

## ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНЖИНИРИНГ-3.

### НУЖНЫ ЛИ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОЕКТНЫЕ ОФИСЫ?

**Страсти по инжинирингу**, как было не трудно предугадать, **улеглись** по мере того, как критическая масса лиц, принимающих важные государственные решения, утратила интерес к этой теме, что, в своё время было предсказано и в моей экспертной оценке: [Страсти по инжинирингу!](#) По всей видимости, такое же забвение ждет и новое модное течение под ёмким и звучным названием «Внедрение методов проектного управления в государственных органах», поскольку нет ничего более вредного для любого направления, чем мода среди государственных чиновников. Просто потому, что любое первое лицо, разочаровавшееся в новомодном словосочетании, предпочтет больше не вспоминать о нем никогда.

Не стоит отрицать тот факт, что в последнее время термины «проект», «проектное управление» все чаще звучат со стороны руководителей органов государственной власти всех уровней. Надо отдать должное давно существующим профессиональным экспертным сообществам и направляющими их развитие таким институтам проектного управления, как Совнет, российское отделение PMI и PMsoft, а также другими энтузиастами проектного управления. Можно сказать, что их усилиями появилось много документов национального масштаба в области управления проектами, в т.ч. национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту». Стандарт был разработан на основе международного ISO 21500 и определяет основные концепции проектного менеджмента, подходы и инструменты, а также место проектного управления в деятельности организаций. Но, как это ни странно, их деятельность не находила видимого отклика в государственных структурах, в том числе по причинам объективно профессиональным. Эти причины мы и попробуем осветить в данной статье.

Внедрение проектного управления в органах власти системно началось не так давно, но, по версии распространителей модного нововведения, уже показывает свою эффективность при реализации крупных государственных проектов и программ. Когда оно успело стать таким эффективным? – остается на совести таких горе-экспертов. Особый толчок внедрению проектного менеджмента в органах власти дали десятки выходцев из Оргкомитета Сочинской Олимпиады, которые, по известной причине, решили, что монетизация собственного опыта через внедрение в госструктурах проектного управления – лучшее вложение наработанных интеллектуальных компетенций. То, что сама Олимпиада является не только примером экстремального (то есть аномального) проекта (то есть не является кейсом для применения), но и весьма критикуема с точки зрения беспрецедентной неэффективности капитальных вложения и отдачи инвестиций – мало кто принимает во внимание. Безусловно, можно констатировать, что проведенная работа, например, утверждение Минэкономразвития России Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах власти от 14 апреля 2014г., дает свой положительный эффект в повышение общего уровня квалификации госслужащих и руководящих чиновников. Но если исходить из того, что любая вузовская программа по экономике или менеджменту включает курс «Управление проектами», как обязательный для уровня любого начинающего чиновника, то внедрение проектного управления в госорганах становится показателем некомпетентности госаппарата в целом. Иными словами, если выпускник ВУЗа решил посвятить себя государственному управлению, то курс «управление проектами», по умолчанию, должен быть частью его подготовки.

Некоторые эксперты небезосновательно замечают, что активность работы с госструктурами в области управления проектами резко возросла после Послания Президента РФ В.В. Путина Федеральному Собранию от 03.12.2015 года. По его словам, в промышленности и в сельском хозяйстве, на транспорте и в жилищном строительстве реализуются или готовятся к запуску десятки крупных проектов. Для того, чтобы они имели положительный эффект, не только для отдельных отраслей, но и давали стимул комплексному развитию целых территорий, чтобы они быстрее и эффективнее осуществлялись, необходимо вносить точечные изменения в законодательство, снимать административные барьеры, оказывать помощь с развитием инфраструктуры, с продвижением на внешние рынки. Поскольку эти вопросы часто выходят за рамки одного ведомства, было предложено создать механизм сопровождения наиболее значимых проектов, которым мог бы заняться **специальный проектный офис**, для чего было поручено Правительству представить предложения по работе такой структуры.

После такой формулировки, буквально все вспомнили, что они так или иначе занимаются проектным управлением, внедрили проектные офисы, а некоторые даже стали предлагать свои экспертные услуги по созданию проектных офисов для реализации поручений Президента. Например, экс-министр экономики и глава Сбербанка Герман Греф, настаивает не только на более активном использовании проектных офисов, но и на внедрение аномальных проектных практик типа Agile. По его словам, проблема госуправления в том, что российские управленцы вынуждены заниматься и текущими процессами, и реформами одновременно. При этом люди, которые хорошо справляются с текущими процессами, как правило, очень плохие проектные менеджеры, и наоборот. Иностранные государства, по его словам, создают для проведения реформ специальные проектные офисы. России, по мнению Грефа нужно создавать два разных модуля, разделять эти виды деятельности, нужно прийти к понятной и адекватной модели управления реформами, создать соответствующую структуру, подготовить специалистов. Надо отметить, что в призывах уважаемого Германа Оскаровича о реформировании структуры управления, в том числе и через создание проектных офисов, заложен и **казус невозможности их реализации**, а соответственно, и причина будущего забвения. Давайте попробуем в этом разобраться подробнее и изложим тезисы по вопросам проектного управления в госорганах в специальном познавательном ракурсе, а именно – с позиции практического опыта реализации проектов и построения проектных структур.

- 1. ЧТО ЕСТЬ ПРОЕКТ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ?** Прежде чем начинать шерстить учебники и руководства по управлению проектами, имеет смысл обсудить исходные сущности проекта и управления проектами, их связи и взаимодействия в общем понятийном поле. Одна из философских проблем концепции управления проектами состоит в наличии когнитивного конфликта восприятия проекта как объекта управления. Парадокс проекта, как объекта управления заключается в самом представлении об **УПРАВЛЕНИИ, как о полезной целенаправленной человеческой деятельности по приведению ОБЪЕКТА управления из фактического состояния в желаемое**. Из этого простого определения следует не менее простой и логичный вывод, что для выполнения задач управления, **ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ уже должен существовать**. Но именно наличие проекта, как объекта управления, который можно оценить в параметрах фактического состояния ДО формирования программы управления, никто никогда не описывал. Классическое определение (**ПРОЕКТ – временное инвестиционное предприятие, направленное на создание нового уникального продукта, необходимого для достижения целей инвестирования**) также дает весьма размытое представление о стартовом состоянии проекта. Многие эксперты говорят, что Проект, как объект управления – это, всего лишь, описательное обособление совокупности задач до его начала, то есть, объекта управления в реальности нет! Но ведь никто не будет отрицать, что проект, как объект управления существует! Перебор различных сущностей объекта управления на старте проекта говорит, что мы не можем воспринимать проект ни в виде какой-то цели, ни в виде набора задач, ни в виде человеческой деятельности и, тем более, не в виде управления людьми. Всё, что имеет проект как объект управления перед осуществлением управляющего воздействия с ним – это исходный набор ресурсов и конечную цель их последующей трансформации. Таким образом, **управление проектом – это, очевидно, управление изменением состояния ресурсов**, которые на старте проекта имеют фактическое состояние (деньги и информация, знания и компетенции, материалы и технологии, техника и инструменты), а в результате управления получают новое желательное состояние (новые продукты как результат синергии ресурсов). Таким образом можно с уверенностью утверждать, что **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ – это управление трансформацией ресурсов в УНИКАЛЬНЫЙ продукт**. Исходя из такого понимания проекта (управление трансформацией ресурсов) легко отличить проект от процесса: **ПРОЦЕСС - это управление трансформацией ресурсов в ПОВТОРЯЮЩИЙСЯ продукт**. Понимание отличия проекта от процесса является ключевым для классификации деятельности на проектно-ориентированную и процессно-ориентированную и ложится в основу обоснования невозможности проектного управления в госорганах.
- 2. ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.** Консалтинговая практика по внедрению проектного управления в структурах Заказчиков различных видов, как коммерческих, так и государственных, всегда отталкивается от гипотезы отсутствия в них проектного управления как такового. При этом, практически все участники хозяйственной и государственной деятельности

всегда констатируют, что те или иные проекты, так или иначе, у них инициируются, реализуются и сдаются. Иными словами, наличие в компаниях проектного управления или корпоративных систем проектного управления **никак не связано** с практикой реализации проектов. В связи с этим можно абсолютно ответственно говорить, что **проектное управление**, по аналогии с управленческим учетом, в том или ином виде **присутствует в любой компании и структуре, вне зависимости от осознания его руководством и работниками**. Степень осознания руководством и сотрудниками необходимости и применимости проектного управления, а также степень его формализации **отражают уровень зрелости** или силу проектного управления такой структуры. Поэтому внедрение проектного управления в лучшем случае – это консалтинговая деятельность по систематизации и повышению эффективности уже существующей проектной деятельности и повышению степени зрелости и формализации текущих проектных процедур. Единственный вывод, который можно сделать из этой констатации, что **внедрение проектного управления – это инвестиционное предприятие, несущее издержки**, окупаемость которых ничем не обосновывается и не подтверждается. Иными словами, внедрение проектного управления стоит денег и не всегда можно адекватно оценить **себестоимость внедрения УП** той или иной степени зрелости проектного управления. Логично также предполагать, что себестоимость внедрения того или иного уровня зрелости проектного менеджмента не должна превышать прирост стоимостной эффективности. Об этом многократно говорили классики проектного управления, когда указывали на необходимость **ОБОСНОВАННОСТИ** внедрения систем управления проектами вообще и его уровня в частности, в зависимости от ряда факторов, одним из которых является и **проектная ориентация бизнеса!**



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, поскольку **ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ – это такая деятельность, сводный финансовый результат которой напрямую зависит от экономической результативности каждого проекта**. 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 (см. рис. выше, там ПОБ – это проектно-ориентированный бизнес, НПБ – процессно-ориентированный бизнес).

3. **ЗРЕЛОСТЬ ПРОЕКТНЫХ СТРУКТУР.** Как мы уже заметили, проектное управление присутствует в любой структуре по умолчанию, а значит имеет место и в процессно-ориентированных и проектно-ориентированных компаниях в том или ином виде. Также мы отметили, что проектно-ориентированные структуры требуют внедрения более зрелых систем проектного менеджмента в связи с тем, что весь их бизнес основан на результативности каждого отдельно взятого проекта. Отсюда можно сделать вывод, что уровень зрелости и формализации проектного управления имеет определенную стадийность и логическую этапность внедрения. Переключаясь отчасти с руководством РМВок, мы классифицируем уровень проектной зрелости следующим образом:
- 3.1. **Примитивная проектная структура** – характеризуется тем, что все члены проектной команды являются текущими топ-менеджерами (обычно Правление или совещание узкого круга), руководитель всех проектов – первое лицо, нет ярко выраженной системы управления проектами, выделяемого бюджета, ресурсов, нет формализации и процедур. Разумеется, такая структура не может вести более 10-15 небольших проектов (чаще всего проектов развития), а значит свойственна больше процессно-ориентированному бизнесу. Такая проектная структура характерна для стартовых этапов бизнеса, мелкого и среднего бизнеса, чаще всего предполагает неформальное проектное управление в целом.
- 3.2. **Слабая проектная структура** – та ситуация, когда первое лицо перенасыщается проектным управлением и начинает делегировать часть проектов топ-менеджерам. В такой структуре характерно наличие первых проектных команд, под руководством ответственного топ-менеджера, распределение проектов по компетенциям топ-менеджеров (например, IT-проектами руководит СIO), привлечение участников проекта из иных функциональных структур, появление сроков и бюджетов. Обычно в таких структурах пока не создается формализованная система УП и проекты формализуются спонтанно, отличаясь друг от друга. Такая проектная структура характерна для крупного и среднеторгового процессно-ориентированного бизнеса, холдинговых производственно-торговых структур, финансово-промышленных, банковский, инвестиционных и иных объединений, не имеющих развитого проектно-ориентированного блока.
- 3.3. **Сбалансированная проектная структура** – появляется тогда, когда количество проектов начинает превышать возможности управления ими топ-менеджерами всех уровней и компетенций. Они начинают отнимать время и перегружают оперативный перманентный процесс несвойственными менеджерам задачами. Именно здесь впервые появляются обособленные проектные менеджеры, чаще всего помощники или сотрудники топ-менеджмента, которые занимаются исключительно своим проектом. Появляются бюджеты, графики, паспорта, уставы и определенная степень делегирования полномочий проектным лидерам. Эта степень пока невысока, но без организации систематического проектного менеджмента уже невозможно представить такую структуру. Сбалансированная проектная структура характерна для смешанных проектно-процессных холдингов и компаний, для процессно-ориентированных компаний, у которых проекты являются базисом процессной работы (например, поставка и монтаж окон, рекламные компании, компании мелкого сервиса и торгово-пищевой розницы), для компаний проектно-ориентированных, в которых количество проектов велико и формализация проектной деятельности сводится к стилю милитаризации (строительная розница, развлекательные и шоу-программы, иные мелко-проектные структуры).
- 3.4. **Сильная проектная структура** – возникает там, где стоимость каждого проекта существенно влияет и определяет финансовую состоятельность бизнеса. Характерно для крупных проектно-ориентированных компаний и холдингов. В таких компаниях процесс управления проектами выстраивается до механистического уровня, все процессы управления проектами максимально автоматизированы, формализованы, вплоть до отбора персонала, расчета бюджета, мотивации сотрудников и менеджеров проекта, оценки результативности проектной деятельности и анализа эффективности проектного цикла. Обычно это матричные структуры, включающие

диверсификацию по продуктам, отраслям, клиентам, регионам и иным базисам, руководители проектов имеют высокий статус и во многих случаях являются прямыми подчиненными первых лиц. Большинство строительных и девелоперских структур имеют именно такую проектную систему, и, соответственно, вкладываются постоянно в повышение корпоративных систем проектного менеджмента.

**3.5. Абсолютная проектная структура** – структура управления бизнесом, состоящим исключительно из самостоятельных проектов. Характерно для проектно-ориентированного бизнеса в виде крупных управляющих компаний, стратегических или финансовых корпоративных центров, когда руководитель проекта не просто отвечает за результат проекта, но является отчасти партнером по бизнесу в этом проекте, отвечает за результаты перед учредителями, рискует не только собственными средствами, но и репутацией. В таких объединениях и образования проектное управление является естественным форматом общения и образа мысли, процессные задачи решаются внутри проектов по усмотрению директората проекта, отсутствует какая-либо система подчиненности директоров проекта иным функциональным топ-менеджерам, поскольку все функциональные задачи входят в рамки каждого проекта. Отчасти такое управление пересекается с программным управлением и выводит всю систему управления проектами на программный и портфельный уровень. Иными словами, корпоративная система управления проектами в такой структуре опирается на портфельные и программные принципы и включает системный эффект от влияния результатов проекта на свой портфель или программу.

Как видно из этой небольшой классификации, решение о внедрении проектного управления должно базироваться на анализе сферы деятельности компании, уровня принятия решений и ориентированности на результат. Бездумное внедрение проектного управления по шаблону может быть не только необоснованным экономически, но и привести к хаосу в существующую систему управления бизнесом в целом, что уже неоднократно подтверждалось практикой.

**4. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС И ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.** Для того чтобы перейти к возможности анализа возможности использования проектных офисов и внедрения проектного управления в госструктурах, придется остановиться на понятии так называемого проектного офиса в принципе. Это очень важный момент, поскольку большинство стандартов проектного менеджмента, как отечественных, так и зарубежных – не делают отличия между проектным офисом и офисом реализации или офисом управления проектами. Чаще всего, функционал т.н. «проектных офисов» настолько перемешан с обычной процессной деятельностью внутри проектов, что абсолютно невозможно определить факторы необходимости его создания. Вместе с тем, практика показывает, что это совершенно разные субъекты проектной деятельности. Если **ПРОЕКТНЫЙ ОФИС – это функциональная роль, предназначенная для создания, контроля, актуализации и мониторинга уровня зрелости проектной практики** в компании, то **ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ – это подразделения прямого проектного управления**, то есть именно та команда проекта, которая отвечает за результат проекта по факту (обычно называется департаментами капитального строительства, энергетического строительства, девелопмента, дорожного или транспортного строительства и т.д.). Необходимость разделения этих задач аналогична разделению ветвей власти на законодательную и исполнительную. Проектный офис обязан учитывать и согласовывать «правила проектной игры» не только со стратегией развития компании и её миссией, но и комплексными целевыми и финансовыми показателями по всем направлениям деятельности: от влияния на жизненный цикл и стоимость активов компании, до стоимости эксплуатации, рисков и утилизации. Если проектный офис может быть ролевой, виртуальным, функциональным, аутсорсинговым и физическим, то офис управления проектами бывает исключительно физическим. Если проектный офис финансируется как часть функционального блока, то есть за счет накладных расходов головного офиса, то затраты офиса управления проектами – это всегда элемент проектного бюджета и влияет на эффективность проекта в целом. Именно непонимание разницы между задачами этих подразделений приводит к постоянным критическим откликам клиентов проектного консалтинга. С точки зрения соответствия типа офиса и зрелости проектной структуры, мы различаем следующие ситуации:

**4.1. Ролевой проектный офис** – характерная для примитивной структуры управления проектами ситуация, когда роль проектного офиса по факту исполняет первое лицо компании, и это единственный случай, когда он же является офисом управления проектами.

- 4.2. **Функциональный проектный офис** – характерная для слабой проектной структуры ситуация, когда функции проектного офиса выполняют функциональные подразделения соответствующего топ-менеджера – руководителя проекта. Например, если это проекты внедрения нового ПО, то правила игры в проекте будут устанавливать именно сотрудники IT-структур, остальным придется принимать их при тех или иных условиях. При этом офис реализации проекта в данном случае – это проектная команда назначенного топ-менеджера, которая может включать не только сотрудников иных подразделений, но и внешних экспертов, сторонних консультантов, внутрикорпоративных советников и аутсорсеров.
- 4.3. **Виртуальный проектный офис** – это случай, характерный для сбалансированного проектного офиса, когда много повторяющихся проектов, отличных только в деталях и нет очевидной необходимости в выделении физических лиц для выполнения этих поручений. Виртуальный проектный офис – это совокупность внутренних документов компании, чаще всего в рамках СМК, регламентирующих проектную деятельность и утвержденных всеми структурными и функциональными службами. Выполнение этих требований по организации проектного управления входит в круг их должностных обязанностей, а куратором является назначенный кросс-функциональный топ-менеджер (исполнительный или административный директор, директор по СМК, по персоналу и т.п.).
- 4.4. **Физический проектный офис** – характерен для сильных проектных структур, чаще всего участвует в разработке нормативно-методологической документации не только по управлению проектами, но и программного и портфельного уровня. Формирует и курирует проектную политику в целом, является дисциплинарным куратором качества управления проектами. Главная задача такого офиса – не стать исполнительным органом вместо офиса управления проектами. С другой стороны – не стать причиной невозможности эффективной реализации проектов, и эта двойственность накладывает особую ответственность на руководителя такого офиса. Его статус достаточно высок, для того чтобы давать корректирующие указания иным функциональным топ-менеджерам. Физический проектный офис вправе делегировать часть своих функций в офисы управления проектами по конкретизации в стандартах специфики отдельной группы проектов, например, проектов трубопроводного строительства. Но общеорганизационные документы, а именно Политики в области управления проектами, регламенты, стандарты, положения или инструкции – обязательно проходят через него!
- 4.5. **Аутсорсинговый проектный офис** – случай для абсолютной проектной структуры. Как мы говорили, такая структура характерна для крупных корпоративных центров, портфель проектов которых меняется в зависимости от стратегии. Изменчивость портфеля требует и изменения в правилах игры с проектными лидерами, потому что каждый отчетный этап правила могут меняться. Для реализации таких задач чаще всего привлекают крупные консалтинговые компании, которые выполняют функции моментального проектного офиса по текущему запросу Заказчиков.

Переходя от представленного выше понятийного поля проектного управления к возможности применения проектных офисов в государственном управлении, можно увидеть объективную несопоставимость названных институтов. Приведем тезисы в обоснование:

1. **Государство – не инвестор в классическом понимании инвестиций**, а проекты являются инвестиционными предприятиями в классических оценках результативности. Безусловно, кто-то скажет, что государство, через госкорпорации является таким же инвестором, как и обычные частные коммерческие структуры! Но получение доходов через инвестиции такого рода – далеко не главная задача государства, а любые иные инвестиции из бюджета всегда можно назвать косвенными. Конечная цель таких инвестиций – повышение уровня жизни и благосостояния граждан, выраженное в конкретных общепринятых параметрах, например, душевого дохода, уровня занятости, минимальной зарплаты и т.п. Соответственно, применение проектного управления в опосредованных инвестиционных задачах отвязывает результат проекта от повышения эффективности государственного управления. Эффективность госуправления определяется не классическими показателями проектного или программного управления, а макроэкономическими показателями повышения уровня жизни и защищенности граждан, а значит мотивация на показатели проектного внедрения (например, закупка специального ПО для службы занятости) является ложной целью для чиновников госаппарата и мотивирует их на получение

краткосрочных дивидендов от проекта, нежели на результативность повышения уровня жизни граждан.

- Государство не является компетентным проектным менеджером.** Это утверждение базируется на том, что в силу специфики компенсационного пакета сотрудников госслужбы, никакие квалифицированные проектные менеджеры не будут работать в госаппарате. Даже если создать условия, при которых у них не будет иных вариантов, проектная деятельность, которая требует креативности, инициативности и самоотдачи – никогда не будет таковой в бюрократической машине государства. Учитывая, что мотивационная составляющая проектного менеджмента будет еще более плачевной, придется констатировать адекватность и достаточность классических методов госуправления.
- Государство – не проектно-ориентированная структура.** Любой государственный орган не только не является бизнесом априори, но и не является проектно-ориентированным подразделением в принципе. Как было сказано, только проектно-ориентированные структуры оправдывают затраты на системное проектное управление в силу обоснованности финансовым результатом. Госструктуры не преследуют цели получения финансового результата, а соответственно, внедрение проектного управления является экономически необоснованным предприятием. Государство больше является органом программного управления, которые в свою очередь, требуют специальных внепроектных правил.
- За чей счет банкет в проектом офисе?** Наконец, при создании проектных офисов, надо четко осознавать цель создания такого подразделения и источники его финансирования. Если государство создает проектный офис в представленном выше функционале, то требуется и описание проектного поля, в котором будет выстраиваться нормативно-контрольная деятельность. Такие обязанности вполне может нести профильное министерство. Если речь идет об офисах управления проектами, то главный вопрос его функционирования – источники финансирования? По сути, государство, финансируя такие офисы вне бюджета конкретного проекта, увеличивает его латентную стоимость и снижает эффективность макроэкономического результата. Было бы логично, если бы затраты на содержание такого проектного офиса относились по некоему бюджетному правилу на затраты проекта и включались в сводный сметный расчет (ССР) на основании соответствующего постановления Правительства РФ. Но можно уверенно заявить, что такие тонкости мало волнуют наших чиновников вообще. Гораздо важнее эскалировать модную тему в бюджетные решения и спокойно получать дивиденды.

#### 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 «Русгазменеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО и другие.

