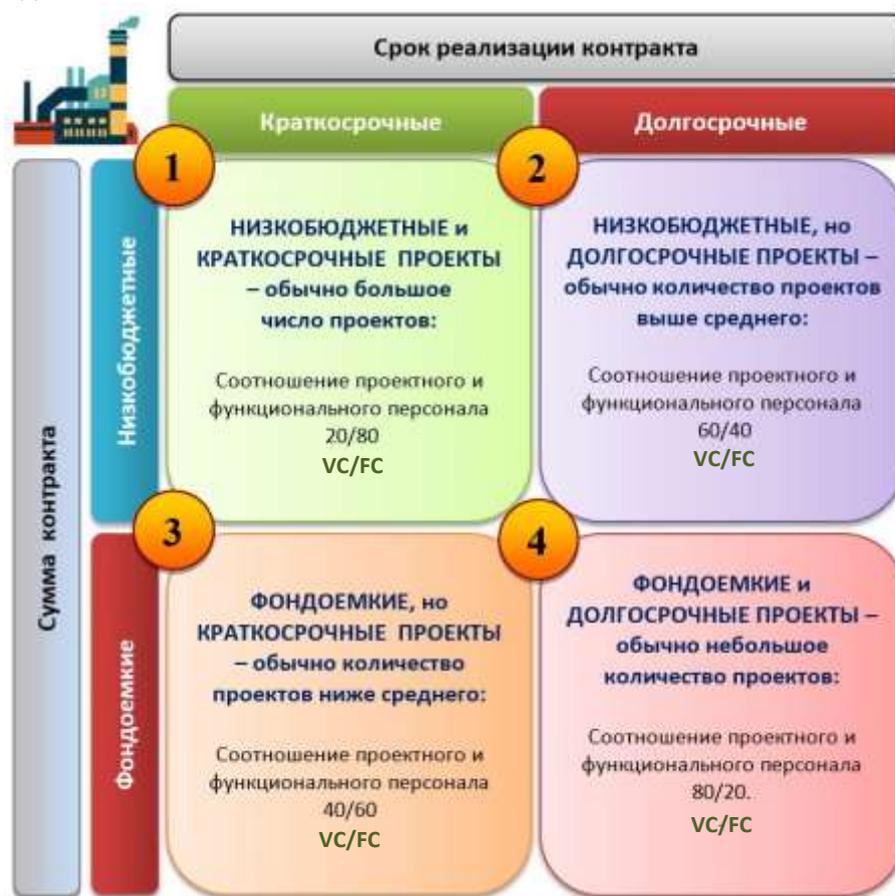
Таким образом, функциональный анализ в компаниях проектно-ориентированной направленности требует собственной качественной методологии. В основе этой методологии лежит матрица структуризации портфеля проектов по двум основаниям: по срокам реализации проектов, от краткосрочных до длительных проектов, и по объему финансовой ответственности – от крупных финансово ёмких проектов до низкобюджетных проектов. Разумеется, критерии долгосрочности или объема финансовой ответственности, которые определяют место проектов в этой матрице – вопрос специфики конкретной компании. В одной компании и 6-месячный проект будет долгосрочным, а в другой и 2-летний проект будет краткосрочным. Поэтому релевантный диапазон понятийного поля для каждой компании должен быть заранее predetermined (см. рис. ниже).

В общем случае, матрица может иметь и гораздо больше вариантов решений структурного выбора, но для формирования представления и инициации дальнейших размышлений можно остановиться на этих четырёх:

1. **В портфеле преобладают краткосрочные и низкобюджетные проекты.** Очень свойственный портфель для компаний реального строительного сектора, специализирующихся на узких компетенциях, но нужных и полезных всем участникам рынка. Например, компания по производству работ по монтажу внутренних электрических, или просто инженерных сетей, компании по строительству внешних инженерных сетей водоснабжения, канализации, по вентиляции и слаботочным системам. Чаще всего мы называем такие компании – **СТРОИТЕЛЬНАЯ РОЗНИЦА**.

В чем специфика такой компании? Главная особенность такого бизнеса заключается в необходимости постоянно подпитывать портфель новыми проектами, превращая его, по сути, в бесконечное колесо, в круговой цикл, в котором даже участники проектов не успевают осознать, в каком проекте они находятся в данный момент. Это с одной стороны, очень похоже на обычную операционную деятельность, с другой – формально существуют проектные границы, к которым привязываются как ресурсные потоки, так и финансовые результаты деятельности компании. В таком колесе межпроектный цикл не просто минимален, его даже не должно быть. Одни и те же функциональные сотрудники присутствуют в нескольких проектах, одновременно начиная одни и заканчивая другие. Но это не все основные признаки такой структуры. Кроме того, практически весь функциональный персонал, формально не привлеченный в проекте, занимается именно работой в проектах. Именно поэтому в

таких компаниях роль и место функциональных служб весьма значительны. Во-первых, они вынужденно выступают центрами аккумуляции и воспроизводства знаний и компетенций. Во-вторых, быстрый оборот проектов формирует универсальный профессиональный коллектив, в котором все могут заменять друг друга без выхода из информационного поля портфеля. В данном случае, проектные команды малочисленны и оптимально функциональны, возглавляются менеджерами проектов на уровне бригадиров и мастеров, т.е. сконцентрированы только на работе, которую не могут выполнить функциональные блоки в силу естественных причин. Можно уверенно сказать, что у таких компаний очень большой объем постоянных затрат ($FC=70-80\%$, $VC=20-30\%$), портфель проектов должен иметь большое число проектов, к которым привязать постоянные затраты невозможно. И что еще более важно – это моментальная и операционная ликвидность: потеря небольшого объема в финансовом потоке привести к невозможности оплатить работу функции, а в дальнейшем – к остановке всей деятельности. Именно поэтому такие компании имеют сильные маркетинговые службы, колл-центры и не застревают на неудаче одного проекта. Операционная стратегия и операционный анализ здесь становится очевидными.



Матрица зависимости операционной структуры компании от качества портфеля

- Долгосрочные и низкобюджетные проекты.** Теоретически – это один из самых неэффективных портфелей, но и он на практике имеет место. Дело в том, что есть компании, специализирующиеся на работах и услугах, носящий длительный характер в силу протяженности срока между непосредственно выполнением работ и их сдачей Заказчику, или появлением возможности оформить результат. Так же к таким работам относится основная масса инжиниринговых работ и услуг, начиная от мероприятий по подготовке производства и обоснования проектирования, от изысканий и проектных работ и заканчивая сопровождением пуска в эксплуатацию, шеф-монтажными работами, надзором за качеством проведения работ и выполнением авторских требований. Сюда же можно отнести большой блок инженерных бюро, инженеров-консультантов и компаний – Технических Заказчиков. В общем случае, такие компании можно назвать компаниями **ИНЖИНИРИНГОВЫХ УСЛУГ**.

Основная проблема таких контрактов – это необходимость длительное время содержать штат специалистов – носителей проектной информации, при весьма скромном объеме компенсации накладных расходов ($FC=30-40\%$, $VC=60-70\%$). Именно поэтому компании вынуждены все-таки

формализовать проектную структуру управления в несколько большем объеме, нежели в первом варианте, но при этом, в целях сокращения непроизводительных затрат на проектный менеджмент, гораздо сильнее вовлекать в проектные группы персонал функциональных подразделений, а руководителями проектов ставить даже функциональных топ-менеджеров или их заместителей. В соответствии с представленной ранее классификацией проектных структур по силе проектного управления, это скорее соответствует слабым матричным структурам, хотя и при определенных вариациях. Кто обычно руководит проектом в инжиниринговых компаниях? Это ГИП, ГАП и их инжиниринговые консультационные аналоги, то есть это топ-менеджеры второго и третьего уровня, а иногда – и первого уровня. Постоянные затраты здесь меньше как в ФОТ проектов, так и в неизменной части головного офиса. В то время как переменные затраты велики в проектном ФОТ, но низки в ресурсном материальном и техническом обеспечении. Операционная стратегия, таким образом, выстраивается вокруг долгосрочных планов удержания в проекте, а не занята вопросами покрытия FC периода.

3. **В портфеле преобладают краткосрочные, но весьма фондоемкие проекты.** Это достаточно редкое наполнение портфеля и в большей мере касается компаний, которые аффилированы крупным Заказчиком, поскольку большие средства вряд ли будут передаваться сторонним структурам без серьезных гарантий. Одновременно возникает вопрос о краткосрочности. Для крупных проектов краткосрочность соизмеряется с аналогичными по стоимости проектами, когда сроки их реализации меньше в два или более раз. Чаще всего это касается проектов экстраординарных, эксклюзивных, проектов срочной реализации, потребность в которых настолько актуальна, что срок реализации проекта становится важнее точной стоимости. Постоянные затраты превышают переменные, как в организационном ФОТ, так и в технических ресурсах, поскольку большая часть работы отдается на аутсорсинг, а задача переменного руководства проекта сводится к управленческому контролю реализации, а не непосредственному управлению проектом (**FC=50-60%**, **VC=40-50%**). Лучшим примером такого проекта является строящийся Керченский Мост, где проектом, по сути, руководит собственник специально созданной компании подрядчика – ООО «СГМ-Мост».

При реализации таких проектов, время существования проектной команды играет меньшую роль и предполагает меньшую ответственность, чем сама стоимость проекта. Ответственность за движение средств, ресурсов и активов в таких проектах крайне велика, и передавать такой проект в управление, пусть даже опытному руководителю, не всегда оправдано. Именно поэтому в таких компаниях наиболее естественным решением по управлению проектами является, иногда спонтанно и непроизвольно, создание примитивных проектных структур. Юридически такие проекты у компаний-заказчиков оформляются как **SPV** (SPECIAL PURPOSE VEHICLE) или крупные инжиниринговые или **ГЕНПОДРЯДНЫЕ КОМПАНИИ**. Первые лица таких компаний чаще всего самостоятельно контролируют ход выполнения проекта и возглавляют их деятельность от начала до конца. Логичным последствием выбора такой проектной структуры является малочисленность портфеля, минимальное число проектов и минимальное количество участников проектных команд. Весь вопрос упирается в пределы коммуникативного насыщения первого лица, о котором мы уже упоминали. Более того, обычно такие проекты выводятся в специальные управляющие компании, в которых все функциональные руководители, по сути, становятся членами проектной команды, чуть ли не в ранге обычных исполнителей. Из этой структуры также может вырасти новая проектная структура при качественном изменении портфеля. Связано это с тем, что при постоянстве качественного состава портфеля, то есть портфель, условно, относится к одной из четырех перечисленных выше групп, он меняется в количестве, что влечет за собой и структурные перемены, как с точки зрения проектной структуры, так и с точки зрения организационной и корпоративной структуры группы компаний.

4. **В портфеле преобладают одновременно долгосрочные и фондоемкие проекты.** Концепция структуры напрашивается сама по себе, поскольку эта ситуация сложна вдвойне. С одной стороны – высокий уровень финансовой ответственности, что означает необходимость участия в каждом проекте первых лиц компании. С другой стороны – длительность проекта, которая может, иногда, превышать даже время пребывания на посту непосредственно самого первого лица. А значит, в компании должен быть очень сильный состав проектных управляющих менеджеров (директоров проектов), имеющих существенный вес не только в компании, но и на рынке, и в отрасли. И смена

первых лиц на их фоне может выглядеть как изменение правил администрирования проектов в целом, но не влиять на реализацию конкретного проекта.

При реализации таких проектов, время существования проектной команды может быть весьма длительным, а значит, в саму парадигму такого проектного управления вносится кадровая динамика внутри проектной группы. Постоянные затраты сводятся к стратегическому правлению проектными задачами, связанными, чаще всего, с внешним окружением проекта, в то время как переменные затраты на коллектив становятся максимальными ($FC=10-20\%$, $VC=80-90\%$). При этом операционная деятельность касается всех участников, от руководителя проекта, до последнего исполнителя. Это условие накладывает существенные требования на инструментарий управления проектами в целом: это и система правления знаниями и компетенциями, система аттестации процессов и процедур, система управления программами и задачами, другими словами, высокий уровень автоматизации и бюрократизации проектного процесса. Чаще всего такие долгосрочные и фондоемкие проекты являются крупными инвестиционными проектами государственного уровня, а их управленцами являются крупные заказчики, например, строительство АЭС, ГЭС, крупных транспортных инфраструктурных объектов (**КРУПНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ**).

В заключение стоит отметить, что на практике, операционный анализ должен учитывать влияние многих иных факторов, определяющих как текущие, так и перспективные вопросы развития инвестиционно-строительного бизнеса. Это касается и глобальной стратегии компании – будет ли она профессиональной или предпринимательской, венчурной или монокомпетентной. С другой стороны, структура затрат в себестоимости очень сильно зависит от функционального пула компании, если она является структурой холдинга в ИСБ. Высока вероятность того, что постоянные и переменные затраты в этом случае будут входить в себестоимость услуг не только компаний холдинга, но и сторонних соисполнителей, временно привлеченных в работу. Еще один фактор внимания для операционного анализа – наличие в портфеле ИСБ комплексных проектов, включающих различные комбинации работ и услуг на всех этапах инвестиционно-строительного проекта. В любом случае, выводы, которые следуют из классического операционного анализа могут быть уместны и в строительной области, но могут быть качественно дополнены специфичными особенностями, решающими главную роль в стратегии развития бизнеса и автоматизации операционной деятельности в форме КСУП или ей подобной.

МАЛАХОВ Владимир Иванович



Должности:

Вице-президент Национальной Палаты Инженеров – НПИ
Генеральный директор ООО «Современные Технологии Генерального Менеджмента» – СТГМ

Квалификация:

Кандидат экономических наук

Диссертация на тему - "Стратегия реструктуризации промышленно-строительного холдинга" по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности), Д.212.198.01, Москва, 2005 год
Доктор делового администрирования (Doctor of Business Administration, DBA)
Программа DBA - Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС при Президенте РФ, 2012 год

Специализация:

Управление инвестиционно-строительными проектами,
Проектное управление в инвестиционно-строительном бизнесе,
Стоимостное моделирование и инвестиционно-строительный инжиниринг.

Опыт работы:

Более 20 лет в строительстве, в том числе:

- Финансовый директор ОАО «Уренгоймонтажпромстрой»;
- Генеральный и исполнительный директор ООО «Стройтрансгаз-М» ГК «Стройтрансгаз»;
- Исполнительный директор ООО «Стройгазмонтаж»;
- Генеральный директор ООО «РусГазМенеджмент» ГК «Роза мира»;
- Директор по развитию НОУ «Московская Высшая Школа Инжиниринга»;
- Директор по инжинирингу ЧУ ГК «Росатом» Отраслевой Центр Капитального Строительства – ОЦКС.

Проекты (выборочно):

- ОАО «Газпром»: Новоуренгойский газо-химический комплекс, г. Новый Уренгой.
- ООО «Стройтрансгаз-М»: Хакасский алюминиевый завод, г. Саяногорск,
 - Комплекс по уничтожению химического оружия, Курганская область,
 - Юго-Западная ТЭЦ г. Санкт-Петербург и многие другие.
- ООО «Стройгазмонтаж»: Морской газопровод Джубга-Лазаревское-Сочи.
- ООО «Русгазмменеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО.

