

## МЕЖПРОЕКТНЫЕ ИЗДЕРЖКИ – УБИЙЦЫ ИНЖИНИРИНГОВОГО БИЗНЕСА.

Тихое умирание инжиниринговых компаний в преолимпийский период мало кто связывал с системным кризисом строительной отрасли, а скорее с частными факторами управления конкретными юридическими лицами и корпоративными образованиями. Системность начала проявляться в постолимпийский период, когда на кон была поставлена судьба ряда крупнейших инжиниринговых компаний инвестиционно-строительного бизнеса. Несмотря на их юридическое существование, многие компании, относившие себя к крупным игрокам инжинирингового рынка, фактически потеряли такой статус, а некоторые банально обанкротились. Серьезно пострадал блок компаний энергетического инжиниринга, в том числе, наиболее показательные случаи, такие как ОАО «Группа Е4», ОАО «Энергостройинвест Холдинг», инфраструктурные компании типа ООО «Корпорация Инжтрансстрой» и Омский НПО «Мостовик», в нефтегазовой сфере – ООО «Стройгазконсалтинг», жилищный девелопер «СУ-155» и другие. Разумеется, это только медийно заметная верхушка айсберга, положение других крупных и средних инжиниринговых компаний ничуть не оптимистичнее, хотя надо понимать, что здесь есть и вина менеджмента, и собственников, и, разумеется, системная проблема управления экономикой инжиниринга на государственном уровне.

Безусловно, есть много объективных и субъективных факторов, влияющих на процессы низвержения отечественного инжиниринга в ранг зависимого субподрядного комплекса, без перспектив развития и роста конкурентоспособности, но мы решили обратить внимание на одну из самых болезненных сторон инвестиционно-строительного бизнеса неспроста. Проблема **МЕЖПРОЕКТНЫХ ИЗДЕРЖЕК** своеобразно универсальна, поскольку виновниками их возникновения являются как сами собственники и топ-менеджеры компаний инвестиционно-строительного сектора экономики, так и Заказчики, Застройщики, Инвесторы, Кредиторы и государство в лице бездействующих органов исполнительной и законодательной власти. Для примера можно привести показатели прибыльности и объемов работ в дорожном строительстве, которые в 2013 году снизились более чем в 2 раза по сравнению с 2011 годом, если брать с в среднем по отрасли. И если учесть, что показатели дают только генподрядчики первого уровня (т.е. те, кто заключает контракт непосредственно с Заказчиком), то состояние субподрядчиков нижнего уровня можно назвать плачевным даже несмотря на то, что каждый отдельный проект – весьма прибыльный для всех участников.

При этом надо заметить, что в условиях роста рынка инжиниринговых услуг в 2008-2012 годах, когда спрос превышал реальные возможности, а портфели ломались от заказов, никто не задумывался над институциональными реформами в области поддержки инжиниринговой отрасли. Например, ещё в 2008 году неофициально представители инжиниринговых компаний говорили, что неисполнение контрактных обязательств энергокомпаниями может привести к банкротству некоторых подрядчиков. При приостановке контракта между инжиниринговой компанией и Заказчиком последний может востребовать у банка гарантию на возврат выплаченного аванса, тогда инжиниринговая компания должна будет вернуть банку эту сумму и вступить в длительные переговоры с заказчиком по компенсации понесенных затрат на уже выполненные работы. В это время возникает кассовый разрыв, который невозможно закрыть. И если инжиниринговая компания выполняет лишь один-два проекта, то она может оказаться не в силах осуществить это. Сегодня, когда **рынок сузился, портфели опустели**, мы видим налицо, что такие предсказания сбываются и не столько по причине отсутствия финансирования, сколько по причине отсутствия сколько-нибудь системного подхода к управлению портфелем проектов и неподъёмными межпроектными издержками. Российские инжиниринговые компании несут чрезмерную кредитную нагрузку и не располагают возможностями доступа к финансовым ресурсам в силу отсутствия залоговой базы, соразмерной стоимости проекта.

Межпроектные издержки становятся и причиной того, что именно сегодня получила широкое распространение практика Инвесторов-Заказчиков реализовывать внутренние инвестиционно-строительные проекты собственными силами. Несмотря на показательный опыт западной инвестиционно-строительной практики, который показывает, что объекты, которые возводит инжиниринговая компания, обходятся в итоге дешевле и строятся быстрее, чем аналогичные объекты, Российский Заказчик по-прежнему предпочитает реализовывать свои проекты практически **внутрихозяйственным способом**. Да, именно поэтому большинство крупнейших государственных корпораций и компаний с государственным участием уже имеют в своей структуре все компании

инвестиционно-строительного цикла. Игнорирование государством ЕРС/ЕРСМ-контрактов, уход от комплексных контрактов всех типов наполнения, отказ от услуг инжиниринговых компаний в промышленности и энергетике, приводят не только к скрытому удорожанию проектов и увеличению сроков их реализации, не только размыванию компетенций российского инжиниринга, но и к потере реальной конкурентоспособности на международных рынках. Что в условиях неравной конкуренции с западными инжиниринговыми компаниями (которые, несмотря на санкции, не собираются никуда уходить), обладающими безразмерными финансовыми возможностями, ставит крест на импортозамещении в инжиниринге.

Надо акцентировать внимание на том, что ни одно промышленно развитое государство не может себе позволить бросить инжиниринговый бизнес на произвол судьбы, поскольку в нем закладываются базы и источники знаний всех отраслей промышленности, сохранение и накопление которых является стратегической задачей. Одним из существенных направлений развития инжинирингового бизнеса как раз и является **политика сокращения межпроектных издержек**, которая может быть обеспечена рядом государственных решений. Но прежде чем говорить об этих решениях, имеет смысл остановиться на понимании самой проблемы МЕЖПРОЕКТНЫХ ИЗДЕРЖЕК. Наверное, не будет лишним вспомнить, что практически все компании инвестиционно-строительного бизнеса являются проектными. Основным отличием проектных компаний от компаний с процессным бизнесом является то, что сам каждый продукт является проектом, уникальным по отношению к иным продуктам и имеющим собственный финансовый результат. В отличие от процессного производства, где каждая отдельная единица продукции не является генератором финансового результата, проектные компании строятся на том, что **каждый проект должен быть прибыльным**, а для определения его финансовой результативности, **он должен быть закончен** в любом случае. Финансовый успех отчетного периода в любой организации проектного бизнеса формируется из совокупности финансовых результатов каждого проекта, поэтому допустимо, что отдельные проекты могут быть убыточными или бесприбыльными, как временно в текущем отчетном периоде, так и окончательно по завершении. Но совокупный финансовый результат проектов не всегда равен финансовому результату компании вообще. Это разница и составляет, так называемые, межпроектные издержки! **МЕЖПРОЕКТНЫЕ ИЗДЕРЖКИ**, как **затраты, которые компания инвестиционно-строительного бизнеса несет в межпроектные периоды и не может абсолютно однозначно отнести на конкретный проект**, можно определить, как **РАЗНИЦУ МЕЖДУ ФИНАНСОВЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ КОМПАНИИ и СУММАРНЫМ ФИНАНСОВЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ ПРОЕКТОВ**.

Нетрудно предугадать, что появятся сомнения и возражения в точности такого определения, поскольку в каждой проектной компании есть ряд затрат, которые невозможно отнести на конкретные проекты, а исключительно относятся на затраты компании в целом. Но эффективное проектное управление опирается на понимание системного ценообразования проектной деятельности, которое учитывает в каждом проекте ДОЛЮ ЗАТРАТ как общехозяйственных, общепроизводственных, административно-организационных, так и иных косвенных издержек. Обычно такие затраты относятся на проект пропорционально объему портфеля проектов, но вполне допустимы и иные виды костинга при формировании расходного бюджета проекта, например, по количеству занятых в проекте сотрудников, по количеству человеко-часов, относимых на проект, по объему ФОТ постоянных сотрудников проекта и иные варианты. Итогом такой работы должен быть бюджет компании, очищенный от межпроектных издержек в критическом исчислении, т.е. в пределах допустимой погрешности не более 2-3%.

В настоящий момент в России мало инжиниринговых и генпродрядных компаний, способных не только **управлять межпроектными издержками**, но даже **осознавать или рассчитывать их**. Отсутствие такой важной экономической компетенции ведет к банкротству не только мелких и средних строительных предприятий, но и крупных компаний федерального уровня, имеющих имидж надежных и устойчивых участников инвестиционно-строительной сферы. Более компетентные руководители и собственники предполагают о необходимости резервирования средств для покрытия межпроектных издержек и, чаще всего, делают это за счет наработанной прибыли в предыдущие отчетные периоды. Каково бывает их изумление, когда остановка одного из проектов несбалансированного портфеля несет за собой такие межпроектные издержки, которые съедают не только всю ранее наработанную прибыль, но и ожидаемую прибыль текущих проектов. К слову надо добавить, что **НЕСБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ – это портфель проектов, в котором есть эксклюзивные проекты, покрывающие большую часть организационных расходов компании**, а соответственно его остановка приводит к разрушению налаженной модели функционирования бизнеса. Сбалансированный портфель содержит такие

проекты, остановка которых не влияет на качество и эффективность управления компании в целом, а требует только операционной корректировки портфеля. В качестве примера можно привести незавидную судьбу одной из крупных российских компаний нефтегазового строительства, которая попала в ситуацию «**межпроектного разрыва**» в силу отмены проектов и длительных процедур на получение нового контракта. В результате остро стал вопрос, что делать с почти двумя тысячами высококвалифицированных сварщиков и монтажников, ожидавших перехода на новые проекты? И даже принятые меры по сокращению их содержания, сокращенные оклады и отпуска без содержания не позволили сохранить наработанную прибыль: всех пришлось увольнять по сокращению штата с выплатами в соответствии с Трудовым Кодексом. Оправиться после таких потрясений не всегда получается даже у сильных собственников, но учитывая, что такая ситуация стала неожиданной для менеджеров компании, можно смело утверждать, что никакой политики управления межпроектными издержками и стратегии реструктуризации несбалансированного портфеля у них просто не было.

Для выстраивания эффективной системы управления межпроектными издержками, имеет смысл сделать небольшую классификацию таких затрат, которая позволит увидеть и выбрать инструментарий их снижения. В общем случае имеет смысл различать:

- 1. Передержка и недозагрузка персонала.** Это может выглядеть идеалистической картинкой, но команда проекта должна появляться в начале проекта и менять место работы в ходе реализации проекта по завершении своих функций и обязанностей. Иными словами, оценка затрат проекта ресурсным методом предполагает более-менее точную оценки потребности в трудозатратах каждого рабочего, специалиста и топ-менеджера, тем более, что эти трудозатраты учтены сметой. На практике, большинство компаний не сокращает персонал буквально по графику строительства, а делает это своеобразными кампаниями. В периоды между этими мероприятиями многие работают в проектах практически только ради присутствия. Топ-менеджеры инжиниринговых компаний предпочитают удерживать компетентный костяк компании, даже если ему откровенно нет работы в текущих проектах, придумывая многочисленные бюрократические задачи и обязанности. Есть и другой аспект! Когда проект формально закончился, остается еще целый набор постпроектных отношений, которые тоже надо кому-то сопровождать. И лучше это делает тот, кто работал в этом проекте и знает все его особенности. В результате проектные издержки давно закончились, а компания по-прежнему несёт затраты на поездки, командировки, гарантии, устранение замечаний или судебные споры. Другой аспект передержки – абсолютно маркетинговый. Очень часто, участвуя в конкурсных процедурах или конкурентных переговорах, инжиниринговой компании приходится, по требованию Заказчика, подтверждать наличие **СВОБОДНЫХ ОТ ИНЫХ ПРОЕКТОВ трудовых ресурсов**, предоставляя штатные расписания и трудовые договора. Многим Заказчикам даже невдомёк, что ЭФФЕКТИВНАЯ инжиниринговая или строительная компания, на момент имеет участия в конкурсе, **ДОЛЖНА ИМЕТЬ РОВНО СТОЛЬКО персонала, СКОЛЬКО требуется для реализации текущих проектов.** И ни человеком больше. А в качестве подтверждения своей готовности к реализации новых проектов она должна демонстрировать рабочие планы мобилизации, договора о привлечении стартового финансирования для закупки материалов и техники, устойчивый опыт управления проектами в целом. Но пока наши компании держать персонал для участия в конкурсах или делают заведомо подложные документы – межпроектные передержки им обеспечены.
- 2. Передержка и простой машин, механизмов и основных фондов.** Сегодня совершенно обычным требованием Заказчика, в том числе при проведении государственных закупок, является требование о предоставлении оснащенности техникой, машинами и механизмами. В определённом смысле, это считается показателем строительной готовности компании к реализации проекта, а также своеобразной гарантией добросовестного исполнения обязательств в силу наличие имущественного залога на строительной площадке. При этом надо заметить, что держать абсолютно универсальный машинный комплекс, пригодный для работы на любом проекте – не в состоянии ни один квалифицированный Исполнитель. Более того, большинство менеджеров строительных компаний нацелены на политику ускоренной амортизации машин и механизмов, подвергающихся усиленному износу и эксплуатации с тем расчетом, чтобы их полная стоимость была компенсирована в рамках проекта, под который они и приобретались. Эффективные менеджеры давно поняли, что

формировать комплекс механизации имеет смысл только тогда, когда есть уверенность в получении контракта, а никак не ранее. Главным инструментом подтверждения готовности к реализации таких проектов является не встроенная в военный ряд техника на базе Исполнителя, а наличие договор на аренду, лизинг и средств на быстрое приобретение нужного состава техники, особенно в том месте, где предполагается локация строительной площадки. В этом свете, межпроектные издержки на транспорт и механизацию – одни их самых тяжелых для компаний, получивших **«разрыв портфеля»**. Связано это не только с тем, что простаивающая техника требует и ремонта, и сервиса, и затрат на хранение и охрану, но и с тем, что надо иметь в готовности кадровый состав квалифицированных механизаторов, готовых приступить к работе по команде. А ситуация складывается таким образом, что маленькие зарплаты механизаторов в период простоя толкают их к увольнению, а работа по обучению новых специалистов может потребовать и новых затрат, и времени. А это и есть те самые межпроектные издержки, которые убивают инжиниринговый и инвестиционно-строительный бизнес. Отдельного обсуждения требуют лизинговые отношения в такой ситуации. Компании, которые активно привлекают лизинг для пополнения своего парка механизации, также не могут работать в условиях портфельных рисков, поскольку консервация неиспользуемых объектов лизинга не освобождает компанию от платежей, но требует дополнительных затрат на выполнение требований лизингодателя. Кроме того, лизинговые платежи в период простоя техники невозможно отнести на себестоимость без подтверждения их полезной экономической загрузки, что только усугубляет проблемы межпроектных издержек.

- 3. Запасы материалов и неизрасходованные остатки.** Не менее болезненные межпроектные издержки приносит, вроде бы обоснованное, желание руководителей строительного бизнеса запастись дешевыми материалами и закупать заранее крупные партии, даже если они заведомо превышают проектную потребность. Соображение «потом пригодится» опасно не только банальной финансовой неэффективностью в виде замороженных денежных средств, не возвращающих стоимость использованного капитала, но и потребностью в затратах на хранение и обеспечение качества до момента прямого использования. И отнести такие затраты на конкретный проект иногда просто не представляется возможным, в силу того, что такой проект просто не появляется. Показательным является случай одной строительной компании, которая заказывала панели для стеновых ограждений в большем объеме, чем требуется по заказам, полагая, что поток заказов не иссякнет. В один момент Заказчик изменил требования к панелям и уже произведенный неликвид остался лежать на складе поставщика в ожидании нужного контракта. С течением времени панели пришли в негодность, а Подрядчику пришлось нести затраты на хранение, поскольку своих площадей он не имел, а Производитель, вполне логично, потребовал оплату за хранение. Межпроектные издержки налицо, причем таких ситуаций может быть бесконечное количество, поскольку топ-менеджмент иногда не в состоянии уследить за судьбой каждого материала.
- 4. Межкомпетентные издержки.** Для инжиниринговых компаний, активно реализующих комплексные (типа ЕРС, ЕРСМ, ЕРС, РСМ и др.) контракты, существенный урон наносят, так называемые, межкомпетентные издержки. Особенностью этих издержек является то, что они считаются **внутрипроектными**, то есть неочевидными за рамками проекта. Не секрет, что квалификационный состав команды проекта претерпевает существенные изменения на протяжении жизненного цикла проекта. Если на старте проекта требуется коллектив, умеющих организовать работу первых этапов, таких как изыскания, финансовое моделирование, технико-экономическое обоснование, подготовка ТЗ и требований, сбор исходно-разрешительной документации и маркетологи, то после принятия решения о старте проекта требуются иные специалисты. Во-первых, возрастает роль технологов, проектировщиков и закупщиков оборудования, роль строителей ограничивается оценкой ПОС и некоторых аспектов сайт-менеджмента, которые надо учесть в проекте. Во-вторых, на второй план отходят концептуальные консультанты и стоимостные инженеры, хотя общий контроль за стоимостью становится перманентной функцией. На этап активной реализации проекта на первый план входят менеджеры по строительству, организации строительного производства, управлению площадкой и поставке строительных материалов. На второй план отходят проектировщики и переходят в статус авторского надзора, закупщики технологического оборудования в этот момент становятся логистами и, в лучшем случае участвуют в передаче оборудования в монтаж. На завершающей стадии проекта главными игроками становятся

монтажники систем управления, менеджеры по организации и проведению пуско-наладочных работ. На многих проектах этот этап характеризуется и практически нулевым присутствием строителей – все отделочные и благоустроительные работы должны быть закончены к начала комплексных испытаний. А теперь представьте, что все эти разноплановые специалисты, отработавшие свою функцию в свой промежуток времени в графике проекта – остаются в компании! Изыскателям нужны новая работа, проектировщики откровенно работают на сторону, поставщики оборудования прячутся от руководства, чтобы не сократили. Гораздо хуже, когда все они начинают придумывать себе работу, абсолютно ненужную на данном отрезке проекта. Такая обстановка и порождает межкомпетентные конфликты, которые оборачиваются и внутренними сокращениями, и работой не по профилю, и перекидыванием специалистов с ответственных мест на горящие участки. Более того, издержки существенно возрастают, если обнаруживаются ошибки и проблемы соисполнителей ранних этапов. Начинается внутрикorporативная неразбериха, возврат к принятым решениям и восстановление исходного потока управления проектом. Вывод здесь прост: **чем сложнее комплексные контракты, которые находятся в портфеле компании, тем более высок объём межпроектных издержек.**

- 5. Маркетинговые и финансовые издержки.** Безусловно, в межпроектные издержки, так или иначе, входят много других видов затрат, которые или нельзя было предугадать при подготовке бюджета проекта, или они возникли в связи с резкими колебаниями портфеля. К таким затратам относятся и издержки на сверхнормативный директивный маркетинг (конференции, выставки, участие в некоммерческих профессиональных организациях, участие в международных форумах и торжествах, посвященных достижениям отрасли и т.п.), оценить затраты которого было невозможно на начальном этапе. Это и проценты по привлеченным кредитам, которые организация была вынуждена брать в силу отсрочки платежей Заказчиком по мотивированным и иным основаниям. Это и проценты по кредитам, которые организация вынуждена брать для разворота проекта, когда ей недостаточно собственных оборотных средств. Такая практика является обыденной, когда исполнитель, ради создания положительного реноме, выходит на площадку заранее, до согласования всех затрат и сметы, набирая персонал задолго до появления источников компенсации их труда. Результат налицо – компания еще не начала зарабатывать, а проект уже стал убыточным. Еще один источник межпроектных издержек – это удаленные подразделения и офисы. Безусловно, их организация всегда оправдана какими-то соображениями, но практика показывает, что в большинстве случаев в них не было никакой объективной необходимости, кроме создания имиджа обстоятельной в серьезности своих намерений компании. В качестве примера можно предложить организационный дисбаланс некоторых крупных инжиниринговых компаний, которые создают не только удаленные подразделения под проект, которого еще нет, но и целые департаменты под программы и портфели, которых также никто не гарантировал. В одной крупной инжиниринговой компании, которая планировала выйти на рынок дорожного строительства, управление дорожного строительства с приличным штатом существовало почти 2 года с полным социальным пакетом. Издержки неэффективного управления здесь были очевидны.

Управление межпроектными издержками – это один из важнейших навыков не только управления инвестиционно-строительными проектами в принципе, но и портфелем таких проектов. Очевидно, что управление портфелем, как одна из дисциплин, получивших сегодня существенный толчок к развитию, не закрывает все вопросы управления издержками, поэтому, в определенном смысле, эта задача лежит на стыке финансового менеджмента и управления портфелем. Какие направления оптимизации межпроектных затрат могут быть реализованы без существенных правок законодательства:

#### **1. Системное управление портфелем проектов.**

Рассказать в рамках короткой статьи о формировании комплексной корпоративной системы управления портфелем проектов можно только в пределах, позволяющих оценить важность этой стороны деятельности компаний инвестиционно-строительной сферы. Управление портфелем, направленное на снижение межпроектных издержек. Направлено не только на выравнивание баланса портфеля, но и на точное понимание, какие проекты могут быть в портфеле, а каких следует избегать в

конкретные периоды ЖЦ компании. Балансировка портфеля направлена на планомерное перетекание персонала из одного проекта в другой, без критичных всплесков потребности или излишков трудовых ресурсов. Кроме того, балансировка направлена на выравнивание бюджета движения денежных средств, позволяющей минимизировать кассовые разрывы в межпроектные переходы. И, наконец, балансировка портфеля должна формировать представление о количестве начинаемых и заканчиваемых одновременно проектов, позволяющих гармонизировать ресурсные потребности между собой в наилучшем варианте. Что касается качества проектов, то руководство компании должно осознавать, **КАКИЕ ПРОЕКТЫ НЕЛЬЗЯ** включать в портфель, с тем, чтобы не только не сделать его несбалансированным, но и не разрушить структур проектного управления компании в целом.

## 2. Старт-ап и финишные команды проекта

Один из сильных инструментов снижения межпроектных издержек является выстроенная корпоративная система управления проектами, включающая механизмы формирования стартовых и финишных команд проекта из постоянного (надпроектного) персонала компании. На практике это выглядит следующим образом: после подписания контракта, на основании правил КСУП (корпоративной системы управления проектами) формируется **стартовая рабочая группа проекта исключительно из сотрудников центрального аппарата компании** и некоторых менеджеров текущих проектов. Обычно, в этот момент назначается и временный директор проекта, чаще всего, из руководителей, участвовавших в подготовке контракта. Главная задача такой группы – как можно быстрее сделать проектный дубль, обучить его передать полномочия и вернуться на свои постоянные рабочие места. Большим плюсом такого подхода является отсутствие необходимости формировать какие-то новые организационные документы – они сразу делаются по шаблонам и стандартам головного офиса, а потому вновь приходящим сотрудникам не придется переживать этап согласований и утряски проектных документов. Такой же подход применяется и на финише проекта. Когда приходит однозначное понимание о финише проекта, руководство компании вновь формирует **временную финишную рабочую группу закрытия проекта**. Оптимально создавать такую группу за 3-6 месяцев до окончания проекта, если речь идет об относительно длинных проектах. Задача этой группы – взять на себя задачи постпроектного управления. Поскольку эти же работники работают и над остальным портфелем, межпроектные издержки будут отчасти минимизированы.

## 3. Внутренняя автономная окупаемость подразделений.

Другой инструмент снижения межпроектных издержек – это мотивация стационарных надпроектных подразделений на самоокупаемость вне проектной деятельности. Разумеется, делать это можно с определенной долей условности, поскольку такая деятельность без мотивации на эффективность проекта может обернуться провалом на проектом направлении в принципе. Но такая вспомогательная мотивация может стать существенной поддержкой в межпроектные периоды. Например, мотивация персонала подразделений проектирования на зарабатывание средств на стороне по мере вывода сотрудников из проекта позволит сгладить межпроектные перерывы и сохранить компетенции постоянного костяка компании. Обычно такой приработок считается мотивационной базой этого подразделения, но только при условии, что нет претензий по проектным задачам. Такой же деятельностью часто занимаются и подразделения закупок и комплектации. Многие руководители склонны предоставлять им внутреннюю бизнес-среду для обеспечения занятости в межпроектном коридоре. На практике, очень много компаний, которые имеют коммерческие подразделения, торгующие материалами и оборудованием вне проектов, и даже комплектуящие оборудование по локальным заказам третьих лиц. Такой же подход был в одной из компаний, но в отношении финансовых подразделений. Финансовым менеджерам была поставлена задача зарабатывать на использовании временно свободных денежных средств, но таким образом, чтобы потребность в текущей ликвидности была обеспечена безоговорочно. Поставленный грамотно финансовый менеджмент позволил не только выстроить систему казначейских операций, но и обеспечил компенсацию затрат на ФОТ всего бухгалтерско-финансового сервиса.

## 4. Проектное трудоустройство.

Поднимать вопросы трудоустройства персонала в компаниях проектного бизнеса, к которым, безусловно, относятся и все инжиниринговые компании, приходится с необычайными усилиями. Но, как известно, ключевые нестыковки, как известно, кроются в деталях трудовых отношений. Во-первых, срочные трудовые договора для строительных компаний, имеющих много проектов (или даже объектов) всегда имеют перспективу считаться фиктивными, поскольку наличие «срочности» не подтверждается фактическим набором штатных рабочих мест. Во-вторых, досрочное прекращение трудовых отношений всегда затратно для строительной компании по той простой причине, что никакие **межпроектные** издержки не предусмотрены строительными сметами. Есть и целый комплекс иных препон, не позволяющих гибко использовать трудовые ресурсы.

Решением могло бы стать введение специального типа трудового договора – **ПРОЕКТНОЕ ТРУДОУСТРОЙСТВО**. Использование такого подхода аналогично проектному налогообложению, т.е. должно разрешаться только строительным или инжиниринговым компаниям, перешедшим на проектное налогообложение. **Основная идея такого контракта – возможность привлечь рабочего, специалиста или менеджера на проектные позиции в соответствии с графиком загрузки и сроками проекта.** Трудоустройство предполагает почасовую оплату и возможность привлекать даже по часам, например, не менее 4 часов в день, даже если не каждый день. При этом проектный сотрудник вправе работать на других проектах, в том числе и в других компаниях, а соответственно, контракт не предполагает выплат по окончании проекта. Срок контракта должен координироваться со сроками проекта, а соответственно, никаких дискуссий по окончании такого срока быть не должно. Более того, проектный контракт должен классифицироваться по степени обеспечения работника, например, контракт со своим инструментом и спецодеждой, контракт со страхованием и без страхования и другие варианты проектных трудовых отношений. Не исключена возможность и коллективного проектного найма, например, когда другая инжиниринговая или строительная компания «сдает в наём» сложившийся коллектив на время проекта. По всем параметрам, такой подход позволит существенно облегчить отбор субподрядчиков.

Эти и иные инструменты управления межпроектными издержками должны подтолкнуть собственников и менеджеров компаний инвестиционно-строительного бизнеса к переоценке качества менеджмента в целом. А в заключение, имеет смысл повторить ключевой тезис: межпроектные издержки – самые опасные убийцы инжинирингового бизнеса, управление ими – вопрос не оптимизации, а выживания вашей компании в будущем.

### МАЛАХОВ Владимир Иванович



#### Должность:

Вице-президент **НПИ** – Национальной Палаты Инженеров России  
Президент **БИСКИД** – Бизнес-школы  
Инвестиционно-Строительного Консалтинга, Инжиниринга и Девелопмента

#### 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**;
- Исполнительный Вице-президент **НАИКС** Национальной Ассоциации Инженеров-консультантов в строительстве.

#### 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 Днубга-Лазаревское-Сочи.
- ООО «Русгазмеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО и другие.

