

ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНЖИНИРИНГ-29.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ЕДИНСТВО И БОРЬБА!

Сегодня, 16 ноября, т.е. в день проектировщика, было бы уместнее всего поговорить именно о проектных организациях, инжиниринговом бизнесе или об инженерах-проектировщиках вообще. **Проектировщики**, часто вполне заслуженно, называются интеллектуальной элитой строительного комплекса, а потому, особо учить их чему-то труднее всего! Особенно если речь идет о вполне себе избитых темах, типа Проектного Управления, которые уже набили оскомину многим руководителям и собственником строительных компаний вообще и проектных организаций - в частности. Одна из таких банальных задач - как организовать эффективное **проектное управление** в проектных организациях?

Многие специалисты и руководители проектных компаний даже отмахнутся от этой проблемы - нет ничего сложного в организации проектной деятельности в проектировании, поскольку это бизнес с одной из самых примитивных и понятных бизнес-моделей: вся себестоимость - это зарплата проектировщиков и налоги на неё, немного амортизации оргтехники и немного накладных расходов на сервисный персонал. Это упрощенное представление играет иногда злую шутку над лидерами таких компаний и, без тени сомнений, часто приводит проектный бизнес к банкротству. По сути, проектный бизнес - один из самых ранимых и чувствительных ко всевозможным рискам не только в силу специфического менталитета ключевого персонала - проектировщиков, но и в силу **контрактных моделей**, чаще всего навязанных проектировщикам Заказчиками.

Наиболее распространённой ошибкой проектных организаций является т.н. "линейное" проектное управление, когда и ГИПами (Главными Инженерами Проектов) и Начальниками проектных отделов руководит один производственный менеджер, чаще всего - Главный Инженер проектной организации. С одной стороны, под одним техническим менеджером замыкаются две противоборствующие задачи - лучшие и дорогие проектные решения (**Центр финансовой ответственности по прибыли**) с одной стороны, и выполнение проектных работ в срок с нужным качеством в нужном объёме (**Центр финансовой ответственности по выручке**). Объединение этих контрфункций под единственным техническим руководителем (даже если у него есть много заместителей по проектам и направлениям проектирования) приводит к трагическому внутреннему когнитивному расстройству, что очень заметно у возрастных главных инженеров проектных институтов - они мастерски умеют говорить долго ни о чем! С другой стороны, генеральный директор остается заниматься вопросами общего управления с 20% персонала, т.к. основной производственный коллектив уже находится в подчинении главного инженера. У него тоже происходит управленческий перекосяк. В лучшем случае, генеральным директором может стать бывший главный инженер и тогда он никому не даст работать вообще. Говорить в такой ситуации о качественном проектном управлении нет смысла в принципе.

Именно в таких структурах, чаще всего, теряются в своих мыслях и амбициях ГИПы и ГАПы. Обычно они являются обычными сотрудниками производственных отделов и периодически облагаются функциями главных инженеров (архитекторов) проекта с последующей потерей их при завершении проекта и превращении в обычного проектировщика опять. Разумеется, никто не спорит, что технически и разносторонне грамотный ГИП как системный инженер - это основа эффективной реализации проекта по разработке ПД. Но при этом еще часто забывают, что хороший ГИП - это экстраверт и коммуникатор, это модератор и диспетчер, это и мотиватор, и методолог. Иными словами, мало быть квалифицированным проектировщиком с системным навыком интеграции всех разделов проектной документации. Обычно хорошие проектировщики - это интроверты-одиночки, способные по многу часов сидеть и проектировать, не вступая ни в какие рассуждения. А если вступают, то уже никого не слышат! А ГИП таким не может быть априори. Потому воспитание и развитие ГИПов - это вопрос выживания и конкурентоспособности любой проектной организации.

Есть и другая типичная ошибка. В качестве примера можно рассказать об одной проектной организации, которая решила внедрить у себя проектное управление и ничего лучше не придумала, как создать должность 1-го заместителя генерального директора по управлению проектами и подчинила ему специально созданный отдел - Проектный офис. В этот офис сразу набрали молодых менеджеров проектов с сертификатами и экономическими дипломами, которых назначили РП - Руководителями Проектов. Как эту новость встретили ГИПы? Кто-то думает, что они обиделись и взбунтовались? Нет, они с радостью решили передать свои организационно-управленческие задачи новым РП и занялись

привычным им сведением проектных решений в ПСД. Еще они наивно полагали, что теперь все договорные и сдаточные моменты с Заказчиками будут решать эти самые РП. Радость их, как вы понимаете, была недолгой! Все Заказчики повыгоняли этих РП из своих кабинетов после первой же встречи и потребовали ГИПов для разъяснения тех или иных проектных решений. На этом внедрение проектного управления закончилось ничем. Очевидно, что такое внедрение проектного менеджмента тоже абсурдно!

Как же найти ту самую золотую середину и создать эффективную корпоративную систему управления проектами в проектно-инжиниринговом бизнесе?

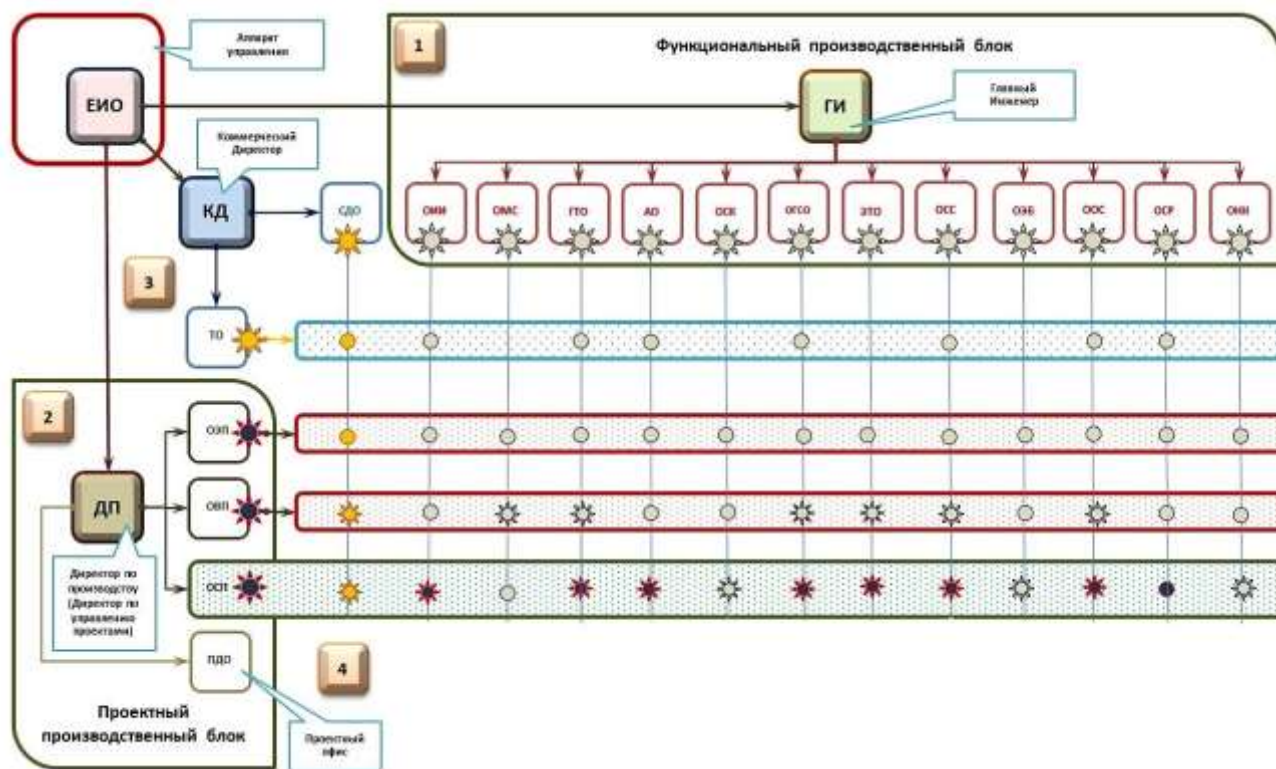


Рис.1 Классическая сильная матричная структура для проектной организации.

Давайте попробуем начать поиск эффективного проектного управления с классификации и анализа самих проектов проектной организации. Очевидно, что ПРОЕКТОМ в проектной организации мы называем уникальный контракт с Заказчиком на производство проектно-сметной документации (ПСД) или проектной продукции в том или ином объеме. Уникальный результат такого контракта - это полученная маржинальная доходность, обеспечивающая интересы собственников и персонала по развитию бизнеса. Но такие проекты в компании не все, а только часть. С точки зрения типов проектов можно выделить (см. Рис.1):

- 1. Классические тендерные проекты.** Как видно на рисунке, мы имеем три базовых блока для эффективной проектной деятельности: Блок функционально-производственный - это непосредственно отделы проектировщиков. Блок проектно-производственный - это непосредственно отделы ГИПов и проектный офис, возглавляется именно директором по производству, которого и следует называть директором по управлению проектами. Блок управления портфелем проектов или Коммерческий блок (Здесь, ТО - Тендерный отдел, СДО - сметно-договорной отдел). Так вот тендерные проекты - это проекты именно коммерческого блока. Наличие таких проектов и знаменуют ту самую "двухконтурную" проектную систему строительных компаний. Ведь подготовить тендер - это тоже проект и проект, который может стать просто затратами, то есть затратный контур. При этом, в тендерном проекте могут принимать участие специалисты отдельных или даже всех производственных отделов. Просто потому, что тендер или конкурс надо готовить с позиции качественных проектных решений. То есть работать надо всем отделам в любом случае. Обычно руководителем тендерного проекта является или сам начальник тендерного отдела или его заместители. Если проект идет к заключению договора - время появиться реальному ГИПу.

2. Краткосрочные доходные проекты. Одна из классических ошибок руководителей проектных организаций - делать одинаковые проектные структуры как для малых и средних проектов, так и для долгосрочных. Это теоретически неверный формат управления. Если речь идет о небольших проектах, то структура должна быть более гибкой и более матричной. Здесь уже появляется реальный ГИП (большая красная звездочка), работающий в отделе ГИПов (отдел реализации проектов, например, Отдел энергетических проектов, как на рисунке). Это реализуется посредством номинального, а не фактического участия в проектных командах тех или иных специалистов производственных отделов. А иногда просто через участие начальника отдела, который сам решает, какому специалисту в каком проекте участвовать. На рисунке это представлено первым красным проектом, где маленькие окружности показывают именно номинальное (прикрепленное) участие специалистов в проекте, иногда не более 1-го часа в день или в неделю. Здесь представлены производственные отделы для примера и расставлены примерно в порядке создания глав ПСД: ОИИ - Отдел инженерных изысканий, ОМС - отдел мониторинга сооружений, ГТО - Главный технологический отдел, АО - Архитектурный отдел, ОСК - Отдел строительных конструкций, ОГСО - Отдел Энерго-силового оборудования, ЭТО - Электро-технический отдел, ОСС - Отдел сигнализации и связи, ОЭБ - отдел экологической и иной безопасности, ООС - отдел организации строительства и производства работ, ОСР - отдел смет и расчетов, наконец, ОНК - Отдел нормоконтроля и качества. Разумеется, в разных компаниях, эти функциональные отделы и бюро могут группироваться по-разному, но суть остается одна: Начальники производственных отделов - это главные проектировщики по направления и несут, как и Главный Инженер компании, ответственность за качество проектного решения, за его надежность и безопасность.

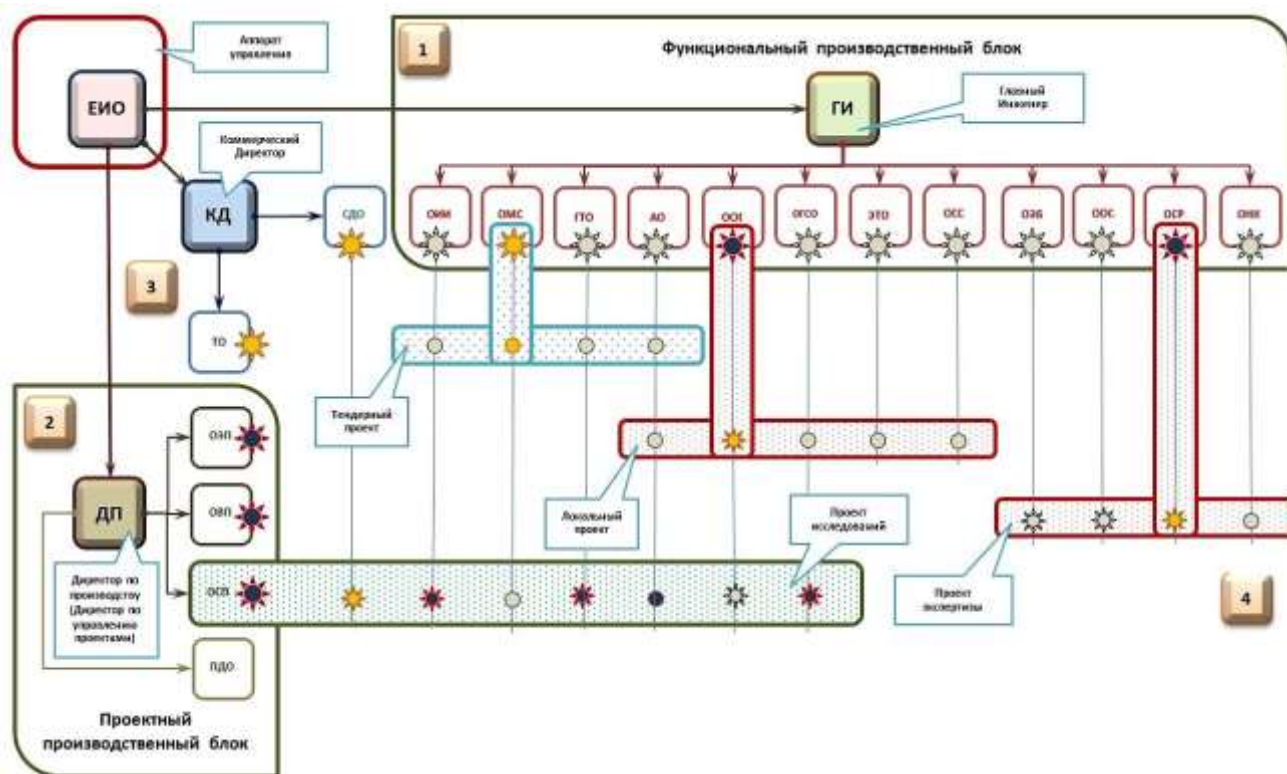


Рис.2 Специальные типы проектов в проектной организации.

3. Среднесрочные доходные проекты. Такие проекты могут быть как развитием краткосрочных при желании Заказчика, например, длительное перепроектирование, изменение, реинжиниринг и поиск новых решений. Так и проектами с большим набором задач: маркетинговые исследования, НИОКР, всесторонние полевые и камеральные изыскания, геология, гидрогеология и геодезия, концептуальное проектирование и обоснование инвестиций, технологическое проектирование и выбор оборудования, базовое проектирование, рабочее проектирование, авторский надзор и сопровождение на площадке, экспертиза незавершенного строительства и учет в проекте, экспертиза и мониторинг строящегося объекта и т.п. инжиниринговые задачи. Основное отличие от краткосрочных проектов - это стабилизация команды проекта. В ней появляются привязанные

специалисты, которые уже персонально работают с ГИПом (на рисунке показаны как маленькие звездочки), а не номинально начальник отдела. И вполне обоснованно, что такие специалисты заходят в проект уже на 8 часов рабочего времени, хотя и не все обязательно. Есть и такие, которые работают по схеме коротких проектов. ГИПы таких проектов уже более склонны к длительной работе в проекте и управляются через центральный проектный офис (на рисунке - ПДО - Производственно-диспетчерский отдел).

- 4. Долгосрочные проекты.** Это как раз модель проектного управления в проектных институтах, где проектируются крупные объекты и сооружения достаточно ответственные и требующие больших уникальных проектных команд на долгий срок. Здесь ГИП становится уже не просто одним из специалистов отдела реализации проектов, а начальником специального отдела, созданного под данный проект (на рисунке, ОСП - Отдел специального проекта). Более того, он сам вправе подбирать в свой отдел и специалистов по другим главам и разделам ПСД на постоянной основе (красные малые звездочки на рисунке), не обращая внимания на функциональные задачи аналогичных производственных отделов. Просто потому, что постоянное присутствие конкретного проектировщика в данной проектной команде важнее, чем функциональное подчинение. Именно так строились отношения во многих советских проектных институтах, которые по сути имели по 2-3, а то и 5 одинаковых по продукту отделов, но занимающихся разными проектами, а сам проектный отдел становился такой мини-семьей. Для больших проектов такой подход приемлем, но для малых и средних - опасен и вреден в силу инертности и очевидных простоев специалистов.

Очевидно, что напрашивается простое резюме: прежде чем выстраивать проектное управление, проанализируйте свою рыночную нишу, свой отраслевой сегмент и типовые проекты в портфеле. После этого имеет смысл акцентироваться на уровне зрелости проектного управления и степени его матричности. Но не стоит забывать и о других возможных проектах в любой проектной организации, для которых представленные выше модели могут не подойти. В любом случае надо предполагать, что в проектной организации есть и "узкие" проекты, где назначение классического ГИПа - не совсем правильное решение. Давайте посмотрим на такие проекты (см. Рис.2):

- 1. Тендерные проекты на одну главу или раздел ПД.** Такое бывает, когда Заказчику, например, требуется сделать только инженерные изыскания, хоть геологические, хоть геоклиматических или иные. В данном проекте прочие отделы не задействованы вообще или некоторые отдельные специалисты. Стоит ли на такой отдел выделять ГИПа, тем более, если это работа не в его квалификационном поле. Здесь, скорее всего, ГИПом надо назначать или самого начальника производственного отдела, или заместителя главного инженера по направлению (например, по изысканиям), или просто главного специалиста отдела, специализирующегося на таких задачах. Разумеется, для их работы следует прописать и соответствующие методологические особенности в Положении о проектном управлении в рамках СМК компании.
- 2. Краткосрочные проекты по главе ПСД.** Один из распространенных типов проектов, когда на уже построенном объекте или сооружении надо что-то перепроектировать. Например, на ГЭС надо сделать реконструкцию ЗРУ, ОРУ или КРУЭ. Разумеется, такой проект не требует системного ГИПа, а скорее - классного специалиста ЭТО - электротехнического отдела. Разумеется, и небольшая работа для АО и ОСК. В такой ситуации удобнее просто назначать ГИПом того или иного специалиста-электрика отдела без перевода его в проектный блок и без изменения его статуса в трудовой книжке или в штатном расписании. Еще бы неплохо ему за это доплатить!
- 3. Среднесрочные проекты по сопровождению.** Также типовой подход многих Заказчиков, которые уже имеют разработанную ПСД, в т.ч. и рабочую, но хотят, чтобы проект сопровождал независимый эксперт. Такие проекты, с одной стороны, требуют участия специалистов разных отделов, с другой - не требуют целенаправленного создания ПСД, а значит и ГИП, как таковой там не нужен. Здесь важнее найти ответственного специалиста, отвечающего за наиболее ответственное направление сопровождения и создать аналог ГРП, только без рабочего проектирования на площадке. И, соответственно, приказом назначить РП из состава специалистов главного ответственного отдела.
- 4. Долгосрочные исследовательские проекты.** Наконец, вполне бывают, в т.ч. в нашей практике, долгосрочные исследовательские проекты, которые, по своей сути, не являются проектами по разработке ПСД, но являются проектами по разработке методик, рекомендаций, сбору данных, статистических наблюдений и мониторинга надежной эксплуатации зданий и сооружений. Здесь

тоже вопрос ГИПа не стоит так, как при разработке ПСД, но поскольку проекты являются доходными, требуется специальный класс РП в составе управлений или как заместитель начальника соответствующего производственного отдела или даже - главного инженера. Очевидно, что назначить его как РП - это полдела, важнее создать устойчивую систему контроля реализации такого проекта в рамках нишевой специфики компании и преобладающей проектной структуры.

В заключение стоит отметить, что проектные организации с сильно диверсифицированным несбалансированным портфелем могут иметь весьма странную разносортную проектную архитектуру, вплоть до создания филиалов или обособленных подразделений на местах ради проектирования на один единственный проект. Обычно это касается уникальных долгосрочных проектов, когда дистанционное постоянное согласование дает больше проблем, чем решений. В любом случае, фиксация оптимальной проектной структуры для проектировщиков – это, с одной стороны, производное от стабильного квалифицированного портфеля, а с другой – важнейший инструмент оптимизации численности персонала инжиниринговой компании в формате разумного компромисса между инсорсингом и аутсорсингом.

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 Джубга-Лазаревское-Сочи.
- ООО «Русгазмменеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО и другие.

