

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ИНЖИНИРИНГ: ОПЕРАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ КОМПАНИЙ ИСБ!

С точки зрения академического представления операционного менеджмента, его предметом являются отношения и закономерности, определяющие эффективность проектирования, создания и использования операционной системы организации. Операционная система организации, как и любая иная система, имеет свой системный эффект, чаще всего выражаемый операционной себестоимостью основных, вспомогательных и поддерживающих бизнес-процессов. Разумеется, системный инжиниринг операционных систем в данном случае сводится к поиску своего собственного системного эффекта (см. [ИНЖИНИРИНГ СИСТЕМНОГО ЭФФЕКТА](#)), то есть, в нашем случае – снижению операционной себестоимости компании. Мы будем определять **ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ** как Составную часть регулярного менеджмента, направленную на непрерывное повышение эффективности существующих бизнес-процессов, совершенствование составляющих её основных и сервисных операций и операционных систем в целях снижения издержек.



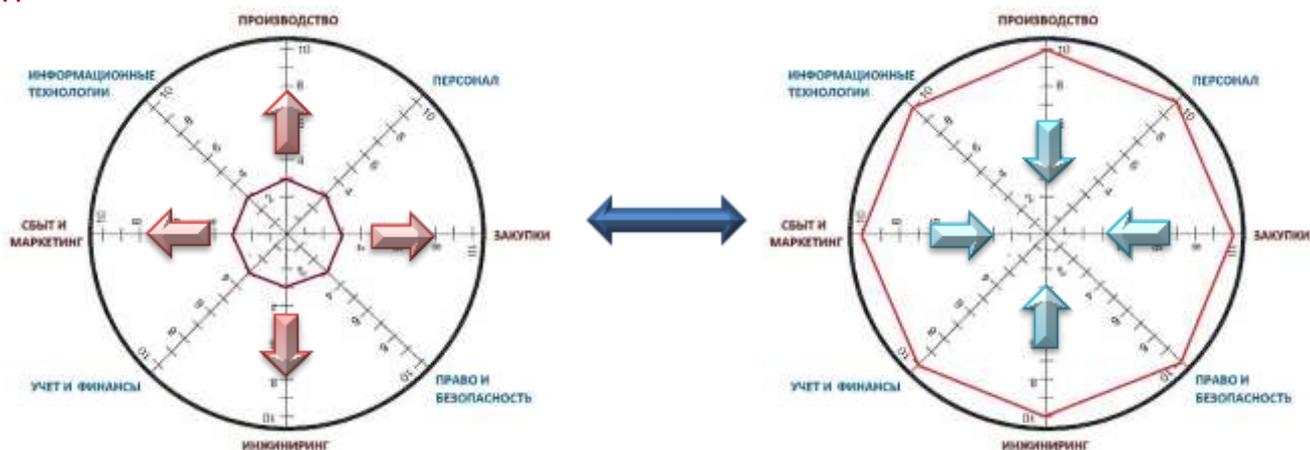
Логика термина «Операционный Профиль» строительной компании

Работа с системным эффектом обычно начинается с определения структуры, состава и **архитектуры** системы, с целью выявления основных факторов управления системным эффектом. В любом случае, типовой инструментарий снижения операционных издержек, а именно: снижение количества операций, выравнивание времени операций и запараллеливание операционных потоков, снижение длительности коммуникаций (межоперационных разрывов), включение коммуникаций и контрольных операций во временные резервы, формируемые критическим путем, роботизация, автоматизация или механизация операций, наконец, цифровизация операционных систем (см. [ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ДЕМПФЕР СИСТЕМНЫХ КОНФЛИКТОВ](#)) – применяется ко всем типам систем. Но обычно, первым шагом в поиске наилучшего системного эффекта является выбор наиболее подходящей архитектуры системы для данного набора требований и условий. Архитектура операционных систем, как, например, архитектура автомобильных кузовов, также может быть оптимальной для своих типов бизнеса, в зависимости от отрасли, географии, национальной специфики или законодательства.

Для предприятий **Инвестиционно-Строительного Бизнеса** (далее – **ИСБ**) также существуют характерные архитектуры операционных систем, которые учитывают не только специфику строительной отрасли, но профессиональную и нишевую специфику конкретной компании строительного сектора. В целях настоящей статьи мы будем называть уникальную архитектуру операционной системы компании

определенного типа строительной отрасли (Заказчик, Генподрядчик, Генпроектировщик, Инженер-консультант, Изыскатель, Пуско-наладчик и т.п.) – **ОПЕРАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ** компании. В общем случае, под Операционным профилем компании будем понимать **Уникальную совокупность основных и вспомогательных операций, бизнес-процессов и оптимизированных под неё операционных систем компании, обеспечивающую максимальную эффективность функционирования бизнеса** (см. рисунок выше). Говоря иными словами, Архитектура операционной системы, например, строительной компании – это и есть своеобразный вариант представления операционного профиля. Как только операционный профиль становится устойчивым и повторяющимся, с присущими только ему достоинствами и преимуществами, мы можем говорить о системной архитектуре бизнеса.

По сути, операционный профиль компании задает обоснованный специфичными бизнес-процессами релевантный диапазон постоянных и переменных затрат, что дает возможность вести системный операционный анализ. Разумеется, мы также будем исходить из того, что в строительном бизнесе большая часть участников работает в парадигме проектной операционной системы (см. **ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В ИСБ**). В любом случае, уникальное или единичное производство объектов недвижимости в разрезе строительной отрасли имеет смысл называть **Проектной операционной деятельностью**.



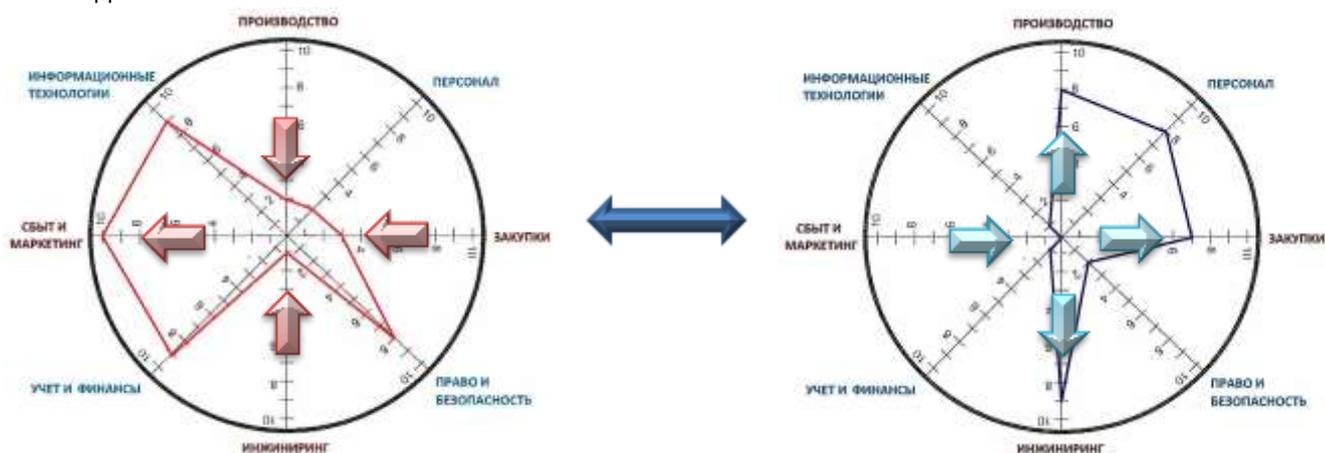
Концептуальная специфика операционных систем проектного бизнеса – их сжимаемость.

Каждая строительная организация, вне зависимости от того, входит она в холдинг или нет, имеет свой уникальный операционный профиль, а потому, ключевой задачей операционного менеджмента в строительной отрасли является не только поиск максимально эффективного профиля, но и предвосхищение его изменения в обозримой перспективе – т.е. **управление операционным профилем**. На практике, эффективный операционный профиль строительной компании зависит от влияния целого ряда факторов, важнейшими из которых можно назвать:

1. **Сжимаемость и растяжимость.** Как бы подобная аналогия не выглядела юмористично, но реальная строительная компания, работающая как проектно-ориентированный бизнес, должна иметь настолько гибкую операционную систему, чтобы быть способной сжиматься и растягиваться как «БАЯН» (см. рис. выше). Разумеется, никто не говорит, что она должна это делать моментально, но в пределах релевантного стратегического горизонта, руководители и собственники компании должны уметь быстро сворачиваться при уменьшении портфеля проектов и так же быстро разворачиваться. При этом всем понятно, что ключевые операции компании не должны пострадать, по сути, мы должны вычленить главные (скелетные или каркасные) операции, на которых, **словно на телескопических держателях**, и происходит сжатие и растяжение операционной системы. При этом операционный профиль остается неизменным, хотя бы в допустимых пределах.
2. **Проектная структура компании.** Об этом мы уже не раз говорили, но стоит напомнить еще раз, что проектная структура компании уточняет операционный профиль в разрезе разнесения операционной деятельности между функциональными и проектными подразделениями компании инвестиционно-строительного бизнеса (см. **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ИНЖИНИРИНГ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ**). Оптимальное распределение этих операций может быть только при условии точной оценки качества портфеля, его перспектив и, соответственно, под портфель подбирается наиболее эффективная проектная структура со своим распределением постоянных и

переменных затрат. Сюда же относится и портфель комплексных проектов, или несбалансированный портфель разнородных проектов. Подробнее мы это обсудим ниже.

3. **Операционная структура холдинга.** Если мы обсуждаем строительный бизнес в формате одного или единого юридического лица, то заведомо предполагаем, что весь операционный функционал реализуется самим предприятием и не расслаивается, не распределяется между внутренними и сторонними соисполнителями. Но ведение строительного бизнеса в одном юридическом лице обычно характерно для компаний с профессиональной стратегией развития без расширения компетентного поля. Это разумная стратегия для монокомпетентных компаний, и она обычно дает свои плоды в высокой востребованности профессионалов экстра-класса. Но если мы говорим о расширении рыночных ниш, то политика внутреннего инкорпорирования будет адекватной не только с позиции разделения компетенций и локальных портфелей, но и с позиции страхования корпоративных рисков. И здесь имеет смысл обосновывать политику расщепления операционных задач внутри холдинга, как с позиции типов корпоративных центров, так и с позиции типов холдингов.



Операционные анти-профили или компании и аутсорсера, или 2-х компаний холдинга.

4. **Стратегия развития холдинга.** Один из важнейших факторов эффективного операционного профиля строительного бизнеса – это базовая стратегия развития (см. [СТРАТЕГИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОГО ХОЛДИНГА](#)). Обычно отличают 4 типичных стратегии в строительном секторе: **Предпринимательская** (силовая или виолентная) – стратегия расширения и захвата рынка, **Профессиональная** (нишевая или патентная) – стратегия специализации в узкой компетенции, **Приспособленческая** (лоббистская или коммуникационная) – стратегия ориентации на контакты и связи, а также, опирания на внешний драйвер, и, наконец, **Инновационная** (экспериментальная, венчурная) – стратегия экстремальных заказов и неординарных проектов. Каждая из этих стратегий дает свое неповторимое отражение в операционном профиле компании. Стратегия развития портфеля оказывает колоссальное влияние на операционный профиль, поскольку требует от руководства компании точного понимания, какие компетенции должны стать внутренними и статичными, а какие – внешними или динамичными. При этом стоит сразу оговориться, что компетенции по управлению проектами в чистом виде, то есть не подкрепленные автоматизированными КСУП (корпоративная система управления проектами) и СУЗ (Система управления знаниями) – никогда не станут статичными.
5. **Соотношение инсорсинга и аутсорсинга.** Выведение части операций на аутсорсинг – это обычная ситуация в строительной сфере, можно даже сказать – присущая ей отраслевая характеристика. В общем случае, трудно себе представить, чтобы весь операционный оборот строительные компании выполняли собственными силами – передержка ресурсов и межпроектные издержки могут съесть весь проектных доход компании. Уметь находить разумное соотношение инсорсинга и аутсорсинга в строительном операционном менеджменте – одна из важнейших задач топ-менеджмента компании. В определенном смысле, мы можем считать аутсорсинговую компанию (или компании) своеобразным квази-партнёром в виртуальном холдинге, буквально по аналогии с несколькими компаниями в одном холдинге. Только если в холдинге операционный пул расщепляется между своими компаниями, то в аутсорсинге – часть операций передается наружу. Обе ситуации можно продемонстрировать на схеме операционных профилей – антиподов (см. рис. выше).

Давайте коротко осветим некоторые факторы инжиниринга операционного профиля и рассмотрим аспекты создания именно эффективного операционного профиля для той или иной строительной компании:

1. ФАКТОРЫ ПОРТФЕЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ: ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ.

Проектная структура компании подразумевает разделение операционного профиля на операции внутри функциональных служб, и внутри проектных команд. В зависимости от качества портфеля, основной операционный набор может выполняться, например, почти полностью или функциональным блоком, или проектным. А это говорит о том, какие должности в компании являются приоритетными, какие бизнес-процессы становятся ключевыми в периоды сжатия и растяжения портфеля, а значит и операционного профиля. В основе этого фактора 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. 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. **Строительная розница.** В портфеле компании преобладают краткосрочные и низкобюджетные проекты. Портфель проектов свойственный, в основном, 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.
2. **Компании инженерного консалтинга.** Это или проектные организации, или компании инжинирингового типа, предоставляющие услуги сопровождения и проектирования, а также любые услуги по поддержке Заказчиков при контроле реализации проектов. Обычно это долгосрочные, но очень низкобюджетные проекты. Теоретически – это один из самых рискованных портфелей, но и он на практике имеет место, поскольку такие услуги крайне востребованы, особенно если речь идет об уникальном проектировании. Дело в том, что есть компании, специализирующиеся на работах и услугах, носящих 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.
3. **SPV-компании.** Тот случай, когда компании, их подразделения или проектные команды создаются специально под конкретный проект без необходимости развития проектных компетенций. Обычно в портфеле преобладают умозрительно краткосрочные, но весьма фондоемкие проекты, например, компания проект ООО «СГМ-Мост», цель которой – Керченский мост. 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 серьёзных 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.
4. **Мультипроектные Заказчики.** Это редкое сочетание, но такие портфели имеют крупные ФПГ, имеющие устойчивые программы развития. В их портфеле преобладают одновременно долгосрочные и фондоемкие проекты. Проекты имеют длительность, 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 не должна влиять на реализацию конкретного проекта.

2. ФАКТОРЫ ПОРТФЕЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ: ОПЕРАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ХОЛДИНГА.

Сразу надо отметить, что операционный профиль холдинга – это тоже совокупность всех функций, но в отличие от компании, это не только политика создания новых юридических лиц внутри корпоративной структуры, но и грамотное распределение операций внутри компаний холдинга. Есть различные варианты создания холдингов, например, механизмы присоединения, разделения и выделения, схемы слияния и поглощения. Наконец, наиболее приемлемой для инвестиционно-строительных холдингов является, так называемая, **модель операционного делегирования**, которая характеризуется следующими особенностями:

1. Центральным элементом модели является делегирование функций управления специальной управляющей компании (корпоративному центру) на основе специальных (иначе говорят – понятных) соглашений собственников, которые одновременно являются ими во всех компаниях холдинга;
2. Делегирование может быть реализовано через передачу функций управления холдингом, специальной компании, учрежденной существующим составом акционеров. При этом акции прочих компаний холдинга могут быть переданы как в доверительное управление этой управляющей компании, так и в прямое владение. В то же время, делегирование может быть реализовано через передачу особых полномочий одной из компаний холдинга. С созданием там структуры управления холдингом и выделением добавленной стоимости для покрытия её затрат.



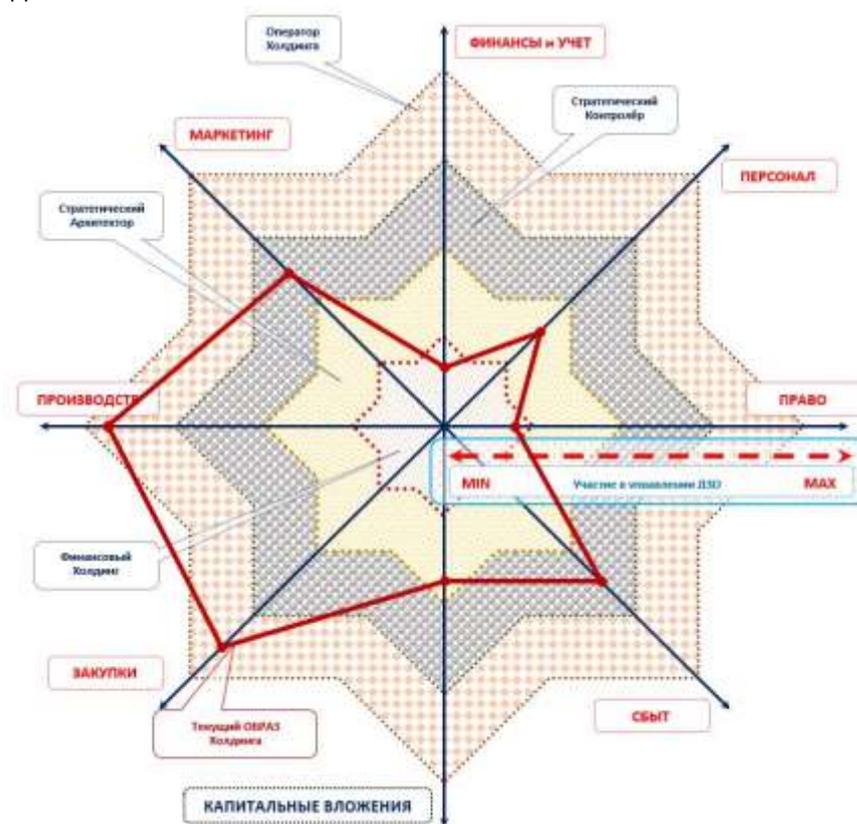
Классификация типов корпоративных центров от Мак-Кинзи

Как видно из этой несложной классификации, руководство любого строительного холдинга сможет определить для себя некую конфигурацию инвестиционного профильного портфеля, который оно хотело бы видеть в результате стратегической реструктуризации и в любом ином случае. Перераспределение операционной нагрузки между корпоративным центром и прочими компаниями необходимо для построения оптимального корпоративного операционного профиля. Это становится стратегической задачей для выживания любого строительного холдинга. Сформированный в результате такой работы обоснованный операционный профиль каждой компании холдинга или сгруппированных бизнес-единиц позволит точнее увидеть пути изменения корпоративной структуры, поскольку её придется подстроить под загрузку наиболее эффективных компаний и под обеспечение сохранности всего бизнеса в будущем.

Формирование профильных активов холдинга не должно сопровождаться только представленным выше механизмом. Желательно, чтобы инжиниринг операционного профиля холдинга строился на точном понимании направлений изменения портфеля заказов и далее – самой бизнес-

модели холдинга. Но также немаловажным фактором является правильное определение типа корпоративного центра (см. рис. выше). **Корпоративный центр** – это официальный уполномоченный акционерами посреднический центр между всеми компаниями холдинга и ключевыми стейк-холдерами. Главная задача корпоративного центра – способствовать получению максимального синергетического эффекта и развитию конкурентных преимуществ всего холдинга. Чаще всего это выражается в следующем:

1. Постоянный поиск новых источников синергии, как синергии по выручке, так и по затратам, что выражается в предотвращении конфликтов, дублирования и внутренних рисков;
2. Формирование единой системы корпоративных ценностей и общих правил игры в области инвестиций, персонала, финансовых отношений, использования прочих ресурсов;
3. Формирование общей стратегии развития и его доведение до всех участников холдинга на основе взаимной дополняемости, сотрудничества и обмена информацией;
4. Обеспечение и создание системы корпоративного документооборота, корпоративной систему управления проектами (КСУП), разработка стандартов коммуникации и хранение корпоративной и проектной информации (см. **ВМ-СУП – НОВАЯ ЭПОХА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**);
5. Составление и предоставление акционерам сводной корпоративной отчетности, её анализ и интерпретация для заинтересованных лиц, накопление статистики и базы знаний по всем видам процессов холдинга.



Варианты распределения операционного функционала между КЦ холдинга всех уровней

Выполнение функций корпоративного центра зависит от модели такого центра. Но для строительной отрасли понимание места и роли корпоративного центра зависит еще и от бизнес-модели холдинга в целом. В экономике строительства маржинальный доход не всегда является очевидным и гарантированно просчитанным, а значит и содержание корпоративного центра на статичной основе возможно только за счет средств акционеров. Это наиболее стабильная форма, поскольку учет доли затрат в каждом проекте, относимых на содержание корпоративного центра чаще всего становится разменной монетой в корпоративных конфликтах. С другой стороны, весьма чреватой становится практика использования корпоративного центра как центра корпоративных услуг для прочих компаний холдинга. С одной стороны, стоимость таких услуг является предметом постоянного сравнения с рынком, с другой – проблематично само обоснование предоставления таких услуг внутри холдинга, не только с точки зрения налогообложения, сколько с точки зрения управленческой иерархии.

3. ФАКТОРЫ ПОРТФЕЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ.

Как видно, тот, кто управляет холдингом, должен изначально видеть операционный профиль холдинга не только в статике сегодняшнего дня, но и в перспективе изменения портфеля в будущем. При этом речь идет как о портфеле самого холдинга, так и субпортфелях входящих в него компаний. Мы уже говорили, что содержание будущих портфелей – это вопрос стратегии развития или реагирования на вызовы внешней среды строительного холдинга. А значит и заниматься надо не только стратегией каждой конкретной компании, но и стратегией развития всего холдинга. Здесь возникает та самая парадигма ОПЕРАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ ХОЛДИНГА – как суммы операционных профилей всех компаний холдинга и внешних соисполнителей. К сожалению, эта парадигма не всегда является понятной для акционеров и собственников холдингов, которые подразумевают главенство их воли над структурой хозяйственных отношений.



Матрица взаимосвязи стратегии развития и операционного профиля

Для управление корпоративным операционным профилем эффективно рассматривать две ключевые стратегии стратегического развития любого инвестиционно-строительного бизнеса, учредители или стейк-холдеры которого делают опору на мультикомпетентный портфель. Первая стратегия подразумевает создание в компании организационной структуры, направленной на формирование, сохранение, укрепление и наращивание какой-то ключевой компетенции, вокруг которой могут выстраиваться проекты с различным набором дополнительных компетенций, чаще всего временно привлекаемых с рынка. Условно такую стратегию организационного и корпоративного строительства мы выше назвали **профессиональной стратегией**.

Другая стратегия корпоративного строительства так же подразумевает создание единственной ключевой компетенции, но особой компетенции, которая включает задачи формирования эффективной системы управления проектами в принципе, и инвестиционно-строительными проектами – в частности. Эта компетенция включает в себя также весь инструментарий накопления и актуализации базы знаний по проектному управлению, анализ имеющегося собственного и стороннего опыта реализации инвестиционно-строительных проектов. А также, основные направления совершенствования такой компетенции в будущем. Условно такую стратегию организационного и корпоративного развития мы назвали **предпринимательской стратегией**, хотя понятно, что предпринимательство должно четко

ограничиваться инвестиционно-строительным сектором экономики. Дальнейшая межотраслевая диверсификация может привести к совершенно иным формам организационного взаимодействия.

Разумеется, в чистом виде не реализуется ни предпринимательская, ни профессиональная стратегия организационного строительства. Чаще всего, стратегия организационного развития любого холдинга инвестиционно-строительного направления представляет собой своеобразный комплекс обеих стратегий, изменяющийся во времени по предпочтению одной стратегии вместо другой. Безусловно, большинство стратегий планирования носят именно такой характер, но при этом всегда один из видов стратегии доминирует и диктует основные принципы организационного и корпоративного строительства. Конкретная структура является результатом компромисса активной группы топ-менеджеров и собственников и, соответственно, их видения развития компании в целом.

Влияние обеих стратегий в этом разрезе отражается в формировании соответствующих операционных систем, наиболее подходящих организационно для реализации проектов, программ и портфеля в целом. Для создания конкретных подразделений структуры необходимо учитывать и вероятное направление изменения стратегии в связи со сменой ключевых стейкхолдеров. Для этого и пригодится матрица взаимовлияния стратегий и организационных структур (см. рис. выше).

В заключение стоит отметить, что на практике, операционный профиль строительной компании или холдинга – результат влияния многих иных факторов, определяющих как текущие, так и неопределенности развития инвестиционно-строительного бизнеса в конкретной стране или регионе. С другой стороны, структура затрат в себестоимости очень сильно зависит от функционального операционного блока, особенно если операционный профиль настроен на высокую долю постоянных издержек. Еще один фактор внимания для инжиниринга эффективного операционного профиля – наличие в портфеле компании или холдинга разнородных комплексных (инжиниринговых) проектов, включающих различные комбинации работ и услуг на всех этапах инвестиционно-строительного проекта. Это делает операционный профиль не только неустойчивым, но и трудноуправляемым, что часто ведет к преждевременному банкротству серьезных инженерных подрядчиков. В любом случае, выводы, которые следует сделать из нового понятия – операционный профиль – это вывод о новом понятном объекте организационного инжиниринга, а значит о необходимости компетенций по управлению операционным профилем и системе стратегического его проектирования.

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.

