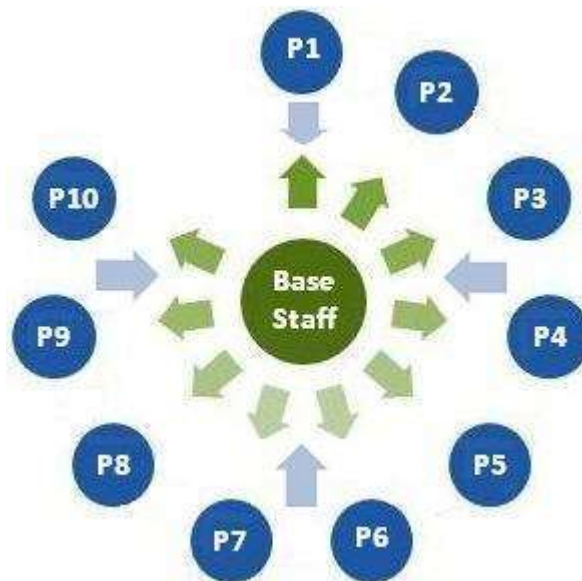


**МАЛАХОВ  
ВЛАДИМИР ИВАНОВИЧ**

кандидат экономических наук  
доктор делового администрирования

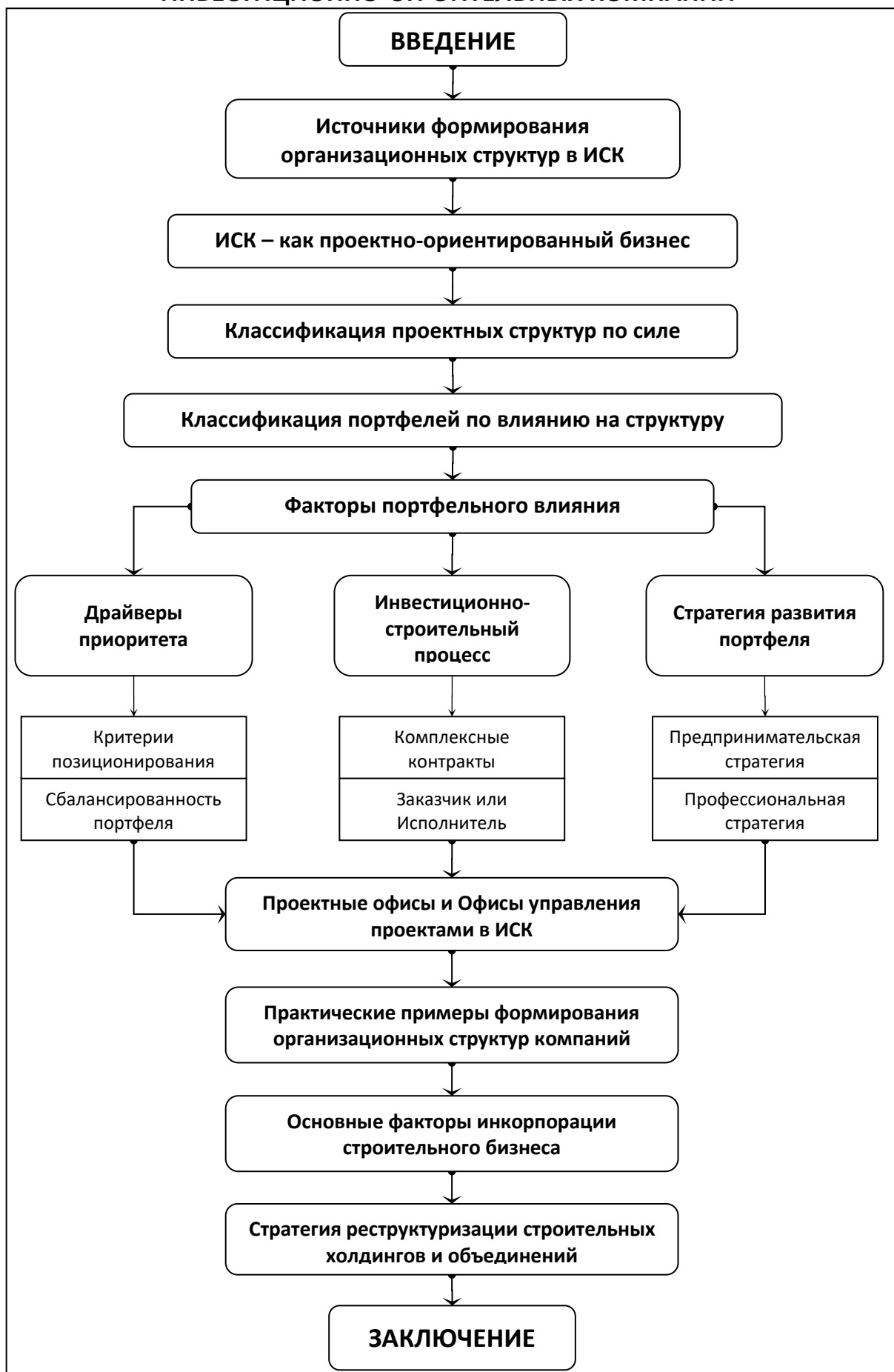


## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ИНЖИНИРИНГ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ (БАЗОВЫЙ КУРС)**



**4-е Издание.  
г. Москва, 2018 год.**

**ИНТЕЛЛЕКТ-КАРТА КНИГИ  
«ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ИНЖИНИРИНГ  
ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ»**



## ВВЕДЕНИЕ.

Это книга о том, как правильно подходить к созданию организационной или корпоративной структуры инвестиционно-строительных компаний (далее – ИСК), которыми мы условно называем любые компании, связанные с реализацией инвестиционно-строительных проектов (ИСП). Потребность в такой книге возникла в связи с многочисленными запросами строительных и девелоперских компаний, связанными с желанием создать эффективную структуру или самой компании, или целой группы взаимосвязанных в холдинг компаний, объединенных единым инвестиционно-строительным проектом.

Чаще всего, решения топ-менеджеров инвестиционно-строительных компаний или владельцев компаний-застройщиков по формированию и оптимизации организационной модели сводились к трем типичным обоснованиям:

1. Это работа специалистов по организационному развитию и кадрам – пусть они и занимаются;
2. Это функционал менеджеров по СМК<sup>1</sup>, пусть они грамотно формируют организационную структуру исходя из требований стандартов, например, ИСО 9001-2008 или какого-то иного;
3. Каждый руководитель функционального или проектного подразделения сам лучше знает, какая структура ему позволит эффективно работать – пусть сам и предлагает.

Бывают и другие, не менее экзотичные обоснования, но в большинстве своем они не имеют никакого практического смысла для повышения эффективности строительной компании.

С другой стороны, нет недостатка в учебной и методической литературе по созданию организационных структур компаний, по их оптимизации и выбору наиболее эффективной стратегии реструктуризации. Казалось бы, этот тщательно отработанный механизм должен быть доведен до совершенства. Но на самом деле ситуация, особенно в строительной отрасли, не становится легче, а, скорее наоборот, тенденция становится противоположной. Анализ спроса на услуги консультантов в области организационного строительства показывает серьёзный дисбаланс связи результатов деятельности компании и её организационной модели. Для компаний с численностью выше 250 человек – немногочисленных фаворитов рынка этот вопрос кажется неактуальным: вся их организационная неэффективность с лихвой закрывается маржой от продаж, в т.ч. от продажи административного ресурса. Для многочисленных малых компаний – это вопрос второстепенный, поскольку они проповедуют ситуативный менеджмент краткосрочных проектов, и создавать что-то стабильное просто не имеют оснований. Вместе с тем, потребность в объяснении основных правил формирования структуры **средних компаний** (от 100 до 250 чел.) возрастает с каждым днём, как следствие постоянного ухудшения их экономического состояния. Сегодня состояние инвестиционно-строительных компаний именно среднего уровня, которые должны составлять костяк строительной отрасли – назвать плачевным, значит сильно переоценить. А уж отсутствие навыка организационного строительства у менеджмента таких компаний – очевидный недостаток современного строительного образования. Этот пробел мы и попытаемся восполнить в этом пособии.

Не менее востребованной сегодня стала и информация по формированию проектных структур инжиниринговых компаний строительной отрасли и компаний инженеров-консультантов, действующих именно как юридические лица со своей структурой и постоянно-переменным штатом сотрудников. Ни одна страна 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. Здесь не надо путать инжиниринговые компании в строительстве и проектные организации, а также – архитектурные и инженерные бюро. Выход из такой ситуации один – создание специальных условий для развития отечественного инвестиционно-строительного инжиниринга, как национальной задачи. Но тут же стоит оговориться, что деятельность многочисленных строительных и проектных компаний с предсказуемым портфелем в советское время и организационное строительство инжиниринговых компаний в современных условиях непредсказуемых портфелей – это совершенно различные компетенции. И именно такой компетенцией – формирование структуры проектного управления в проектно-ориентированном бизнесе – мы и уделяем внимание!

Главная задача настоящего издания – это формирование навыков предварительного осмысления необходимой организационной структуры конкретного инвестиционно-строительного бизнеса, не только в рамках имеющихся профессиональных компетенций собственников или инициаторов бизнеса, но и с учетом стратегии развития, как самой компании, так и жизненного цикла её модераторов, так и изменчивости рынков. Мы уверены, что книга будет не только полезной, но и интересной.

<sup>1</sup> СМК – Система Менеджмента Качества.

## ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГСТРУКТУР ИСК.

Основной проблемой консалтинга в области организационного развития является невозможность точного переноса выданных рекомендаций на реалии существования конкретного бизнеса. Даже если взять две, умозрительно совершенно одинаковые компании, то в них всегда найдутся факторы, влияющие на разницу организационных структур, иногда до полной противоположности. На рисунке ниже показаны основные источники такого влияния (Рис.1). И если добросовестный консультант в области инвестиционно-строительного бизнеса может дать конкретные рекомендации в части влияния на оргструктуру проектного управления или портфеля заказов, то прочие факторы могут свести на «нет» положительный эффект от их внедрения. А для того, чтобы учесть все остальные факторы надо, по сути, вжиться в структуру компании и стать её неотделимым элементом. Но тогда уже появится и предвзятость, присущая любому сотруднику компании, преследующему свои интересы, а не независимость суждения консультанта. Поэтому истина, как всегда, где-то посередине и эту середину мы в состоянии сделать золотой.



Рис.1 Источники формирования истинной оргструктуры компании

Давайте обсудим эти источники поподробнее:

- 1. Стратегические цели ключевых драйверов влияния (мажоритарных собственников и ключевых стейкхолдеров) компании:**
  - 1.1. Классификация главных драйверов влияния: предприниматели или специалисты;
  - 1.2. Этап жизненного цикла драйвера влияния.
- 2. Личность в организационной структуре компании:**
  - 2.1. Объём коммуникационного насыщения;
  - 2.2. Этап жизненного цикла личности-менеджера или личности-исполнителя.
- 3. Прототип проектной структуры на основе бизнес-модели:**
  - 3.1. Классификация структур по силе проектного управления;
  - 3.2. Сбалансированность портфеля как источник оргстроительства.
- 4. Текущий и перспективный портфель заказов:**
  - 4.1. Драйверы структурного приоритета портфеля: клиенты, продукты, регионы.
  - 4.2. Ключевые факторы влияния портфеля: проектная структура, контрактные модели и стратегия портфеля;

Первые два источника мы опишем коротко, поскольку они не являются системными факторами оргстроительства, а подробнее рассмотрим вторые два источника ниже. Но и первые источники рассмотрим чуть подробнее, с тем, чтобы представить всю сложность формирования конечного варианта эффективной организационной структуры и наметить путь следования к ней.

### 1.1. Классификация драйверов влияния, предприниматели или специалисты:

Важнейший тезис организационного строительства современного строительного бизнеса – это **запрет на статичность**. По сути, высшему менеджменту строительных компаний надо признать, как аксиому, необходимость быть в постоянной готовности к структурным изменениям. Более того, в их глобальной стратегии развития должна существовать **многовариантная стратегия реструктуризации** компании в зависимости от влияния факторов внешней среды (Рис.2).

Кроме внешней среды, огромное влияние на организационную структуру компании оказывает, например, тренд доминирующей философии управления в критической массе акционеров или стейкхолдеров. При этом на организационную структуру влияет превалирующий приоритет собственников не только в статике, но и в динамике, т.е. по мере изменения предпочтений ключевых игроков компании, меняется и взгляд на организационные связи. Основные отличия в общем случае звучат так:

- a. **Предприниматели** – это акционеры и влияющие стейкхолдеры, отдающие предпочтение работать с доходными и выгодными проектами в самых разных нишах строительной отрасли. Они скорее предпочтут начать новый проект в неизвестной им конфигурации ресурсов, но обещающий высокие доходы, нежели продолжать работать в рамках одной наработанной профессиональной компетенции. Отсюда и более диверсифицированная, по компетенциям, оргструктура компаний, и более хаотичное управление проектами в целом;
- b. **Специалисты** - это акционеры и влияющие стейкхолдеры, отдающие предпочтение работать в рамках своей профессиональной компетенции, периодически захватывая смежные или близкородственные проекты, но, не делая их ключевыми в портфеле. Для таких компаний важным фактором формирования организационной структуры является сохранение ключевой компетенции, накопление опыта и знаний, даже, иногда, в рамках системы управления знаниями, создание собственных инновационных продуктов и брендов, которые подчеркивают монопольные компетенции на рынке и их защиту.



Рис.2 Место стратегии реструктуризации в пирамиде стратегий

### 1.2. Этап жизненного цикла собственника или драйвера влияния.

Как это ни печально, но, прежде всего, стареют не столько компании, сколько их владельцы и ключевые стейкхолдеры. По мере взросления лиц, влияющих на ключевые процессы в компании, происходят подчас необратимые изменения в оргструктуре, связанные с личностным ощущением функционала того или иного конкретного сотрудника, а не с названием его должности или местом в иерархии. Иногда происходят откровенно абсурдные процессы, когда мнение сотрудников, формально нижестоящих, по факту – являются большим аргументом для лиц, принимающих решения, нежели высокообразованных топ-менеджеров. Кроме того, откровенные провалы многолетних друзей по компании и многочисленных родственников – не являются для акционеров, таким уж страшным фактором трагедии, а соответственно, и точкой анализа неэффективности. В такой ситуации структура

получается двойной: с одной стороны, может вполне эффективная формальная структура, описанная во всех документах, отработанная до мелочей и выученная всеми сотрудниками наизусть. С другой стороны – неформальная структура, которая и является основной. И в которой теневые или латентные топ-менеджеры намного важнее официальных руководителей. В любом случае, управление ИСК – это такой же сложный процесс, требующий профессионального понимания всех аспектов управления, как задач, так и методов, как управления проектами, так и управления процессами (Рис.3).



Рис.3 Управление проектом – это трансформация исходных ресурсов в уникальный продукт

### 2.1. Объём коммуникационного насыщения.

Этот фактор больше касается первого лица компании и ключевых топ-менеджеров, но его важность трудно переоценить. Эффективная бизнес-деятельность строится на качественных коммуникациях, позволяющих не только четко поставить задачи, но и обсудить наилучшие варианты их решения. Как говорится, 90% качественного исполнения поручения кроется в правильно поставленной задаче. А для того, чтобы её качественно поставить, необходимо тратить время. В среднем, менеджер за рабочий день может совершить 7-9 качественных коммуникаций. С учетом того, что топ-менеджер талантлив, энергичен и харизматичен, на старте своей управленческой работы, когда он работает 24 часа в сутки, он может в день совершать 20-30 эффективных коммуникаций. Учитывая, что на этапе становления и созревания компании организационные структуры имеют семейный или партнерский формат, такая коммуникативная насыщенность позволяет держать их достаточно плоскими, т.е. расстояние между первым лицом и последним исполнителем – минимальное, доступное для личного контакта.

По мере становления компании, роста объемов строительства и взросления топ-менеджмента, становится очевидным, что такой объем коммуникативного насыщения не может быть постоянным и вечным. Есть два закономерных исхода: насыщенность не снижается, но тогда снижается качество коммуникаций, а внутрикорпоративное управление превращается в информационную «кашу» или «шум». Или объем коммуникаций снижается, растет вертикальная иерархия управления. За промежуток времени между такими «квантовыми» изменениями коммуникативного поля необходимо выстроить организационную структуру компании в самом эффективном ключе. Учитывая, что из 20-30 коммуникаций в день, у единоличного исполнительного руководителя, половина, а иногда и больше,

приходится на внешнюю среду, то отсутствие эффективной оргструктуры компании за спиной, может губительно сказаться на перспективах существования компания вообще. Ведь снижение объема коммуникации, прежде всего, ударяет по внутренней структуре – мало кто отказывается от контактов во внешней среде, особенно если они политически мотивированы.

## 2.2. Этап жизненного цикла топ-менеджера.

Безусловно, этап жизненного цикла менеджера, по аналогии с этапом жизненного цикла собственника или управляющего драйвера компании, является важным фактором влияния на организационное строительство. При этом надо учитывать не только соответствие этих этапов у обоих фигурантов анализа, но и их совместимость вообще. Молодой энергичный менеджер, склонный все держать в своих руках, игнорирующий накопленные в прошлом межличностные отношения внутри компании, не замечающий привычных авторитетов и делающий плоскую оргструктуру, формирует целый комплекс конфликтных точек, если управляющий стейкхолдер живет другими возрастными ценностями. Это важно учитывать, но не только это.



Рис.4 Схема УП по стандарту PRINCE2 и по российскому МДС-11.2-99

Этап жизненного цикла главного исполнительного топ-менеджера предполагает различные периоды его собственного развития, в независимости от возрастных критериев. Можно выделить три основных этапа карьеры:

1. **Карьерный этап профессионального роста.** Это период, когда топ-менеджер может продавать только один свой товар – свою энергию, своё личное время и свой темперамент. В такой период организационная структура фокусируется на профессиональном обслуживании энергичного топ-менеджера, а не на его профессионализме;
2. **Карьерный этап статусного роста.** Это период, когда топ-менеджер получил максимум профессиональных компетенций и дальнейший рост бизнеса связывает со статусными или имиджевыми новациями. Несмотря на то, что это период, когда топ-менеджер начинает продавать именно свои профессиональные компетенции, он начинает выстраивать организационную структуру статусного руководителя, со всеми присущими для этого издержками и избыточными запросами;
3. **Карьерный этап роста материальной компенсации.** Это период, когда менеджер предпочитает не какие-то социальные или статусные вершины, а все, что имеет материальное выражение. Разумеется, в этот момент он продает самое ценное из того, что он накопил за годы работы – опыт, связи, административный и финансовый ресурс. Но и отдачи он ждет другой. Оргструктура компании начинает походить на клуб единомышленников и клановые структуры.

Прочие факторы, представленные на рисунке 1 мы начинаем рассматривать более подробно по одной простой причине. Это именно те факторы, которые поддаются консалтинговой проработке. Приведенные выше факторы могут учитываться, как мы уже говорили, только при постоянном присутствии аналитика внутри компании. В этом месте надо поставить один жирный восклицательный знак, чтобы на него обязательно обращали внимание читатели! Никакой приглашенный консультант по организационному развитию объективно не может дать идеальную модель оргструктуры, поскольку он не в состоянии учесть именно сложившиеся факторы внутри компании. В лучшем случае он может дать обоснованный прототип или модель эффективной оргструктуры, к которой компании рекомендуется прийти путем самостоятельного развития.

## ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ – КАК ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ БИЗНЕС.

Прежде чем приступить к описанию методологии формирования эффективной организационной структуры любой компании инвестиционно-строительной отрасли, надо сделать несколько общих замечаний.

Во-первых, ни для кого не секрет, что базой построения структуры любой компании из этого сектора экономики является проектное управление (Рис.4). Это связано не только с характером производства строительного бизнеса, но и с экономической моделью бизнеса компаний подобного рода. Вместе с тем, практика подготовки менеджеров всех уровней показывает, что проектная структура преподносится всего лишь как один из вариантов оргструктур и, чаще всего, рассматривается как редкий и отдельный вид организационного строительства. Мы исходим из того, что **проектная структура управления присутствует в компаниях ПРИ ЛЮБОЙ организационной конфигурации**, что и будем доказывать ниже.

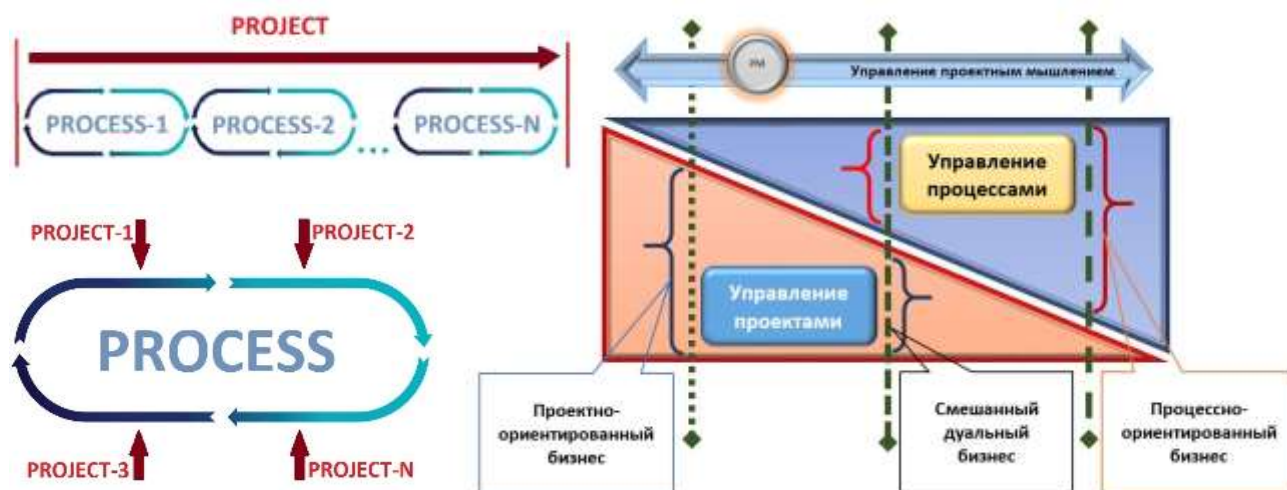


Рис.5 Единство и связь управления проектами и управления процессами

Во-вторых, проектное управление присутствует в любой компании, независимо от желания руководителей иметь его или не иметь. Проектное управление, по аналогии, например, с управленческим учетом, является латентной, но системной функцией управления любой компании, даже не относящейся к строительной отрасли. В производственных компаниях, с длительным операционным циклом, это может быть менее заметно, в торговых или компаниях, предоставляющих разовые услуги – более заметно, но оно все равно присутствует (Рис.5). Поэтому вторым законом эффективного организационного моделирования является тезис о том, что **проектный менеджмент является БЕУСЛОВНЫМ НЕОТДЕЛИМЫМ ЭЛЕМЕНТОМ любой системы корпоративного управления**.

Поскольку настоящая книга посвящена инвестиционно-строительным компаниям, имеет смысл начать обсуждение с определения инвестиционно-строительных проектов и проектов вообще. В версии нашей консалтинговой парадигмы: **ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ - любое, ограниченное временными рамками, инвестиционное предприятие, направленное на создание нового уникального объекта недвижимости, наличие которого необходимо для достижения целей инвестирования**.

Совокупность проектов инвестиционно-строительной компании формирует портфель контрактов, который и является одним из главных факторов организационного строительства. При этом сам портфель не должен быть просто набором контрактов, он является объектом проектного управления в не меньшей степени. Например, стандарт РМВоК предполагает, что в зрелых организациях, осуществляющих проектное управление, управление проектами существует в более широком контексте, который регулируется управлением программами и портфелями. Связь между управлением процессами, проектами, управлением программами и управлением портфелями говорит о том, что стратегии и приоритеты организации не только связаны между собой, но и имеют связи с портфелями и программами, а также между программами и отдельными проектами (Рис.6).

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



- тяжелое машиностроение;
- нефтегазовые отрасли;
- авиационно-космическая промышленность;
- энергетика;
- капитальное строительство.

**Проектно-ориентированная деятельность – это такая коммерческая или предпринимательская деятельность, сводный финансовый результат которой напрямую зависит от экономической результативности управления каждым конкретным проектом.**

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



Рис.6 Управление проектами и Проектное управление – разные понятия

В ряде отраслей создаваемые объекты являются настолько сложными, что работа над ними осуществляется в составе программы, которая обычно понимается как совокупность проектов или мультипроект, отличающийся сложностью методов управления его осуществлением или особой сложностью создаваемой в его рамках продукции. Примерами программ являются программы развития таких проектно-ориентированных отраслей экономики, как авиационно-космическая или оборонная промышленность, атомная энергетика или нефтепереработка.

К проектам, программам и портфелям применяются различные подходы. Локальный портфель – это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными. Так, компания, занимающаяся инфраструктурными объектами, имеющая стратегическую цель «увеличить рентабельность инвестиций»,

может скомпоновать портфель, состоящий из разнообразных проектов в газо- и нефтедобывающей отрасли, энергетической отрасли, водоснабжении, проектов для дорожных, железнодорожных объектов и аэропортов. Из этого набора разнообразных проектов компания может выбрать ряд смежных проектов и включить их в одну программу. Например, все проекты по строительству объектов энергетической инфраструктуры могут быть сгруппированы в программе по развитию энергетической отрасли.

Программа – это ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности. Программы могут содержать элементы работ, имеющих к ним отношение, но лежащих за пределами содержания отдельных проектов программы. Проект может быть или не быть частью программы, но программа всегда содержит проекты. Управление программой определяется как централизованное, скоординированное управление группой проектов для достижения стратегических целей и преимуществ программы. Очевидно, что наличие программ и отдельных проектов сразу сказывается на оргструктуре компании и холдинга в целом. Проекты в рамках программ связаны посредством общего результата или совместных функциональных возможностей. Если связь между проектами заключается только в наличии общего клиента, продавца, технологии или ресурса, предпринимаемыми усилиями следует управлять как локальным портфелем проектов, а не программой. Проекты, содержащиеся в программах или портфелях, являются средствами достижения целей и задач организации, зачастую в контексте стратегического плана.



Рис.7 Специфика проектного офиса в строительном бизнесе

Эксклюзивная текущая комбинация проектов, программ и локальных портфелей является основой для стратегии организационного строительства посредством установления приоритетов проектов на основании рисков, финансирования и стратегического плана организации. О них мы также будем говорить ниже (Рис.7).

Таким образом, проекты становятся средством формирования и контроля исполнения стратегии перманентной реструктуризации компании, в зависимости от направления дальнейшего развития и тенденций на рынке. Структуры, как правило, меняются вместе с проектами в результате одного или нескольких из следующих стратегических соображений:

1. **Требования рынка.** Примером такой ситуации может служить насыщение рынка жилой недвижимости в отдельно взятом регионе и открытие перспектив для коммерческой, торговой или

спортивно-оздоровительной недвижимости. Компетенции компании будут меняться на ходу, а соответственно и структура компании может претерпеть определенные изменения в части работы с эксклюзивным инжинирингом тех или иных объектов. Девелоперские компании склонны и готовы к таким переменам лучше других, вместе с тем, чаще всего именно там присутствует хаотичный или понятийный менеджмент, который, в случае появления на горизонте промышленных или сложных инфраструктурных проектов, практически не дает шансов на эффективное участие в реализации таких объектов;

2. **Стратегические возможности.** Вполне вероятно, что ключевые драйверы портфеля компании вышли на контакты с представителем иного рынка или иных проектов, с точки зрения фондоемкости, сложности и ответственности. Наилучшим инструментом постоянной оптимизации структуры строительного предприятия является наличие в её стратегическом плане четко оформленной стратегии реструктуризации. Стратегия реструктуризации, безусловно, является частью общей стратегии любой компании или холдинга, которая определяется как комплекс планов, мероприятий и методов хозяйствования, объединяющих различные стороны производственной и сбытовой деятельности, направленных на достижение долгосрочных рыночных целей. Коротко, сущность стратегии реструктуризации состоит в необходимости формировании детального плана построения и изменения структуры холдинга в соответствии с изменяющимися требованиями внешней среды хозяйствования и ожиданий собственников;
3. **Аффилированность Заказчика.** Другим фактором влияния на оргструктуру компании может стать наличие заказчика, эксклюзивно и монополюно заинтересованного в услугах конкретной компании. Если предположить, что у Заказчика нет мотивов приобретать её на рынке через слияния и поглощения, то даже вариант надежного партнерства требует внесения изменений в структуру по требованию, или по желанию такого Заказчика. По большому счету, компания становится единственным исполнителем Заказчика и, как это часто бывает, начинает нести на себе ряд функций заказчика, разумеется, бесплатно, в качестве нагрузки за партнерские отношения. Выгода в этой ситуации налицо – постоянный и надежный портфель, который является не только гарантом стабильной работы, но и дает возможность роста компании, как профессионально, так и технологически.
4. **Технический прогресс и инновации.** Безусловно, является самой принимаемой причиной организационного редевелопмента. Это касается как внедрения информационных технологий в процессы управления проектами, управления производством, сбытом и поставками, так и появлением новых технологий строительства, монтажа, проектирования и планирования. Роль подразделений, обеспечивающих технологические процессы, выходит на первый план и сотрудники, выполняющие новые функции, становятся новыми организационными ориентирами. Отдельные технологии вынуждают не только изменять оргструктуру строительной компании, но и выделять в отдельные бизнес-единицы целые направления. Кроме того, сегодня совершенно иную роль приобрели организационные технологии. Компании, обладающие современными навыками организационного реинжиниринга, причем на уровне мини-проектов, занимают передовые позиции на рынке. А компании, способные аккумулировать и контрактировать целые ресурсные пулы, формировать сетевое организационное управление на локальных проектных площадках – становятся категорически востребованными для институциональных Заказчиков;
5. **Законодательные требования.** Имеющиеся и неожиданно возникающие требования законодательства также часто являются фактором организационных перемен. В большей части это касается сервисных служб, занятых взаимодействием с государственными органами, а также служб, завязанных на государственное нормирование, регулирование и контроль. Вместе с тем, есть целый ряд причин менять структуру в связи с требованием локальных и государственных актов по вопросам монополюного присутствия на рынке, сочетания видов деятельности и финансовой ответственности перед государством и кредиторами;
6. **Управление рисками.** Многие ИСК предпочитают иметь дуальный или двойственный бизнес, например, оформленный как промышленно-строительный холдинг, или как управляющая девелоперская компания. Возможность отходить на позиции процессного бизнеса (производство стройматериалов, конструкций или оборудования) или бизнеса по управлению активами – является, для многих собственников, важнейшим фактором стабилизации высоко рискованного строительного бизнеса. В этом случае, стратегия реструктуризации включает возможность формирования портфеля проектов именно от базы заказчиков основного производства.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТНЫХ СТРУКТУР ПО СИЛЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

В этой книге не планируется рассказывать о классификации и видах организационных структур по той простой причине, что книга предназначена для управленцев инвестиционно-строительной отрасли, имеющих базовые представления о менеджменте организаций. Но для демонстрации одной из главных идей этой книги, а именно того, что **структура управления проектами присутствует в любой компании независимо от имеющейся организационной структуры**, мы приведем пример классической функциональной структуры (Рис.8). Точно так же можно представить прочие классические вариации: линейную, линейно-функциональную, штабную, матричную, дивизиональную и все варианты их смешения, но от этого структура управления проектами не исчезнет. Она просто будет иметь различное документационное оформление и организационное представление. Для более полного понимания этой связи, мы будем показывать примеры проектного управления именно на основе функциональной структуры, хотя они могут быть представлены и через другие классические структуры.

Проектная структура компании - присутствует в компаниях ПРИ ЛЮБОЙ организационной структуре.



Рис.8 Классическая функциональная организационная структура компании

Прежде чем перейти к классификации проектных структур по силе проектного управления, имеет смысл определить вообще, что такое проектная структура. Разумеется, в контексте данной книги надо четко разделять проектную организационную структуру компании вообще и структуру управления проектами в каждой компании, которая явно или неявно вплетена в реальную оргструктуру. В таком понимании, **ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ – это совокупность формализованных или неформальных отношений между подразделениями и сотрудниками компании, а также внешними соисполнителями, возникающих в целях реализации конкретного проекта**. Проектом для каждой компании может быть свой особый уникальный продукт, достижение которого требуется в конкретные сроки. Для обычной строительной компании проектом является каждый контракт с Заказчиком на выполнение отдельных работ, строительство какого-то объекта недвижимости полностью, или на его проектирование, строительство и ввод в эксплуатацию. Все это будут разные проекты, поскольку вольно или невольно они имеют ограничение и по срокам, и по ресурсам.

Основные виды проектных структур, условно, можно перечислить в порядке возрастания силы проектного управления. В данном контексте, **под СИЛОЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ понимается степень формализации проектной структуры управления в компании и её влияние на результативность операционной деятельности в целом**. В то же время, сила проектного управления влияет и на саму

организационную структуру компании или корпоративную структуру холдинга, получая в её апофеозе, классическую проектную организационную структуру, которую обычно преподают во всех учебниках по организационному менеджменту. Итак,

1. Прimitивная проектная структура, самая слабая структура с точки зрения формализации проектного управления;
2. Слабая проектная структура, но она впервые предполагает системное матричное взаимодействие сотрудников и подразделений;
3. Сбалансированная проектная структура, наиболее востребованная в компаниях инвестиционно-строительного направления;
4. Сильная проектная структура, в большей мере соответствует классической матричной организационной структуре;
5. Абсолютная проектная структура – организационная структура компании, построенная на проектной модели управления полностью.



Рис.9 Примитивная проектная структура (на примере функциональной оргструктуры)

### 1. Примитивная проектная структура.

Можно, без тени сомнения, заявить, что примитивная структура управления проектами в том или ином виде присутствует в каждой организации (Рис.9). Если в компании проектное управление оформлено на высоком современном уровне, то все равно находятся микропроекты, которые реализуются в модели примитивного проектного управления. Суть его сводится к тому, что в небольших компаниях, особенно начинающих, находящихся, по циклу Адизеса<sup>2</sup>, на этапе младенчества и юности, практически все проекты ведутся постоянной рабочей группой, состоящей из основных топ-менеджеров. Так же постоянно её возглавляет первое лицо компании, поскольку ещё не может, или не умеет, делегировать проектные полномочия. Кроме перечисленных на рисунке 6 ключевых характеристик такой структуры, можно отметить ещё важные моменты:

1. Работа такой структуры начинается незамедлительно, с момента согласования общей задачи, и заканчивается так же быстро, как только проект прошел стадию осознания его эффекта. С одной стороны – это упрощает проектные отношения, с другой – совершенно не учитывает нагрузку функциональных руководителей, ресурсные возможности и текущий график исполнения других проектов. Это практикуется и в развитых компаниях, как пожарный принцип реализации проектов, особенно политически важных;

<sup>2</sup> И. Адизес «Управление жизненным циклом корпорации».

2. Работа такой структуры освобождает функциональных руководителей от ответственности за результат, поскольку в любом случае, за эффективность проектных решений компании ответственность несет первое лицо. Кроме того, отсутствие минимальной системы управления проектами позволяет манипулировать ресурсами и отношениями в свою пользу не на благо компании в целом.

В то же время, как уже было отмечено, аналогичная по составу проектная структура может возникнуть и в условиях поставленной системы управления проектами в холдинге или компании. То есть с выделением ресурсов, с изданием приказов, с утверждением паспорта проекта или проектного меморандума, с официальным назначением рабочей группы и её менеджера в лице первого руководителя. Ключевой причиной создания такой проектной группы в данной ситуации будет именно сам проект. Причиной может быть и важность проекта, его ответственность перед стейк-холдерами или просто отсутствие иных исполнителей.

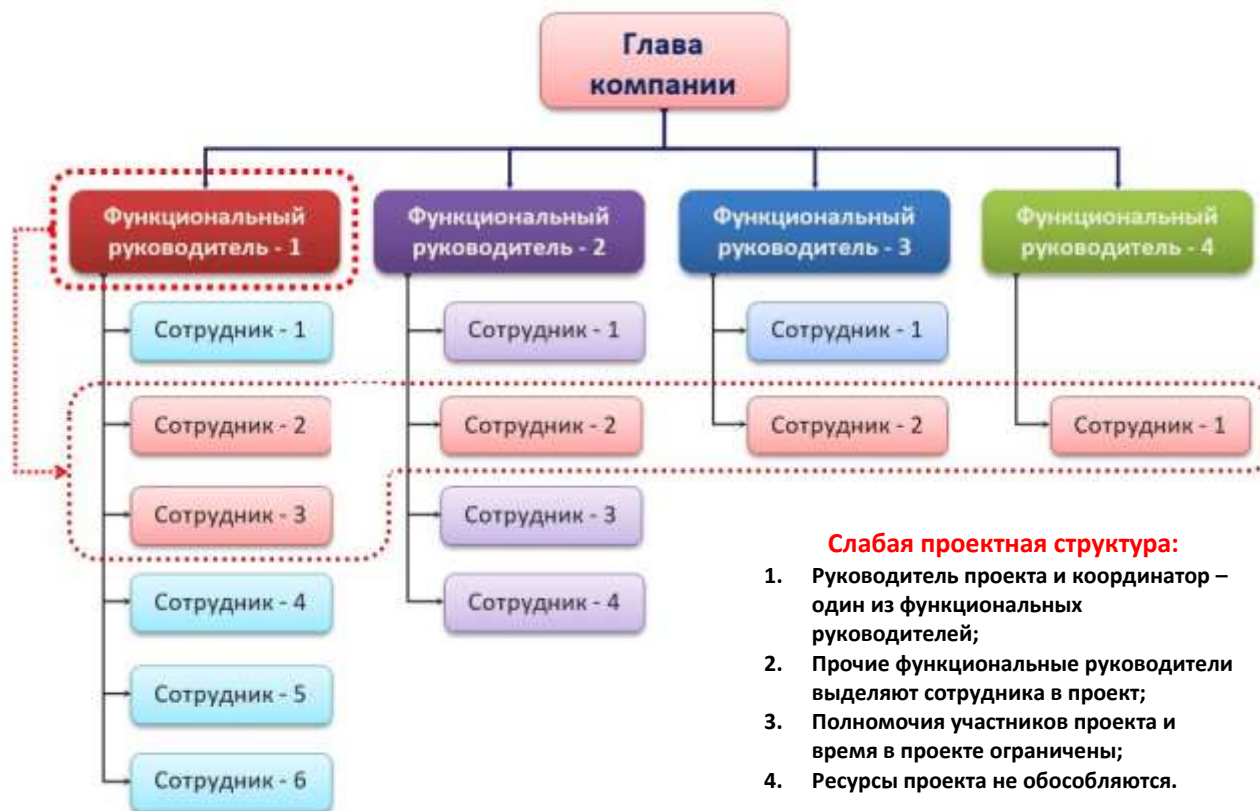


Рис.10 Слабая проектная структура (на примере функциональной оргструктуры)

## 2. Слабая проектная структура.

Слабая проектная структура считается первой матричной структурой, т.е. структурой в которой имеется двойственное подчинение сотрудников: в матричной структуре члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они работают постоянно (Рис.10). Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями, в то время как функциональный руководитель обладает административными полномочиями. Эти полномочия могут варьироваться между двумя этими руководителями от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до исключительно штабных или консультативных полномочий.

Проектная структура, построенная на основе матричного подхода, так же, как и организационная, является наиболее сложной из всех имеющихся для практической реализации. Вместе с тем, она же, при правильно поставленной организации бизнеса, может быть очень эффективной. Именно поэтому матричные структуры относятся к сложным, но адаптивным структурам, т.е. к инструментам, к которым обращаются тогда, когда требуется сложная система реакций на воздействие факторов внешней среды. Внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна сознательная дезорганизация управления, которая провоцируется руководителями, претендующими на амбициозные цели внутри организационной иерархии. Эффективность воплощения в жизнь матричной структуры в

Российских компаниях встречается ещё одно существенное противоречие, а именно – неспособность использования двойного или многомерного подчинения. Привычка выстраивать организационные отношения на принципах единоначалия убила попытки построения матричных структур не в одной российской компании. Именно поэтому, как показывает практика, матричная проектная структура находит гораздо более широкое применение в российских компаниях, поскольку может быть идеально вписана в существующую линейную или функциональную организационную структуру с четко очерченными властными полномочиями.

Слабая проектная структура считается слабой еще и по причине своей низкой предельной полезности. Функциональный руководитель, в силу своих постоянных обязанностей, не в состоянии вести еще несколько проектов, дополнительно к своей нагрузке. Даже если эти проекты равномерно распределять между всеми функциональными руководителями, начнет страдать их прямая операционная деятельность. Поэтому слабая проектная структура одной из первых начинает перерождаться в дополнительный функциональный блок – проектное управление. Это 11-й ключевой функционал в компаниях, в которых проектное управление является неотъемлемой частью текущего производственного менеджмента. И строительные компании, компании девелоперского и инвестиционно-строительного бизнеса относятся именно к таким компаниям.



Рис.11 Сбалансированная матричная проектная структура (на основе функциональной)

### 3. Сбалансированная проектная структура.

Но и один, специально выделенный на проектный функционал руководитель, чаще всего, не в состоянии объять необъятное. Более логичным развитием слабой проектной структуры является сбалансированная матричная структура (Рис.11). В такой структуре функциональный руководитель уже может не брать на себя нагрузку по управлению всеми проектами своего профиля, и может не участвовать в проектах другого профиля. Для этого выделяется специальный сотрудник в его службе, чаще всего самый опытный сотрудник, который имеет достаточный потенциал для управления отдельным проектом. Кроме того, он может заниматься им все 8 часов рабочего времени в день. Вполне вероятно, что для придания веса такому сотруднику, он вводится в ранг заместителя функционального руководителя по какому-то направлению, которое как раз и охватывает несколько проектов, какую-то программу или даже локальный портфель.

Вместе с тем, сбалансированная проектная структура является так же причиной инициации многочисленных противоречий в управлении проектами, и, даже, явных конфликтов. Проблема в том, что сама область проектного управления остается второстепенной для основного бизнеса и ей уделяют

внимание только тогда, когда результативность проекта становится чрезвычайно востребованной. Именно несоизмеримость статуса руководителя проекта и любого функционального руководителя вынуждает непосредственных исполнителей проекта – рядовых сотрудников функциональных подразделений, выполнять приоритетные задачи более статусных топ-менеджеров, нежели приписанного им руководителя проекта. Поэтому развитие сбалансированной проектной группы требует достаточно высокого уровня развития корпоративных взаимоотношений, не допускающих двойного толкования указаний руководителей проектов и топ-менеджеров.

В документации по управлению проектами, например, в рамках СМК, должны быть четко расписаны процедуры выбора предпочтений и задач, выдаваемых различными категориями менеджеров к исполнению. Кроме того, должна быть точно поставлена методология выполнения проектных задач сотрудниками функциональных подразделений, предполагающая истребование функции, а не конкретного исполнителя. Это означает, что за решение задач проекта ответственность несет не исполнитель, включенный в проектную группу, а именно его функциональный руководитель, в обязанности которого входит планирование загрузки подчиненных и перераспределение проектных задач между ними.

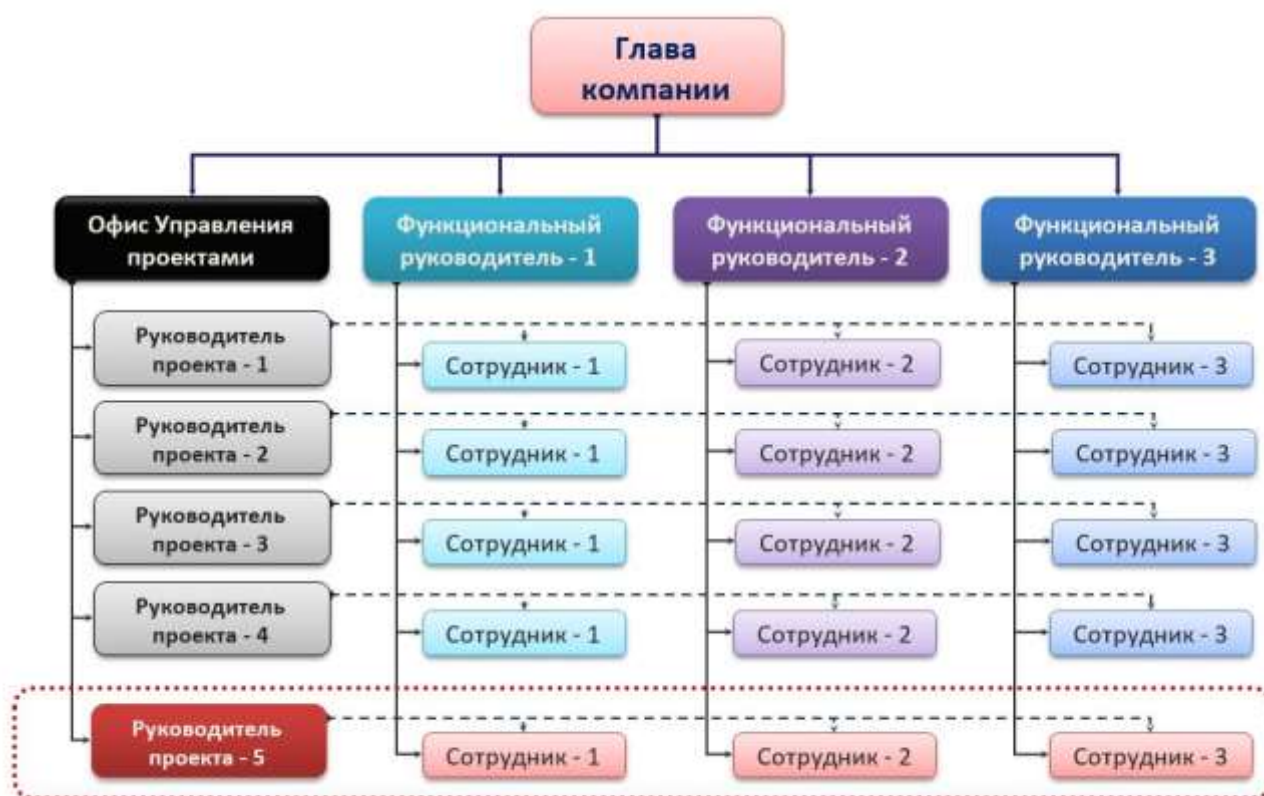


Рис.12 Сильная матричная проектная структура (на основе матричной)

#### 4. Сильная проектная структура.

Для устранения названных причин противоречий имеет смысл формировать проектную структуру компании сразу на основе матричной организационной структуры (Рис.12). Если не вникать в детали, то покажется, что они полностью идентичны. Но есть некоторые особенности, которые отличают просто организационную матричную структуру компании от сильной проектной структуры.

Во-первых, матричная организационная структура компании или холдинга нацелена не только на управление проектами, а на оптимизацию ежедневного операционного управления. Когда для принятия решений необходимо учитывать мнение многих руководителей и специалистов. Например, увеличение или уменьшение выпуска той или иной продукции требует совместного анализа маркетологов, логистов, учета программ ремонта оборудования или текущего перевооружения, политика оплаты, поставка запчастей и прочие моменты. В данном случае, волевое решение одной службы может катастрофически сказаться на результатах продаж. В этом случае, проектный офис может иметь совершенно иной вид: и офис продаж, и клиентский офис и любые иные формы работы с покупателями или клиентами, главное, что заранее формируется центр принятия проектных решений. И это может быть разные функциональные службы для разных проектов. Во-вторых, матричная организационная структура функционирует и в условиях отсутствия конкретных проектов, а редкие мини-проекты реализуются через иные формы



проектного управления, например, через примитивную проектную структуру. Другими словами, она все таки является организационной структурой, а не проектной. Матричная проектная структура потому и называется сильной, потому что реализует самые эффективные модели управления проектами, проектами разными по объемам и насыщенности, объединенные в программы и субпортфели, а также может иметь место в совершенно иных организационных структурах компании.

Главными особенностями сильной проектной структуры управления можно считать:

1. Постоянная готовность компании к старту новых проектов. Все этапы реализации проектов имеют не только кадровое и методологическое обеспечение, но и необходимые стандарты и правила запуска проектов;
2. Наличие проектного офиса позволяет не отвлекать работников прочих функциональных служб от организационной работы в проекте. Функционал проектных офисов не только управление проектами в процессе реализации, но и работу по подготовке проектов для исполнительных органов, поскольку работа маркетинговых служб, обычно, не предполагает комплексную проработку проекта с точки зрения стратегических целей компаний.

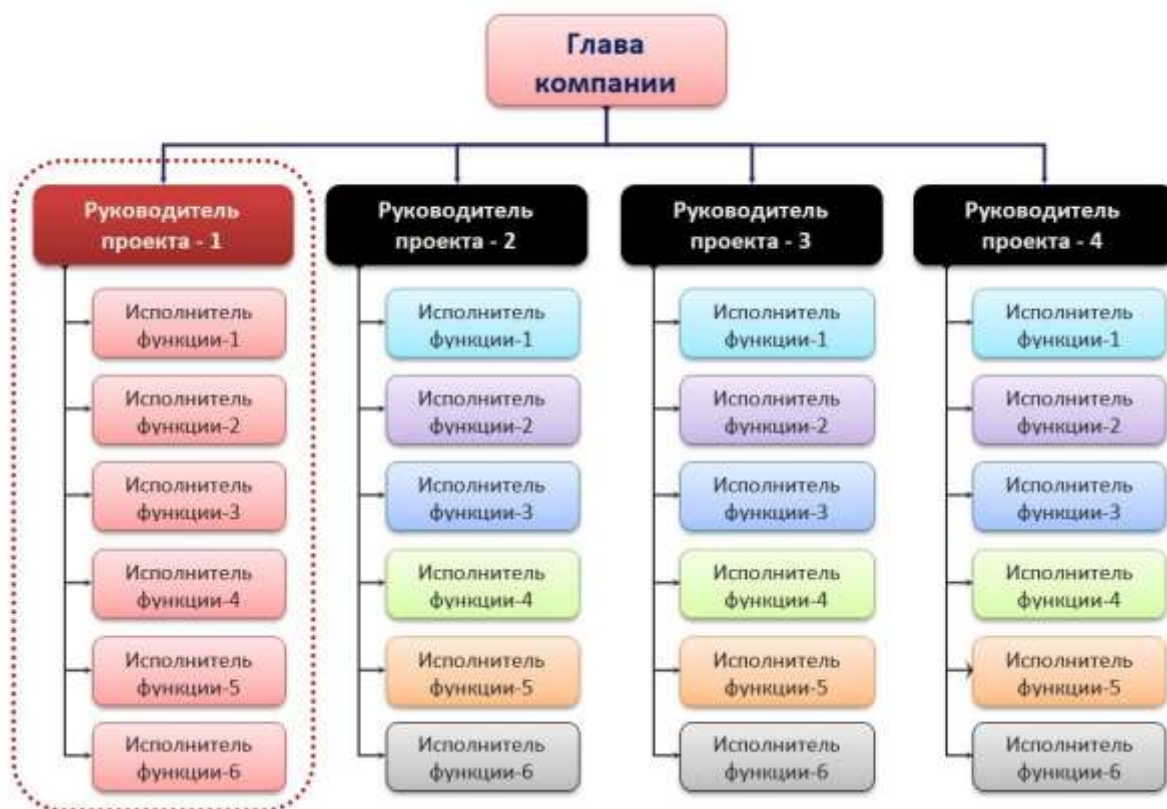


Рис.13 Абсолютная проектная структура

## 5. Абсолютная проектная структура.

В завершение ряда проектных структур рассматривается абсолютная проектная структура (Рис.13). В этой конструкции проектного управления формируются исключительно проектные подразделения, которые возникают в процессе естественного поглощения функциональных специалистов, вынужденных работать только на один проект.

Каждый проектный офис, поглотив часть функциональных специалистов, работающих именно с этим, чаще всего весьма долгосрочным и фондоемким проектом, трансформируется в стационарное проектное подразделение, которое начинает собственный жизненный цикл, напрямую привязанный к жизненному циклу проекта. Разумеется, абсолютная проектная структура появляется там, где появляется потребность в статичной дивизионализации подразделений, когда результат проекта становится важнее, чем обобщенная деятельность диверсифицированного операционного управления. Абсолютная проектная структура делает функцию управления проектами, особо выделенную на рисунке 6, поглощающей функцией, хотя на всех промежуточных типах проектного управления, она остается вполне обособленной и равнозначной остальным.

Абсолютная проектная структура, как и иные проектные структуры, может вполне успешно сочетаться с совершенно любой организационной структурой компании, например, линейно-

функциональной, матричной, дивизиональной или линейно-штабной. В этом утверждении кроется самый важный управленческий аспект этой книги, поскольку большинство руководителей не могут отделить одну структуру (проектную) от просто организационной. Реализация проектной структуры во внутренних документах компании может осуществляться через совершенно разные методологические процессы. Например, при абсолютной проектной структуре, руководителями проектов могут быть заместители руководителя компании именно по этим проектам, хотя формально их должности называются совершенно иначе. Члены их проектных команд могут официально числиться где угодно, даже в других юридических лицах, но наличие в документации СМК Положения о проектах, позволяет привязывать их к конкретным проектам настолько жестко, что они фактически ими и являются. Более того, прочие функциональные руководители могут быть обычными сотрудниками конкретных проектов и реализовывать свой должностной функционал исключительно в рамках данного проекта, хотя официально они руководят каким-то отдельным подразделением или службой. Все эти коллизии должны настолько тонко чувствоваться топ-менеджерами и просто менеджерами компаний, чтобы реализовывать проекты практически в одно дыхание. Отсутствие такого понимания ставит крест на большинстве начинаний в компании, поэтому начинать приходится с нуля: прописывание организационной структуры, подбор максимально идентичной ей проектной структуры и их описания.

Тип проектной структуры						
Характеристика проектной структуры	Примитивная проектная структура	Слабая проектная структура	Сбалансированная проектная структура	Сильная проектная структура	Абсолютная проектная структура	
Руководитель проектной группы	Первое лицо компании	Функциональный топ-менеджер	Выделенный менеджер проекта	Управляющий менеджер (руководитель) проекта	Директор проекта	
Полномочия руководителя проектной группы	Абсолютные	Ограниченные функционалом	Минимальные	Ограниченные проектной декларацией	Абсолютные в проекте	
Время работы в проекте	По необходимости	Остаточная занятость	Преобладающая занятость	Полная занятость	Полная занятость	
Ресурсы проекта	Не выделяются	Выделяются неформально	Выделяются минимально	Ограничены бюджетом	Все ресурсы проекта в распоряжении	
Бюджет проекта	Не формализуется	Слабо формализован	Финансовый план	Частичное бюджетирование	Полное бюджетирование	

Рис.14 Сводная таблица проектных структур

Общее представление обо всех типах именно проектных структур сформировано в таблице, по аналогии с таблицей руководства РМВОК<sup>3</sup>, но исключительно как описание проектной специфики (Рис.14). Безусловно, надо понимать, что представленные типы проектных структур искусственно сублимированы. В жизни не только их нет в чистом виде, скорее есть различные варианты совмещения и комбинирования, но и в течение жизненного цикла компании они могут меняться от проекта к проекту. Поэтому, понимание наилучшей для компании проектной структуры должно всегда синхронизироваться с пониманием топ-менеджмента местоположения компании на рынке, её стратегии развития и способности к применению новых инструментов проектного управления. В большинстве случаев, использование проектных структур происходит хаотично, зависит от представлений об управлении проектами конкретного топ-менеджера или первого лица компании, а также от опыта реализации подобных проектов всем коллективом.

<sup>3</sup> Глава 2-4-2 Руководства к своду знаний по управлению проектами (РМВОК), 4-е издание. Малахов В.И. «Организационный инжиниринг ИСК» Москва 2018г.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ПОРТФЕЛЕЙ ПО ВЛИЯНИЮ НА ОРГСТРУКТУРУ ИСК

В основе этого анализа 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 (Рис.15). Разумеется, критерии долгосрочности или объема финансовой ответственности, которые определяют место проектов в этой матрице – вопрос специфики конкретной компании. В одной компании и 6-месячный проект будет долгосрочным, а в другой и 2-летний проект будет краткосрочным. Поэтому релевантный диапазон понятийного поля для каждой компании должен быть заранее предопределен.

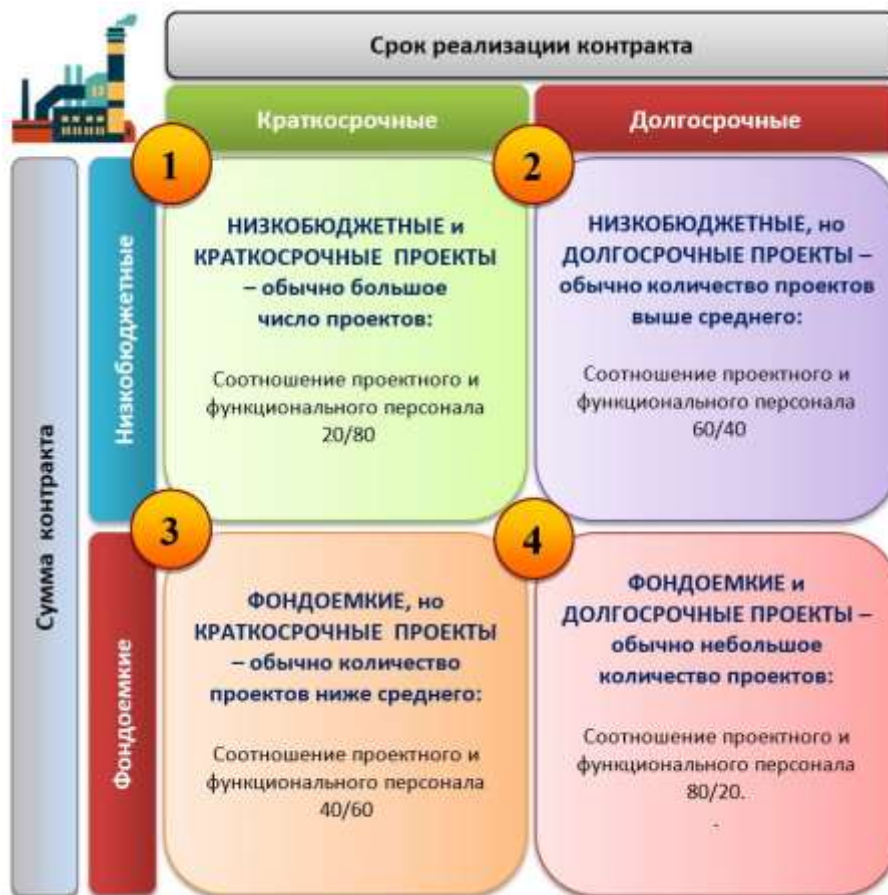


Рис.15 Матрица зависимости структуры компании от наполнения портфеля

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

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

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

функциональных служб весьма значительны. Во-первых, они вынужденно выступают центрами аккумуляции и воспроизводства знаний и компетенций. Во-вторых, быстрый оборот проектов формирует универсальный профессиональный коллектив, в котором все могут заменять друг друга без выхода из информационного поля портфеля. В данном случае, проектные команды малочисленны и оптимально функциональны, возглавляются менеджерами проектов на уровне бригадиров и мастеров, т.е. сконцентрированы только на работе, которую не могут выполнить функциональные блоки в силу естественных причин.

2. **Долгосрочные и низкобюджетные проекты.** Теоретически – это один из самых неэффективных портфелей, но и он на практике имеет место. Дело в том, что есть компании, специализирующиеся на работах и услугах, носящий длительный характер в силу протяженности срока между непосредственно выполнением работ и их сдачей Заказчику, или появлением возможности оформить результат. Так же к таким работам относится основная масса инжиниринговых работ и услуг, начиная от мероприятий по подготовке производства и обоснования проектирования, от изысканий и проектных работ и заканчивая сопровождением пуска в эксплуатацию, шеф-монтажными работами, надзором за качеством проведения работ и выполнением авторских требований.



Рис.16 Связь проектной структуры и качества портфеля в динамике

Основная проблема таких контрактов – это необходимость длительное время содержать штат специалистов – носителей проектной информации, при весьма скромном объеме компенсации накладных расходов. Именно поэтому компании вынуждены все-таки формализовать проектную структуру управления в несколько большем объеме, нежели в первом варианте, но при этом, в целях сокращения непроизводительных затрат на проектный менеджмент, гораздо сильнее вовлекать в проектные группы персонал функциональных подразделений, а руководителями проектов ставить даже функциональных топ-менеджеров или их заместителей. В соответствии с представленной ранее классификацией проектной структуры по силе проектного управления, это скорее соответствует слабым матричным структурам, хотя и при определенных вариациях. Эта же ситуация показывает, что в предыдущем случае, когда проекты не только низкобюджетные, но еще и краткосрочные, привлечение значимых руководителей в каждый проект просто невозможно, а потому наиболее адаптированной проектной структурой, для такого случая, будет сбалансированная матричная структура. В такой структуре руководитель чаще всего назначается казуальным методом по мере появления проектов, как из уже

работающих специалистов, так и из вновь впервые привлеченных. При этом сбалансированная проектная структура, которая является базисом для смешанного варианта, дополняется не столько проектным офисом, сколько удаленными подразделениями на объектах производства работ, где руководитель такого выделенного подразделения и становится функциональным руководителем проектного офиса.

3. **В портфеле преобладают краткосрочные, но весьма фондоемкие проекты.** Это достаточно редкое наполнение портфеля и в большей мере касается компаний, которые аффилированы крупным Заказчиком, поскольку большие средства вряд ли будут передаваться сторонним структурам без серьезных гарантий. Одновременно возникает вопрос о краткосрочности. Для крупных проектов краткосрочность соизмеряется с аналогичными по стоимости проектами, когда сроки их реализации меньше в два или более раз. Чаще всего это касается проектов экстраординарных, эксклюзивных, проектов срочной реализации, потребность в которых настолько актуальна, что срок реализации проекта становится важнее точной стоимости.

		Тип проектной структуры					
Характеристика Портфеля		Абсолютная проектная структура	Примитивная проектная структура	Слабая проектная структура	Сбалансированная проектная структура	Сильная проектная структура	
Тип 1: Краткосрочный Низкобюджетный	Не применимо	По мере роста стоимости проектов	По мере роста сроков проектов	<b>ОПТИМАЛЬНО</b>	При одновременном росте сроков и стоимости портфеля		
Тип 2: Долгосрочный Низкобюджетный	По мере роста стоимости проектов	Не применимо	<b>ОПТИМАЛЬНО</b>	По мере снижения сроков проектов	При одновременном снижении сроков и росте стоимости		
Тип 3: Краткосрочный Фондоемкий	По мере роста сроков проектов	<b>ОПТИМАЛЬНО</b>	Не применимо	По мере снижения стоимости проектов	При одновременном росте сроков и снижении стоимости		
Тип 4: Долгосрочный Фондоемкий	<b>ОПТИМАЛЬНО</b>	По мере снижения сроков проектов	По мере снижения стоимости проектов	Не применимо	При одновременном снижении сроков и стоимости портфеля		

Рис.17 Сводная таблица сочетаемости портфелей и проектных структур

При реализации таких проектов, время существования проектной команды играет меньшей роль и предполагает меньшую ответственность, чем сама стоимость проекта. Ответственность за движение средств, ресурсов и активов в таких проектах крайне велика, и передавать такой проект в управление, пусть даже опытному руководителю, не всегда оправдано.

Именно поэтому в таких компаниях наиболее естественным решением по управлению проектами является, иногда спонтанно и непроизвольно, создание примитивных проектных структур. Первые лица таких компаний чаще всего самостоятельно контролируют ход выполнения проекта. Логичным последствием выбора такой проектной структуры является малочисленность портфеля, минимальное число проектов и минимальное количество участников проектных команд. Весь вопрос упирается в пределы коммуникативного насыщения первого лица, о котором мы уже упоминали. Более того, обычно такие проекты выводятся в специальные управляющие компании, в которых все функциональные руководители, по сути, становятся членами проектной команды, чуть ли не в ранге обычных исполнителей. Из этой структуры также может вырасти новая проектная структура при качественном изменении портфеля (Рис.16). Примерные направления в динамике проектных структур можно отследить на рис.17, но в этой таблице нет еще одного немаловажного фактора анализа портфеля, а именно – количественного наполнения портфеля проектов.

Связано это с тем, что при постоянстве качественного состава портфеля, то есть портфель, условно, относится к одной из четырех перечисленных выше групп, он меняется в количестве, что влечет за собой и структурные перемены, как с точки зрения проектной структуры, так и с точки зрения организационной и корпоративной структуры группы компаний.

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

При реализации таких проектов, время существования проектной команды может быть весьма длительным, а значит, в саму парадигму такого проектного управления вносится кадровая динамика внутри проектной группы. При этом она касается всех участников, от руководителя проекта, до последнего исполнителя. Это условие накладывает существенные требования на инструментарий управления проектами в целом: это и система правления знаниями и компетенциями, система аттестации процессов и процедур, система управления программами и задачами, другими словами, высокий уровень автоматизации и бюрократизации проектного процесса.

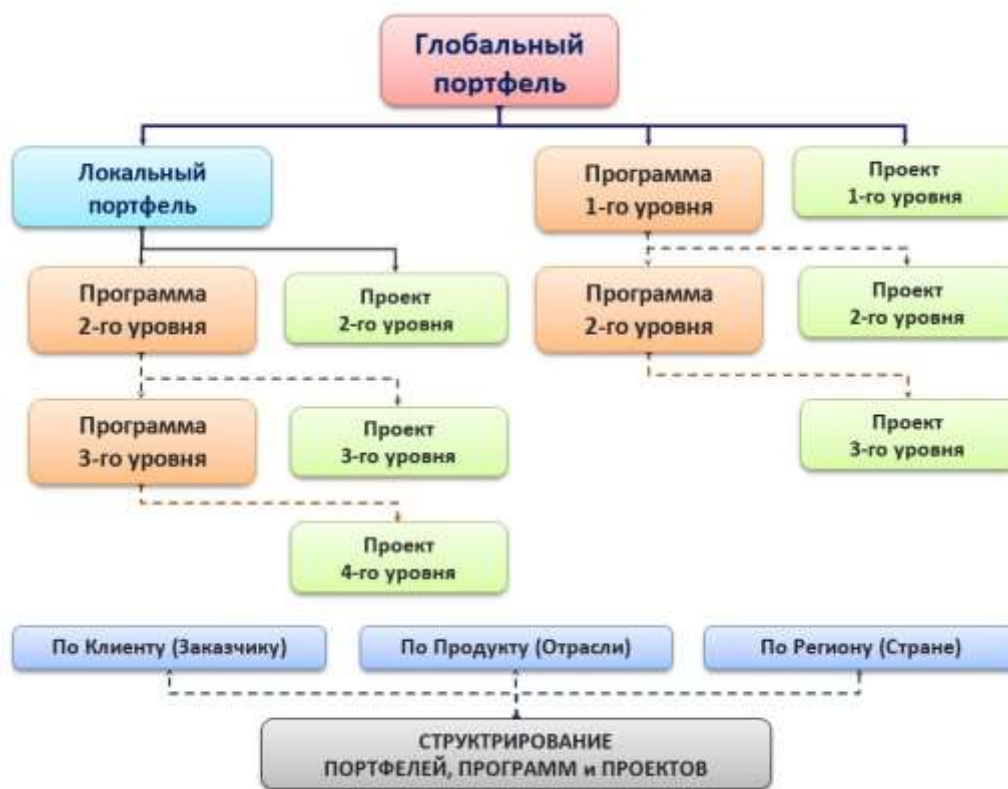


Рис.18 Связи между управлением портфелями, управлением программами и управлением проектами

Наилучшим выходом из такого сложного портфеля является постепенное инкорпорирование проектных подразделений. Не исключено, что сначала выделение самостоятельных юридических лиц можно производить по программам и по локальным портфелям, но при переходе к корпоративной структуре управление проектами с точки зрения первого лица компании намного упрощается. А руководителям отдельных проектных юридических лиц без труда придается необходимый вес и значимость в реализации проекта. Более того, поскольку информационное поле проекта становится самоценным явлением, многие функциональные специалисты переходят в проектные подразделения на постоянное место работы и занимаются исключительно таким сложным проектом. Отсюда появляются дополнительные требования к лидерам проектов, поскольку в объём их функциональных задач входит не только коммуникация проектных работников с внешним функционалом, но и построение системы функциональных опций внутри самого проектного офиса.

## ФАКТОРЫ ПОРТФЕЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ: ДРАЙВЕРЫ ПРИОРИТЕТА.

Как уже было отмечено и показано выше, источники влияния на оргструктуру компании инвестиционно-строительного бизнеса, которые можно проанализировать без погружения в операционное управление, мы рассматриваем более детально. В качестве последнего источника мы рассмотрим портфель контрактов и основные его драйверы приоритета: **клиенты, продукты, регионы**. На втором этапе рассмотрим влияние на оргструктуру классических драйверов портфеля контрактов: сроки проектов, объем освоения капитальных вложений в проектах и количество проектов в портфеле (Рис.18).

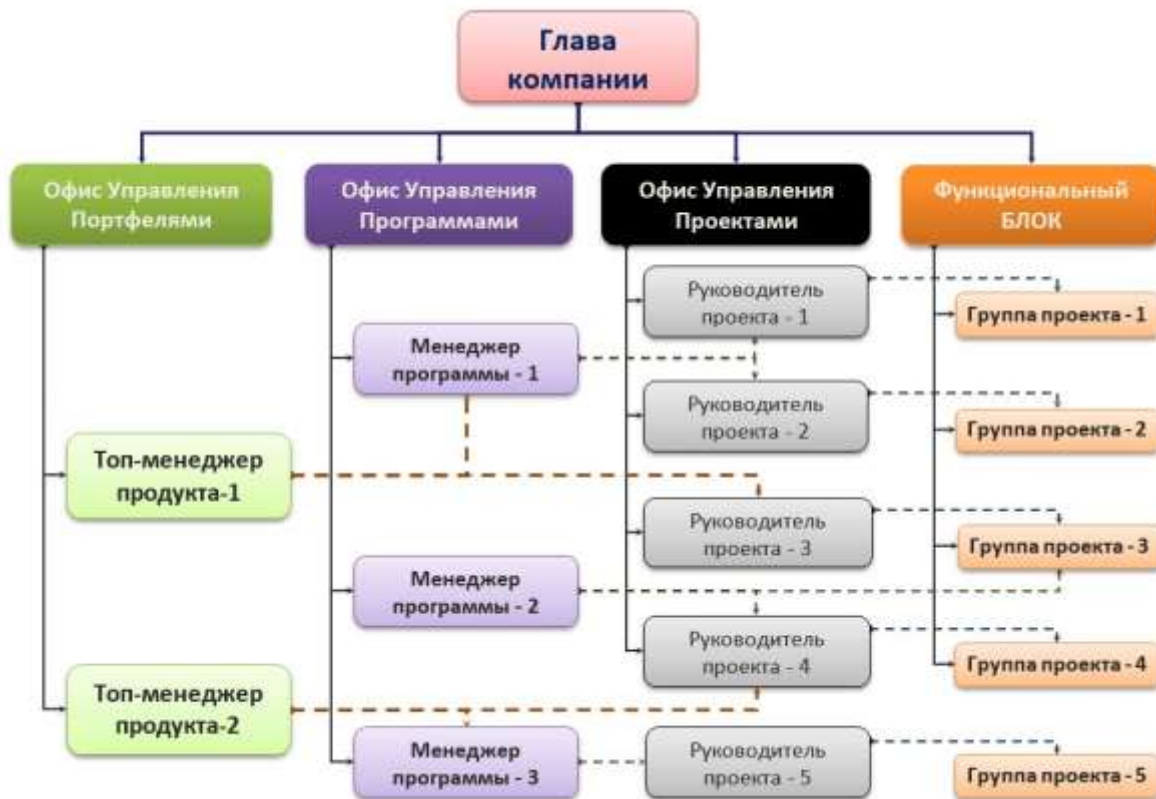


Рис.19 Взаимодействие портфелей, программ и проектов в сильной структуре

### 1. Проектная структура и драйверы приоритета.

Драйверами приоритета мы будем считать основания для правильного выбора вершины условной иерархии подчиненности менеджеров, управляющих проектами в структуре портфеля. Для начала представим сильную проектную структуру, имеющую выделенный проектный функционал в виде трех иерархических элементов (Рис.19).

Разумеется, мы понимаем, что в портфеле компании, может не быть ни программ, ни локальных портфелей, каждый проект может быть настолько эксклюзивен, что ни в коем месте не ассоциируется с любым другим. Но всё-таки исходим из того, что организационная структура компании должна опираться на иерархию портфеля, то есть предполагаем базовый вариант, когда портфель имеет все уровни вложений. Именно в этой ситуации начинается конфликт управления проектным офисом, поскольку в каждой компании, где есть множество проектов, возникает ситуация невозможности охватить все проекты только первым лицом. И первым этапом организационной перегруппировки является именно появление менеджеров программ и локальных портфелей.

Надо понимать, что обозначенные на рисунке 19 и офисы локальных портфелей, и программный офис – это условные наименования центров ответственности за тот или иной пакет проектов, который может быть выражен, как угодно. И целым подразделением со статусным руководителем на уровне 2-го лица компании, и просто выделенным заместителем первого лица, и даже функциональным менеджером, отвечающим дополнительно и за этот офис. Более того, таким лицом может быть или член совета директоров, может быть акционер и даже независимый эксперт или целая экспертная организация.

Общая проблема наших организационных структур, что названия должностей и подразделений превалируют над реальным функционалом, и, тем более, над проектным функционалом. Ориентация на

смысловое наполнение должностей и название подразделений приводит к тому, что организационно-структурный нейминг быстро достигает предела здравомыслия в стремлении к разделению труда, а не описанию функционала. Названия должностей и подразделений состоят из 3-4 и более слов, содержат вариативность, не предусмотренную никакими нормативными справочниками, даже в рекомендательном формате. В то время как в эффективных компаниях в названии должности больше определяется статус или позиция в проекте, а объем функционала определяется как раз должностными инструкциями, без бесконечного уточнения названий должностей.

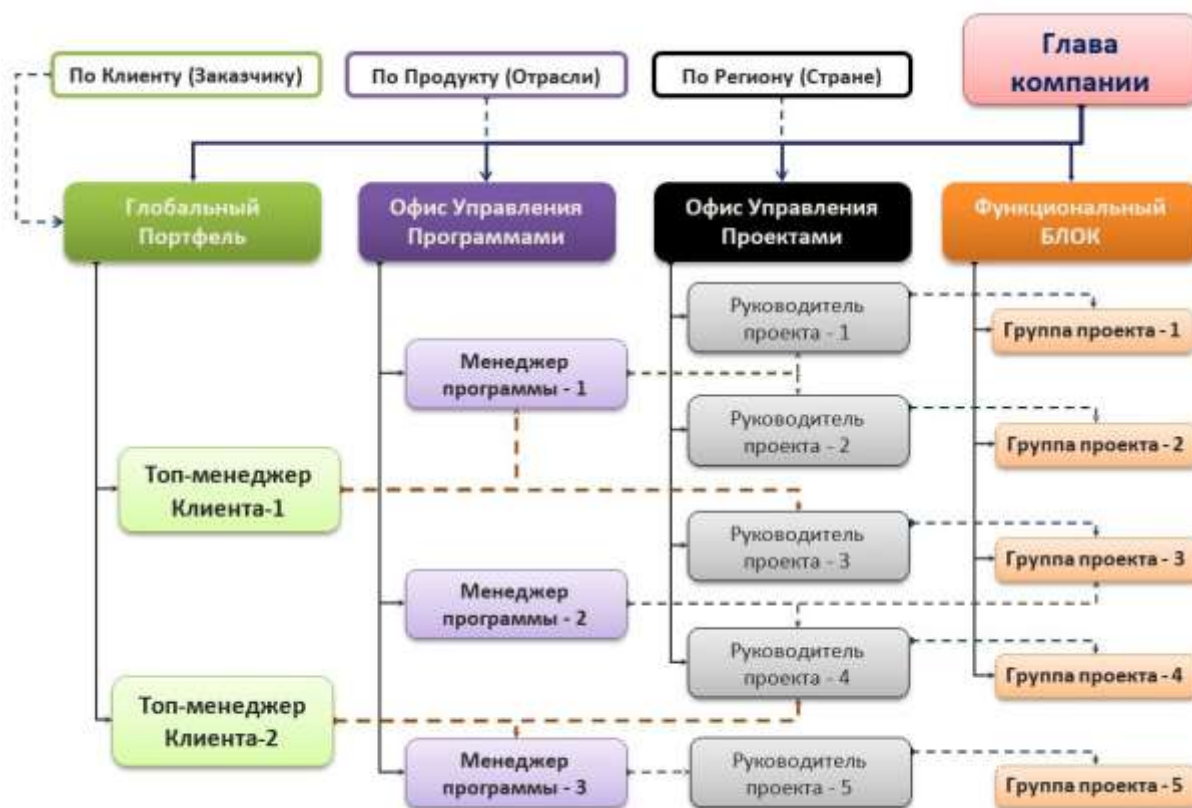


Рис.20 Вариант распределения портфелей, программ и проектов по драйверам приоритета

Продолжая разговор о формировании организационной структуры компаний инвестиционно-строительного бизнеса, вспомним о трех драйверах приоритета проектного наполнения портфеля. Проекты могут быть сгруппированы по Клиенту (по Заказчику), по продукту (можно рассмотреть, как аналог – отрасль или профессиональные компетенции) или по региону (по географическому признаку). Если условно эти три драйвера приоритета отнести на сформированную нами иерархию проектного офиса, то мы уже здесь вынуждены будем принимать решение о том, какой из драйверов соответствует какому уровню иерархии (Рис.20). Например, на рисунке 20, приоритетом разделения локальных портфелей является Клиент, драйвером программно-офиса является Продукт, а драйвером группировки проектов – региональные структуры.

Реальное отражение в структуре компании такой конфигурации может иметь различные варианты, но наиболее распространенным может быть такая совокупность должностей и подразделений:

1. Локальные портфели по Клиенту – заместители генерального директора по работе с конкретными Заказчиками, например, директор по федеральному заказу;
2. Программный офис по профессиональным компетенциям – это несколько департаментов реализации проектов, департамент энергетического строительства, департамент нефтегазового строительства, департамент дорожного или транспортного строительства;
3. Проектные офисы по региональному драйверу – это филиалы в различных регионах, дочерние предприятия в других странах, обособленные проектные подразделения в точках дислокации заказчика.

Как видно, это одна из наиболее распространенных и привычных иерархий, хотя при необходимости она может быть повернута на 180 градусов. Будут директора по географическим направлениям, например, директор по проектам Дальнего Востока или директор по Зарубежным Проектам. А проектные группы будут дифференцироваться только по заказчикам конкретного региона,



поскольку их просто очень много. Как видно, одна из причин такого переворота уже очевидна – качественный состав портфеля.

Безусловно, портфель контрактов, как уже отмечалось, может и не содержать такой полный иерархический набор, а иметь только программный офис и проектный офис, например. В этом случае выбор организационных решений опирается на решение о том, какой из элементов иерархии будет брать на себя 2 из трёх драйверов приоритета (Рис.21). Например, на рисунке 21 два драйвера приоритета относятся на программный офис. Как это находит отражения в реалиях бизнеса? В данном примере, у генерального директора может быть заместитель по клиенту, например, директор по государственному Заказу. И одновременно может присутствовать директор по профессиональной компетенции, допустим, директор по энергетическому строительству. Проекты, которые касаются обоих руководителей, также могут быть, но руководитель такого проекта выступает и как координатор между обоими менеджерами программ.

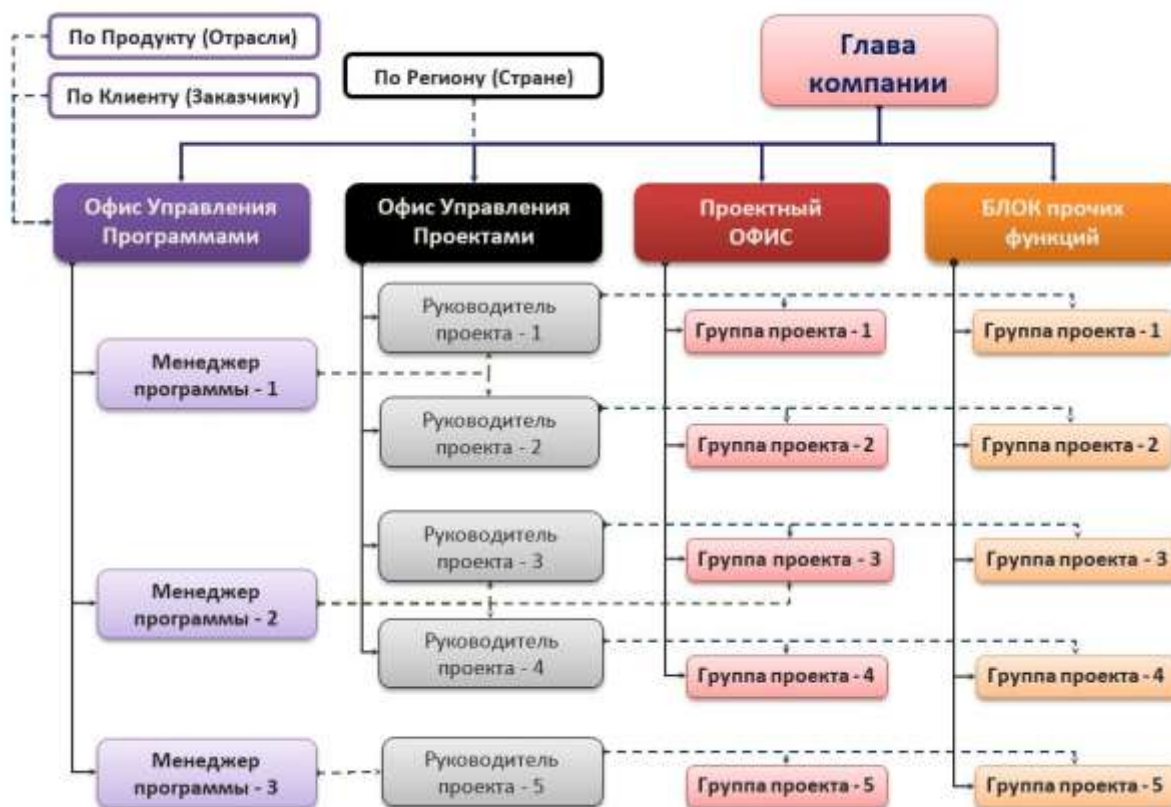


Рис.21 Вариант распределения программ и проектов по драйверам в отсутствие портфелей

Но ситуация, опять-таки, перевернутая на 180 градусов, когда два драйвера приоритета относятся на проекты, а руководители программных офисов имеют общую базу, является наиболее частой в строительных компаниях и находят соответствующее отражение в организационной структуре. Например, если программный офис формируется в соответствии с единственным драйвером приоритета – географическим, то это находит отражение в наличие двух и более директоров по регионам. Например, директор по странам Азии и Ближнего Востока, директор по Европе. А внутри проектного офиса формируются одноразовые проекты, как по Клиентам, так и по профессиональным компетенциям. В этом нет ничего удивительного, если учесть, что проекты реализуются часто и условия проекта вырабатываются под каждый конкретный объект, без общих правил.

В этих, достаточно простых соображениях нет четкого понимания именно в вопросе разнесения драйверов приоритета по иерархическим ступеням проектной оргструктуры. Это действительно ключевой момент не только построения оптимальной оргструктуры, но и всей этой книги. Точное понимание главного правила для выбора системы координат оргструктуры компании – является основой будущей эффективной компании инвестиционно-строительного бизнеса.

Выбор главного драйвера приоритета строится исключительно на основании анализа портфеля контрактов компании. Для правильной оценки перспектив во внимание принимается не только активный портфель, т.е. совокупность уже законтрактованных проектов и находящихся в процессе реализации, но и теплый пассивный портфель. Пассивный портфель в общем случае – это совокупность контрактов,

вероятность реализации которых близка к 100 процентам. Условно пассивный портфель можно разделить на «теплый» и «холодный» локальные портфели. Теплый пассивный портфель – это совокупность уже заключенных контрактов, но еще не начатых в силу договорных обязательств или пожелания Заказчика. Холодный пассивный портфель – это совокупность активных тендеров, вероятность получения контракта в которых достаточно высока для учета в аналитических выкладках.

Принимая во внимание полный портфель, руководитель или акционеры предприятия могут аналитически предвосхитить создание наиболее эффективной структуры методом факторного анализа (Рис.22). На рисунке приведен самый простой пример выбора ключевого фактора для построения организационной структуры на основе данных портфеля. В данном случае в качестве решающего фактора выбрано произведение цены контракта и сроков его реализации. Также предполагается, что драйвера приоритета в виде клиента не существует, т.е. проекты имеют разных Заказчиков и этот драйвер становится неактуальным. Основные драйверы – это отрасль (профессиональная компетенция) и регион. Как видно из этого простого расчета ключевым фактором является отрасль, поскольку в ней сконцентрировано максимальная длительность сроков и финансовых обязательств компании. Это значит, что лучшим организационным решением будет формирование иерархической структуры управления проектами, сначала по отраслям, а потом по регионам. На практике это выражается либо в наличии двух директоров по разным профессиональным компетенциям, у каждого из которых есть в подчинении региональные руководители проектов.

	Цена контракта, млрд. руб.	Срок контракта, мес.	Фактор	Отрасль	Регион	
Проект 1	20	12	240	I	A	
Проект 2	15	14	210	I	A	
Проект 3	10	16	160	I	B	
Проект 4	5	18	90	II	B	
Проект 5	3	20	60	II	B	
			450	59,21%	A	ИТОГО
			310	40,79%	B	ИТОГО
			<b>610</b>	<b>80,26%</b>	<b>I</b>	<b>ИТОГО</b>
			150	19,74%	II	ИТОГО
			<b>760</b>			<b>ВСЕГО</b>

**Рис.22 Выбор организационного базиса из драйверов приоритета**

Либо это выражается в создании двух проектных департаментов разной отраслевой ориентации, руководители которых курируют региональные проекты. При этом надо сразу заметить, что выбранные факторы не являются показательными. Они могут совершенно иными, в зависимости от реальных проблем компании и её приоритетов. Это могут быть и человеческие ресурсы, и наличие техники, и клиенты в количественном выражении, даже человеко-часы или выработка на одного работника и руководителя. Всё зависит от стратегического видения руководства компании её будущего развития, так как пассивный портфель учитывается при таком анализе обязательно.

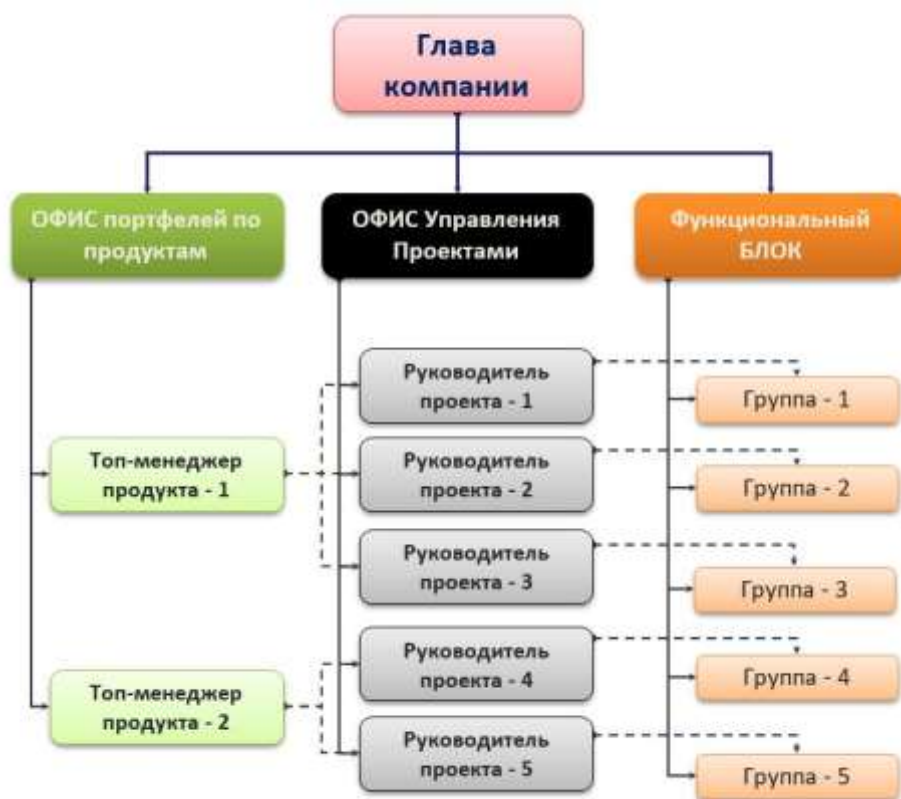
Отражение этого решения можно увидеть на рисунке 25, но частым вопросом при рассмотрении факторного метода выбора организационной структуры является вопрос об изменении существующей структуры. Если на момент проведения анализа уже работает структура, которая была создана раньше и отвечала требованиям оптимальности на момент её создания, а теперь требуется её изменение. Как поступать в данной ситуации, и какие решения принимать?

Давайте рассмотрим варианты изменений на уже показанном примере, пусть виртуальном и даже чрезмерно простом. Представим, что на момент принятия решения о формировании проектной структуры, где во главе иерархии стоит топ-менеджер по отрасли, уже работает структура во главе с топ-

менеджером по региону. При этом все прекрасно понимают, что региональный аспект уходит на второй план, а сам менеджер по региону не является специалистом в отраслевой специфике. Он, скорее, менеджер по коммуникациям с региональными властями и локальными игроками (Рис.23).

В этой ситуации обычно реализуется два сценария:

1. Сценарий появления заместителей по отраслевым направлениям у менеджера по региональному драйверу. Эти заместители постепенно берут на себя основную нагрузку по отраслевым проектам и начинают превалировать в объеме подконтрольных проектов по отраслевому принципу. После достижения точки понимания, что прогнозный портфель превратился в факт, заместители по отраслевому драйверу становятся менеджерами программных офисов, структурированных по отраслевому признаку.
2. Сценарий параллельного существования. Одновременно с куратором региональным создается директор по отраслевому признаку, который начинает курировать проекты вне регионального подчинения текущего топ-менеджера программного офиса. По мере завершения превалирования региональной специфики ему передаются бразды правления прочими проектами, которые уже дифференцируются по региональному признаку прямо в проектом офисе.



**СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ** - портфель проектов, в котором непредсказуемое прекращение проекта или программы не влияет кардинально на структуру проектного управления и штатное расписание компании.

**НЕСБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ** - портфель проектов, в котором непредсказуемое прекращение проекта или программы существенным образом влияет на структуру проектного управления и финансовое состояние компании, требует управленческих решений по реструктуризации.

Рис.23 Проект организационной структуры на основе сбалансированного портфеля

Для того, чтобы эти теоретические разъяснения были более жизненны, можно посмотреть решение организационной структуры управления проектами в практическом варианте. В данном примере, инвестиционно-строительные проекты реализуются через специально созданный департамент девелопмента. Это можно считать организационным оформлением портфеля реальных проектов компании. Компания или группа компаний может, при этом, заниматься совершенно другим видом деятельности и в инвестиционные проекты вкладывать заработанную прибыль. Это может быть и банковский бизнес, и любая финансово-промышленная группа, и даже компания по жилищно-коммунальному сервису.

Блок из двух заместителей в этом примере формализует второй уровень иерархии портфеля – программы аналогичных и связанных друг с другом проектов. При этом такие проекты могут связаны не только идентичными условиями реализации, но и единым коллективом исполнения конкретных профессиональных задач. И, наконец, уже одно из подразделений самого департамента занимается организацией управления и реализация проектов в качестве проектного офиса. Обычно в такой ситуации возникает вопрос, а надо ли проекты разных программ включать в один проектный офис? И тут мы сразу же возвращаемся к драйверам приоритета. В данном примере, программы разбиты по драйверу типов девелопмента, которые по своему квалификационному полю очень близки между собой. В такой

ситуации проектный офис может вполне быть объединенным, поскольку большая часть операций по управлению проектами требует сходных навыков и инструментария, а значит, специалисты внутри проектного офиса могут быть не только взаимозаменяемы между проектами, но и профессионально расти от менее сложных проектов к более высокотехнологичным. В этом и достигается синергетический эффект единого проектного офиса.

Другой, не менее проблематичной ситуацией является агрегирование проектов внутри драйверов приоритета. Вполне возможна ситуация «несбалансированного портфеля», когда ключевым драйвером приоритета выбран, например, клиентский офис, по той простой причине, что там есть один клиент, проект которого является «коровьим»<sup>4</sup>, т.е. является основой существования компании в целом и на него опирается прочая корпоративная активность. Что делать с большим количеством незначительных проектов, которые выполняются для других клиентов, в большом количестве и при минимальной фондёмкости? Проблема несбалансированности портфеля, которая уже была упомянута, выливается в самостоятельный анализ портфеля, с точки зрения его структуры и в последующее влияние этой структуры на организационное строительство компании инвестиционно-строительного бизнеса.

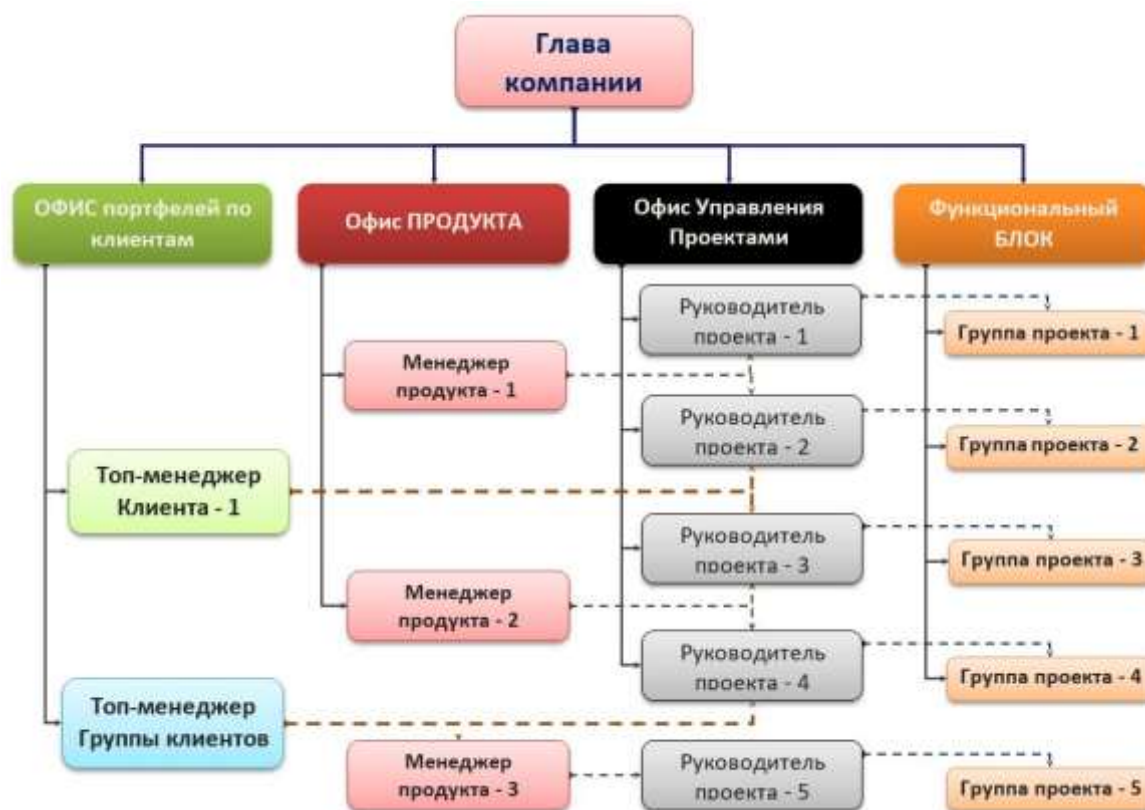


Рис.24 Проект организационной структуры на основе Несбалансированного портфеля

Структурное развитие такой ситуации обычно идет по двум направлениям:

1. В рамках выбранной вершины иерархии драйверов приоритета назначается отдельный руководитель группы проектов, который являет собой центр управления номинальным «Единым Клиентом», в рамках которого объединяются все многочисленные проекты мелких клиентов. При этом имеется четкое понимание того, что объём коммуникационного насыщения такого руководителя может превысить не только технологические, но и физиологические возможности, а значит, и методология работы с таким портфелем должна существенно отличаться от работы с основным клиентом, о чем мы будем говорить дальше (Рис.24).
2. Механизм работы с большим числом проектов может предполагать возможность неиерархического общения руководителей и специалистов проектов, поскольку это позволяет снизить объем обязательных процедур, установленных в проектных уставах и декларациях. Иными словами, портфель проектов становится не только основанием для выбора проектной структуры компании, но и для подбора соответствующего типа проектного офиса. Выбор конфигурации проектного офиса и офиса реализации проектов – ключевой параметр эффективности проектного управления в компании.

<sup>4</sup> Имеется в виду аналогия с «дойными коровами» из матрицы BCG.

## ФАКТОРЫ ПОРТФЕЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ: ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС.

Все предыдущие рассуждения о формировании эффективной структуры управления любой компанией инвестиционно-строительного бизнеса строились на простых исходных утверждениях, а именно:

1. Проектная структура или структура управления проектами в компании и организационная структура – могут быть совершенно различными по видам и по формам взаимодействия сотрудников и подразделений;
2. Компании имеют единственную ключевую компетенцию, которая формирует 100% портфеля контрактов с применением не более 2-х драйверов приоритета;
3. Компании имеют аналитически соизмеримые проекты, позволяющие делать вывод о структурной идентичности портфеля с точки зрения основного, самого массового типа проектов, а, соответственно, и о приоритетной проектной структуре;
4. Количественный состав проектов в портфеле не влияет на динамику выбранной проектной структуры во времени, т.е. остается стабильным в релевантном операционном диапазоне.

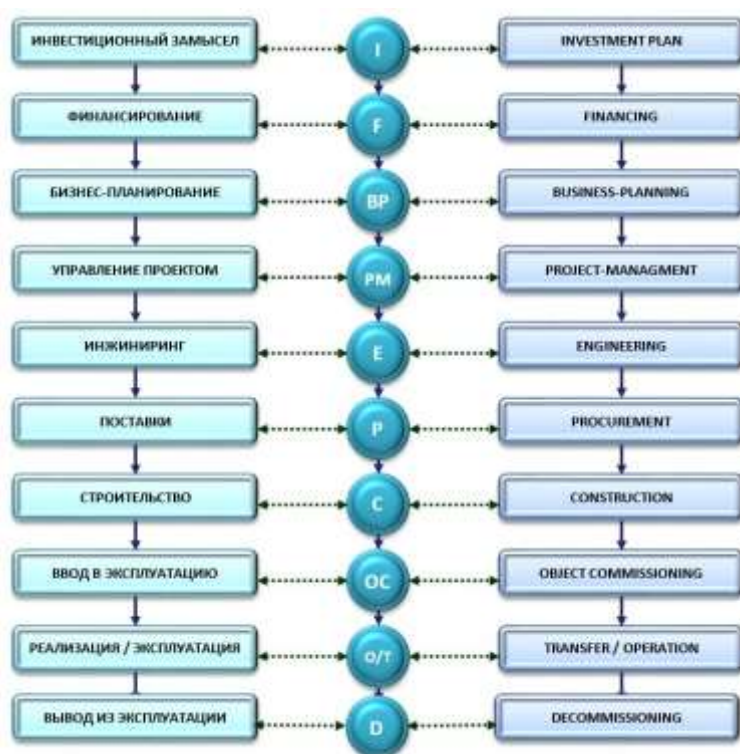


Рис.25 Базовый инвестиционно-строительный Процесс

**ПРОЕКТ (В общем смысле)** – временное инвестиционное предприятие, направленное на создание нового уникального продукта, наличие или использование которого необходимо для достижения целей инвестирования.

**Инвестиционно-строительный Проект** - любое, ограниченное временными рамками, инвестиционное предприятие, направленное на создание нового уникального объекта недвижимости, без которого невозможно достижение целей инвестирования.

**Инвестиционно-строительный Процесс** – последовательная совокупность этапов стадии реализации инвестиционно-строительного проекта, направленная на достижение целей инвестирования путем создания или изменения объектов недвижимости.

**Жизненный цикл проекта** – последовательная совокупность взаимосвязанных во времени стадий изменения статуса (текущего состояния) проекта, задаваемая исходя из потребностей управления проектом.

Эти условия нужны, прежде всего, для формирования стартовых представлений о том, насколько велико количество всевозможных факторов, влияющих на окончательные решения по формированию структуры. В большинстве случаев топ-менеджеры компании никогда не задумываются над такими факторами, а решения о структурах, чаще всего, принимаются спонтанно, без детального анализа на основании предложений менеджеров, иногда, очень далеких от организационного планирования. Но, как показывает практика, это далеко не полный перечень оснований для анализа, есть и другие факторы, учет которых может привести совершенно к иным решениям. **Важной инновацией этой книги является определение еще одного существенного фактора влияния на выбор организационной структуры компании – Инвестиционно-строительного процесса** (Рис.25).

Более детальное содержание каждого этапа инвестиционно-строительного процесса и именно такая их последовательность обусловлены приоритетными задачами, которые необходимо решить для перехода к следующему этапу. В некоторых других вариантах инвестиционно-строительных процессов могут присутствовать дополнительные этапы, например, этапы договорной работы и проведения конкурсных процедур, этапы получения разрешительной и иной документации, но мы предполагаем, что большинство сервисных работ, а именно: контрактование, мониторинг, оценка, анализ рисков и так далее – так или иначе присутствуют на всех этапах ИСП, поэтому нет смысла агрегировать их в отдельные этапы.

Другой пример, место управления процессом реализации инвестиционно-строительного проекта. По сути, проведение прединвестиционных исследований, анализ осуществимости, и даже подготовка декларации о намерениях вполне могут быть поручены профессиональному консультанту в области маркетинга недвижимости. Организация серьезной организационной структуры для системного управления проектом в виде специальных подразделений начинается после того, как конкретный бизнес-план утвержден к исполнению, а основные этапы по согласованию инвестиционного проекта с государственными органами и финансовыми институтами акцептованы и приняты за основу последующих мероприятий. Поэтому выводить его во главу ИСП не совсем обоснованно.

В общем случае, надо понимать, что все эти этапы, особенно соседствующие, так или иначе имеют определенные релевантные диапазоны исполнения, которые пересекаются между собой и создают параллельный поток изменений и операций, отделить которые абсолютными границами невозможно, да и смысла в этом особого нет.

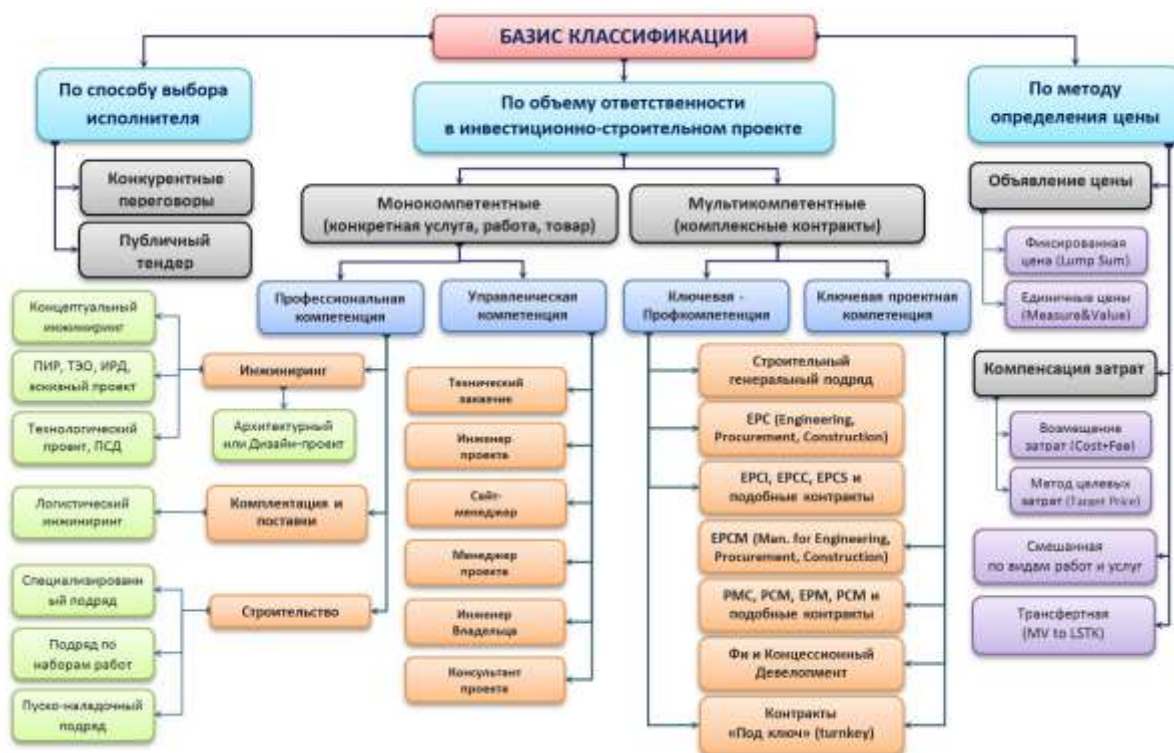


Рис.26 Базовая классификация инвестиционно-строительных проектов

Вполне вероятно, что в общении с иностранными партнерами прозвучит синоним ИСП в другом исполнении – Project Lifecycle Process (PLP), что достаточно показательно объединяет два названных выше термина и в общем и целом соответствует понятию ИСП в этой книге. В основном варианты инвестиционно-строительных процессов для различных видов девелопмента отличаются принадлежность к промышленным или гражданским объектам. Структура ИСП наглядно демонстрирует, что буквальное восприятие этапов и их компонентов не имеет смысла, гораздо важнее понимание не только общих задач и функций, которые, так или иначе, придется решать при реализации любого инвестиционно-строительного проекта, но и специфику реализации проектов различных отраслей, различных Заказчиков, различных видов девелопмента.

Как фактор ИСП влияет на принятие решений о структуре компании, как организационной, так и о корпоративной, мы будем обсуждать ниже, но как факт придется принять следующее. Попытка объединить в одной компании компетенции сразу по нескольким этапам инвестиционно-строительного процесса для многих предпринимателей закончилась провалом. И дело было не только в том, что управлять структурно, одновременно несколькими компетенциями в разных проектах сложно, как с коммуникативной точки зрения, так и с терминальной, но и в том, что сохранение в компании сложных инжиниринговых компетенций требует больших затрат по сравнению с бизнесом вокруг одной компетенции. Причем растут эти затраты не пропорционально набору компетенций, в геометрической прогрессии, поскольку появляются отдельные затраты на коммуникации и межпроектные стыковки между самими компетенциями и специалистами, их отождествляющими.

Моделирование контрактных отношений и выбор оптимальной совокупности контрактов для эффективной реализации инвестиционно-строительного проекта было бы правильно начать

непосредственно с классификации контрактов как таковых. Безусловно, сегодня на практике и в обычаях делового оборота присутствует большое количество видов и классификаций контрактных отношений, что полное их перечисление может занять не один десяток печатных листов, что мы, к сожалению, часто наблюдаем в учебных изданиях. Мы предлагаем остановиться только на ключевых базисах классификации, которые, во-первых, непосредственно задействованы в обсуждении принципов формирования организационных структур, а, во-вторых, существенно влияют на формирование такой структуры (Рис.26).

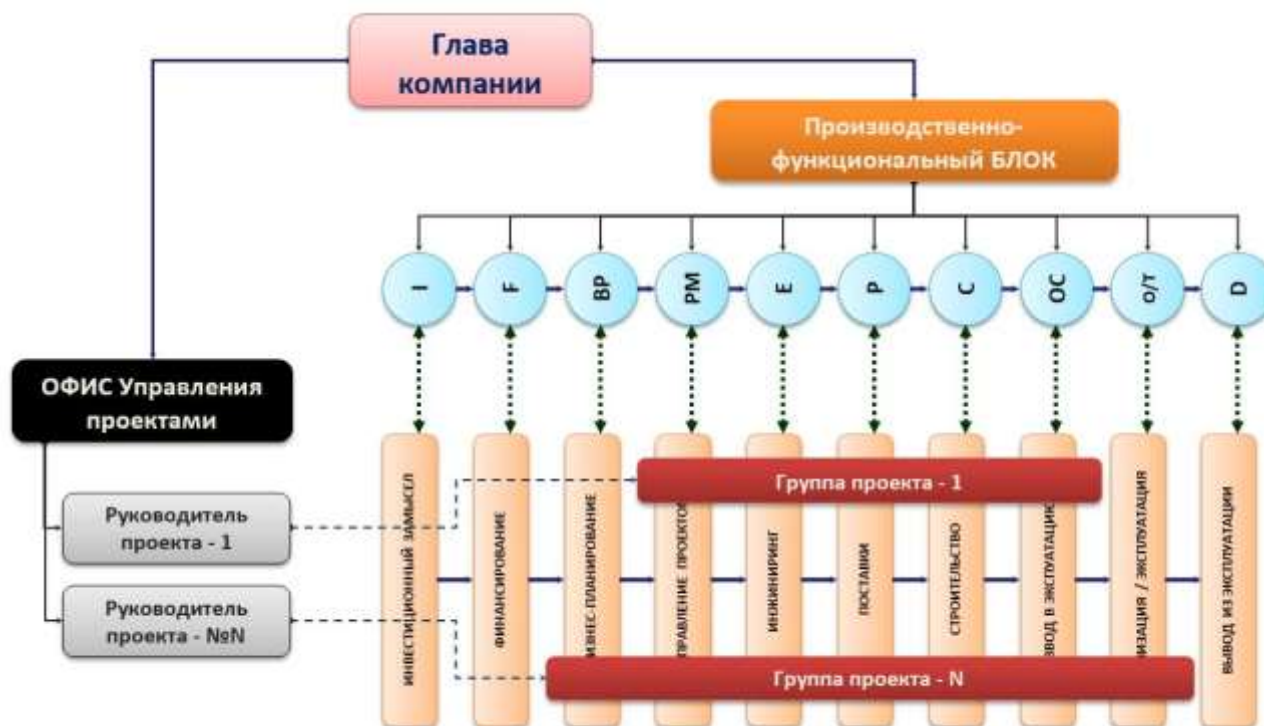


Рис.27 Мультикомпетентные проекты в портфеле компании

Поподробнее рассмотреть классификацию инвестиционно-строительных контрактов по различным базисам, в т.ч. с точки зрения объема организационно-технической ответственности, можно отличить по уровню привлечения инжиниринговых компетенций (Рис.26). Для нашего дальнейшего рассмотрения большое значение имеют именно комплексные инжиниринговые контракты.

Необходимость четкого понимания классификации контрактов обусловлена тем, что разнообразие контрактов предполагает т.н. компетентную структуру портфеля, которая отражается в организационной или корпоративной структуре любого инвестиционно-строительного бизнеса гораздо серьезнее, чем представленный выше анализ портфеля по драйверам или фокусам. Дело в том, что мультикомпетентный инвестиционно-строительный бизнес требует учета дополнительных факторов взаимодействия внутри организационной структуры в отличие от монокомпетентных компаний. Для того чтобы разобраться в этой особенности, придется акцентировать внимание на следующих вопросах:

1. Понимание компетенций вообще и инжиниринговой компетенции в частности;
2. Понимание инжиниринга и его роли на каждом этапе Инвестиционно-строительного процесса;
3. Мультикомпетентный портфель и факторы его влияния на организационные структуры.

Инжиниринг является естественным элементом каждого этапа инвестиционно-строительного процесса, но владение инжиниринговыми компетенциями этапа – это дополнительная нагрузка на организационную структуру компании и, соответственно, на объем коммуникативного насыщения руководителей. И так, давайте обсудим каждый фактор влияния этапов ИСП на структуры компаний инвестиционно-строительного бизнеса.

1. Мультикомпетентный портфель – это совокупность комплексных контрактов в портфеле, объединяющих сразу несколько компетенций, необходимых для получения такого контракта и успешной реализации проекта. Надо точно понимать, что мультикомпетентный портфель представляет собой не отраслевые различия в одной компетенции, а наличие нескольких компетенций в соответствии со всеми этапами процесса. Например, наличие в компании проектных офисов по реализации генподрядных контрактов в сфере энергетического строительства и в сфере дорожного строительства – не является мультикомпетентностью с точки зрения этапов

инвестиционно-строительных проектов. Это мульти продуктовый набор, который находит отражение в оргструктуре в виде различных руководителей направлений, но не предполагает существенное различие в компетенциях этапа (Рис.27).

- Межкомпетентные издержки – это дополнительные затраты компании на сглаживание межкомпетентного дисбаланса собственных подразделений. Другими словами, это ситуация, когда предлагаемый компанией продукт по уровню средневзвешенных компетенций не соответствует индивидуальным компетенциям подразделений компании и каждого сотрудника в отдельности. Тогда отношения между элементами оргструктуры требуют дополнительных коммуникаций и мероприятий для достижения общего результата. Обычно это выражается в том, что одно подразделение компании не дотягивает до уровня требуемых компетенций в отличие от других подразделений, а потому требует не только особого внимания топ-менеджмента, но и непрерывной работы по наращиванию его компетенций до требуемого уровня. В том числе этот дисбаланс может компенсироваться постоянным привлечением на условиях аутсорсинга сторонних экспертов и инженерно-консалтинговых компаний, для участия в реализации конкретного проекта.

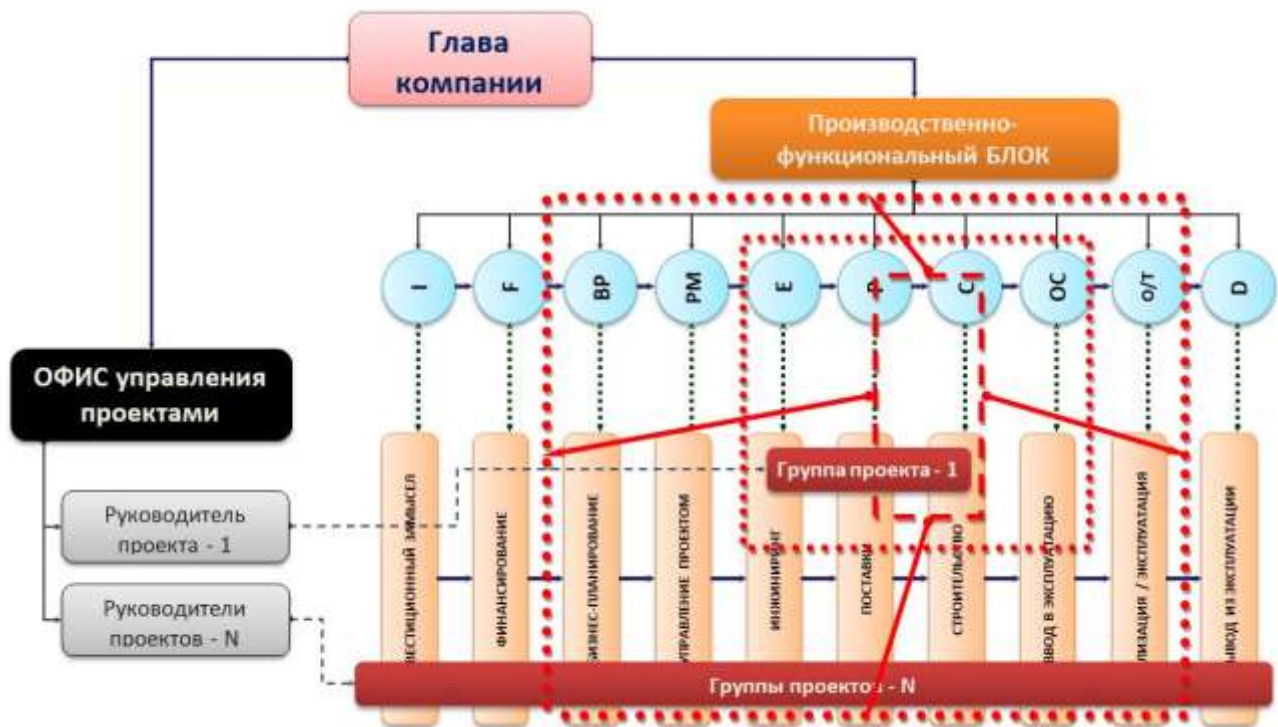


Рис.28 Переход от моно компетентного набора проектов к мульти компетентному портфелю

- Издержки дифференциации портфеля по проектам с различным набором компетенций. Это наиболее сложный фактор влияния на формирование организационных структур компаний инвестиционно-строительного бизнеса. Желание многих учредителей и топ-менеджеров компаний взять в портфель любой контракт с разным набором компетенций приводит к тому, что реально в компании не только не формируется ключевая, опорная, кормящая компетенция, но и размывается она же, если она уже была. Таким образом, желание дифференцировать портфель мультикомпетентными проектами с различным набором компетенций может быть оправдано только или наличием в контрактах существенной маржинальной разницы для покрытия рисков конфликтов организационных коммуникаций. Или это может быть оправдано необходимостью обеспечить минимальный портфель для достижения точки безубыточности портфеля.

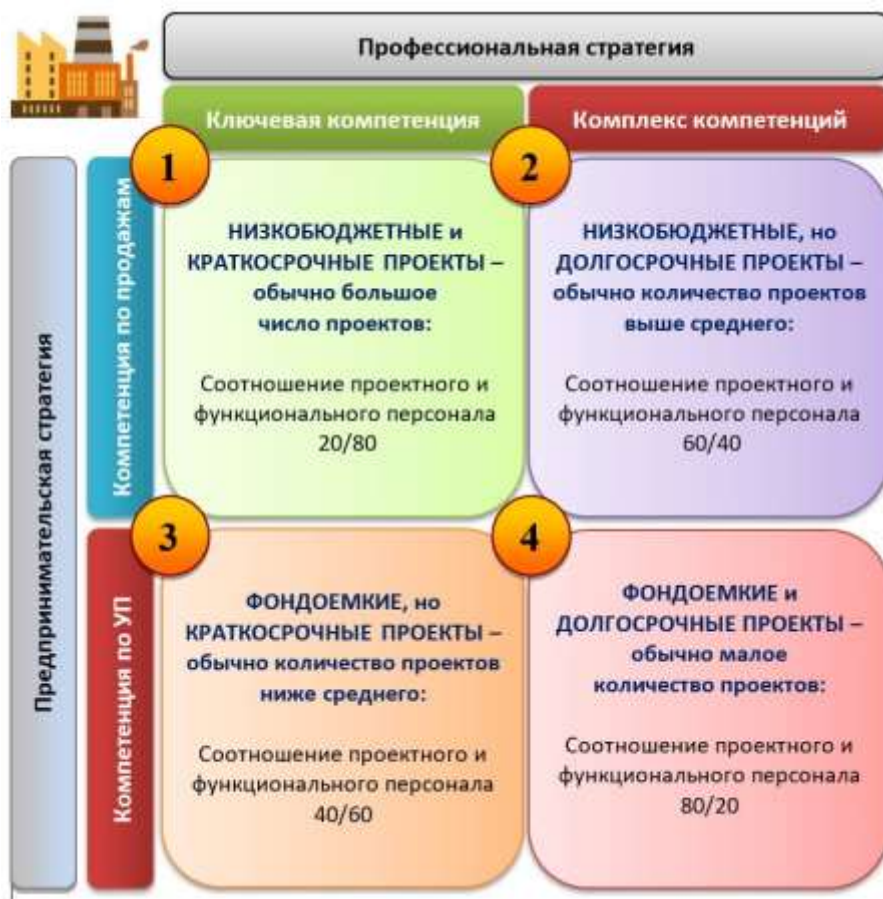
Ситуация возникновения мультикомпетентного портфеля представлена на рисунке 28. Как уже было отмечено, формирование такого портфеля может опираться на двух базовых условиях:

- Наличие ключевой узкой профессиональной компетенции высочайшего уровня, вокруг которой формируются проекты с привлечением прочих компетенций, но которые не являются обязательными для бренда компании;
- Наличие безусловной компетенции по проектному управлению, которая, как мы говорили, является своеобразной метафункцией по отношению, как к обычным функциям компании, так и к базовым компетенциям, присутствующим и в компании, и на рынке.



## ФАКТОРЫ ПОРТФЕЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ.

Таким образом, налицо две стратегии организационного строительства 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 можно назвать – **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИЕЙ**.



**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ** оргразвития - формирование, сохранение, укрепление и наращивание какой-то ключевой компетенции в ИСП, вокруг которой могут выстраиваться проекты с различным набором дополнительных компетенций, чаще всего временно

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СТРАТЕГИЯ** оргразвития - формирование, сохранение, укрепление и наращивание единственной ключевой компетенции по управлению проектами, вокруг которой могут выстраиваться проекты с различным набором прочих компетенций, как своих, так и временно привлекаемых с рынка.

Рис.29 Матрица взаимосвязи организационной структуры и портфельной стратегии

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 строительства можно назвать – **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРАТЕГИЕЙ**, хотя понятно, что предпринимательство должно четко ограничиваться инвестиционно-строительным сектором экономики. Дальнейшая межотраслевая диверсификация может привести к совершенно иным формам организационного взаимодействия.

В соответствие с этими двумя стратегиями возникает два динамических тренда в организационном строительстве компаний с мульти компетентными портфелями (Рис.29):

1. Переход от моно компетентной структуры к мульти компетентной на основании ключевой компетенции;
2. Переход от моно компетентной структуры к мульти компетентной на основании созданной компетенции управления проектами и соответствующей проектной структуры.

Кризисные ситуации в компаниях, прежде всего, разрушают перспективные портфели или пассивную его часть, которая, по сути, является надеждой на будущее. Собственники и руководители компаний начинают лихорадочно искать любые новые контракты и, подчас, входя в такие проекты,

выплескивают с водой ребёнка, т.е. теряют ключевую компетенцию, обеспечивавшую существование компании. Вместе с тем, мероприятия по планированию портфелей в рамках выбранных стратегий, которые соответствующим образом влияют и на создание необходимых структурных подразделений в компании, могли бы существенно снизить такой риск. Для построения эффективной организационной структуры компании или корпоративной структуры строительного холдинга выбор предпринимательской или профессиональной стратегии портфеля становится ключевым фактором, хотя и он должен включать механизмы изменения и самоуправления в зависимости от внешних условий рынка.

<b>Организационное строительство при профессиональной стратегии</b>	
<b>Инвестиции в ключевую компетенцию</b>	<b>Инвестиции в прочие компетенции</b>
1. Являются приоритетными для компании, проводятся независимо от наполненности портфеля и финансового состояния	1. Только при наличии потока проектов, обеспечивающих временное поддержание соответствующих подразделений
2. Чаще всего долгосрочные, капиталоемкие	2. Чаще всего краткосрочные, быстроликвидные
3. Инвестиции в технологии, кадры (резерв и переподготовка), ПО и инновации	3. Инвестиции в базы данных, сервис, партнерские отношения и сотрудничество
4. Инвестиции в систему управления и накопления знаний в рамках ключевой компетенции	4. Инвестиции в венчурные проекты новой экономики
5. Инвестиции оцениваются по финансовому результату компании в целом	5. Оценка только по быстрой доходности от реализации конкретного проекта
6. Реализуются в рамках центра аккумуляции прибыли компании, накладные расходы на межпроектный простой покрываются полностью	6. Реализуются в рамках бюджета каждого проекта, имеет механизм быстрой ликвидации в межпроектный простой

**Рис.30 Инвестиции в организационное строительство при профессиональной стратегии**

Прежде всего, при разработке организационной структуры высшему руководству необходимо принять однозначно воспринимаемое и понятное решение о выборе профессиональной или предпринимательской стратегии, как ключевой (Рис.30, Рис.31). В то же время, определение преобладающей стратегии не должно становиться неизменной догмой, а всего лишь фиксирует генеральную совокупность приоритетных проектов и ценностей компании, отраслевых предпочтений менеджмента и доходных ожиданий собственников. Если коротко описать влияние стратегии на организационную структуру, то наилучшим фактором, отражающим ту или иную стратегию, будет объем внутренних инвестиций в те или иные компетенции, а именно:

1. **Профессиональная стратегия организационного развития** – компания, созданная на базе профессиональных компетенций собственников и топ-менеджеров, а также их отраслевых (продуктовых) предпочтений. Подобные компании обычно и создаются собственниками, которые являются специалистами или влиятельными лицами в данной компетенции. Для такой компании стратегия инвестиций в профессиональную ключевую компетенцию является приоритетной, а отношение к прочим компетенциям является показателем положения компании на рынке комплексных контрактов. Как уже было сказано, именно направление инвестиций в поддержание, обновление и развитие генеральной конкурентной компетенции компании находит отражение в организационной структуре. Основные различия таких инвестиций представлены на рисунках 30-31.
2. **Предпринимательская стратегия развития** компании с мульти компетентным портфелем. Чаще всего, это компания, создаваемая на базе предпочтений доходности и рыночной актуальности контрактной или проектной деятельности, их привлекательности для последующих реинвестиций и позиционируемых вне какой-либо конкретной строительной ниши. Наиболее характерной деятельностью являются различные варианты девелопмента или услуг в сфере сопровождения инвестиционно-строительных проектов. Холдинг предпринимателей строится на вертикально плоскостных макроструктурах, и редких вертикальных микроструктурах, в отсутствие которых такой холдинг превращается в обычный конгломерат. Для компаний с предпринимательской стратегией организационного развития важно иметь развитую компетенцию управления проектами, доведенную практически до автоматизма, а также – развитую стратегию поиска новых контрактов. Поэтому именно так можно обозначить два принципиальных направления инвестиций в организационное развитие.

Разумеется, в чистом виде не реализуется ни предпринимательская, ни профессиональная стратегия организационного строительства. Чаще всего, стратегия организационного моделирования любой компании 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 структур, 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 построим матрицу взаимовлияния стратегий и организационных структур.

<b>Организационное строительство при предпринимательской стратегии</b>	
<b>Инвестиции в проектную компетенцию</b>	<b>Инвестиции в компетенции маркетинга</b>
1. Инвестиции в высоко маржинальные компетенции, генерирующие стабильные притоки	1. Инвестиции в маркетинговые инструменты и базы коммуникаций и контактов
2. Чаще всего краткосрочные, но капиталоемкие	2. Чаще всего долгосрочные, но низкофондовые
3. Призваны обеспечить моментальный старт-ап любого проекта с минимальными издержками	3. Призваны генерировать поток вероятных проектов и контрактов с минимальными затратами
4. Часто проходят как инвестиции в бренд, преподносятся как исключительная компетенция	4. Часто проходят безотносительно к бренду компании через личные контакты
5. Оценка инвестиций в оргразвитие по объемам притока свободных ДС	5. Оценка инвестиций по вероятности участия
6. Реализуются как управляющие компании различных девелоперских групп и холдингов, являющиеся центрами накопления прибыли	6. Реализуются в рамках специализированного подразделения внутри каждой компании, привлекающей проекты своей ниши

**Рис.31 Инвестиции в организационное строительство при предпринимательской стратегии**

Здесь складывается картина, с одной стороны аналогичная взаимосвязи портфеля и организационных структур вообще, с другой, демонстрирует источник организационного конфликта и устремлений собственников и топ-менеджеров:

1. Формирование исключительной проектной компетенции вкупе с удержанием генеральной профессиональной компетенции ведет к тому, что вместе они применимы только при большом объеме краткосрочных и низкобюджетных проектов, то есть, при наличии постоянной востребованности. В противном случае, поддержание 2-х важнейших компетенций влечет потерю одной из них;
2. Если структура ориентируется на проектную компетенцию как ведущую и предполагает периодическое развитие различных компетенций этапов ИСП, то портфель становится долгосрочным (для сохранения проектной компетенции) и низкобюджетным в силу большого числа межкомпетентных потерь в силу их чрезмерного количества;
3. По аналогии с первыми двумя портфелями, третий портфель формируется при наличии мощной маркетинговой компетенции и какой-то ключевой компетенции. Он позволяет отбирать дорогие проекты, но требует их быстрой реализации в силу необходимости постоянно следовать за рынком;
4. Портфель последнего квадранта и, соответственно, подходящая для него оргструктура, являются следствием этой комбинации компетенций: мощная маркетинговая компетенция должна отвечать требованиям обеспечения большого объема прочих компетенций.

В завершение описания роли инвестиционно-строительного процесса и контрактных стратегий при формировании эффективной организационной или корпоративной структуры инвестиционно-строительной компании следует обратить внимание на естественный ограничитель роста подобной бизнес-активности. Таким естественным ограничителем является, безусловно, объем коммуникативного насыщения руководителей и иных лиц, принимающих решения, и его главная производная – объем

финансовой ответственности каждой коммуникации. По аналогии с общепринятым двойственным термином рыночного позиционирования товара «цена-качество», можно смело ввести двойственную характеристику коммуникаций: «цена-количество».

Поскольку, как мы уже заметили, среднее количество коммуникаций в один рабочий день весьма ограничено, колеблется в пределах 30 для сверхэнергичных руководителей, оно может изменяться с возрастом только в сторону уменьшения. Фактором увеличения числа коммуникаций может быть любая система автоматизации управленческого труда. Но, даже самая передовая и дорогая система автоматизации, внедренная в любой компании, может потерять смысл, если ей не пользуется первое лицо. Кроме того, желание со временем увеличивать комфортность ведения бизнеса, переводит основной объем коммуникаций из финансово-значимых в сервисные формы, не несущие никаких финансовых последствий.



Рис.32 Связь стратегии и портфеля  
(Схема из ГОСТ Р 54870-2011. Требования к управлению портфелем проектов)

В общем случае, объем коммуникативного насыщения руководителя инвестиционно-строительного блока можно свести к трем основным локусам контроля, а именно:

1. **Локус инжиниринговых компетенций.** Чем больше компетенций пытается держать внутри себя компания, тем более компетентным должен быть и руководитель, так как он вынужден будет коммуницировать в этом вопросе. Делегирование кому-либо этого блока компетенций переводит компетентные бизнес-процессы компании под контроль третьих лиц;
2. **Локус контрактных коммуникаций** предполагает, что чем более сложный комплексный контракт входит в портфель компании, тем больше контрактных коммуникаций внутри и снаружи появляется. Это касается и заказчиков, и соисполнителей, и собственного персонала;
3. **Локус ресурсных коммуникаций.** Это объем общения, связанный с принятием решений по использованию ресурсов компании, особенно по использованию кадрового потенциала и финансовых средств. Также в эту зону входят решения по использованию активов компании и имеющихся непрофильных ресурсов.

Все эти задачи невольно снижают возможности бизнеса, и это надо учитывать при создании эффективной организационной структуры. Передача полномочий на нижние уровни иерархии управления снижает коммуникационную нагрузку, но увеличивает затраты на неё в целом, и риски неправильного трансфера управляющей информации. В любом случае, управление портфелем ИСК – это специальная область знаний, которая требует не только комплексного понимания базовых принципов системного инжиниринга, но и качественную финансово-экономическую подготовку. Бюджетирование ИСК на основе сбалансированного портфеля строится не только на основе данных проектов, но и межпроектных и межкомпетентных издержек.

## ПРОЕКТНЫЙ ОФИС vs 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.).

Справка: Термин «Офис управления проектами» (ОУП) / Project Management Office (PMO)

Стандарт, Источник	Определение
ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению Портфелем проектов	Офис управления портфелем проектов – организационная структура, предназначенная для административной поддержки руководителя портфеля проектов и комитета управления портфелем проектов.
PMBOK® Руководство к своду знаний по управлению проектами	Офис управления проектами (Project Management Office, PMO) – это подразделение или организация, осуществляющее различные функции, относящиеся к централизации и координации управления проектами, входящими в его сферу ответственности. Сфера ответственности офиса управления проектами может варьироваться от оказания поддержки в управлении проектами до прямого управления проектом.
ISO 21500 (ГОСТ Р ИСО 21500-2014) Руководство по проектному менеджменту	Офис управления проектом – выполняющий широкий спектр работ по проектному менеджменту, включая собственно управление, обучение методам и средствам проектного менеджмента, а также планирование и контроль проекта.
НТК УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов	Офис управления проектом (программой или портфелем проектов) является частью постоянной организации. Как правило, его роль заключается в оказании поддержки путем введения стандартов и инструктивных пособий для руководителей различных проектов и программ, в сборе и обобщении информации о ходе управления проектами и подготовке отчетности для предоставления руководству и в вышестоящие инстанции. Офис должен обеспечивать связь проектов с направлением развития и общей стратегией компании.
Википедия <a href="https://ru.wikipedia.org">https://ru.wikipedia.org</a> «Офис управления проек- тами»	Офис управления проектами (ОУП) или проектный офис — структурное подразделение организации, контрольно-координационный орган, который определяет и развивает в организации стандарты бизнес-процессов, связанные с управлением проектами. На Западе, в отличие от проектного офиса (англ. project office), офис управления проектами (англ. project management office) является структурой, которая отвечает за управление проектами, а не отдельным проектом. Проектный офис управляет портфелем проектов, при этом учитывается: - специфика управления портфелем проектов; - влияние проектов друг на друга; - специфика в подходах к планированию ресурсов для портфеля проектов; - управление изменениями в портфеле проектов. Проектный офис структурирует, декомпозирует и выделяет повторяемые бизнес-процессы, имея целью в будущем повысить эффективность планирования и качество выполнения проектов. Проектный офис также документирует, консультирует и пропагандирует лучшие практики проектного менеджмента в организации. Правильно организованный Проектный офис строит управление проектами на лучших практиках и подтвержденных отраслевыми методологиями стандартах, например, PMBOK, Standard for Program Management, Standard for Portfolio Management или PRINCE2.

**Офис Управления проектами (Project Management Office) – это подразделение прямой ответственности за реализацию и результативность проекта, возглавляет сводную проектную команду и внешних соисполнителей.**

Рис.33 Терминологическая проблематика ПО и ОУП

В экспертной среде часто можно наблюдать понятийную путаницу: некоторые называют именно офис реализации проектов – проектным офисом и наоборот, проектный офис – офисом управления проектами. Связано это, чаще всего с неправильной интерпретацией английского термина **PROJECT MANAGEMENT (PM)**, который, по непонятной традиции переводится как «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ». А соответственно и термин РМО, переводится как ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ. Ошибка начинается с неправильного перевода базового термина дисциплины: **PM переводится только как ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**. «Проектное управление» семантически не тождественно понятию «управление проектами», тем более с точки зрения грамматики английского языка. Проектное управление можно воспринимать однозначно только как «управление через проекты» или «управление посредством проектов», тем самым обозначая главенствующую роль надпроектного менеджмента – управление программами, портфелями и компаниями в целом. Управление проектами обозначает исключительно узкий функционал внутри самого проекта, никак **не обременённый вопросами внепроектного или межпроектного взаимодействия**, о чем говорит термин – PM! Таким образом, сам термин **РМО – переводится как ОФИС ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**, то есть тот самый офис надпроектного управления,

офис выработки политики управления проектами, офис консолидации информации, её анализа и формирования единой корпоративной стратегии реализации новых проектов (Рис.33). В то же время понятие **РО** – переводится именно как **ОФИС ПРОЕКТА**, то есть его синоним в русскоязычной интерпретации звучит именно как **ОФИС РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА (ПРОЕКТОВ)**. Это и есть тот самый офис, занятый исключительно исполнением проектных задач и мотивированный на достижение проектных целей с указанными параметрами. Таким образом, стоит закрепить в понятийном поле следующие понятийные пары: РМО (англ.) – ПО (рус.) и РО (англ.) – ОУП (рус.). В этой связке и будет дальнейшее изложение.

Тип проектной структуры						
Характеристика проектной структуры	Примитивная проектная структура	Слабая проектная структура	Сбалансированная проектная структура	Сильная проектная структура	Абсолютная проектная структура	
Проектный Офис	Первое лицо компании	Функциональный блок руководителя проекта	Виртуальный кросс-функциональный пакет НМД	Физический проектный офис	Совет директоров	
Офис управления проектами	Первое лицо компании	Функциональный топ-менеджер	Функциональный блок руководителя проекта	Офис реализации проектов	Проектный дивизион	
Ориентированность бизнеса	Процессно-ориентированный	Расширяющийся процессно-ориентированный	Проектно-ориентированный розничный бизнес - B2C	Проектно-ориентированный B2B	Крупный проектно-ориентированный	
Автоматизация	В рамках процессной системы управления предприятием	Лоскутная, в рамках функционального ПО	Единая платформа типовых продуктов	Специальная КСУП в зависимости от портфеля	Специальная КСУП корпоративных центров	
Обучение персонала	В рамках опций производственной системы	По факту специфики проекта	Минимальное на универсальных продуктах	Требуется и постоянно повторяется	Требуется и совершенствуется	

Рис.34 Взаимосвязь проектной структуры и проектного офиса

Необходимость разделения этих задач аналогичная 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 (Рис.34). С точки зрения соответствия типа офиса и зрелости проектной структуры, мы различаем следующие ситуации:

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.
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 ИТ-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.

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.).

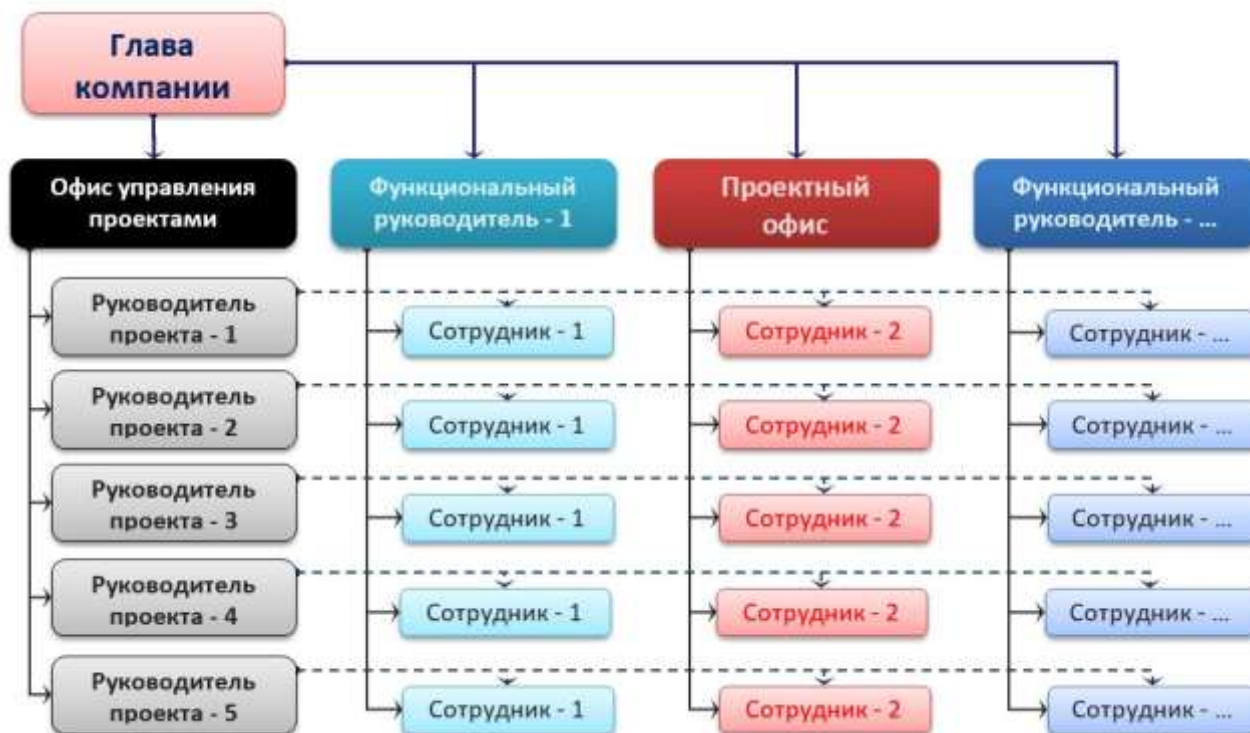
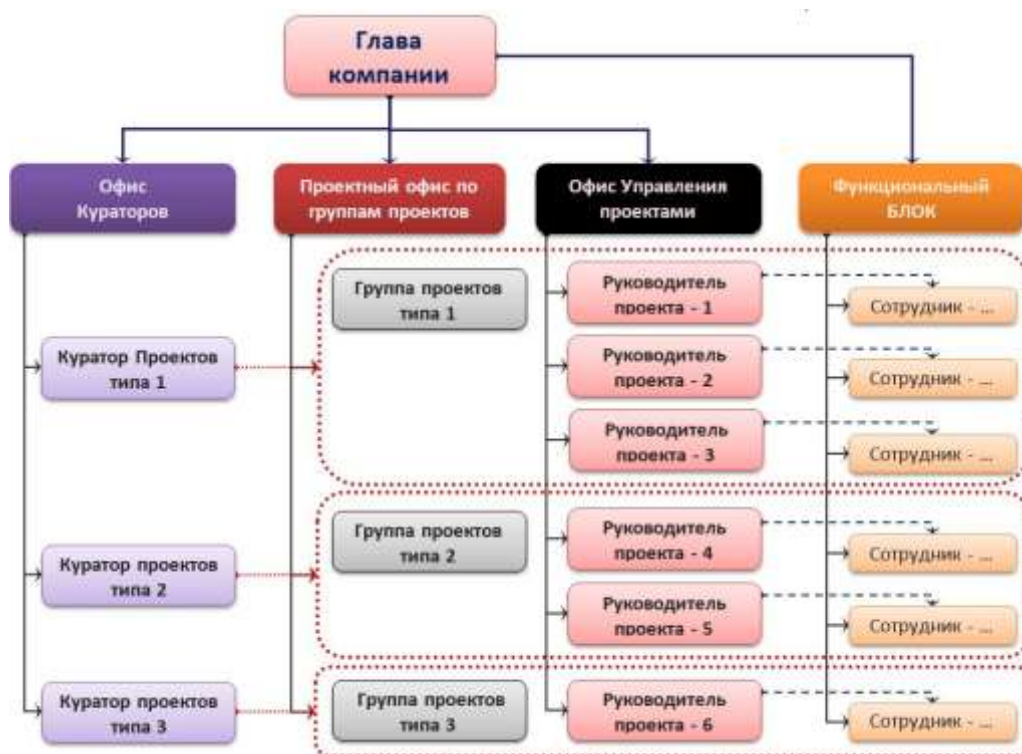


Рис.35 Разница между проектным офисом и ОУП – вариант 1.

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 общекорпоративные документы, а именно Политики в области управления проектами, регламенты, стандарты, положения или инструкции – обязательно проходят через него!
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.

Основными элементами любого проектного офиса являются:

1. Регламентная база, например, Регламент управления проектами, Положение о проектом офисе, Регламент взаимодействия сотрудников проектного офиса и офиса управления проектами, Положение по мотивации сотрудников, Положение по информационной безопасности и другие;
2. Методологическая база, в том числе, архив реализованных проектов, аналитика эффективности реализации проектов, накопленный опыт управления проектами – методики проведения совещаний, ведения телефонных переговоров, сбора и обработки проектной информации;
3. Совокупность технических и программных средств, камеральные и мобильные персональные рабочие места, средства связи, серверная аппаратура, архивные технологии, носители базы знаний;
4. Совокупность средств коммуникации проектных команд и проектного офиса, в том числе, электронная почта, радиосвязь, видеонаблюдение, удаленные сервис мониторинга проекта и проведения совещаний, средства обеспечения защиты информации, персонала, экологии;
5. Технологии управления инвестиционно-строительными проектами в зависимости от объема, стоимости, отрасли, удаленности и сложности.



**ПРОЕКТНЫЙ ОФИС (Project Governance Office) – это**

**функциональная роль, предназначенная для создания, контроля, актуализации, мониторинга и повторного применения проектной практики, оценки, изменения и реформирования уровня зрелости корпоративной структуры проектного управления.**

**ПРОЕКТНЫЙ ОФИС – это законодательный орган корпоративного управления проектно-ориентированного бизнеса.**

Рис.36 Разница между проектным офисом и ОУП – вариант 2.

Профессиональное управление инвестиционно-строительными компаниями – тема далеко не новая, но актуализированная в последние годы вместе с распространением методик управления проектами, а потому постоянно переключает внимание экспертов на систему реализации таких проектов внутри компаний. Понятие проектно-ориентированного бизнеса в этой системе становится ключевым для принятия решений о:

1. Необходимости внедрения системного управления проектами высокого уровня зрелости. Мы исходим из того, что проектное управление присутствует во всех компаниях, а значит не стоит вопрос – внедрять или не внедрять, стоит вопрос – на какой уровень зрелости выводит систему управления проектами?
2. Себестоимости внедрения проектного управления и создания проектных офисов, поскольку тезис о том, что стоимость внедрения проектного управления не должна превышать экономический эффект от проектов – остается актуальным. С учетом отсутствия системы нивелирования межпроектных затрат стоимость внедрения проектного управления остается самым сложным аргументом для оценки эффективности проектного управления.
3. Жизненном цикле создания, развития, функционирования и трансформации проектного офиса. В зависимости от роста или снижения проектной активности компании (холдинга, группы компаний, объединения), требуются и разные по уровню зрелости и классу проектные офисы. **Инжиниринг ЖЦ проектного офиса** – одна из важнейших задач КСУП.



Как мы уже заметили, проектный подход – важнейший фактор функционирования любой проектно-ориентированной компании, а тем более – строительной. Поэтому потребность в создании квалифицированной, гибкой и эффективной корпоративной системы управления проектами (КСУП) – это естественная функция руководства и собственников такой компании, а не дань актуальным управленческим тенденциям. При переходе к анализу проектного офиса компаний строительного бизнеса подобная схема не всегда будет работать достаточно эффективно, поскольку появляется необходимость в анализе роли и места конкретной компании в интегрированном инвестиционно-строительном процессе. На каждом этапе ИСП, который может включать в себя и разработку, и выработку технического решения, подготовку и утверждение проектной документации, составление заказной документации, подбор оборудования, закупки, выполнение обязательств по поставке, монтажу, ПНР и дальнейшему сервису, потребуются включение в проектный офис специалистов различного профиля. При этом время их нахождения в структуре проектного офиса тоже будет разным, что является существенным отличием от, например, безкапексных проектов. Именно внутренняя потребность, связанная с изменением специфики проектов строительной компании, а не внешние факторы, сделала очевидной необходимость индивидуального подхода к внедрению проектного управления (Рис.35-36).

Корпоративная система управления проектами в компаниях проектно-ориентированного бизнеса – это система, которая должна быть понятной и гибкой для использования в разных проектах, совершенно различными сотрудниками компании. Безусловно, это требует определенных структурных нововведений, которые так или иначе встречают сопротивление в любой организации. Чтобы уменьшить сопротивление неизбежным изменениям, следует не только изучать существующие практики повышения эффективности проектного управления, но и правильно доносить его актуальность, целесообразность и соизмеримость с потребностью в такой реорганизации. Профессиональное управление проектами, к конечному итогу, направлено на снижение общекорпоративных рисков, связанных с позиционированием в конкурентном поле, расширением целевой аудитории клиентов и Заказчиков и сохранения ключевых компетенций в условиях скачков деловой активности на рынках. Отлаженный системный процесс помогает не только мобилизовать внутренние ресурсы компании, использовать возможности и противостоять угрозам, но и полнее раскрыть потенциал, уже заложенный в компетенциях команды, направить усилия специалистов в нужное русло, от чего в выигрыше остались и коллектив компании, и будущие Заказчики.

При реализации инвестиционно-строительного проекта требуется учесть и скоординировать большое количество факторов – качество технического решения, задание на проектирование, качество оборудования, цену, сроки и условия поставки, строительства, монтажа, ввода в эксплуатацию, условия эксплуатационной поддержки и иные. Все эти задачи успешно решаются именно в рамках проектного подхода, профессиональными командами проекта, в которых есть специалисты, ответственные за свой участок работы, но действующие постоянно в связке с другими участниками проектной команды.

Применение проектно-ориентированного управления влечёт за собой специфичные трудности с необходимостью постоянной адаптации существующей структуры компании, чаще всего консервативной и перенасыщенной, к быстро меняющемуся портфелю проектов, что, на первых порах, часто приводит к нарушениям в реализации проектов. Решение таких проблем обычно кроется в формировании сильной матричной структуры управления, поддерживаемой сильной автоматизированной КСУП. В сильной матрично структуре сотрудник, административно находясь в определенном функциональном подразделении и контролируемый функциональным руководителем с точки зрения его уровня компетенций и загрузки, одновременно становится членом проектной группы и управляется руководителем проекта в пределах, так называемой, функциональной потребности. В зависимости от заказанного руководителем проекта объема такого функционала, в проекте может принимать как несколько сотрудников функционального подразделения, так и один сотрудник, но в объеме нескольких часов в день или неделю.

Во главе проектной команды всегда стоит руководитель проекта (РП), который отвечает за реализацию своего проекта и стабильность команды специалистов. С одной стороны, функциональных участников проекта обычно предоставляют функциональные топ-менеджеры, с другой – проектный офис должен иметь право предоставить РП некоторые полномочия по выбору конкретного исполнителя функции, с обоснованием максимальной полезности для проекта. В случае мультипроектности такого специалиста, РА вправе общаться напрямую с функциональным руководителем. Реализация проекта осуществляется как самой проектной командой, так и всеми функциональными подразделениями, а также всей вертикалью корпоративных служб, внешнего и внутреннего проектного аутсорсинга и иных стейкхолдеров.

## ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В ИСК.

Подводя промежуточный итог изложенной выше информации, можно выделить три ключевых фактора корпоративного и организационного строительства предприятий инвестиционно-строительной сферы. Во-первых, это, разумеется, структуры проектного управления, которые всегда присутствуют в таких компаниях. Главное понять. Какие они и в каком направлении должны развиваться. Во-вторых, это, безусловно, анализ портфеля и его перспектив. И, наконец, в-третьих, ключевые и вторичные инженеринговые компетенции, которые являются основой для реализации комплексных проектов, а соответственно, существенно влияют на организационные структуры априори. Процесс расширения портфеля компании проходит несколько этапов, от создания проектных офисов, обособленных подразделений, до создания филиальной сети проектов и дочерних компаний. Причины и обоснования для инкорпорирования инвестиционно-строительного бизнеса также обозначены выше.

Сразу надо оговориться, что мероприятия по постоянному повышению проектной эффективности будут изначально обречены на провал, если в компании не выстроена понятная и прозрачная организационная структура, позволяющая эффективно и надежно координировать взаимоотношения головного офиса и удаленных, территориальных подразделений (Рис.37). Пример общепринятой схематизации организационной структуры генподрядной инженеринговой компании, который приведен на рисунке 35, показывает насколько представление о взаимодействии подразделений необходимо выводить на новый уровень понимания.

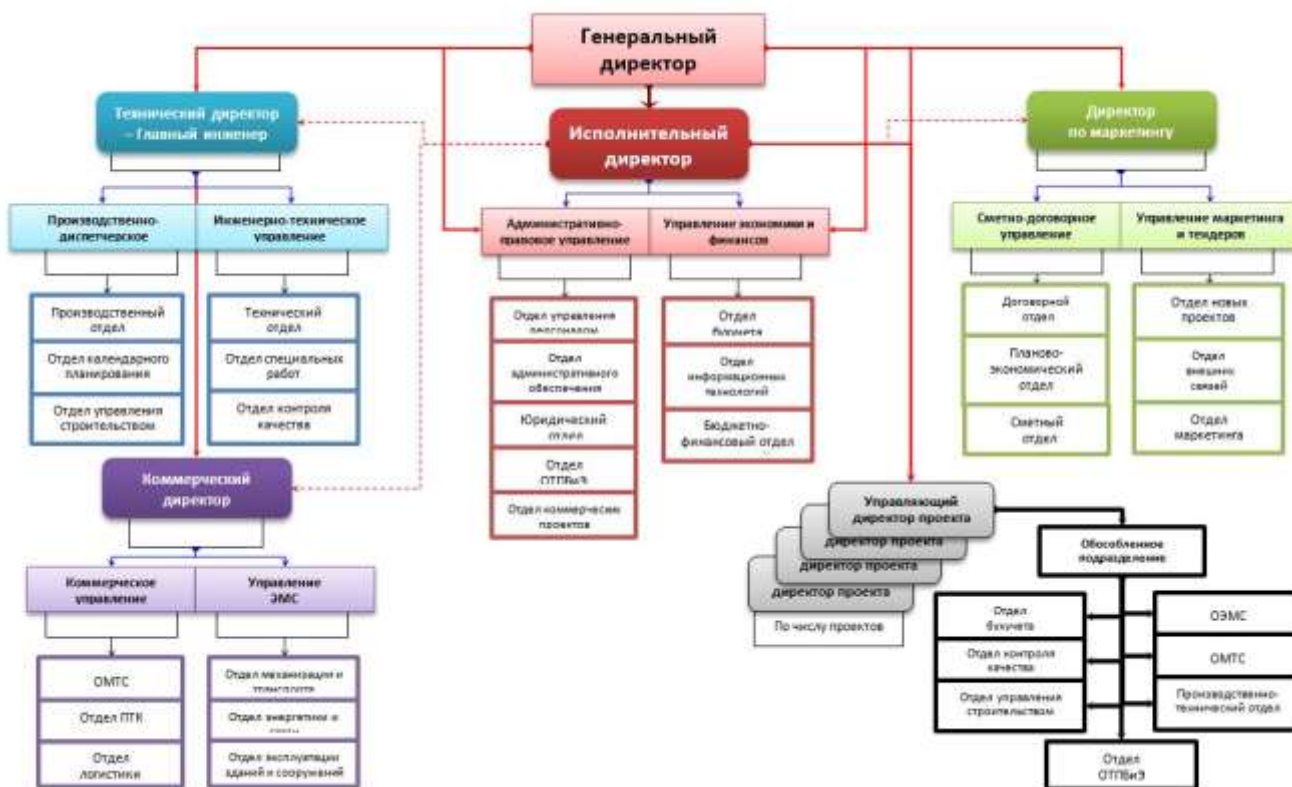


Рис.37 Классическая линейно-функциональная структуры генподрядной компании

Такая система организационного планирования, которая обычно создается в рамках системы менеджмента качества, сертифицируется и подкрепляется необходимыми внутренними документами, не позволяет руководителям проектов на местах создавать структурные подразделения «по собственному видению и опыту», которые не только не вписываются в устоявшиеся процессы и процедуры, но и разрушают утвержденные функционалы. Внедрение обоснованной, но единой организационной структуры, в том числе, удаленных обособленных подразделений является основой для эффективного функционирования матричной составляющей, которая обеспечивает не только административную связь директора проекта с подчиненными службами, но и функциональное руководство, и сопровождение из головного офиса. В большинстве случаев, подтвержденных общением с топ-менеджерами и собственниками строительных компаний, вопрос преобразования типовой структуры в матричную структуру проектного управления остается самым большим местом (Рис.38). Для построения такой структуры строительной компании следует учитывать такие факторы:

1. Строительная компания должна заранее классифицировать возможные обособленные подразделения по видам и объему загрузки. В частности, при создании команды удаленного проекта необходимо учитывать тип контракта, что, в конечном счете, ведет к конкретизации однородных организационных структур. Например, подразделения могут быть:

а. Строительные участки – в случае заключения контракта на строительный субподряд. В данном случае удаленное подразделение занимается производством работ собственными силами, и его структура не предусматривает привлечение подрядчиков нижнего звена. Поставки также осуществляются из головного офиса, поэтому потребность в структуре снабжения ограничивается складским функционалом.

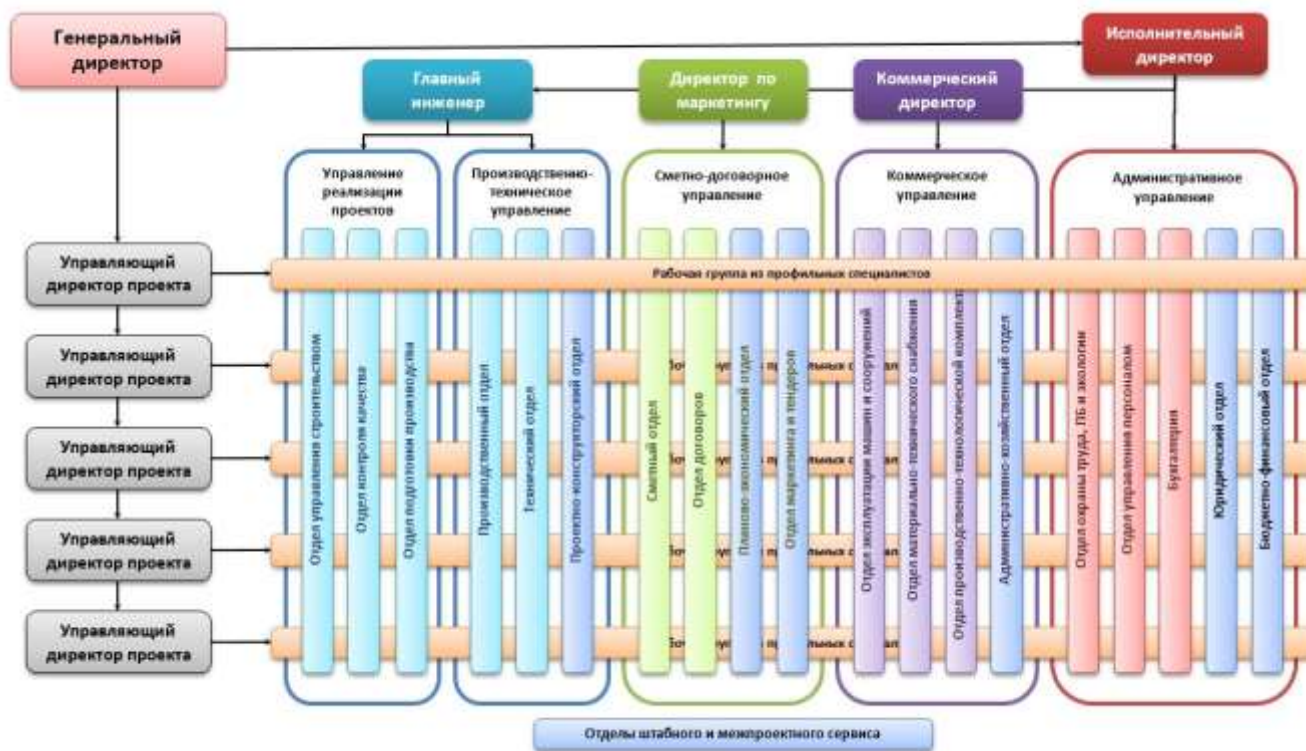


Рис.38 Трансформация линейно-функциональной оргструктуры в сильную проектную структуру

б. Строительно-инжиниринговые управления – в этом случае компания заключает контракт на выполнение функций строительного генподрядчика, т.е. несет всю нагрузку по управлению строительной площадкой, обеспечением строительства материалами и социальными условиями, контролирует качество работ, безопасность труда и все остальное. При этом часть работ все-таки выполняется своими силами и собственной техникой. Это наиболее сложный вариант совмещения инжиниринговой и производственной задач.

в. Дирекция генподрядчика – в этом случае удаленное подразделение занимается только управлением силами субподрядчиков. Для этого выстраивается своя структура управления, пример которой приведен на рисунке 35.

г. Управление производственно-технологической комплектации и снабжения – такое подразделение создается для обеспечения одного или нескольких проектов строительными материалами и оборудованием в полном объеме, а также выполняет задачи по обеспечению субподрядчиков. Наиболее актуально в местах проектов типа «гринфилд», в которых нет логистических предприятий, услуги которых можно было бы привлечь на аутсорсинг.

2. Даже при наличии однородных по сути удаленных обособленных подразделений, должны быть унифицированы названия отделов, должностей и служб. Единственным отличием двух одинаковых подразделений должно быть количество персонала в конкретных подразделениях. Количество работников определяется потребностью конкретного этапа строительства и варьируется на протяжении всего цикла реализации проекта.

Создание унифицированных организационных структур позволяет не только быстро и оперативно создать новое удаленное подразделение, но и установить четкие карьерные тренды для сотрудников, поскольку понятные ступени роста мотивируют иногда лучше, чем обещания непосредственных проектных руководителей. Кроме того, утвержденная и активно обновляемая система менеджмента

качества позволяет обеспечить любое новое подразделение необходимым набором внутренней корпоративной документации, инструкциями, положениями, стандартами и регламентами, практически сводя к нулю необходимость автономного творчества руководителей проекта. Иногда это многим не нравится, но необходимость повышения эффективности управления удаленными обособленными подразделениями рано или поздно приведет к пониманию важности систем менеджмента качества.

Но главная идея настоящего пособия легко демонстрируется именно возможность совмещения реальной организационной структуры компании, например, линейно-функциональной и проектной структуры с элементами виртуального проектного офиса. На этом рисунке представлена матричная проектная структура компании, соответствующая сильной проектной структуре в соответствии с рисунком 38. Таким же образом, любая организационная структура компании или корпоративная структура инвестиционно-строительного холдинга может приобретать все формы проектных структур, в зависимости от портфеля контрактов, перспектив развития бизнеса и целевых инвестиционных устремлений основных собственников бизнеса.

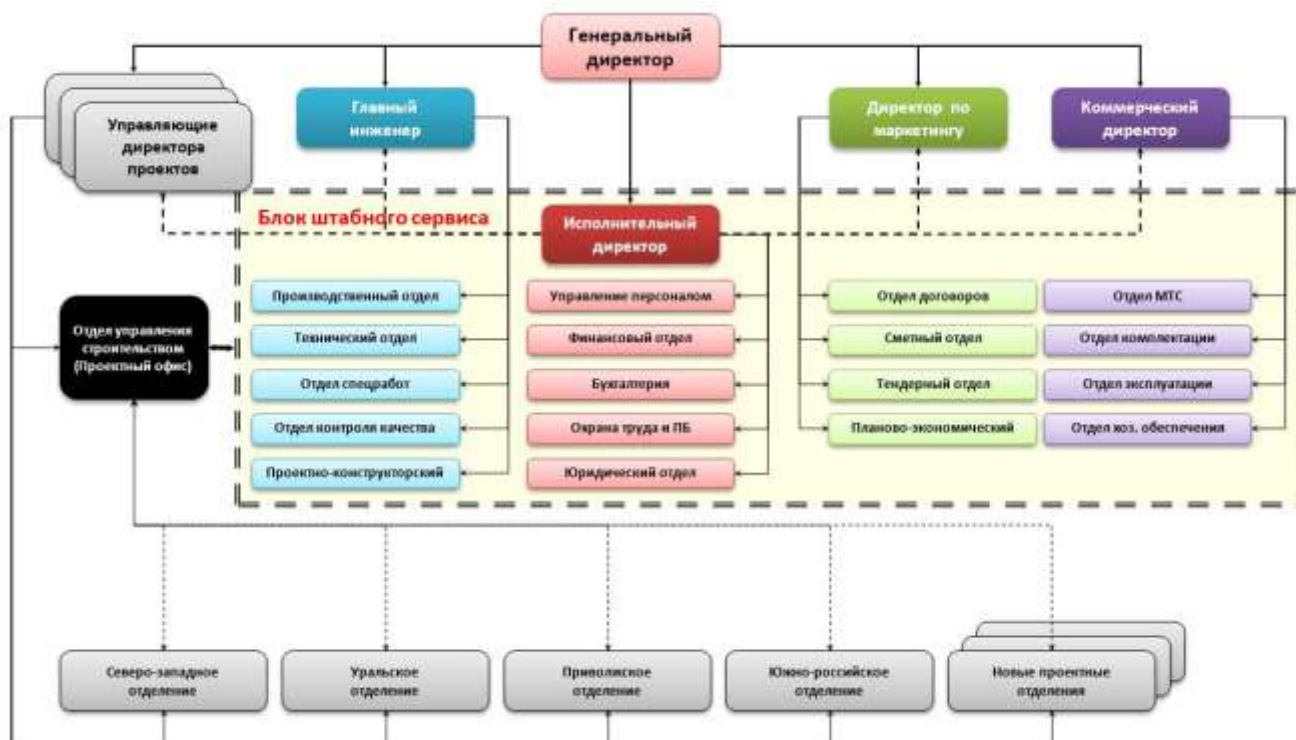


Рис.39 Реальное оформление штабной проектной структуры в действующей компании

В данном случае акцент сделан на возможность существования в организационной структуре компании как функциональных подразделений, задействованных в обеспечении проектной деятельности и в поддержке процессов реализации проектов, так и подразделений предварительного подготовительного сервиса, т.е. таких служб, которые напрямую не связаны с реализацией проектов, но обеспечивают их появление и оформление в портфеле.

Прежде чем рассмотреть влияние штабных функций, как на проектную структуру компании, так и на организационные отношения, имеет смысл сразу уточнить отличия операционного функционала от штабного. Штабная функция присутствует в любой компании, так же, как и проектная структура управления. И так же она может быть формализована, а может носить спонтанный или перманентный характер в неформальном поле (Рис.39). **ШТАБНАЯ ФУНКЦИЯ – это совокупность должностных обязанностей руководителей и ключевых специалистов компании, направленных на формирование и выработку рекомендаций по подготовке управленческих решений для лиц, их принимающих.** В компаниях инвестиционно-строительного бизнеса штабная функция приобретает дополнительный смысл, поскольку есть локальный бизнес-процесс по мониторингу рынка новых контрактов и подготовке к участию в конкурсах и тендерных процедурах. Результатом такой деятельности не обязательно становится новый контракт, но совокупности специалистов сервисных функциональных подразделений так или иначе приходится заниматься работой, не связанной с текущими проектами активами портфеля.

В организационном и проектном строительстве, а тем более при формировании корпоративных связей внутри холдинга, учет штабных обязательств всегда важен, поскольку создает ещё один срез, ещё одно измерение в анализе эффективности компании. Надо всегда понимать, что руководители и

специалисты, наделенные штабными функциями и, даже, полномочиями по подготовке рекомендаций и проспектов решений для руководства, чаще всего начинают уделять этой работе особое внимание. Время, которое выделено на весь функционал работника или руководителя постепенно меняется в сторону увеличения по отношению к штабным задачам, поскольку они предоставляют большие возможности по доступу к руководству и меньшую ответственность за результаты текущей операционной работы. Таким образом, штабной функционал – это постоянно растущее поле отношений, а операционный функционал – постоянно сужающийся объем коммуникаций, в связи с чем, всегда важно определить точку насыщения штабной деятельности.

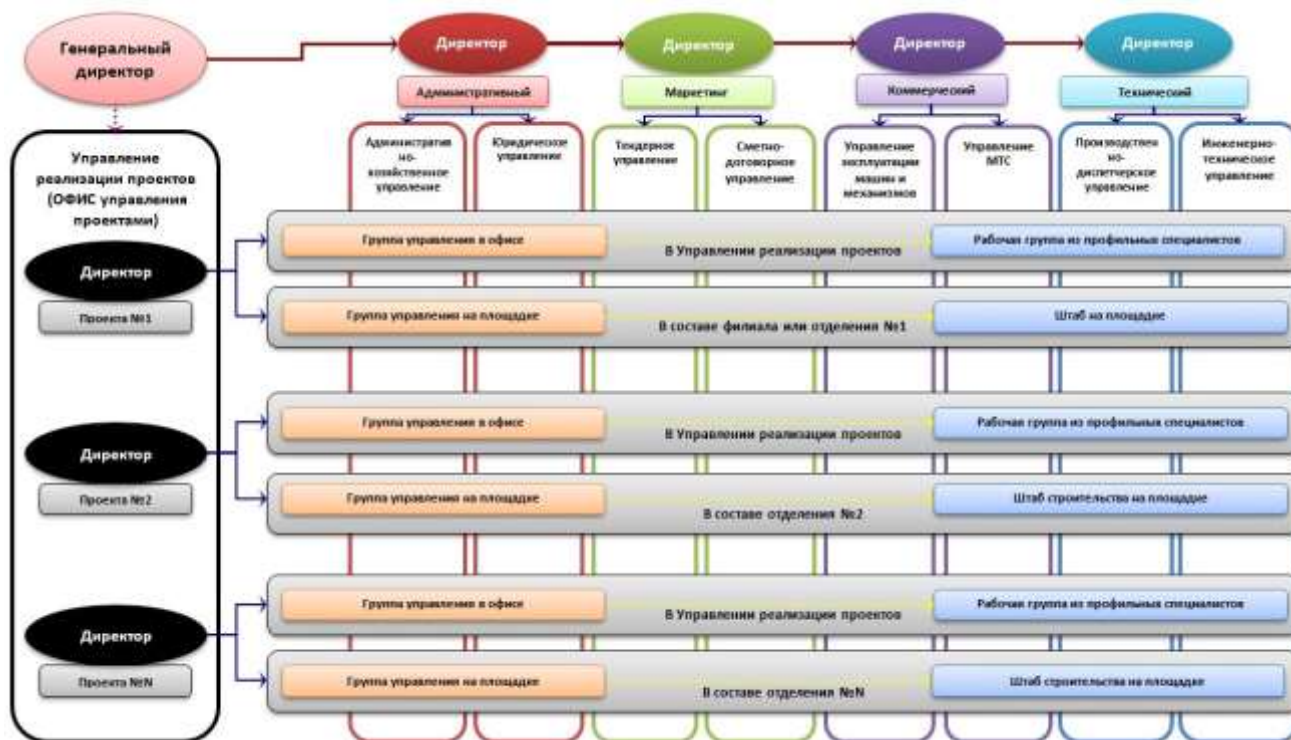


Рис.40 Шаблон матричной структуры сильной генподрядной компании

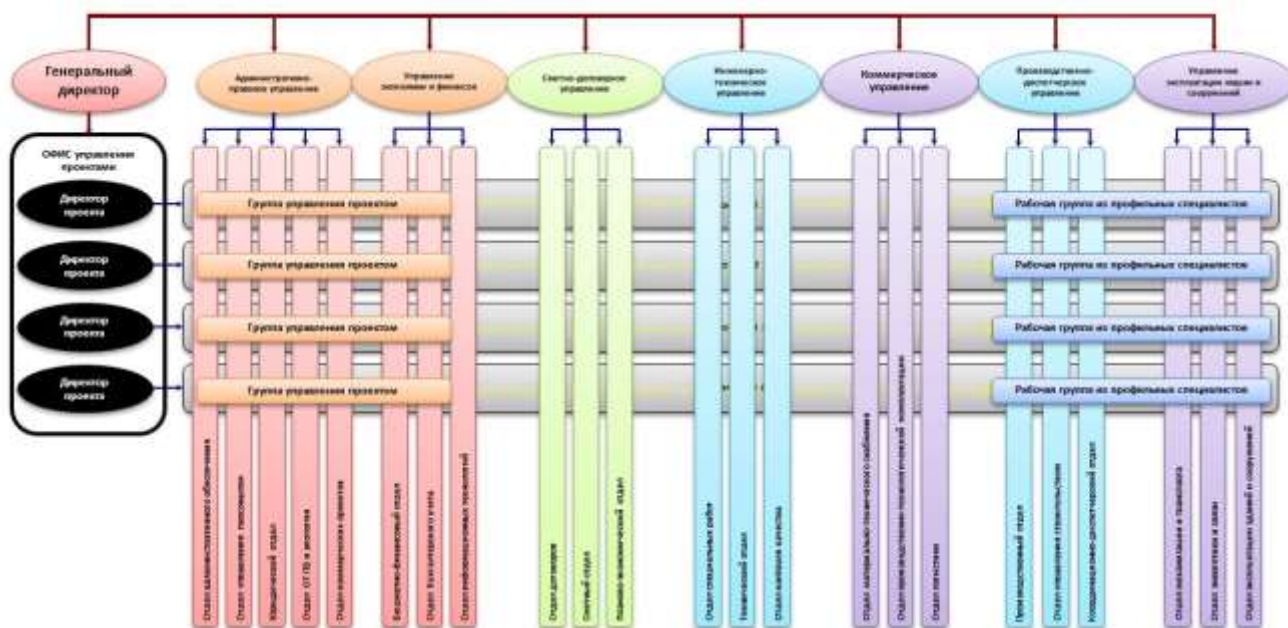
В организациях, выстраивающих формально выстроенную проектную деятельность, штабной функционал обогащается предпроектной работой, то есть всем набором задач, связанным как с мониторингом рынка новых проектов, так и с работой по заключению новых контрактов по уже принятым решениям. Штабные задачи здесь сводятся к двум ключевым этапам подготовки новых проектов:

1. Принятие решения о принципиальной заинтересованности в новом проекте на основании высокой вероятности победы в конкурсе, что влияет на рискованные тендерные потери. На этом этапе ставятся задачи о сборе информации о проекте, о его скрытых сторонах и рисках, об определении релевантного диапазона доходности и прочих показателей. Обычно этим занимаются люди, не вовлеченные в прочие проекты, а сконцентрированные исключительно на этой задаче. Результатом их работы является отчет о возможности участия в новом проекте и рекомендации для руководства. Вполне вероятно, что результатом решения будет отказ от участия при минимальных затратах.
2. Принятие решения об участии в конкурсных или тендерных процедурах на основании первичного мониторинга и анализа. На этом этапе также начинаются затраты, но уже гораздо более высокие, чем на первом. Компания входит в официальные отношения с клиентами, заказчиками, банками или государственными структурами, влияющими на результат. Разумеется, результат также может быть отрицательным, но в эффективной компании бюджет венчурных операций должен быть включен в расходы прочих текущих проектов, как обязательный элемент. А соответственно, и пределы таких затрат должны быть точно определены и иметь обоснованные ограничения.

Практическое превращение сильной матричной проектной структуры управления в действующую организационную структуру компании отражено на шаблонном примере матричной организационной структуры, представленной на рисунке 38. Разумеется, предложенные названия функциональных подразделений являются только сигнальными и могут иметь самые различные варианты, как их совмещения, так и более глубокого подразделения. Единственное правило, которое мы стараемся предлагать в шаблонных структурах – это жесткий контроль объема коммуникационного насыщения каждого функционального и проектного руководителя. В современных компаниях часто можно

наблюдать картину, когда у первого лица в непосредственном контактном подчинении находится от 10 до 20 вторых руководителей, в том числе, проектных. Учитывая, что у первого лица объем внешних коммуникаций может даже превышать внутренние, можно с уверенностью констатировать, что этот бизнес обречен на банкротство. Именно поэтому в шаблонно матричной структуре проектного управления заложен принцип «разумной пирамиды коммуникаций»: от 7-10 коммуникаций первого лица, до 3-5 коммуникаций второго и последующего лиц в иерархии в связи с тем, что у них на каждый коммуникативный акт со своими подчиненными должно уходить гораздо больше времени.

Другим аспектом шаблонной структуры является двунаправленное управление проектом со стороны руководителя проекта. Двунаправленность выражается в том, что, поскольку все компании инвестиционно-строительного блока, так или иначе, имеют географическую разделённость рабочих мест работников одной проектной команды. С одной стороны, руководитель проекта должен проводить время с командой проекта на площадке строительства, с другой – с членами проектной группы в головном офисе или в головной компании. Чаще всего, складывается ситуация, что руководитель не только становится, по сути, информационным курьером между этими центрами реализации проекта, но и единственным носителем интеграционных решений, позволяющих проекту двигаться дальше.



**Рис.41 1-й срез 3D-матричной структуры управления проектом: команда головного офиса**

Очевидно, что это не самое позитивное решение в вопросе повышения эффективности реализации любого инвестиционно-строительного проекта. Грамотный руководитель, как компании в целом, так и конкретного проекта, создаст все возможные механизмы, процедуры и инструменты, позволяющие работать проектной команде вне зависимости от самочувствия и местонахождения директора проекта (Рис.40). Отчасти, это реализуется в виде своеобразной 3D-матричной проектной структуры, связывающей как удаленные строительные площадки по проектам, так и функциональные подразделения головного офиса.

Первое измерение такой проектной структуры – это взаимодействие руководителей проектов или администраторов проектов в составе проектного офиса с работниками проектной команды в головном офисе (Рис.41). Здесь могут быть разные коллизии, поскольку на протяжении жизненного цикла проекта меняется не только количественный и качественный состав проектной группы, но и уровень ответственных лиц внутри функциональных подразделений, вплоть до главного руководителя службы. На рисунке, например, также эти варианты отражены: серые отделы – отделы, сотрудники которых не участвуют в проектных группах, зеленые отделы – отделы, сотрудники которых участвуют в проектных группах через своих руководителей (нет выделенных специалистов). Синие отделы – это отделы, сотрудники которых участвуют в проектных группах выделенными специалистами.

Та часть проектной команды, которая, так или иначе, постоянно базируется в головном офисе компании, или в компании, выполняющей функции проектного офиса холдинга в целом, также состоит из трёх частей, соотношение которых зависит от параметров проекта. С одной стороны – это непосредственные подчиненные руководителя проекта, которые работают в его административном подчинении всё своё рабочее время и, чаще всего, являются штатными сотрудниками проектного офиса.

С другой стороны – это совокупность специалистов функциональных подразделений, закрепленных соответствующим приказом за данным проектом, с выделенным на это временем, бюджетом и техническим ресурсом. В данной ситуации, руководитель проекта является заказчиком их функциональных компетенций и в случае отсутствия такого специалиста, напрямую требует выполнения необходимой функции от руководителей такого подразделения, двигаясь вверх по иерархии службы. Третьей, и не всегда обязательной, стороной является совокупность временно привлеченных внешних соисполнителей, работающих как удаленно, так и в проектом офисе, как экспертно, так и на сдельном окладе, как физических, так и юридических лиц, в зависимости от потребностей проекта.

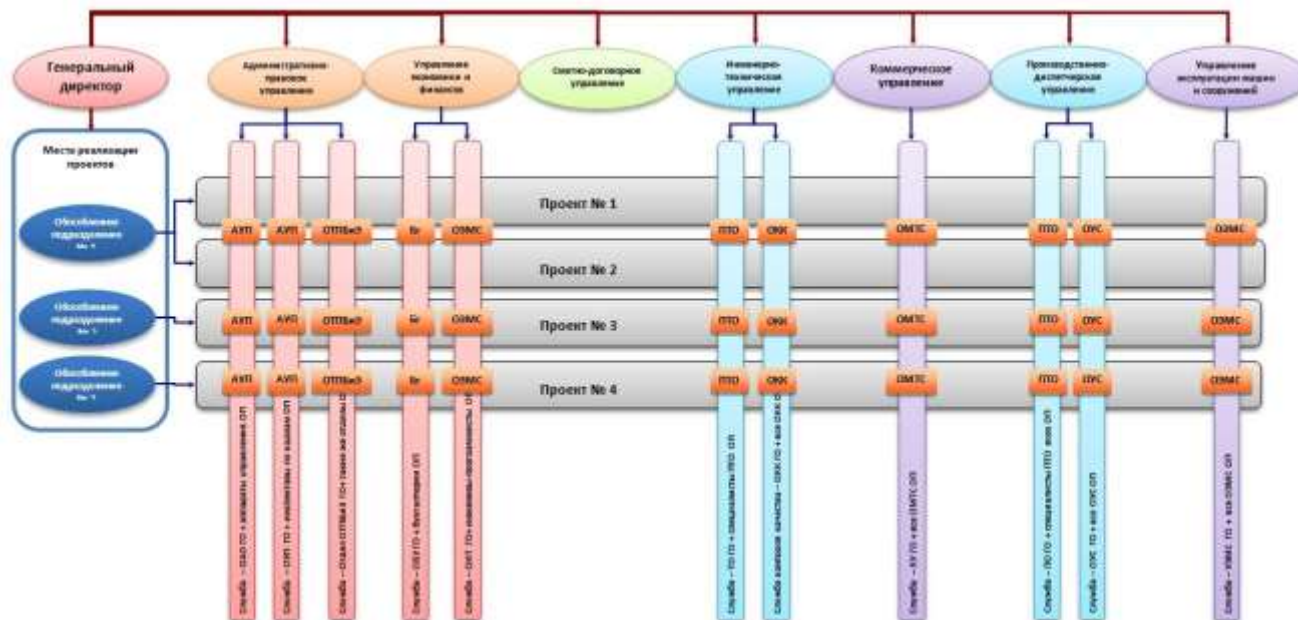


Рис.42 2-й срез 3D-матричной структуры управления проектом: объединение функциональных служб

Второй срез 3D-матричной проектной структуры показывает взаимосвязь функциональных специалистов, постоянно приписанных к проекту и потому находящихся в удаленных офисах, и их функциональных подразделений, стоящих выше иерархически (Рис.42). Здесь имеет смысл отметить следующие моменты:

1. Организационная структура удаленных подразделений должна точно соответствовать организационной структуре функциональных подразделений головного офиса и быть связана с ними отношениями взаимной подчиненности, пусть и только функциональной. При этом, некоторые родственные функции, подчиненные внутри единой службы (например, в филиале не обязательно должен быть отдел логистики или ИТ, достаточно иметь по одному специалисту в ОМТС или в АХО) могут оптимизироваться в зависимости от задач проекта;
2. Обособленное подразделение или филиала также могут выполнять функции координации и управления несколькими проектами, как это было отмечено ранее в стратегии инкорпорирования, а соответственно вполне могут иметь и функции проектного офиса в той части, которая требуется в рамках этого локального портфеля или программы проектов;
3. Выделенные проектные подразделения на удаленных площадках не обязательно должны полностью дублировать функционал головного офиса, а могут выполнять задачи конечных этапов цепочки бизнес-процессов и процедур. Например, отдел материально-технического снабжения филиала скорее занимается концевым логистическим оформлением поставок, нежели закупками, как таковыми. В его задачи входит прием поступающих товарно-материальных ценностей, его приёмка, проверка по качеству, складирование и хранение, выдача в монтаж и переработку, отслеживание неликвидных остатков и избытков, продажа неиспользуемых материалов и списание брака. То есть это объем операций, который в головном офисе выполнить невозможно процедурно. При этом, не исключено, что на местах, ОМТС также покупает мелкие партии товаров, которые требуются срочно или имеются по месту без лишних затрат на логистику.

Данная конструкция позволяет вести не только вертикальную координацию проектных решений через директора проекта, но и отладить горизонтальную координацию внутри каждой функциональной службы, без излишнего обращения к директору проекта. Для оптимизации этой контактной цепочки, требуется, чтобы функциональный специалист проектной группы в головном офисе и его партнер в

удаленном подразделении, были связаны между собой не только понятийным отношением к одному проекту, но и должностными обязанностями в рамках функциональной службы, оформленной соответствующим образом регламентом СМК.

И, наконец, третья плоскость взаимодействия директоров проектов и обособленных подразделений также может иметь свои особенности, в зависимости от роли и места данного удаленного образования в структуре управления проектам в целом, и в корпоративной иерархии, в частности (Рис.43). Основное внимание следует уделять руководителям таких подразделений, которые могут:

1. Являться безусловной частью проекта и полностью подчиняться руководителю проекта до завершения реализации проекта. Это, так называемые, филиалы одного проекта, где директор филиала выполняет в проект роль или директора по строительству, или административного директора на площадке, в случае проекта большого объема и с большим количеством соисполнителей;

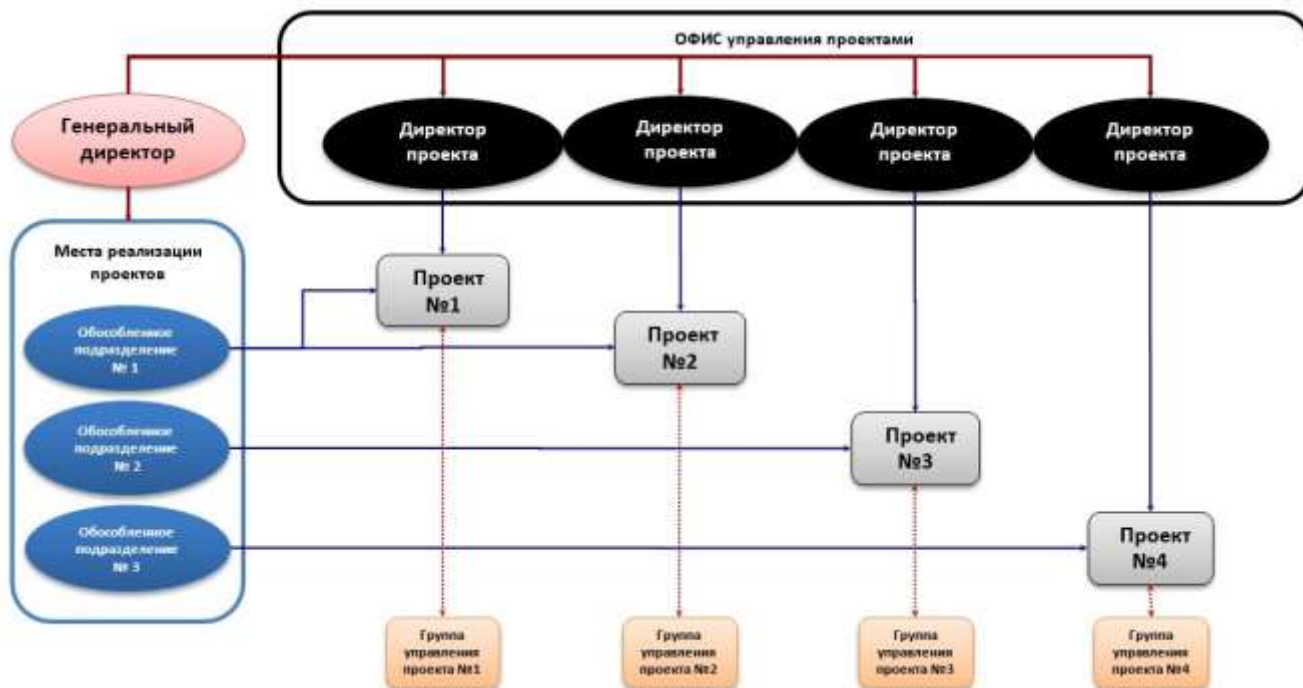


Рис.43 3-й срез 3D-матричной структуры управления проектом: связь проектов и площадок

2. Являться временной частью проекта в силу того, что существующий филиал одновременно обслуживает несколько проектов. В таком случае роль и место директора филиала скорее сводится к функции посреднического обеспечения проектов, нежели управления строительством и коммуникациями в проекте. В данном случае руководителю проектов надо не только точно определить место в проекте группы управления филиалом, но и долю времени, относимую на данный проект;
3. Руководитель обособленного подразделения вообще не является частью проекта, а выполняет представительские функции в регионе, в том числе по предоставлению интересов группы управления проектами в местных институтах власти, обеспечивает связь со средствами массовой информации, а само обособленное подразделение будет существовать вне зависимости от наличия или отсутствия проектов. В данной ситуации необходимо не только точное позиционирование данного подразделения в объеме функционального операционного управления компанией, бюджета его существования и источников покрытия затрат, но объем отнесения активности этого подразделения на текущий проект. В таком случае, работа на площадке выполняется соответствующими менеджерами проекта, не имеющими отношения к данному обособленному подразделению.

Начинать распределение ролей в проектной группе, в том числе определение места и роли руководителей удаленных подразделений всегда имеет смысл с анализа типовой организационной структуры команды проекта (Рис.44). Типовая организационная структура может также сопровождаться отдельным штатным расписанием группы проекта, которое в отличие от стандартного расписания кадрового делопроизводства включает не только период работы конкретного сотрудника в проекте, но и почасовую загрузку в течение всего времени работы в проекте. Эта нагрузка может меняться в течение жизненного цикла проекта, также, как и количество работников группы вообще. Кроме того, она может



включать сторонних лиц, консультантов и экспертов, привлеченных в проект на срочной контрактной основе за штатным расписанием компании или холдинга.

Таким образом, складывается тройственное позиционирование каждого сотрудника проектной группы, каждое из которых должно быть точно описано не только в должностных инструкциях и документах функциональных подразделений, но и в проектных регламентах и положениях о взаимодействии подразделений при реализации проектов. Например, сотрудник отдела материально-технического снабжения проектного обособленного подразделения, в рамках проекта административно подчиняется директору проекта или главному менеджеру проекта по поставкам. Вместе с тем, функционально он подчиняется не только руководителю подразделения комплектации и снабжения собственной компании, но и руководителю службы вышестоящего подразделения. Как работник удаленного подразделения, он может подчиняться и промежуточному руководителю отдела комплектации и снабжения территориального подразделения – филиала или представительства, что тоже не исключено. Весь этот, казалось бы, запутанный клубок связей и коммуникаций, помноженный на личные амбиции работников, их карьерные перемещения и изменения статуса во всех трёх плоскостях, может показаться неподъёмной ношей для директора проекта. Именно поэтому четко поставленная система управления проектами позволит снять десятки вопросов до их появления у членов проектной команды.



Рис.44 Типовая организационная структура группы управления проектом

Как уже было замечено ранее, понятие службы позволяет перейти от проектного управления в рамках одной компании к пониманию проектных команд в рамках корпоративной структуры вообще. Для примера могут быть рассмотрены различные варианты инженерно-технической или финансовой службы любого сложного холдинга с несколькими бизнес-единицами (БЕ).

Как показывает практика, службы могут объединять не только родственные по функционалу подразделения компаний холдинга, но и временно привлеченных специалистов и сторонних сотрудников, даже если они взяты под конкретный проект. Построение корпоративной структуры управления проектами и начинается с проверки наличия оформленных положений о службах, в зависимости от типа холдинга и типа управляющей компании по классификации, рассказанной ранее.

Строительным и инжиниринговым компаниям часто приходится создавать проектные команды с ярко выраженным кадровым дефицитом (Рис.45). Многие компании начинают формировать команду проекта в отдаленной точке только после подписания контракта, что вызывает не только непродуктивную потерю времени, но и ускоренный набор не самого подходящего персонала. Другими словами,

формирование кадрового резерва для удаленных обособленных подразделений является важнейшей стратегической задачей руководства строительной компании. Решение этой задачи ведется в следующих направлениях:

1. Создание централизованного диспетчерского органа управления кадрами. Таким органом может быть, как аутсорсинговое предприятие (кадровое агентство), так и отдельный специалист головного офиса, обеспечивающий ведение базы специалистов и рабочих для вовлечения в проекты;
2. Внедрение эффективного программного обеспечения, позволяющего получить доступ к базе кадрового резерва специалистам кадровых служб удаленных подразделений;
3. Создания системы реального подготовки и переподготовки кадровых ресурсов, включающую как контракты на обучение молодежи в ВУЗах и колледжах (кадровый опцион на право использования выпускника на удаленных проектах по внутреннему распределению), так и систему резервирования кадров, увольняемых в межпроектные простои (контракты о намерениях привлечения к работе за вознаграждение).



Рис.45 Кадровая дифференциация состава команды ИСП

Особенно важно создание такой системы при переходе к решению глобальных стратегических задач реализации масштабных строительных проектов федерального значения. Создание диспетчерского центра вахтового строительного персонала позволяет аккумулировать разрозненные по России высококвалифицированные кадры в области строительства и промышленного монтажа, без вступления в конфронтацию с их текущим руководством.

По сути, компетенция в части формирования профессиональных команд удаленных строительных проектов сегодня является ключевой для обеспечения конкурентоспособности крупной строительной компании. Формирование и удержание такой компетенции предполагает наличие системы резервирования проектного персонала, опирающейся на надежную базу резерва кадров, готовых работать в удаленных точках разными методами. Эффективное управление внешним кадровым резервом рассматривается компанией как основа функциональной устойчивости бизнеса и важнейшей стратегической концепцией. В общем случае система резервирования персонала для удаленных проектов предполагает следующие направления деятельности:

- Создание резерва руководителей и специалистов, постоянно работающих в компании на других проектах;
- Создание резерва руководителей и специалистов удаленных проектов, высвобождаемых в межпроектный простой;

- Создание внешнего резерва кадров руководителей и специалистов;
- Создание резерва молодых специалистов.

Политика кадрового резервирования в отношении специалистов и руководителей, уже работающих в удаленных подразделениях и впоследствии высвобождаемых, рассматривается в трех основных направлениях:

- Временный перевод на аналогичные позиции в других проектах;
- Временный переход на любые, но релевантные вакантные позиции в новых проектах;
- Временный выход за границы компании с фиксацией в приоритетной базе данных для повторного привлечения.

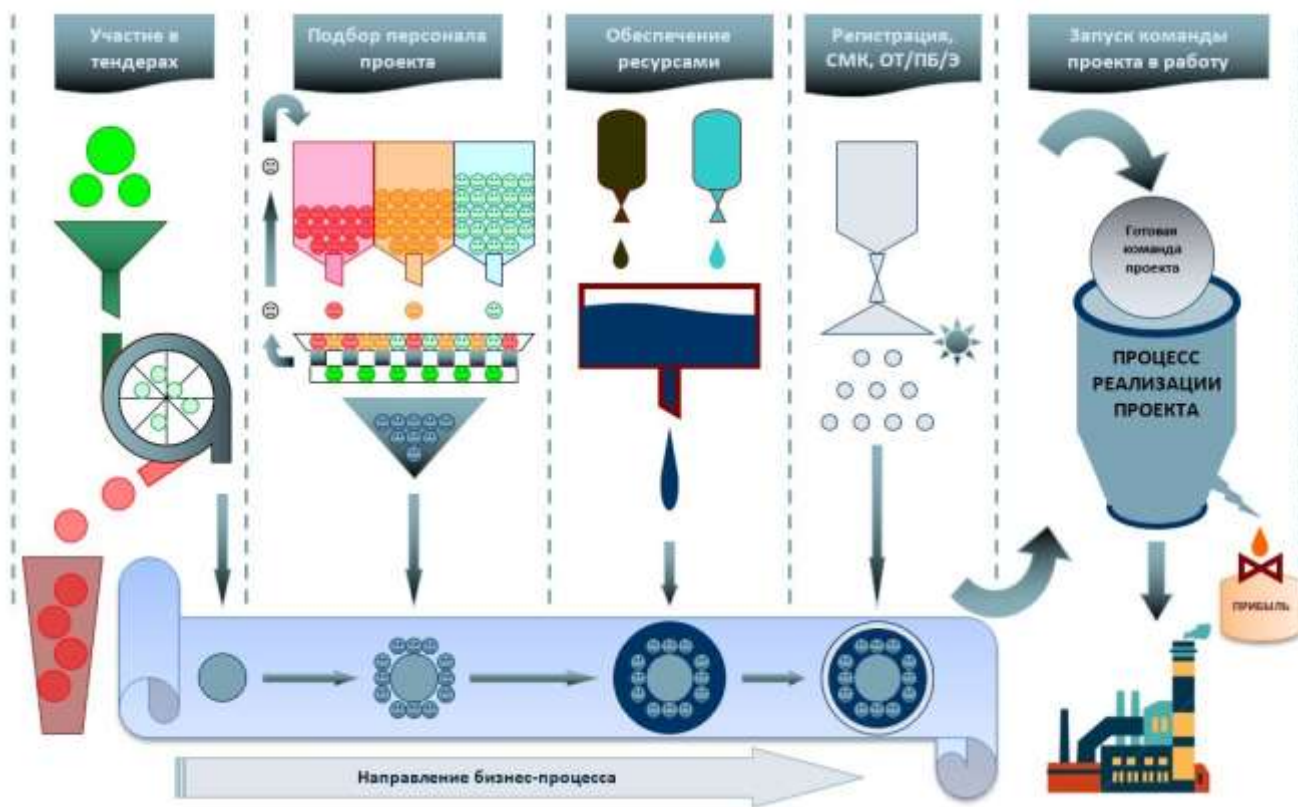


Рис.46 Место кадрового резерва в управлении проектным персоналом

По сути, третий вариант является «горячей» базой внешнего кадрового резерва, под которым понимается единая база данных специалистов, которые изъявили желание работать в будущих проектах компании. Именно такая база необходима для быстрого подбора персонала, формирования проектных команд для удаленных подразделений в кратчайшие сроки. «Теплой» частью базы данных внешнего кадрового резерва являются ранее не работавшие в компании специалисты и руководители, прошедшие квалификационный отбор, собеседование и позиционирование в будущих проектах, в том числе и путем заключения соглашения о намерениях. «Холодный» внешний кадровый резерв представляет собой базу специалистов, отобранных по резюме и иной имеющейся информации, соответствующих требованиям компании к специалистам, но не дававшим официального согласия на работу в проектах, все три варианта резерва могут быть отражены в системе кадрового резерва (Рис.46). Привлечение таких специалистов планируется непосредственно в момент формирования проектных групп. Формирование внешнего кадрового резерва ведется с двух направлений: непосредственно от кандидатов на вакансии и работниками службы управления персоналом в отношении интересных для компании людей.

В практике стратегического подбора персонала строительные компании используют практически все пассивные и активные технологии подбора персонала, в том числе с помощью Интернет-ресурсов. При этом присутствует однозначное понимание того, что сегодняшние потенциальные участники кадрового резерва либо уже трудоустроены и не предоставляют информации о себе, либо никогда не пользовались информационными технологиями. Работа с таким контингентом должна строиться в поле традиционных HR-технологий, хотя акцент на использование информационных технологий в ближайшие годы должен неуклонно прирастать.

Использование сетевых технологий для подбора персонала и формирования внешнего кадрового резерва в компании, занимающейся, например, промышленным строительством и монтажом в территориально диверсифицированных условиях, и на географически разрозненных стройплощадках является перспективным инструментом реализации стратегической задачи создания кадрового резерва. Одновременно с этим, в компании вполне может быть выстроена система мотивации, однозначно ставящие приоритет в оплате работников удаленных подразделений по сравнению с головным офисом. В общем случае процесс использования инструментария кадрового резервирования в проектное командное образование может выглядеть как на рисунке 44.

Точно такие задачи решаются и при формировании рабочих проектных команд на уровне корпоративных структур. Здесь имеет смысл учитывать один немаловажный аспект, который условно называется «внутренняя конкуренция компаний внутри холдинга». Эта проблема подчас мешает специалистам разных компаний ставить приоритет проектных задач выше показателей собственной компании, и её руководителя в частности. Решение такой проблемы лежит не только на уровне высокоразвитой системы проектного управления в холдинге – это базовая необходимость. Решение лежит и в формировании в холдинге единой корпоративной культуры отношения к проектной деятельности, создание на её основе обоснованной системы мотивации проектных команд, которая должны быть приоритетной перед мотивацией внутри отдельных компаний.

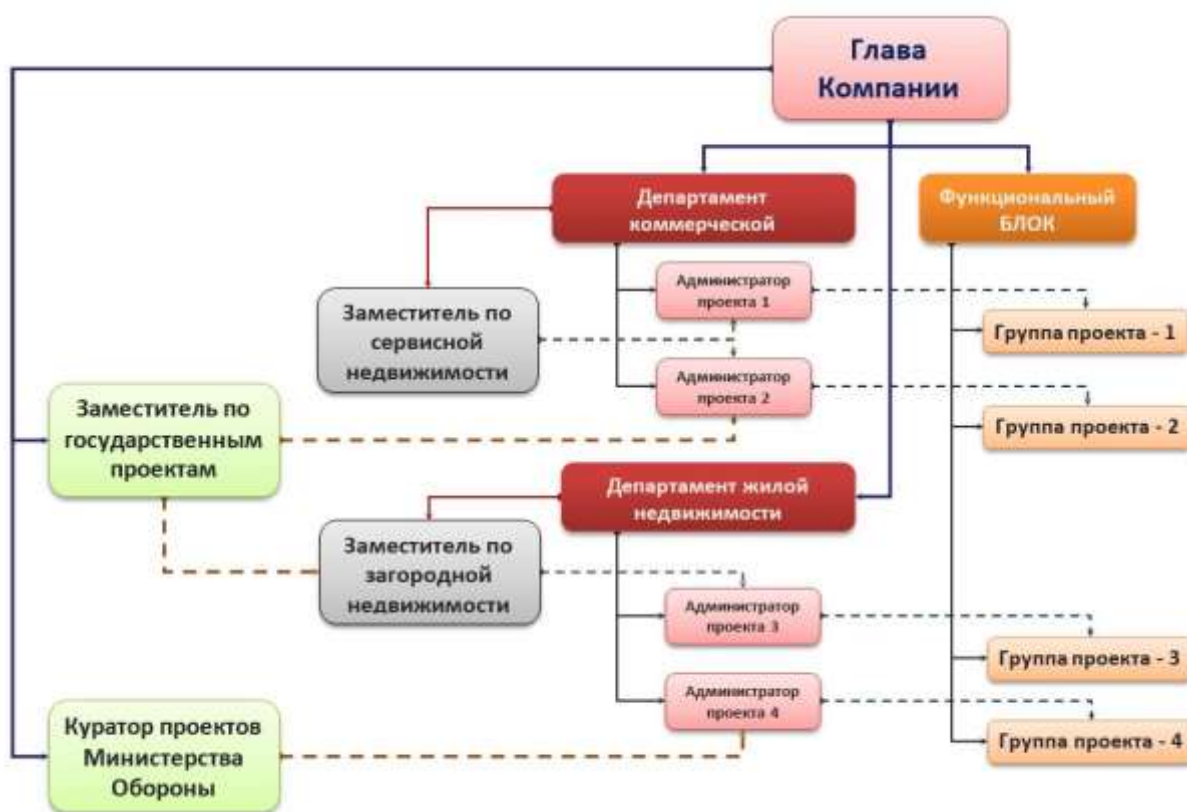


Рис.47 Практический вариант практической реализации проектной структуры

Несколько слов о формате реализации такой стратегической задачи – оперативное управление персоналом проектных команд. Инструменты быстрого формирования проектных команд должны включать в себя не только некоторые программные продукты по управлению проектным персоналом, но и систему внутреннего кадрового документооборота, необходимого для эффективной работы. Кроме того, немаловажным остается фактор наличия свободной, но весьма интересной для других компаний, кадровой составляющей. Работа в рамках холдинга или каких-либо временных объединений участников строительных проектов позволит использовать накопленную базу данных для партнеров по бизнесу. В рамках возможностей реализации кадровых опционных программ, эта деятельность может привести в ключевую компетенцию компании неотделимую и присущую только ей рыночную индивидуальность. А это стратегическая цель любого бизнеса.

Перечисленный выше пакет мер повышения эффективности управления удаленными строительными подразделениями, безусловно, не является закрытым и законченным. Реальная работа на проектах подчас подсказывает новые эффективные решения (Рис.47).

## БАЗОВЫЕ ФАКТОРЫ ИНКОРПОРАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА.

Как уже было отмечено, структуры проектного управления рассматриваются безотносительно к компании инвестиционно-строительной отрасли или к холдингу таких компаний. Правила выбора проектной структуры являются идентичными, а сама холдинговая структура может быть именно отражением установившейся проектной структуры, поскольку внутри организационной структуры отдельной компании накопились точки напряженности.

Один из ключевых вопросов управления компаниями инвестиционно-строительного бизнеса является вопрос обоснования точки инкорпорирования, то есть момента времени, когда компания с растущим портфелем, должна начинать процессы создания холдинговых структур. На практике это происходит, чаще всего, спонтанно, в силу имеющихся представлений собственников и топ-менеджеров компании об эффективности управления. Но по факту такими причинами чаще всего являются внутренние противоречия в управлении как таковом, нежели объективная необходимость в изменение корпоративной структуры.

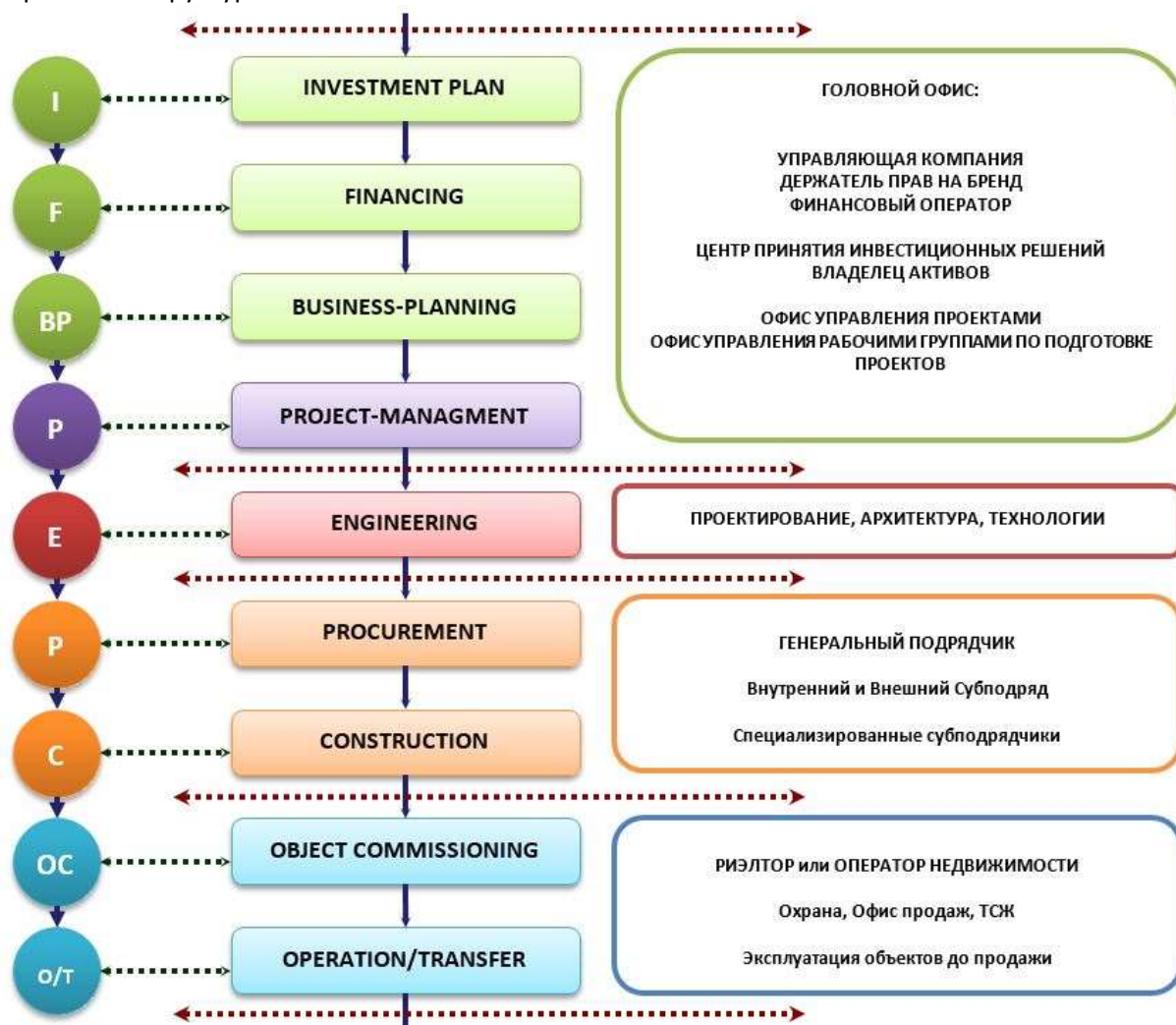


Рис.48 Вариант расщепления функционала этапов ИСП в девелоперском холдинге

Как известно, Холдинг представляет собой совокупность головной (материнской) компании и подчиненных ей отношениями собственности (дочерних) предприятий. Холдинги не являются юридическими лицами, но их деятельность, чаще всего, воспринимается рынками в контексте неограниченности во времени, поэтому вести разговор о холдингах всегда имеет смысл как о постоянно действующих хозяйствующих субъектах.

Как уже было отмечено, один из важнейших факторов создания эффективной корпоративной структуры строительных холдингов – это их систематизация и классификация по ряду характерных признаков. Любые стратегические перемены в структурах имеют смысл, если понятна и точно воспринимается стартовая точка отсчета. А таковой именно и является ясное позиционирование любого корпоративного образования на рынке строительных услуг (Рис.48).

Только в последнее время строительные холдинги России начали принимать определенно системный вид, и управление ими становится все более предсказуемым, прозрачным и обоснованным. Российские строительные холдинги имеют настолько разную историю своего создания и появления, что вряд ли возможно систематизировать все источники, хотя некоторые типичные основания можно привести, например,

- Создание строительных компаний владельцами предприятий строительных материалов или предприятий по производству строительных изделий и конструкций;
- Скупка однородных строительных предприятий основными держателями контрактов для расширения объемов строительного производства;
- Диверсификация бизнеса, связанного с обеспечением строительства или одного из элементов инвестиционно-строительного процесса;
- Создание взаимосвязанных и управляемых из единого центра строительных предприятий финансовыми и инвестиционными группами для реализации девелоперских проектов.



Рис.49 1-я причина инкорпорации холдингов – выделение однородных работ

Именно поэтому, сегодня практически нет строительных холдингов в чистом виде, да и экономически это трудно обеспечить. Наиболее привычными являются различные комплексные образования, например,

1. Финансово-строительные корпорации;
2. Инвестиционно-строительные корпорации;
3. Промыленно-строительные группы;
4. Промыленно-инжиниринговые холдинги.

Разумеется, мы не будем рассматривать классические причины создания холдинговых структур, изложенных во множестве учебных изданий, в том числе причины объединения диверсифицированных по видам бизнеса компаний с целью получения одного из 2-х вариантов положительного синергетического эффекта (синергия по выручке или по издержкам), а обратимся исключительно к причинам, свойственным для инвестиционно-строительного бизнеса. Среди прочих причин мы отметим:

1. Неконтролируемый рост портфеля, как по видам компетенций, так и по их совокупности;
2. Расширяемость/Сжимаемость структур инвестиционно-строительного бизнеса;
3. Географическая диверсификация портфеля заказов;

4. Обособление монопольных инжиниринговых компетенций;
5. Различие механизмов мотивации персонала и проектного менеджмента.

Прежде всего, для понимания функционирования механизмов организационного строительства необходимо осознавать концептуальную парадигму существования инвестиционно-строительного бизнеса. Экономика строительства и девелопмента имеет два существенных отличия от экономики любого иного промышленного производства.

Во-первых, инвестиционно-строительный бизнес является самым зависимым от инвестиционного климата в целом, он первый страдает от изменения ситуации на макрорынках, и последний восстанавливается после экономического кризиса. Во-вторых, экономика строительства базируется на ключевом базисе, отличающем её от иных производств: неподвижность продукции и мобильность основных средств производства. Экономика строительного производства опирается на процессы с многократно изменяемым объемом используемых ресурсов, как материальных, финансовых, так и людских, в процессе реализации проекта. Это значит, что организационные и корпоративные структуры таких компаний должны быть максимально гибкими не только к изменению ситуации на рынке, но и к колебаниям активного портфеля в период роста рынка.



Рис.50 Классификация корпоративных центров от Мак-Кинзи

Это означает, что структуры компаний инвестиционно-строительного бизнеса в совокупности с проектной ориентацией должны быть предельно сжимаемыми при сворачивании портфеля, и быстро разворачиваемыми при росте портфеля. На рисунке 49 условно показана концептуальная позиция организационного расширения при росте портфеля. При отсутствии проектов, любая структура должна сворачиваться до структурно-определенного минимума, позволяющего компании сохранять компетенции и организационную готовность к выходу на новые проекты. При росте портфеля проектов, компания не должна заниматься постоянным организационным реинжинирингом, все процессы расширения объема проектов и создания проектных структур должны быть доведены до автоматизма и прописаны в базовых документах системы менеджмента качества.

Как это концепция укладывается в корпоративное строительство? В основном она касается ситуации с абсолютной проектной структурой. Когда компания и её базис нацелены на долгосрочные фондоемкие проекты и удаленные от места дислокации программы таких проектов, то технология воспроизводства корпоративных бизнес-единиц по реализации таких проектов должна быть отработана до мелких деталей. Немаловажным аспектом при создании юридических лиц для реализации отдельного фондоемкого и долгосрочного проекта является стратегия его дальнейшего существования, заранее заложенная в бюджет проекта. Это может быть и ликвидация юридического лица после завершения проекта, а значит, потребуются расходы на сокращение и перемещения коллектива работников и

активов. Это может быть и реорганизация в виде присоединения к другому проекту, также оформленному в виде юридического лица. Здесь могут быть свои особенности.

В текущей ежедневной работе не всегда принятие решений об инвестициях в дочерние структуры сопровождается полным и точным анализом необходимости, востребованности и эффективности. В условиях быстрых решений по реализации проектов, собственники вполне могут принимать решения и о частичном участии в других компаниях. При этом вопрос их отнесения к холдингу остается открытым. Кроме того, возникает обратная ситуация, не все компании холдинга постоянно заняты в проектах портфеля холдинга. Просто потому, что иногда у них нет работы. Для этого следует заранее предусмотреть стратегию работы с такими подразделениями холдинга и выстраивать контрактные отношения с топ-менеджментом таких компаний на основе этой стратегии (Рис.49). Коротко каждый квадрант можно представить так:



Рис.51 Роли корпоративного центра при формировании портфеля

- Квадрант 1:** Дочерние компании, работающие на утвержденном бюджете без прибыли. По сути дела – это производственные подразделения холдинга, его выделенные цеха и строительные площадки. Социальные гарантии – как для головной компании, для почти 100%-х дочек директор – работник головной компании как представитель управляющей по договору компании и участвует в её мотивационной программе. Программа управление – сохранение компаний с уменьшением или набором персонала до реальной потребности в соответствии с объемом работ;
- Квадрант 2:** Дочерние компании, выполняющие только часть работ в портфеле холдинга в силу того, что имеют узкие компетенции, но вынуждены их сохранять как наиболее значимые для получения контрактов в целом по холдингу. Например, это может быть предприятие по монтажу инженерных систем всех типов. Такое предприятие начинает работать, когда у него появляется фронт работ и строительная готовность, и уходит еще до завершения всех работ. Также эта работы может выполняться периодически. Политика гарантированного покрытия затрат по собственным объемам. Дополнительная мотивация топ-менеджмента – от доходов со стороны при безусловной приоритетности задач холдинга. В условиях снижения объема портфеля проектов – переход к частичной окупаемости инвестиций за счет сторонних заказов;
- Квадрант 3:** Дочерние компании, владение которыми обусловлено присутствием других акционеров, но выполняющее все работы из портфеля холдинга на 100%. С одной стороны, привычная политика в отношении такой компании - передача объемов другим исполнителям или выкуп при минимальных затратах. Для этого создаются условия для минимизации прибыли, инвестиции в развитие – через займы и кредиты. Но, вероятно, среди сторонних собственников компании может быть драйвер портфеля холдинга в целом и его присутствие - всего лишь своеобразная компенсация за работу на рынке. В таком случае, главная задача – нахождение правильного механизма взаимодействия со сторонними участниками и превращение в квазикомпанию из квадранта 1. Дополнительная



мотивация топ-менеджмента и сторонних собственников – от увеличения доходов со стороны при безусловной приоритетности задач холдинга.

4. **Квадрант 4:** Самая простая контрактная модель отношений между управлением холдинга и топ-менеджментом компании. Эта компания, по сути, является внутренним финансовым вложением, поэтому и отношение с ней должны выстраиваться по аналогии с любым внешним соисполнителем. Единственное отличие – это приоритет перед прочими компаниями при равных показателях стоимости, надежности и качества работ. Мотивация коллектива и топ-менеджмента лежит исключительно в формате собственного финансового результата, при этом социальные гарантии должны соответствовать всему холдингу и не превышать их, как это часто практикуется в таких условиях. Участие в конкурсах на получение подрядов на общих основаниях, обеспечение дивидендов по нормативному уровню холдинга. В случае, если загрузка такой компании превышает возможности работы в интересах холдинга, то приоритет интересов холдинга должен быть однозначным, при условии равной доходности по сравнению со сторонним Заказчиком.

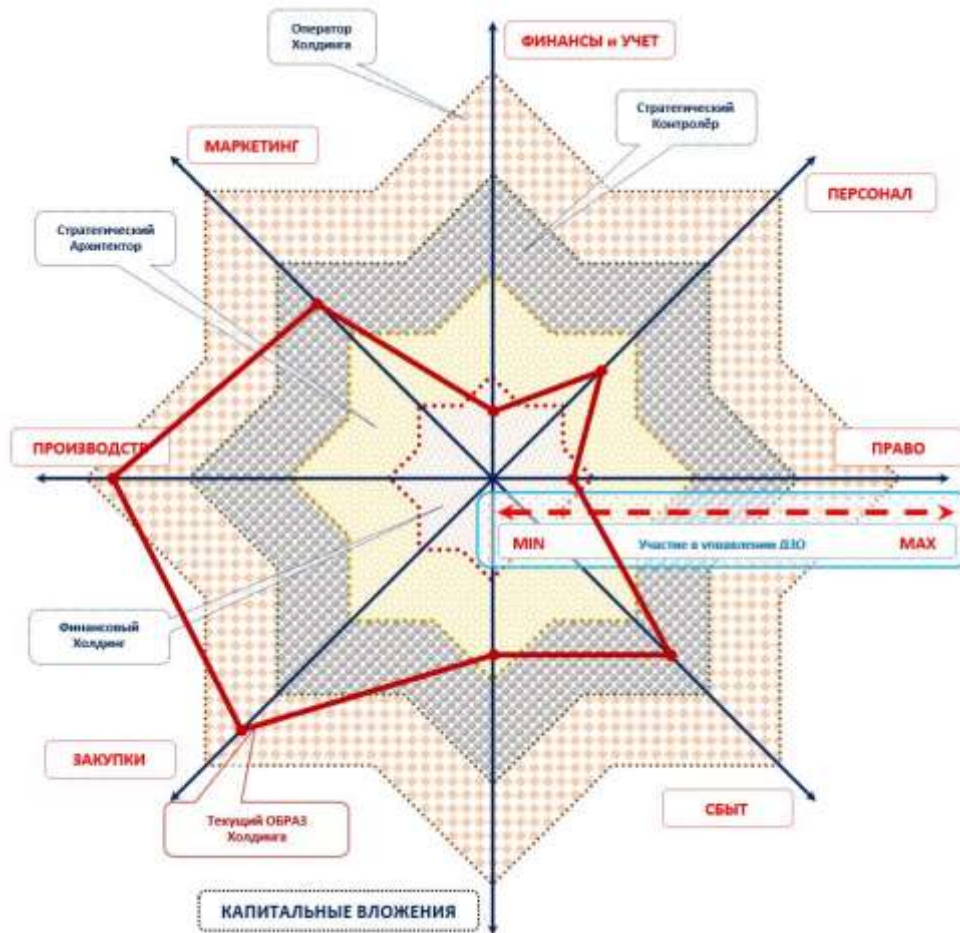


Рис.52 Варианты распределения объема функционала внутри холдинга

Сразу надо отметить, что строительство холдинга – это не только создание новых юридических лиц внутри корпоративной структуры. Есть различные модели создания холдингов, например, модели присоединения, модели разделения и выделения, модель слияния и модель базового основания. Наконец, наиболее приемлемой для инвестиционно-строительных холдингов является, так называемая, **МОДЕЛЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ**, которая характеризуется следующими особенностями:

1. Центральным элементом модели является делегирование функций управления специальной управляющей компании (корпоративному центру) на основе специальных (иначе говорят – понятийных) соглашений собственников, которые одновременно являются ими во всех компаниях холдинга (Рис.50);
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 компании холдинга. С созданием там структуры управления холдингом и выделением добавленной стоимости для покрытия её затрат.

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 антикризисной реструктуризации и в любом ином случае. Перераспределение нагрузки по возврату инвестиций и получению прибыли становится задачей обязательной и необходимой для выживания любой строительного холдинга. Сформированный в результате такой работы обоснованный пакет корпоративных 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 (Рис.51).

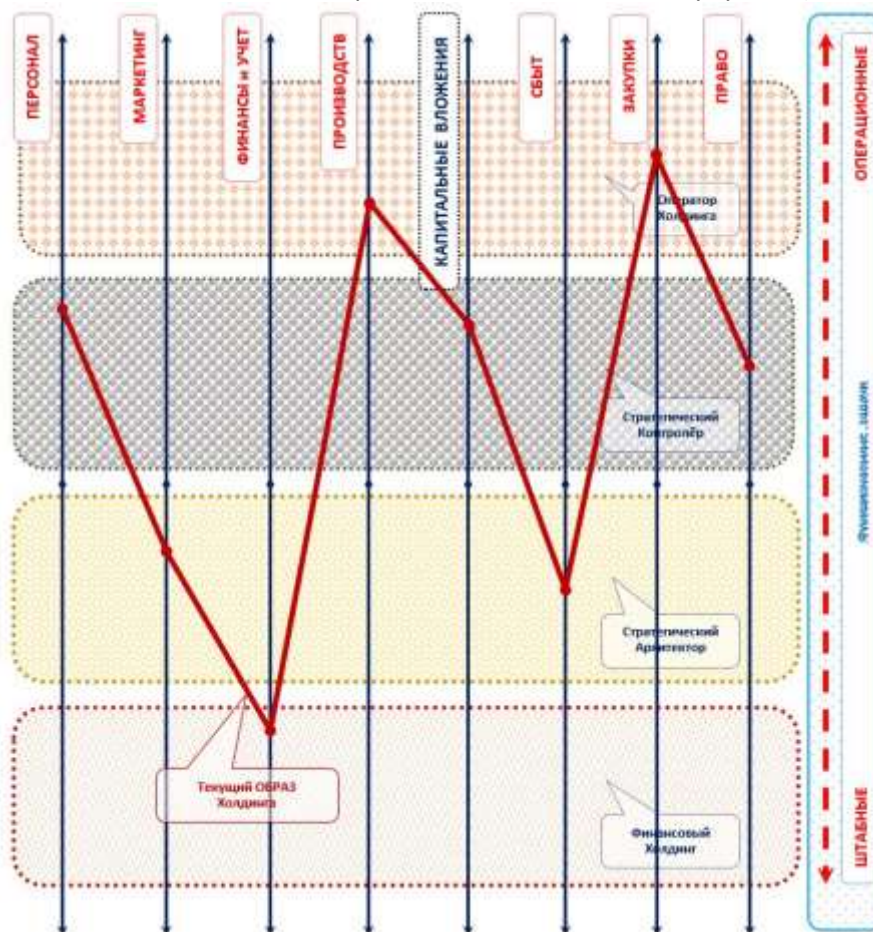


Рис.53 Варианты распределения операционного функционала внутри холдинга

Формирование профильных активов холдинга не должна сопровождаться только представленным выше механизмом – в его основе должно быть четкое понимание направлений изменения портфеля заказов и далее – самой бизнес-модели холдинга. Но также немаловажным фактором является правильное определение варианта корпоративного центра (Рис.52).

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 информации;

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.

Выполнение функций корпоративного центра зависит от модели такого центра (Рис.53). 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. Другими словами, тот, кто управляет холдингом, не должен быть «аутсорсером» для управляемых компаний. К сожалению, эта парадигма не всегда является понятной для акционеров и собственников холдингов, которые подразумевают главенство их воли над структурой хозяйственных отношений.

Варианты функций корпоративного центра				
Повышение эффективности	Финансовый Холдинг	Стратегический Архитектор	Стратегический Контролёр	Корпоративный Оператор
Принятие решений и контроль результатов	В виде исключения. Управляет бизнесом исходя из финансовых результатов	Утверждает ключевые стратегические решения. Следит за выполнением планов и реализацией проектов	Утверждает инвестиционные решения после проверки. Отслеживает главные операционные и инвестиционные показатели	Контролирует функциональную логику принимаемых решений. Детальный анализ финансовых и операционных параметров деятельности
Управление персоналом и руководство функциональными отделами	Наймывает/увольняет. Создает и требует базовые стандарты отчетности	Следит за результатами работы ключевых менеджеров, создает систему мотивации	Определяет направления кадровой политики. Определяет стандарты деятельности функциональных подразделений	Занимается всей работой по найму, подготовке и аттестации. Разрабатывает технологию работы функциональных отделов
Программа повышения эффективности и координация	Делегирует дочерним компаниям. Координацией не занимается	Делегирует дочерним компаниям. Занимается координацией стратегических задач	Предлагает программы повышения эффективности. Координирует взаимодействие в целях получения корпоративной синергии	Вводит программы повышения эффективности и управляет реализацией программ во взаимодействии со всеми клиентами
Совместно используемые услуги	Отсутствуют	Развивает совместно используемые НО УНИКАЛЬНЫЕ услуги	Развивает совместно используемые услуги в полном объеме где возможен эффект синергии	Развивает совместно используемые услуги по всем направлениям и контролирует их эффективность

Рис.54 Роли корпоративного центра при повышении эффективности

С точки зрения проектного управления, о котором мы говорили выше, проблемной точкой становится не только определение места нахождения проектного офиса как такового, но и его формата в сложном внутри корпоративном взаимодействии. Как известно, проектный офис может иметь как вполне осязаемые структурные формы, как специальное подразделение оргструктуры или как выделенная компания холдинга, так и виртуальные. Во втором случае, проектный офис представляет собой совокупность документов и ресурсов компаний и холдинга, которые обеспечивают реализацию проектов вне зависимости от наличия такого подразделения. В данном случае, офис управления проектами перекликается со структурой любой другой службы холдинга. **СЛУЖБА – это совокупность компаний, подразделений компаний и сотрудников компаний, обеспечивающих выполнение одной функции в рамках холдинга.** Например, служба закупок начинается от директора по закупкам материнской компании, включает специальные торгово-закупочные и логистические компании, подразделения материально-технического снабжения и комплектации операционных компаний и заканчивается кладовщиками и снабженцами в отдельных филиалах и обособленных подразделениях.

Если проектный офис холдинга рассматривать именно как службу по управлению проектами, то и формальное его представление может иметь все формы, начиная от методологического руководителя по управлению проектами в головной компании, выделенным офисом по координации проектов в материнской компании и заканчивая центрами координации проектов на местах (Рис.54). А также она

включает отдельных специалистов или экспертов-супервайзеров по контролю хода реализации проектов. Часто именно непонимание места и необходимости создания проектного офиса внутри крупного холдинга и его типа, приводит к целому комплексу внутрикорпоративных конфликтов, начиная от вопросов делегирования полномочий и заканчивая ресурсными приоритетами. Задача для собственников – выявить в холдинге и службу по управлению проектами, и создать для неё необходимый организационный минимум, является приоритетной при формировании эффективной корпоративной структуры, гарантирующей четкую реализацию самых сложных проектов (Рис.55).

Другой немаловажной причиной инкорпорации инвестиционно-строительного бизнеса является необходимость создания системы управления удаленными подразделениями. Инвестиционно-строительный бизнес априори является транстерриториальным, но необходимость превращения территориально разнесенных подразделений в отдельные дочерние компании должна быть обоснована экономическими соображениями. Главным соображением является стоимость комплекса коммуникаций между локальным проектным подразделением и головной компанией холдинга. Если управления и коммуникаций между функциональными структурами стоит дороже, чем создание таких структур на местах, то решение напрашивается определенное. Ниже рассмотрены варианты постепенной инкорпорации холдинга в зависимости от географической диверсификации портфеля.

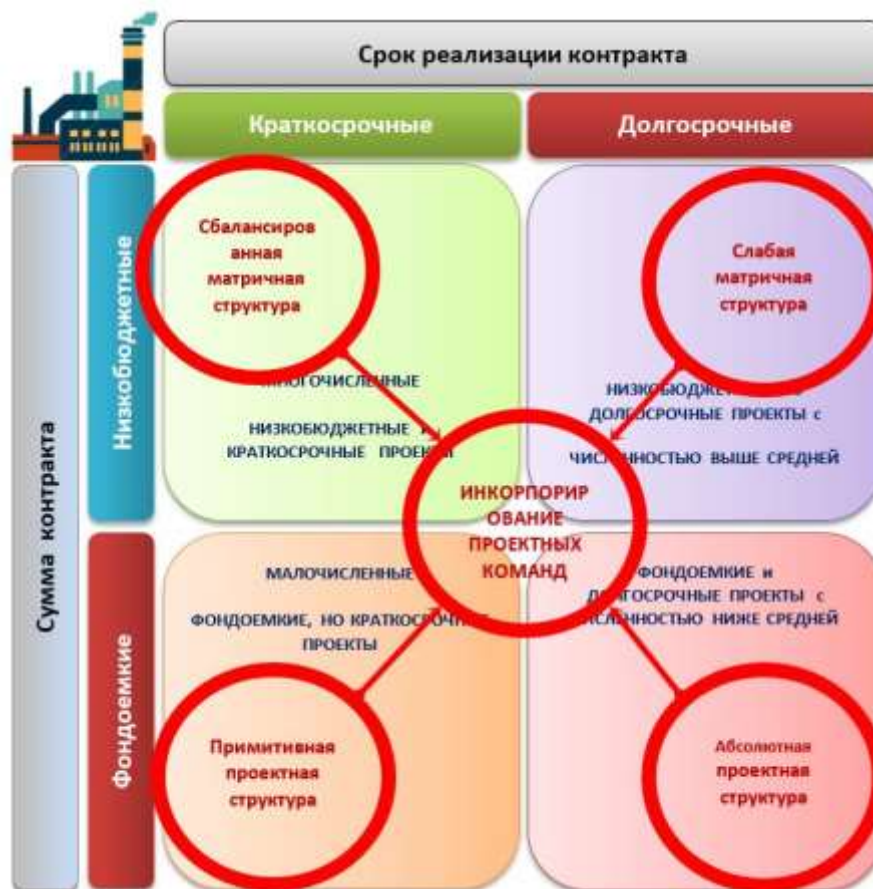


Рис.55 2-я причина инкорпорации холдингов – выделение локального портфеля

Среднее и длинное плечо требуют более длительных коммуникаций, а значит эффект от взаимодействия в таком проекте с головным офисом становится все дороже и дороже для бюджета проекта. Особенно если это управление связано с пересечением часовых поясов и наличием существенных межкультурных различий между сотрудниками (Рис.56).

Здесь не рассматриваются проекты, реализуемые вблизи головного офиса. Условно таковыми являются проекты дневной доступности, т.е. когда на проект можно попасть, решить вопросы и вернуться в течение одного дня. Это касается любого вида транспорта, поэтому проект с ежедневной доступностью на самолете может управляться непосредственно из головного офиса, а проект с двухдневным путешествием на автомобиле таковым уже не будет. Проекты, управляемые непосредственно из головного офиса, не требуют даже создания филиала на строительной площадке. Наше законодательство позволяет создавать временное обособленное подразделение, даже со своей выделенной организационной структурой и презентационным наименованием, отражающим суть

проекта в целом. При этом структура управления проектами будет полностью соответствовать указанным ранее 5-ти видам проектных структур именно как часть головной организации (Рис.57).

Для дальнейшего рассмотрения попробуем изложить вопросы создания инвестиционно-строительных холдингов в порядке актуальности, в соответствие с задачами этого пособия:

1. Применимые для инвестиционно-строительного бизнеса классификации холдингов и их наиболее характерные особенности;
2. Основные причины принятия решений о юридическом выделении видов деятельности и проектов для создания холдинга;
3. Классификация, роль и место управляющей компании инвестиционно-строительного холдинга, формирование эффективной корпоративной структуры в целом;
4. Проектный офис корпоративного образования как специфическая особенность инвестиционно-строительных холдингов.

Несмотря на то, что классические союзы и объединения также нашли свое отражение в строительстве или в девелопменте, мы не будем рассматривать временные, нерегистрируемые или специальные формы объединения лиц вроде консорциумов, картелей, синдикатов, пулов, ассоциаций, стратегических партнерств и других аналогов. Остановимся на возможной структуре любого строительного холдинга в разрезе главной целевой установки – получение доходов через участие в реализации инвестиционно-строительных проектов.



Рис.56 3-я причина инкорпорации строительных холдингов - география

С точки зрения формы внутрикорпоративной интеграции строительные холдинги, как и любые другие, могут иметь следующие схемы:

1. Вертикальные холдинги – представляют собой поточную цепочку технологически связанных производств. При этом если в структуре есть избыток товарного производства, то эти потоки являются дополнительной выручкой холдинга при условии 100%-го обеспечения основного строительного производства (Рис.58);
2. Горизонтальные холдинги – представляют собой совокупность несвязанных между собою производств, диверсифицированных по продукту или территориально. Для строительных холдингов немаловажно понимание принципиального различия горизонтальных холдингов:

- 2.1 Головное предприятие холдинга – главный контрагент Заказчиков, или горизонтальная кооперация подразделений по производству эксклюзивной продукции или услуг с одним выходом (Рис.58). При этом взаимоотношения между дочерними предприятиями рассматриваются только в рамках предоставления услуг на сторону.
- 2.2 Головное предприятие – центр прибыли и инвестиций, а дочерние предприятия – контрагенты Заказчиков. Это горизонтальная кооперация с несколькими выходами, связанная с обладанием материнской компанией конкурентного рыночного преимущества.
3. Комбинированные холдинги – различные вариации указанных выше схем, которые и находят наибольшее отражение в строительных холдингах. Если глобально проанализировать существующие сегодня корпоративные образования в строительстве, то можно констатировать практическое отсутствие чистых вертикальных или горизонтальных холдингов. Комбинированный вариант является не только более устойчивой и экономически обоснованной формой, но и гораздо более адаптивной к оптимизации и реструктуризации в целом.

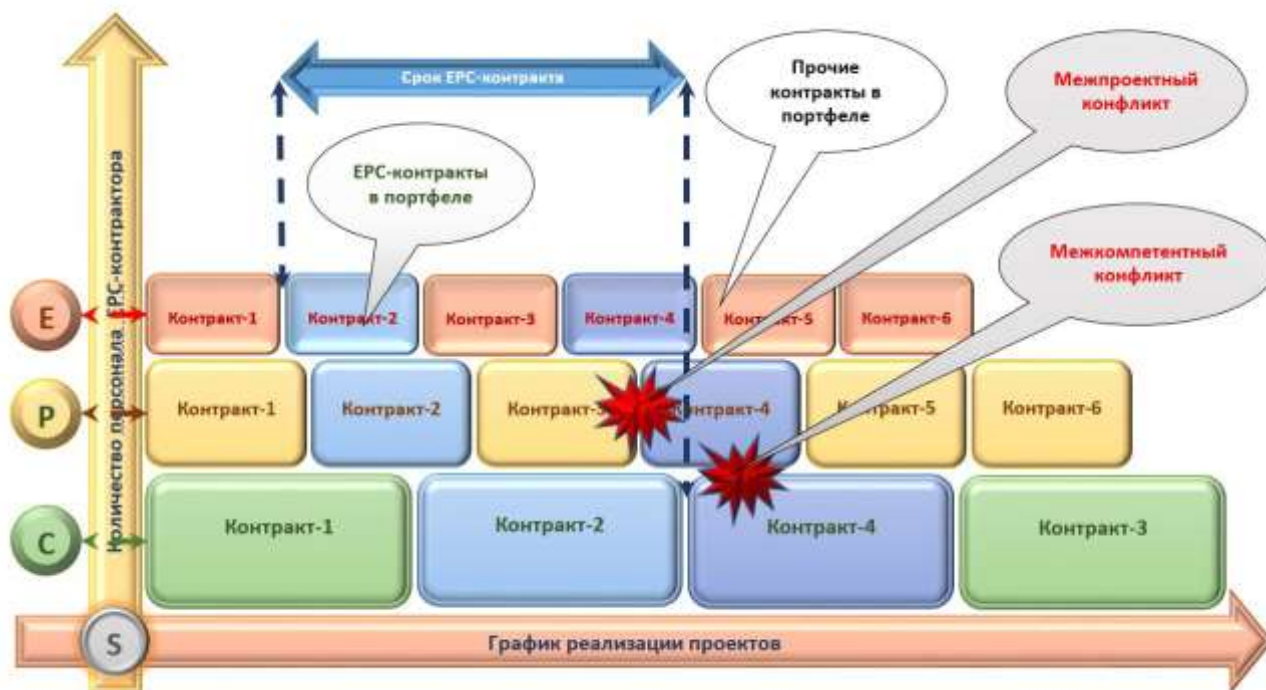


Рис.57 4-я причина инкорпорации строительных холдингов – разрывы активности

Тип и структура вертикального строительного холдинга во многом зависят не только от сектора строительной отрасли, в котором работают компании холдинга (девелопмент, гражданское строительство, промышленное строительство и монтаж, в том числе по промышленным областям: энергетика, химия, трубопроводное, транспортное), но и от ключевой профессиональной компетенции холдинга. Например, электромонтажный холдинг, инжиниринговый холдинг, включающий проектные организации и пусконаладочные компании, промышленные монтажники, монтажники внешних и внутренних инженерных систем и другие. В зависимости от этой специфики выбирается или перманентно формируется вертикальная или горизонтальная модель холдинга или первичная консоль комбинированного холдинга.

Представленный на рисунке 58 возможный вариант вертикального холдинга отражает в большей части отношения в холдинге жилищного девелопмента, хотя такой же пример можно сделать и для промышленного строительства, например, трубопроводного, когда холдинг начинается с заводов по производству труб и арматуры и через инжиниринговые компании заканчивается монтажными трубопроводными компаниями и механизированными комплексами. Это также вариант промышленно-строительного холдинга, поскольку трубопроводный транспорт является универсальным по спросу у Заказчиков, в таком случае формировать строительный холдинг на инвестиционном механизме нецелесообразно.

Причиной возникновения горизонтальных холдингов является желание расширить объемы производства территориально или через монополизацию рынка конкретных услуг. Поэтому сегодня выделяют две основные формы роста и расширения масштабов строительного производства:

- диверсификация услуг, основанная на накоплении и расширенном воспроизводстве;
- диверсификация заказчиков, основанная на стратегии слияния и поглощения.
- Горизонтальные холдинги наиболее точно отвечают этим формам расширения, поскольку позволяют реструктурировать холдинг бесконечно долго в зависимости от объемов накопленных инвестиций.
- Условное разделение горизонтальных строительных холдингов на холдинги с одним выходом контракта с Заказчиком или с несколькими выходами (Рис.59) позволяет точно выделить специфичную деловую компетенцию, которую следует развивать и усиливать руководству холдинга. Например, горизонтальный холдинг с одним выходом может легко работать на локальном или муниципальном рынках, предлагая разнородным местным заказчикам весь комплекс услуг, независимо от структуры контракта и наличия тех или иных услуг в принципе. Такой холдинг может строить дороги, заниматься отделкой и монтажом отдельной, а может временно объединять бригады необходимых подразделений на нужных объектах или проектах.

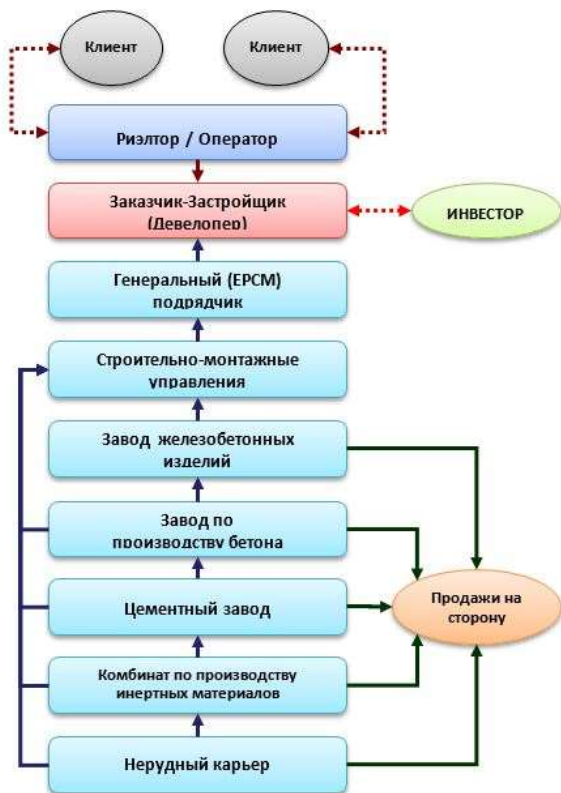


Рис.58 Технологический вертикальный Промыленно-строительный холдинг

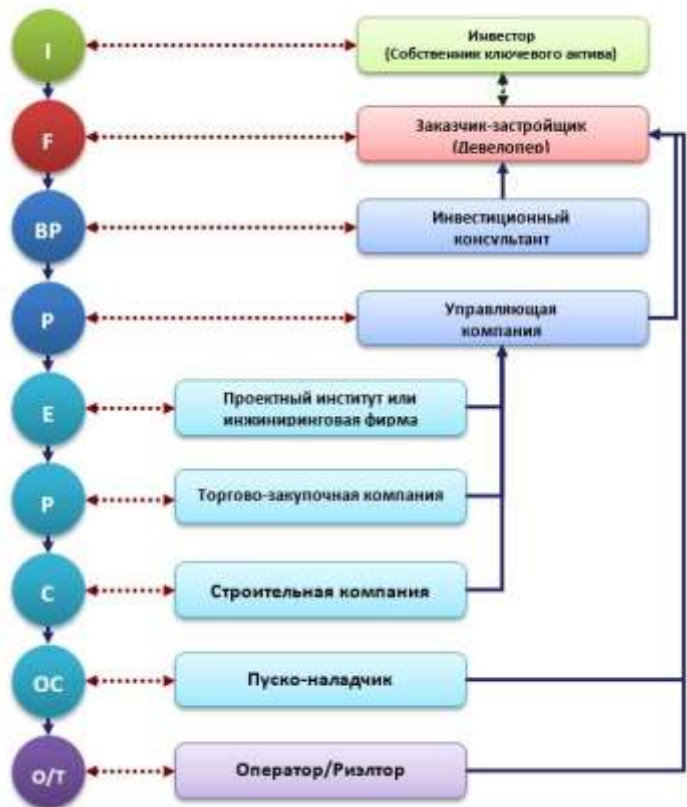


Рис.59 Процессный комбинированный холдинг (ЕРС-холдинг)

Расширение одной из составляющих такого холдинга на другие рынки ведет к необходимости такого же развития и прочих компонент, что иногда невозможно сделать успешно ввиду разнородности активов в этих компаниях. Тогда возникает ситуация холдинга в холдинге, когда одна компонента холдинга с одним выходом становится холдингом со многими выходами и начинает работать с Заказчиками самостоятельно. В случае с несколькими выходами головное предприятие холдинга имеет права на ключевую компетенцию, которая и передается на реализацию в дочерние компании. Например, строительное предприятие по монтажу систем автоматики и их пуско-наладке, скорее всего, будет развиваться по варианту множества заказчиков, создавая дочерние предприятия в различных регионах и городах. При этом головное предприятие холдинга будет предоставлять своим дочерним предприятиям услуги по инженерной подготовке и проектированию систем, а также будет держателем нематериальных активов и бренда, которые позволяют остальным получать доход выше среднего по рынку.

Как уже было отмечено, существование горизонтальных и вертикальных холдингов в чистом виде маловероятно. Существуют самые различные варианты комбинирования компаний в холдинге, но с точки зрения управления корпоративным образованием, формы интеграции могут быть двух видов:

1. Когда роль материнской компании выполняет одна из процессных компаний;
2. Когда материнская компания представляет собой отдельную управляющую компанию.

Процессный подход предполагает такую конфигурацию комбинированного строительного холдинга, которая отвечает всем или нескольким этапам реализации инвестиционно-строительного процесса, в зависимости от миссии и целевых установок собственников холдинга. Объем компаний, конфигурация вертикальных и горизонтальных группировок зависят от места холдинга на рынке, от занимаемой ниши и вида выполняемых работ, но при этом сохраняется принцип наличия всех участников для выполнения всего комплекса работ от генподрядчика (ЕРС/ЕРСМ-подрядчика) до девелоперов всех видов. В процессном холдинге отдельные промышленные или финансовые компании занимают свое место в соответствующих группировках на основании места и роли в процессе, что гармонизирует общий холдинговый бизнес-процесс и делает холдинг более гибким к новым видам и формам строительного контрактинга.

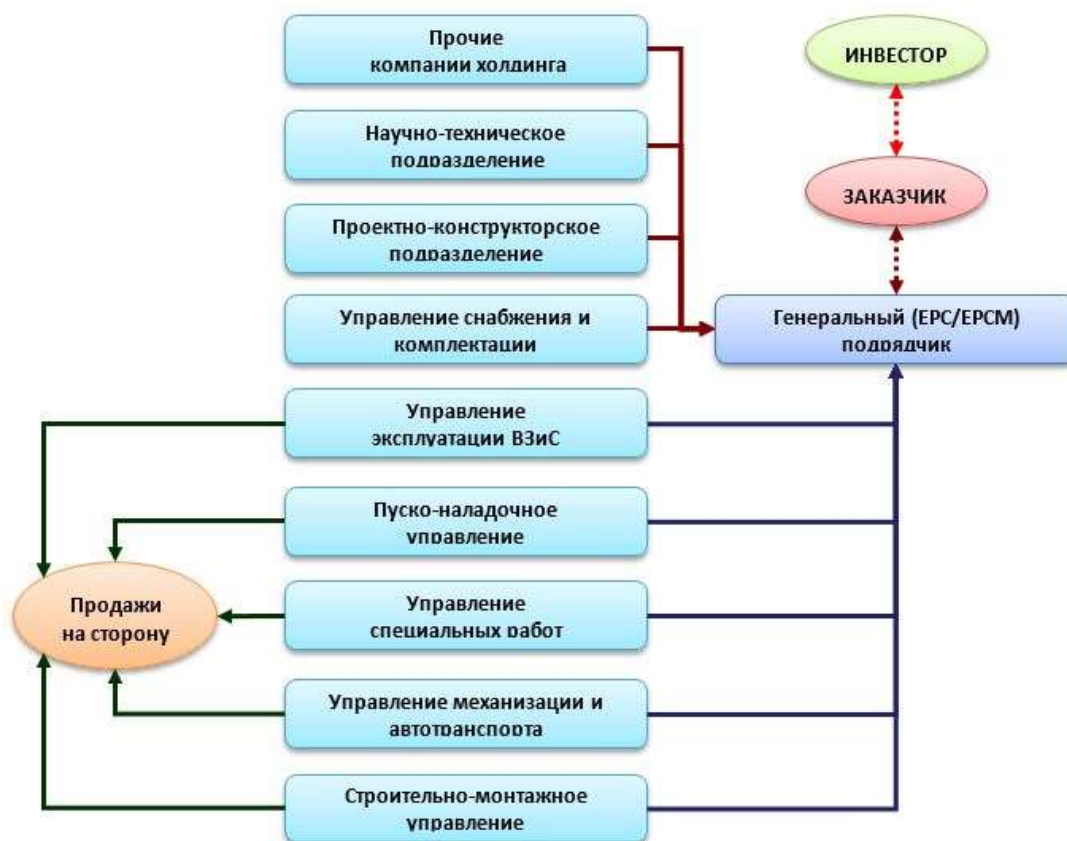


Рис.60 Горизонтальный холдинг с единым выходом

Производной процессного подхода в строительном корпоративном образовании может быть так называемый ЕРС(ЕРСМ)-холдинг (Рис.60). В таком холдинге промышленные активы по производству строительных материалов и конструкций, а также по комплектации блоков и агрегатных узлов оборудования являются дочерними предприятиями специальной компании по комплексному управлению поставками. В то же время, финансовые и инвестиционные ресурсы привлекаются материнской компанией холдинга, которая и является аккумулятором корпоративной прибыли и гарантом возврата сторонних инвестиций и кредитных ресурсов. Одним из явных преимуществ ЕРС(ЕРСМ)-холдинга является возможность участия в самых разных проектах в качестве участника любого уровня.

Очевидным отличием ЕРС(ЕРСМ)-холдинга является наличие в его структуре дочерних компаний, отвечающих за главные направления реализации этапов инвестиционно-строительного процесса, а именно проектно-инжиниринговые компании, комплектно-логистические компании, способные работать с зарубежными производителями и поставщиками по международным стандартам. И, безусловно, строительные компании, готовые предоставить весь спектр услуг по организации строительной площадке и строительству крупных промышленных объектов. В рамках этой концепции под ЕРС(ЕРСМ)-холдингом понимается уникальная проектно-строительная корпорация, созданная для эффективной реализации инвестиционно-строительных проектов с преобладающим использованием ЕРС(ЕРСМ)-подхода. Хотя это может быть и Девелоперский холдинг.



Оптимизируя такой холдинг только на ЕРС(ЕРСМ)-подряд можно сформулировать основные преимущества создания ЕРС(ЕРСМ)-холдинга:

1. Аккумуляция прибыли и рост капитализации у главного носителя бренда;
2. Возможность развития и накопления ключевых компетенций в области реализации ЕРС(ЕРСМ)-контрактов в головной компании, без необходимости обеспечивать полный функционал реализации в рамках одного юридического лица;
3. Возможность получения банковских гарантий, привлечения внешнего финансирования и иных инструментов, в т.ч. для реализации внешнеэкономических соглашений из единого финансового центра;
4. Возможность создания индивидуальных систем мотивации персонала в каждой компании ЕРС/М-холдинга, отвечающей за свой этап реализации инвестиционно-строительного проекта;
5. Возможность формирования единого перечня построенных объектов под общим брендом, что повышает конкурентоспособность холдинга в целом и каждой компании в индивидуальных контрактах и другие явные плюсы.

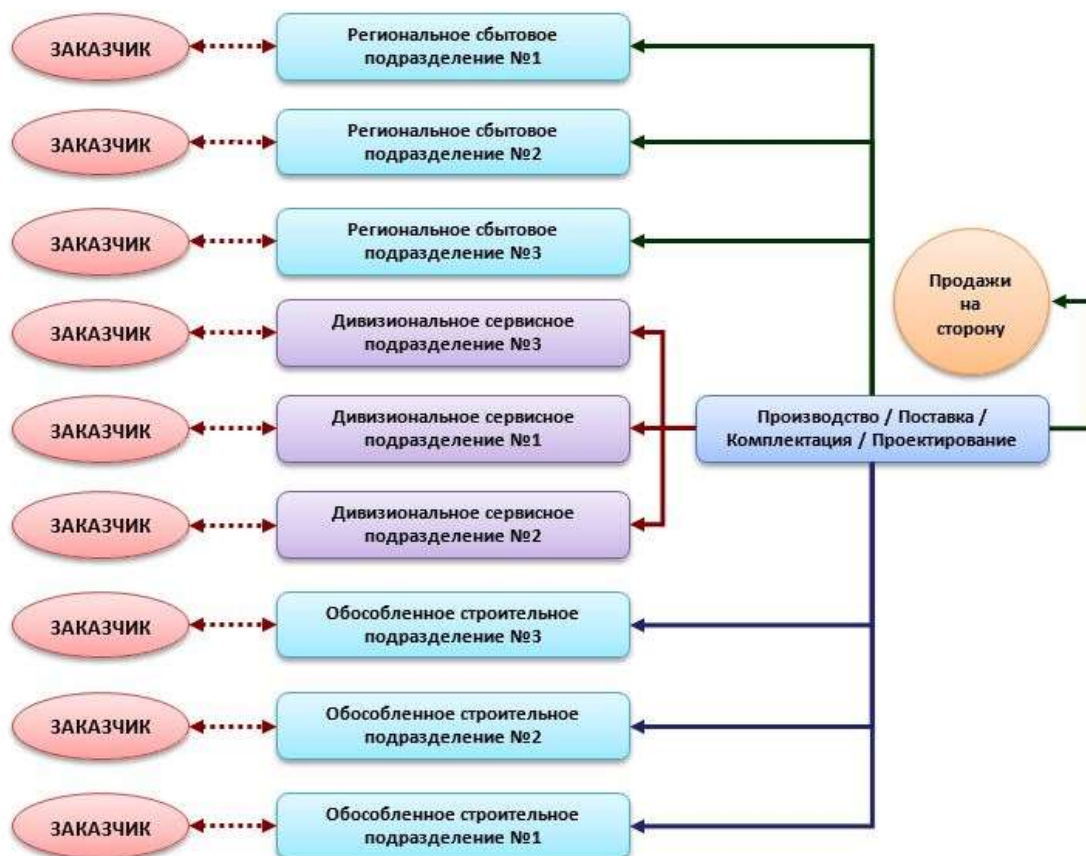


Рис.61 Горизонтальный холдинг с множественными выходами

Организационная структура управления конкретным проектом реализации ЕРС/М-контракта в холдинге не может замыкаться только в рамках головной компании. Безусловно, самый эффективный способ реализации проекта – создание взаимопроникающей организационной структуры, позволяющей не только гибко реагировать на конкретику каждого проекта, но и наоборот – описать и положить стандартные бизнес-процессы и процедуры между элементами оргструктуры на корпоративную систему менеджмента качества. Весь цикл реализации ЕРС/М-проекта по строительству конкретного объекта должен быть положен на логичные и понятные взаимоотношения всех участников корпоративного бизнес-процесса с учетом существующей в каждой компании системы мотивации эффективной работы.

Предложенная на рисунке 61 базовая организационная структура реализации ЕРС(ЕРСМ)-контракта позволяет создать необходимую систему регламентов и инструкций в рамках общей системы менеджмента качества даже с учетом корректировок на индивидуальность проектов. При этом в этой структуре явно отсутствуют немаловажные службы, а именно отдела контроллинга проектов (своеобразный внутренний аудит) и служба информационных технологий, объединяющая в рамках холдинга все компании на базе единой информационной системы управленческого учета и контроля.

Во всех этих вариантах образования холдингов присутствует определенная ключевая компетенция, позволяющая существовать холдингу на рынке и определяющая степень и место участия каждой строительной компании холдинга в получении прибыли. Например, некоторые промышленно-строительные холдинги возникли вокруг домостроительных комбинатов, которые сначала сами создавали специальные строительные подразделения для выполнения работ собственными силами, а не для перепродажи готовой продукции сторонним инвесторам. Также промышленно-строительные холдинги с горизонтальным строительным блоком возникают вокруг заводов металлоконструкций, вокруг предприятий по производству сборных и блочных сооружений и именно потому, что интегрирование с монтажными услугами приносит ощутимый результат. Инжиниринговые или проектно-строительные холдинги образуются вокруг проектных организаций, часто с некоторой монополевой компетенцией, которые расширяют свой бизнес до управления проектами и строительства объектов собственного проектирования. А если такой объект является ключевым, то эти холдинги способны принимать на себя и функции генерального ЕРСМ-подрядчика. Что касается финансово-строительных холдингов или инвестиционно-строительных, то здесь ключевой компетенцией является возможность привлечения кредитных или привлеченных ресурсов для осуществления и реализации инвестиционно-строительных проектов (Рис.62).

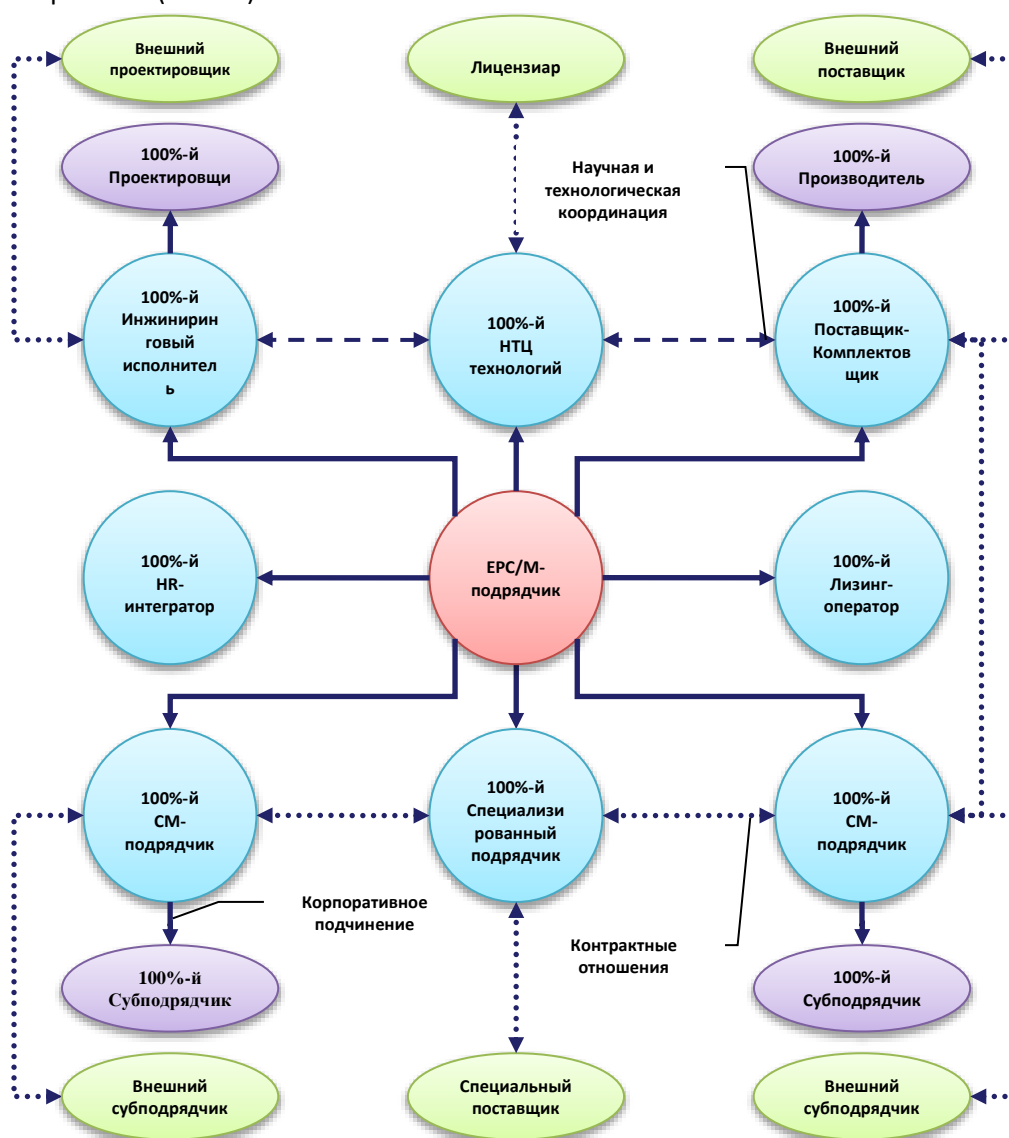


Рис.62 Базовая структура ЕРС(ЕРСМ)-холдинга

В общем случае, промышленные активы по производству строительных материалов и конструкций, а также по комплектации блоков и агрегатных узлов оборудования являются дочерними предприятиями торгово-закупочной компании, представляя горизонтальную промышленную группу холдинга. В то же время, финансовые и инвестиционные ресурсы привлекаются наиболее доходным участником холдинга, который и является аккумулятором корпоративной прибыли и гарантом возврата

сторонних инвестиций и кредитных ресурсов. Одним из явных преимуществ процессного холдинга является возможность участия в самых разных проектах в качестве участника любого уровня.

Следующим способом оптимизации строительных холдингов является контроль степени управляемости компаний внутри холдинга. Несмотря на современную тенденцию к построению плоских структур с уменьшением числа уровней управления, данная рекомендация взывает к опыту управления многочисленными дочерними предприятиями. В общем случае управление всеми компаниями холдинга из единого центра, а также сбор корпоративной информации и анализ последствий ведет к неуправляемому росту непроизводительных корпоративных служб. Особенно если корпоративный пул представляет собой неопределенную конфигурацию филиалов, представительств, нерегистрируемых обособленных подразделений, дочерних и зависимых юридических лиц (Рис.63).

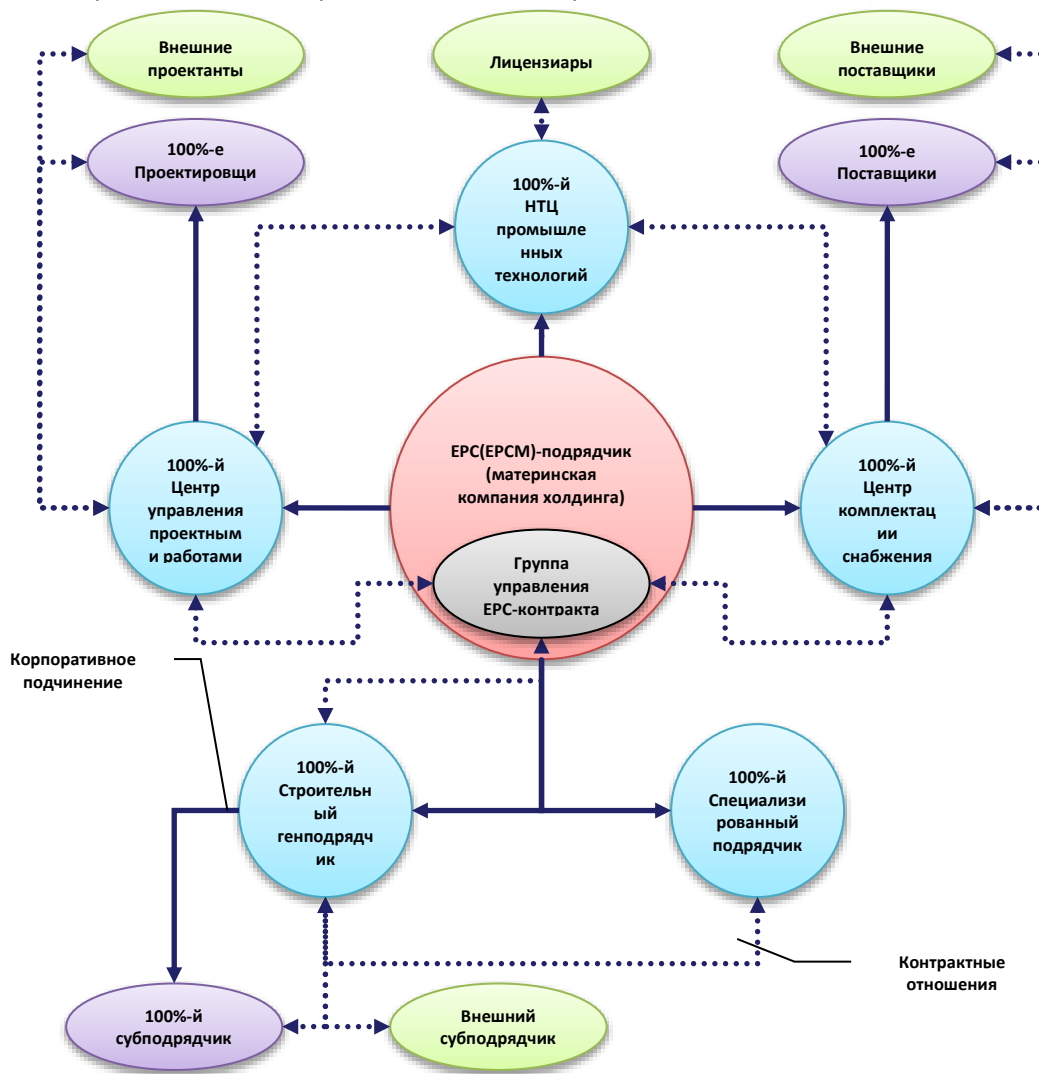


Рис.63 Схема реализации проектов в EPC(EPCM)-холдинга

Оптимальным форматом холдинга в данном случае является обоснованная с точки зрения управляемости загрузка корпоративного менеджмента материнской компании холдинга и управление не полностью подконтрольными ресурсами. Материнская компания должна управлять набором из пяти-семи 100%-х дочерних компаний, определяющих ключевые процессные компетенции и являющиеся держателями ключевых активов. По мере уменьшения управляемости, компании передаются на низлежащие горизонтальные и вертикальные ветви в соответствии с объемом использования их компетенций. Делегирование полномочий по управлению родственными компаниями дочерним компаниям позволяет не замыкаться на анализе деятельности отдельных компаний, а эффективности их процессов в целом. Данная рекомендация не распространяется на финансовые вложения, связанные с диверсификацией инвестиций (Рис.64).

В завершение хочется отметить, что в жизни EPC(EPCM)-холдинг не обязательно должен быть выражен явно, часть функций могут пересекаться и взаимно дополняться в компаниях холдинга. Кроме

того, тенденция реформирования строительных холдингов стремительно демонстрирует именно это направление развития, в связи с чем, остается пожелать менеджменту корпораций не упустить время.

Сегодня реализация стратегии корпоративного строительства холдингов приобретает смешанные формы в другом аспекте – это построение проектно-эджократических систем внутри холдинга. Эджократические структуры компаний (от лат. ad hoc - специальный, устроенный для данной цели) получили свое название за возможность их эффективного применения к реализации отдельных проектов, к гибким, временным и быстроменяющимся организационным структурам, к управлению проектами, основанном на знании и компетентности, а не на должностной позиции в иерархии. Ключевыми факторами в таких структурах являются компетентность руководителей и групповая взаимосвязь работ. Такие проектные структуры создаются внутри холдинга для координации работ по реализации конкретного долгосрочного проекта с привлечением прочих компаний холдинга в и согласования степени их загрузки и уровня полномочий.

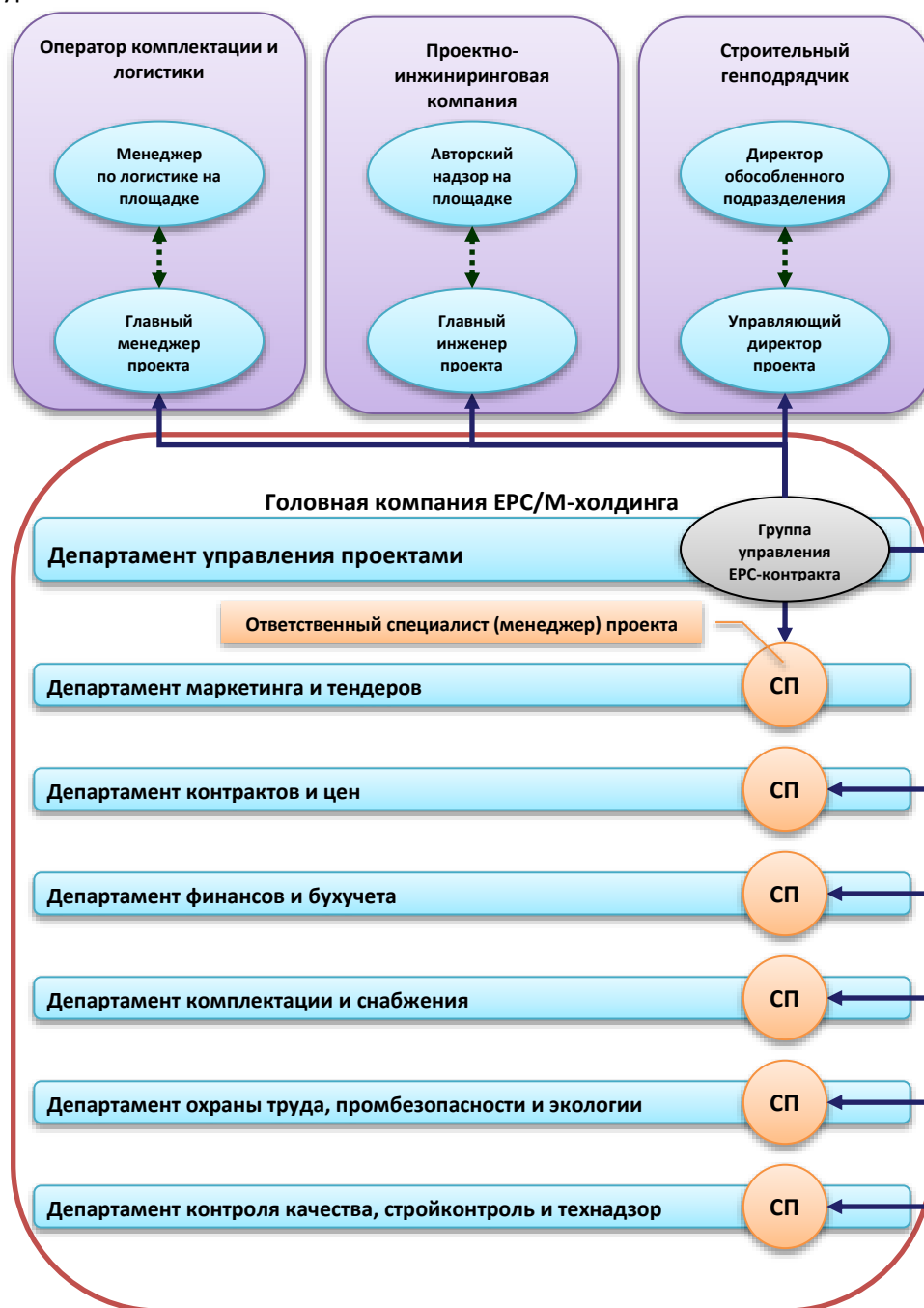


Рис.64 Структура реализации проектов в EPC(EPCM)-холдинга

Для такой компании не характерны процедурные формальности, хотя она должна отвечать определенным корпоративным стандартам. При этом многие жесткие ограничения по организационной структуре, набору персонала и другим позициям сводятся в ней до минимума. Организационная структура управления имеет органическую основу и может быть четко не определена, преобладают

неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Организационная структура холдинга с центрами управления проектом (проектами) с учетом эдхократической составляющей может также выглядеть определенным образом.

Реализация этого инструмента оптимизации осуществляется путем создания отдельных групп управления проектом, формализуя их права и обязанности через специальные отделы управляющей компании, обособленные подразделения, филиалы или даже самостоятельные юридические лица, организуемые для единственной и конкретной цели. Прочие дочерние предприятия холдинга в данном случае осуществляют коммуникацию по конкретному проекту через этот центр управления проектом и ровно в том, объеме, насколько его целесообразность обоснована. Если создание подобных центров управления проектами поставлено на поток, т.е. процедуры стандартизированы для любого вида строительного подряда, обеспечены ресурсными резервами, технологиями, механизмами, кадровым резервом, то можно говорить о создании сетевой компоненты строительного холдинга.

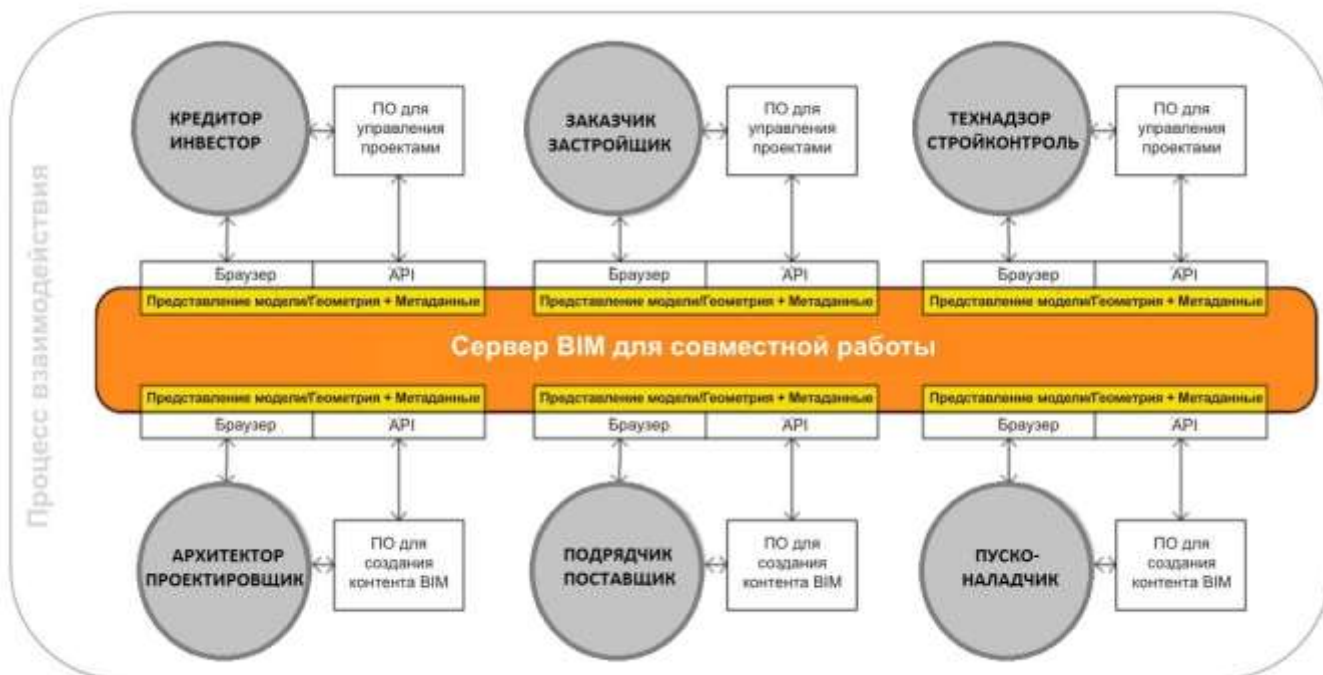


Рис.65 Пример автоматизации холдинга на BIM-платформе

Сетизация – ещё один вынужденный тренд развития строительных холдингов, находящегося в процессе стремительного роста портфеля проектов. Использование сетевых принципов организации строительных холдингов может опираться на аналогичное решение вопросов развития банковского, страхового бизнеса или ритейла. Термин "сетизация" означает метод, заключающийся в формировании сети центров реализации строительных проектов разных уровней, с ее узлами, и связями с дочерними подразделениями для достижения целей в соответствии с потребностями и ожиданиями Заказчиков. Сегодня место сетизации успешно занимает цифровая автоматизация управления проектами (Рис.65).

Проблема восприятия сетизации состоит в том, что её часто путают с формированием горизонтального холдинга со многими выходами. При этом прямые аналогии существуют, хотя есть и принципиальное различие. Сетизация позволяет существовать и в виде горизонтального холдинга с одним выходом, и в виде комбинированного процессного холдинга, сохраняя при этом сетевые стандарты и требования. Например, это легко можно отнести к инжиниринговым компаниям, занимающимся строительством объектов различной степени сложности в разных регионах страны. В данном аспекте сетизация позволяет формировать необходимые обособленные подразделения, филиалы и даже целые компании по управлению проектами строительства столь быстро, что это становится одной из ключевых компетенций холдинга. Дальнейшая работа по формированию пула строительных субподрядчиков, субпроектировщиков и других соисполнителей ведется в рамках центра управления проектом, в т.ч. с привлечением специализированных дочерних компаний холдинга на общих условиях.

## ОПТИМИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЫ СТРОИТЕЛЬНЫХ ХОЛДИНГОВ.

В условиях непредсказуемых изменений на рынке инвестиционно-строительной сферы, когда меняются не только объемы и условия работы в уже заключенных контрактах, происходит и остановка финансирования по отдельным проектам, но и сами портфели претерпевают качественные девиации, наличие внятной стратегии реструктуризации является гарантией выживания бизнеса. Стратегия, которая не только влияет на гарантию загрузки компании или всех существующих подразделений холдинга, но и позволит правильно определить направления качественных организационных и корпоративных изменений на всех уровнях управления. Стратегия реструктуризации предполагает создание в компании набора инструментов корректировки бизнес-модели, т.е. основного набора проектов, наполняющих перспективный портфель. Корректировка и анализ уровня отступления от ключевых стратегических компетенций – наиболее полезная процедура, которая позволит перенести поток выручки с рискованных объемов работ на, безусловно, обеспеченные проекты.

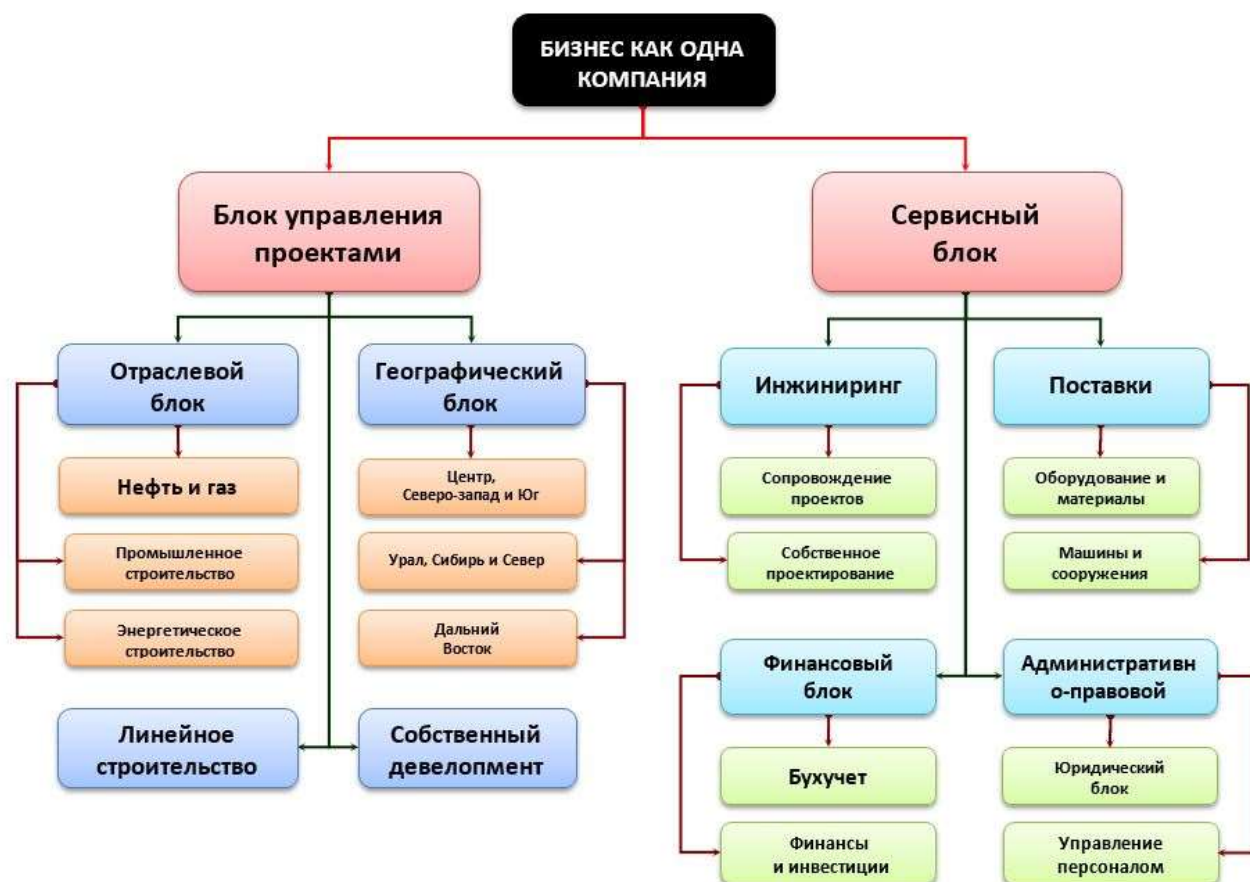


Рис.66 Единая компания как база объединения бизнеса

Варианты реструктуризации могут включать не только смену портфеля в рамках стороннего заказа, но и частично создание собственного девелопмента, ровно в той части, которая позволит в переходные периоды изменений на рынке, сохранить ключевой персонал как костяк будущего портфеля. С другой стороны, деформации на рынке могут носить временный характер. Например, когда для многих инжиниринговых компаний наступают непростые времена с наличием комплексных инжиниринговых контрактов, увеличивается объем работ у нижестоящих линейных подразделений. Многие компании оказываются просто неспособными перенести инжиниринговые компетенции на обслуживание собственного низового исполнительного звена, в результате чего теряют и то, что имели.

Для промышленно-строительных холдингов резервным вариантом реструктуризации обязательно являются проекты по текущему и капитальному ремонту собственных производственных мощностей с привлечением собственной же рабочей силы из строительных подразделений. Это не значит, что при наличии других объемов обязательно приглашать сторонних исполнителей, но всегда имеет смысл сравнивать доход со стороны и собственную внутреннюю себестоимость. Наличие объемов работ по собственному восстановлению, обновлению и реконструкции – это всегда гарантия резервного

портфеля, обеспечивающего не только сохранение ключевых строительных компетенций, но и возможность наращивать инжиниринговые компетенции по прочим направлениям.

Изменение портфеля рыночного присутствия отражается в перемещении от рисковых и занятых ниш к новым перспективным рынкам, которые могли бы в условиях кризиса решить не только задачу сохранения компании, но и будущего расширения компетенций холдинга. Не хотелось бы в рамках настоящей книги оценивать конкретные проекты, но очевидно, что в условиях изменения объемов строительства жилой и офисной недвижимости может высвободиться большое число рабочих и инженерно-технического персонала. В этих условиях важно определить те проекты, которые будут однозначно востребованы даже в условиях рыночных колебаний и финансирование которых не будет остановлено ни на минуту. Например, строительство спортивных объектов к Олимпиаде, в свое время позволило сохранить ресурсный потенциал отрасли, хотя и отразилось на финансовом состоянии большинства игроков рынка. Любой новый аналогичный проект потребует серьезной консолидации трудовых и технических ресурсов, что однозначно позволяет наметить тенденции в географической реструктуризации рыночного портфеля. Кроме олимпийских объектов появилось ещё несколько крупных объектов, где будут востребованы строительные ресурсы холдингов любого типа, и общестроительные подразделения, и специализированные компании. Все эти объекты должны быть вовлечены в орбиту стратегических интересов строительного холдинга в кратчайшие сроки.



Рис.67 Активная управляющая компания – оператор вертикального холдинга

В качестве примера можно рассмотреть несколько вариантов стратегии реструктуризации инжиниринговой генподрядной компании, в которой уже созрели все условия для инкорпорирования (Рис.66). На рисунке 64 представлен базовый вариант структуры ключевых подразделений единой компании, которые уже созрели для поэтапного выделения в самостоятельные подразделения, в зависимости от возможных изменений на рынке. Безусловно, у единой компании есть свои преимущества: установившийся бренд с понятной экономикой, единая система управления и использования персонала, юридическая привлекательность для заказчиков как единого комплекса активов, привлекательность для кредиторов как прозрачный залоговый комплекс, единый вход и выход контрактных обязательств. Но эта же комбинация формирует целый набор аналитических минусов. Это и финансовые, и правовые риски в одном котле, это и бюрократичивание управления при переходе численности к 1000 человек. Или, когда в портфеле становится более 10 сложных проектов,

многоуровневая система управления, латентный отказ от полномочий и уход от ответственности, конфликт стимулирования и мотивации персонала, внутренняя война за влияние на 1-х лиц, отсутствие карьерных трендов у топ-менеджмента и другое. Таким образом, структура единой компании вполне не требует смены организационной стратегии и применимо для компаний с гарантированным и предсказуемым портфелем заказов, с программой на 2-3 года вперед.

Вместе с тем не следует забывать и тот стратегический момент, что общая направленность на реструктуризацию и инкорпорацию может привести к потере новых контрактов, которые, в любом случае, могли бы появиться, если бы компания осталась на предыдущей стадии. В этом случае те строительные холдинги и компании, которые имеют серьезный финансовый ресурс выживания, скорее все-таки примут стратегию реструктуризации, нежели останутся без развития.

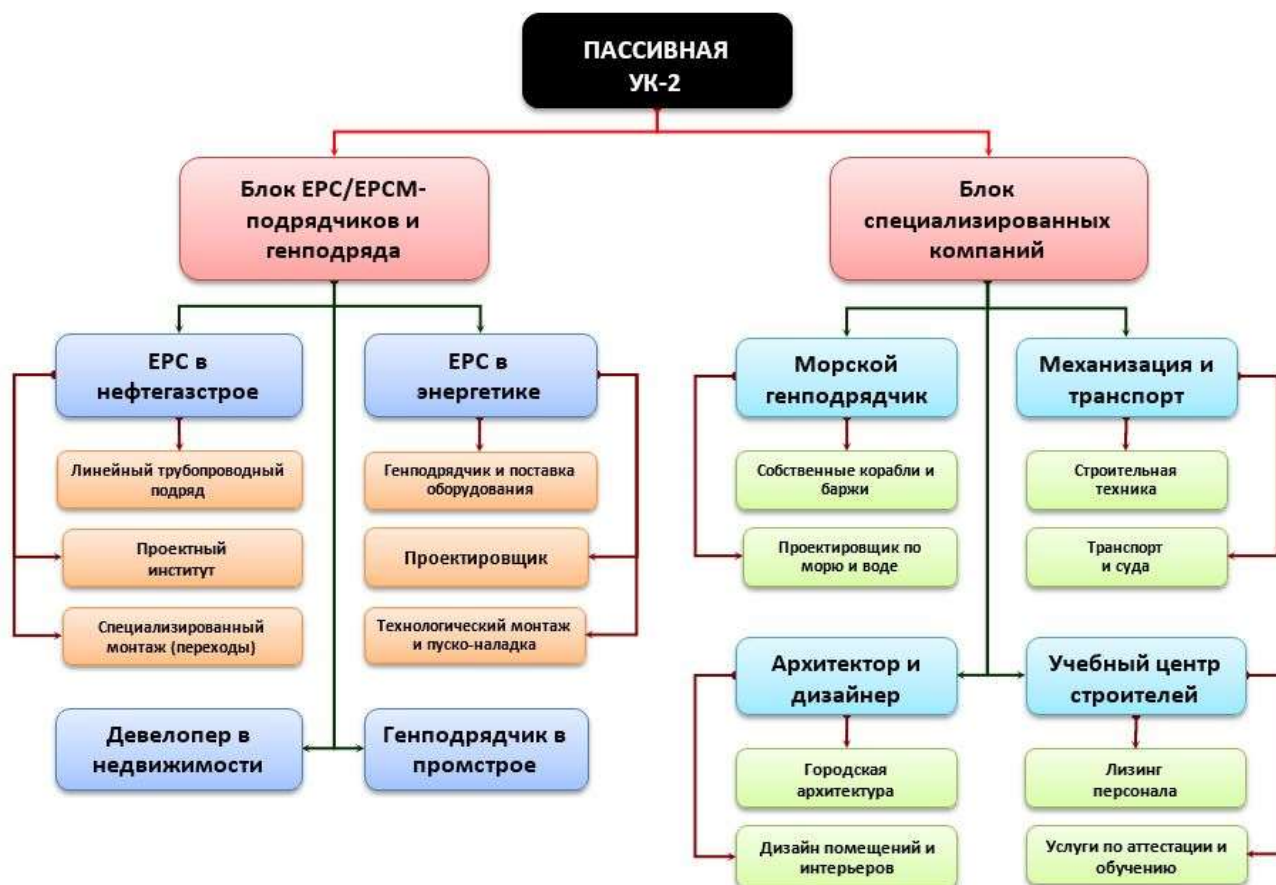


Рис.68 Пассивная управляющая компания – стратегический контролер холдинга

Естественно, существенной причиной принятия решения об инкорпорации является стремление к оптимизации издержек и получения больших возможностей в получении новых контрактов. Те строительные холдинги и компании, который сохранят ресурс компетентной динамичности, смогут получить и доступ к новым рынкам и объектам, в том числе и к таким, которыми они в других условиях не стали бы заниматься даже теоретически. Переход к холдингу с активной управляющей компаний вертикального холдинга (Рис.67), дает следующие преимущества: единый корпоративный бренд холдинга, привязанный к управляющей компании, единый вход и выход портфеля контрактов, кроме случаев недозагруженности дочерних подразделений. Привлекательность для Заказчиков как единого юридического и финансового комплекса и, при этом, возможность применения различных механизмов стимулирования и мотивации в разных компаниях. Недостатки такой комбинации отчасти перекликаются с недостатками единой компании: здесь и финансовые риски заказчиков в одном котле, здесь и необходимость иметь очень профессиональный персонал управляющей компании, превышающий по компетенциям персонал дочерних исполнителей, здесь и проблемы контроля загрузки персонала подразделений для анализа эффективности. Кроме прочего, высока вероятность получения конфликта между подразделениями за лучшие проекты, конфликты от совмещения и приоритеты контрактов от УК и собственных, а также очевидное желание работать на сторону топ-менеджмента дочерних компаний без явного горизонтального тренда карьеры. И обычная в таких портфелях борьба за финансовые ресурсы головной компании. Таким образом, можно сделать вывод, что превращение единой компании в холдинг



с активной управляющей компанией обосновано и целесообразно, а также, в принципе применимо для холдингов с гарантированным и повторяющимся по объёмам и видам работ портфелем заказов, с программой на 2-3 года вперед.

Другим вариантом трансформации единой компании в холдинг, является стратегия создания горизонтального объединения самостоятельных компаний во главе с пассивной управляющей компанией (Рис.68). В данном случае управляющая компания имеет функционал стратегического или инвестиционного контролера, и имеет свои преимущества. Во-первых, очевидно, что это будет мультибрендовый холдинг, во-вторых, однозначно возможно снижение юридических и финансовых рисков, а также, возможность применения различных механизмов стимулирования и мотивации. Такой холдинг заведомо предполагает множество входов и выходов контрактных потоков.



Рис.69 Инжиниринговый холдинг в многофункциональной УК

Вместе с тем, тут налицо и целый комплекс проблем, которые создают последствия такой реструктуризации. Самое неприятное то, что бренд УК ничего не стоит, в то время как бренды дочерних компаний могут получить развитие и стать узнаваемыми на рынке. Как уже было сказано, это будет холдинг со многими входами и выходами, а сам управляющая компания живет от услуг управления, или от иных операций, не связанных с реализацией проектов. Рост рисков неликвидности каждой конкретной компании и отсутствие единого финансового котла, возникновение кассовых разрывов, неэффективное использование техники и прочих материальных активов, внутренняя конкуренция на рынке, особенно в условиях дефицита проектов. Сюда же можно прибавить внутреннюю коррупцию и корпоративное воровство, стремление менеджеров работать на доходных проектах, снижение квалификации на недоходных проектах и, в результате, удар по имиджу всего объединения.

В итоге, такая конфигурация применима для холдинга с диверсифицированными строительными нишами и повторяющимся по объёмам и видам работ портфелем заказов. Наличие самостоятельных менеджеров по управлению проектами активами – практически обязательное условие развития.

На рисунке 67 представлен самый оптимальный вариант формирования диверсифицированного холдинга во главе с инжиниринговой компанией, который отчасти объединяет стороны и активной и пассивной управляющей компании, но при этом объём преимуществ такой конфигурации резко возрастает. Под инжиниринговой управляющей компанией понимается не компания, которая заключает все договора на себя, но компания, которая управляет всеми договорами настолько активно, насколько

позволяет её бюджет и целесообразность. Но ни один контракт при этом, не остается без её внимания. Для этого формируется диверсифицированная бизнес-модель инжиниринговой компаний, которая подразумевает самые разные варианты участия в проектах. Например, такая компания может выступать в качестве первого подрядчика для EPC-контрактов, выступать в качестве технического заказчика (EPCM-контрактора) для своих и сторонних девелоперских проектов, выступать в качестве технического контролера и надзорного партнера для генподрядных контрактов своих дочерних компаний, а также в качестве глобального поставщика фондоемкого оборудования и конструкций для всех проектов (Рис.69).

Разумеется, у такой структуры намного больше преимуществ. Одно из основных - гибкая матричная структура управления, приспособленная под любые проекты, единый бренд с возможностью развития зонтичного бренда, снижение юридических и финансовых рисков, особенно в части наличия единого котла, позволяющего перекрывать кассовые разрывы любого проекта без излишних финансовых инструментов. Кроме того, имеется возможность применения различных механизмов стимулирования и мотивации, может быть сформирована система 3D-матричной структуры сквозных рабочих групп, а также создать полноценный инновационный инжиниринговый центр. Инжиниринговая компания во главе холдинга – это ещё и взаимозаменяемость персонала, полноценные кадровые тренды для менеджеров и специалистов, а также единая информационная система и эффективная СМК.

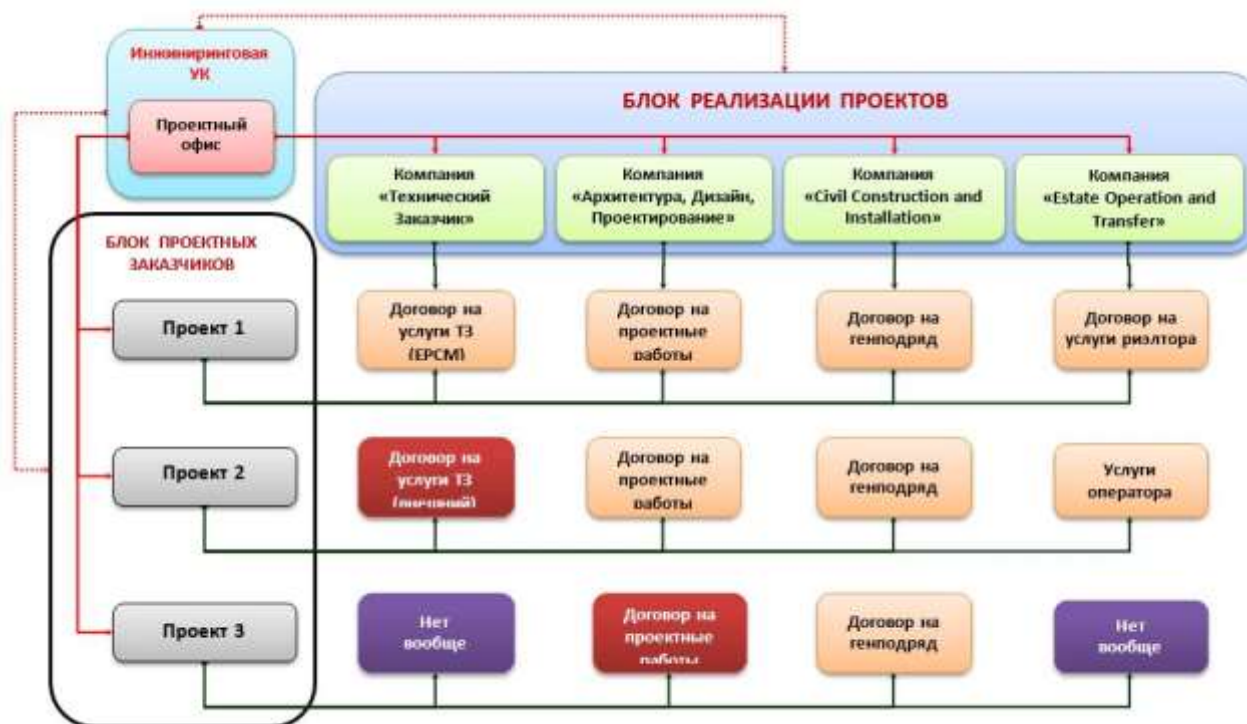


Рис.70 Пример холдинга во главе с инжиниринговой УК

Это при условии, что компания существует давно и прочно позиционируется на рынке. Но для этого надо проделать большую работу, на которую сегодня просто не хватает желания и времени у собственников. Это и большая работа по подготовке и настройке персонала, необходимость формирования и формулирования долгосрочных целей собственников, реальная потребность в партнерском ресурсе для получения долгосрочных питающих корневых проектов. При этом, инжиниринговая УК – это наиболее вероятный вариант с учетом конкретных данных и специфики портфеля строительных активов для большинства стратегий реструктуризации (Рис.70).

Создание проектных команд в рамках холдинга идет по уже рассказанной выше процедуре создания команды единой компании с удаленными подразделениями. Безусловно, есть определенные специфические факторы создания таких команд, одна из которых весьма банальна – географическое и территориальное разделение членов команды проекта. Но в таких условиях реализуется не одна сотня проектов, а современные способы удаленного ведения переговорного процесса позволяют решать такие задачи достаточно эффективно. Другим спорным вопросом является создание единой информационной базы проекта, которая является существенным инструментом упрощения работы всех членов команды и обеспечивает немедленное, практически скоростное получение новой информации в проекте. Условно вопрос информационного взаимодействия делится на два ключевых: кто будет владельцем программного обеспечения и серверных ресурсов для обеспечения общего доступа? И второй вопрос –

кто будет отвечать за поддержание этого программного офиса в рабочем состоянии и обучение новых работников проектной команды правилам работы в той среде?

В общем представлении проектная команда, собираемая из работников различных компаний холдинга, будет выглядеть как на рисунках 71 и 72. Здесь предлагается пример для команды нового девелоперского проекта, поэтому роль риэлтерских и эксплуатационных предприятий возрастает в связи с необходимостью подготовки информации о стоимости будущих операционных издержек. В том числе и для расчета сроков передержки непроданного жилья.

На рисунке 71 представлена проектная группа на первом этапе реализации проекта, когда ещё можно принять решение о выходе из проекта. Это не только этап мониторинга объективной информации о возможном проекте, сбор реальных данных о подводных камнях проекта, анализ и оценка вариантов девелопмента, если это необходимо. Самым большим вопросом этого этапа является распределение затрат «опытного» проекта, которые не закончился реализацией или хотя бы перепродажей участка. Руководство холдинга часто считает, что участие в конкурсных процедурах является разумющейся функцией всех дочерних компаний, хотя подчас их количество и объем начинает отнимать много сил и ресурсов у действующих проектов.

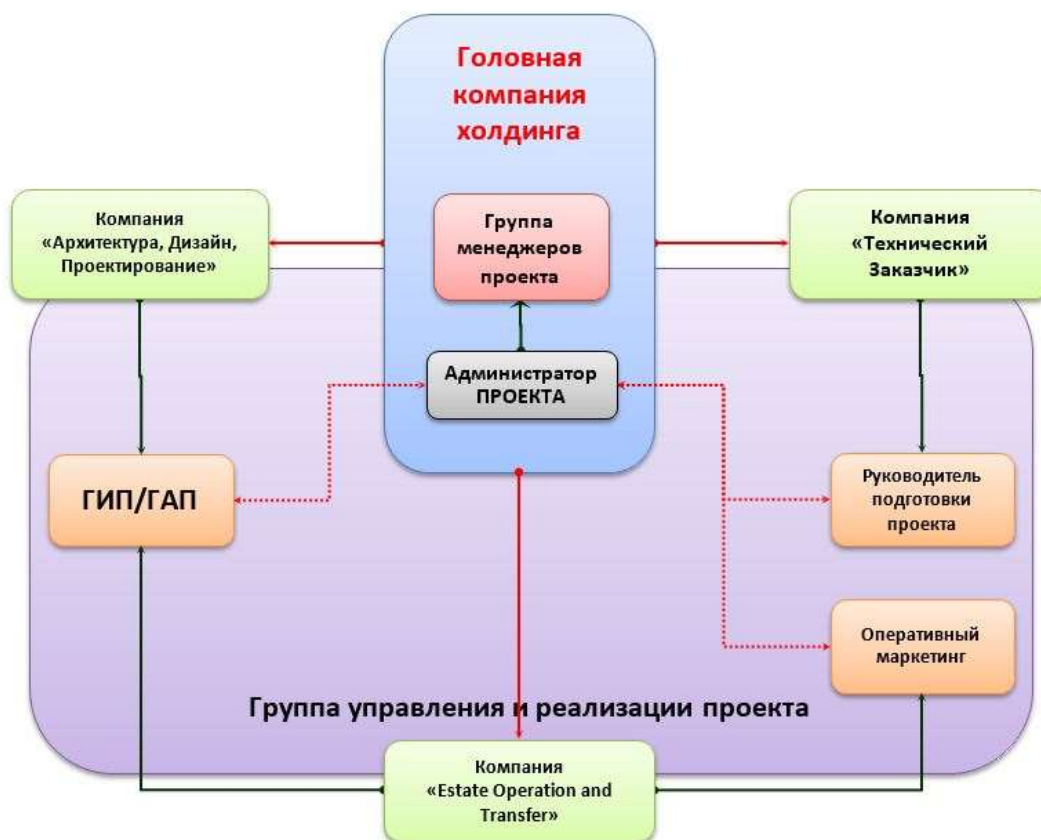


Рис.71 Менеджер УК проекта внутри холдинга на этапе подготовки и оценки

Выход здесь иногда напрашивается сам, но решение часто пытаются собственники холдинга оттянуть на дальнюю перспективу, пока можно перенапрягать трудовые ресурсы. Вместе с тем, частое злоупотребление такими нагрузками приводит к тому, что персонал становится не мотивирован по отношению к текущим проектам, и вообще теряет нить их эффективного завершения. Для этого надо создавать механизмы и инструменты предварительной подготовки проектов, создав в одной из компаний, чаще всего в управляющей, или в активно-инжиниринговой компании, специальное подразделение для подготовки проектов холдинга. Бюджет этого департамента также оговаривается, но он однозначно не должен привязываться к результатам работы всех предприятий холдинга. Это должен быть осознанный объем венчурного капитала, выделяемого исходя из политики развития холдинга в целом (Рис.71).

На этапе реализации проекта (Рис.72) ситуация становится более понятной, хотя там есть целый комплекс вопросов, которые необходимо решать непосредственно в процессе.

Реструктуризация инвестиционно-строительного, или, даже, девелоперского холдинга в условиях роста портфеля является естественной реакцией руководства на происходящие на рынке изменения.

Оценка рыночных изменений является функцией маркетинга и поэтому именно система маркетинга является базовой для формирования стратегии реструктуризации. Наличие рыночных перспектив не гарантирует обеспечения деятельности, а соответственно требует системных подходов к реструктуризации в принципе. Для любой крупной компании и тем более строительного холдинга всегда немаловажно наличие не только эффективного рынка свободных денежных средств, но и наличие системного, оптимистически ориентированного инвестиционного климата. И то и другое в условиях кризиса невозможно, а значит, финансовая стратегия является второй важнейшей составляющей в пирамиде стратегий строительных компаний. И уже в зависимости от конфигурации маркетинговой стратегии и стратегии привлечения финансов можно говорить и стратегии реструктуризации конкретного строительного холдинга в рамках текущих требований рынка и вероятных рыночных перспектив.



Рис.72 Директор проекта внутри холдинга на этапе реализации

Безусловно, стратегия реструктуризации разрабатывается в любой компании в том или ином формате и степени проработки. Даже если нет четко формализованной стратегии, она всегда присутствует в информационном поле топ-менеджмента, собственников и других влиятельных стейкхолдеров. Но именно для строительных холдингов стратегия реструктуризации является краеугольным камнем в общей стратегии развития холдинга.

Разумеется, не все холдинги, имеющие в своем составе промышленные или строительные компании, можно отнести только к промышленно-строительным, также, как и наличие в таких холдингах предприятий другой отраслевой принадлежности не исключает их из списка холдингов иного сорта. Определяющими всегда остаются отраслевые предпочтения собственников и профессиональная принадлежность критической массы топ-менеджеров холдинга, но важнейшей особенностью любого строительного холдинга, в целом определяющую его специфику, является его участие в реализации инвестиционных проектов в строительстве. Еще более определенно можно сказать, что структура любого строительного холдинга напрямую зависит от количества реализуемых инвестиционных проектов в его строительном блоке, если есть и другие непрофильные подразделения. Чем более высокая степень загруженности холдинга строительными программами, тем более сложные структуры возникают в процессе построения механизма эффективного управления и тем более многогранной должна быть предлагаемая стратегия реструктуризации.

Субъектом реструктуризации является, прежде всего, лицо, заинтересованное в проведении такого мероприятия и имеющее на это полномочия. В перечень субъектов реструктуризации

строительных холдингов входят, прежде всего, собственники, принимающие решения через корпоративные органы управления, менеджмент, трудовой коллектив и представители внешней среды: кредиторы, государственные органы и другие.

Решение о реструктуризации принимается органами управления компании, имеющие волю для обоснованного стресса для бизнеса. Законодательство и внутренние документы определяют границы компетенции каждого из органов. Наиболее кардинальные решения по реструктуризации активов предприятия принимаются высшим органом управления предприятия в соответствии с интересами собственников. Текущая работа осуществляется исполнительными органами. Следует иметь в виду, что состав собственников неоднороден по интересам, как во времени, так и в уровнях доходности. Скажем, мажоритарный акционер крупного строительного холдинга вполне может выступать основным Заказчиком объектов строительства и вправе установить собственные требования к реализации стратегии реструктуризации.



**Рис.73 Реализация проекта холдинга через выделенного Технического Заказчика**

Простой пример, когда появление различных проектов по отраслевой принадлежности, делает невозможным использование компетенций управляющей компании. Принимается срочное решение, или о привлечении стороннего технического заказчика (Рис.73), служба капитального строительства у Застройщика не создается, но создается эксплуатационная оргструктура, которая участвует в приемке и запуске договора на проектирование, поставки и строительство идут через выделенного Технического Заказчика, но с согласия и одобрения Застройщика. Или принимается решение о создании выделенной службы технического заказчика прямо в структуре будущего непрофильного для бизнеса Застройщика (Рис.74). Служба капитального строительства создается у Застройщика, он становится ЗАКАЗЧИКОМ-ЗАСТРОЙЩИКОМ, так же создается эксплуатационная оргструктура, которая участвует в приемке и запуске, договора на проектирование, поставки и строительство идут него, но после утверждения, одобрения управляющей компании, а также с её согласования.

Государство, как орган управления экономикой, реализуя свою экономическую политику (государственная поддержка, создание более благоприятных условий активно реформирующимся предприятиям и др.), обеспечивает общий баланс целей в экономике страны, в том числе и решение социально значимых задач. В связи с этим, участие государственных представителей в управлении крупными холдингами может существенно определять направления и объекты реструктуризации.

Трудовой коллектив. Следует иметь в виду, что данная группа лиц может иметь интересы, не совпадающие с целями реструктуризации. Необходимость считаться с этими интересами, обусловлена тем, что государство признает социальную, а в ряде случаев и политическую значимость данных интересов. Это подкрепляется и путем создания специальных правовых механизмов гарантий и защиты интересов работников.

Коллектив менеджеров представляет собой группу лиц, положение которой неоднозначно, оно

может меняться в зависимости от конкретных обстоятельств. Но в ее руках сконцентрированы полномочия по руководству текущей деятельностью, что позволяет ей в ряде случаев блокировать реструктуризацию при пассивности или разногласиях собственников.

Кредиторы предприятия выступают в качестве пассивного субъекта реструктуризации, но именно они подвигают руководство строительных холдингов на реструктуризацию активов и финансовых вложений, например, реструктуризацию задолженности, изменение структуры себестоимости и баланса в целом.

Например, если перенести ситуацию диверсификации портфеля на несколько неоднородных по отрасли проектов, то в объеме управления холдинга может появиться целая совокупность самостоятельных технических заказчиков: это собственно департамент технического заказчика управляющей компании, или выделенный технический заказчик в холдинге для определенных проектов, или это временное привлечение независимого технического заказчика.



Рис.74 Реализация проекта холдинга через Заказчика-Застройщика

В то же время, реструктуризация этой задачи может быть оформлена и в несколько неожиданных ракурсах: служба технического заказчика формируется при компании ключевого инвестора (обычно банка), с тем, чтобы четко контролировать процесс реализации проекта. Или еще более интересный вариант, когда единая служба технического контроля образуется при застройщике самого длительного проекта (Рис.75).

Перечень основных критериев реструктуризации строительных холдингов вытекает из его рыночного местоположения. В частности, основными признаками классификации направлений реструктуризации являются:

1. Отрасли деятельности – строительство, промышленное производство и вспомогательные подразделения. При реструктуризации выделенные в отдельные сегменты строительные и непрофильные подсистемы холдинга, а также вспомогательные подсистемы могут быть перегруппированы в зависимости от предстоящих задач. Например, вполне возможно, что какое-то общестроительное предприятие будет специализироваться на обслуживании собственных производств, а значит перейдет из строительного сегмента в обслуживающий.
2. Виды объектов – объекты гражданского или промышленного назначения, прочие объекты строительства;
3. Реструктуризация по видам продукции осуществляется в зависимости от перспективного направления деятельности строительного холдинга. По видам продукции могут быть и объекты девелопмента всех направлений и/или товары промышленного сегмента холдинга, услуги проектного блока;
4. По видам клиентов критерием реструктуризации могут быть государственные или частные Заказчики, юридические или физические лица.
5. Немаловажным критерием может быть признак территориального или географического

распределения бизнес-активности – по рынку строительных Заказчиков или по рынку потребителей товаров промышленного назначения, по региональному рынку или межрегиональному, российскому или международному.

Целью реструктуризации стабильно функционирующего строительного холдинга является, в том числе, повышение эффективности работы предприятия в условиях перспективы снижения прибыльности, ужесточения конкуренции, развивающейся неуправляемости предприятия из-за его расширения («синдром большого бизнеса»). Перед кризисными предприятиями стоит проблема выживания предприятия как такового. Решением является системная реструктуризация, затрагивающая все области функционирования предприятия и включающая в себя следующие виды:

1. Реструктуризацию процессов;
2. Реструктуризацию капитала;
3. Реструктуризация уставного капитала;
4. Реструктуризацию активов;
5. Реструктуризация затрат;
6. Реструктуризацию долгов предприятия;
7. Реструктуризацию элементов холдинга;
8. Реструктуризацию организационно-управленческих систем.

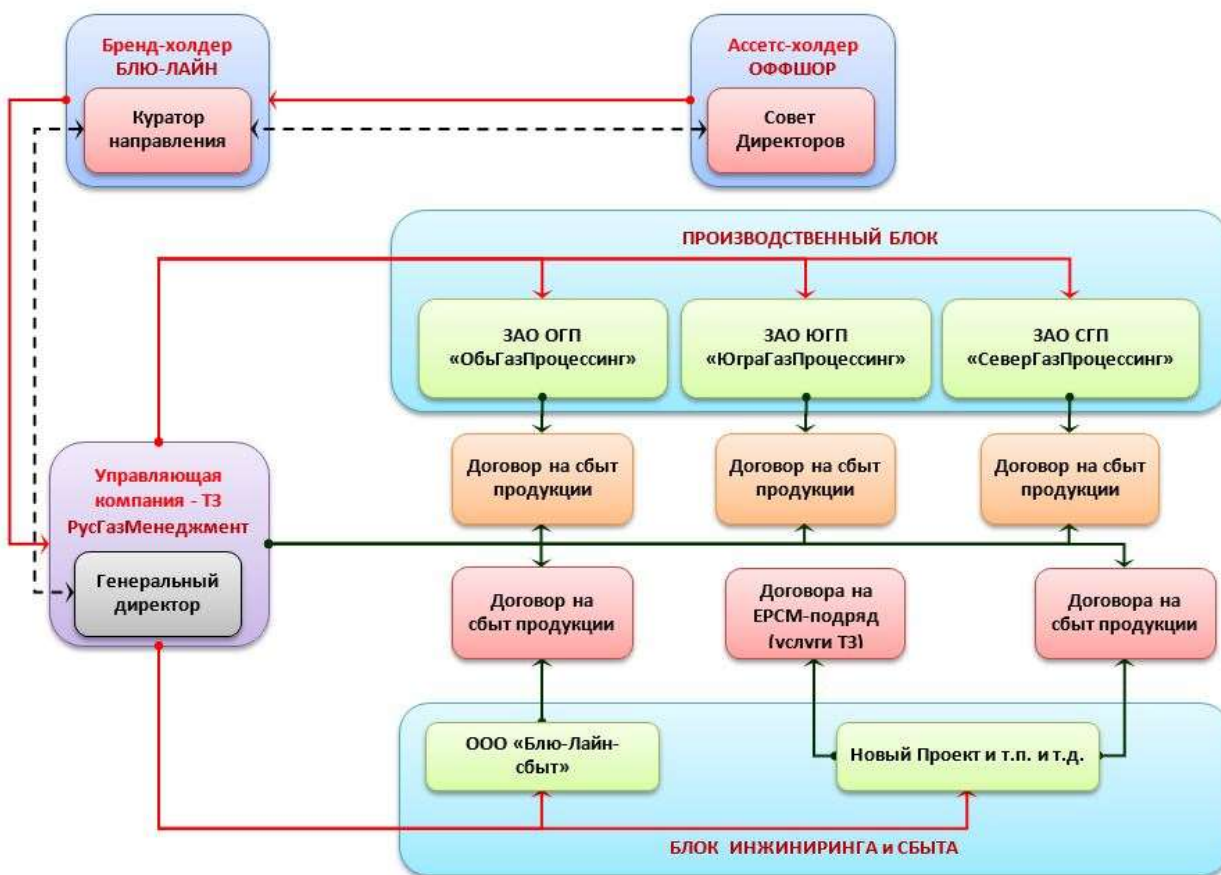


Рис.75 Реализация структуры холдинга через собственную УК

Проанализируем данные направления с точки зрения того, приводят ли они к системному изменению параметров функционирования строительного холдинга.

Реструктуризация процессов представляет собой целенаправленную деятельность по анализу процессов в структуре холдинга, выявлению узких мест и формированию эффективных цепочек операций внутри процессов. Реструктуризация производится путем поэлементной декомпозиции процессов на простейшие операции, которые подвергаются тщательной диагностике на эффективность, путем формирования критериев эффективности процессов и операций и их оптимизации (Рис.76-77).

Реструктуризация капитала предполагает изменение соотношения задолженности собственного и заемного капитала, особенно актуальное при выборе новых источников финансирования. При этом надо учитывать, что любые изменения в структуре привлеченных средств отражается одновременно на доходности и степени риска.

Реструктуризация уставного капитала. Реструктуризация уставного капитала предполагает изменение структуры собственников предприятия (участников, акционеров). Положительный результат возможен в случае привлечения дополнительных инвестиций путем увеличения уставного капитала предприятия. При этом предприятие получает дополнительные финансовые ресурсы, оборотные средства без увеличения своих долгосрочных и краткосрочных пассивов, что существенно улучшает его финансово-экономическое состояние.

Реструктуризация активов рассматривается как изменение структуры активов в балансе холдинговой компании, при этом особое внимание уделяется структуре вложений в дочерние и зависимые общества. Стратегия реструктуризации при этом является основой для принятия инвестиционных решений и решений о дивестициях. Второй уровень реструктуризации активов – изменение структур балансовых отчетов в результате перегруппировки ресурсов между предприятиями холдинга.

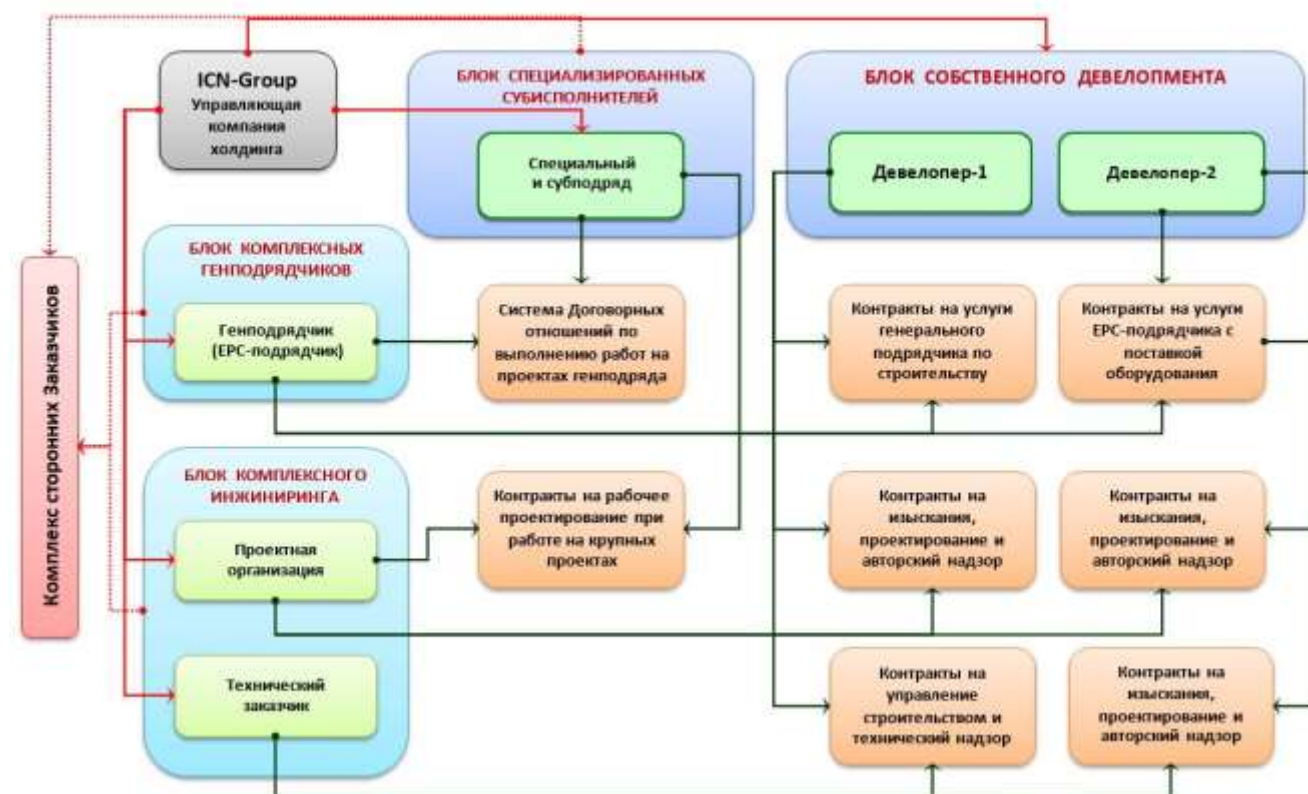


Рис.76 Реализация проектов холдинга через службу ТЗ в составе Инвестора

Реструктуризация затрат является наиболее болезненным местом большинства корпоративных реформ. В силу предстоящих изменений условий рынка приходится не только пересматривать социальные обязательства холдинга в целом, тарифные сетки, но и перераспределять нагрузку, связанную с инвестициями в научно-технический потенциал и технологическое обновление производств. Неплохим подспорьем в реструктуризации затрат выступает лизинговая политика, политика привлечения предприятий малого бизнеса на аутсорсинг услуг.

Реструктуризация долгов предприятия. Реструктуризация задолженностей предприятий является одним из важных направлений реструктуризации предприятий, так как всякие структурные изменения на предприятии обуславливают решение проблем задолженностей этого предприятия. В разрезе анализа деятельности реструктуризация задолженности холдинга включает не только классическое восприятие реструктуризации долгов как изменения сроков погашения и условий предоставления займов, кредитов, но и любые формы перераспределения (в т.ч. через трансфертное ценообразование) задолженности среди участников промышленной или/и строительной групп с целью максимального достижения целей управления. Например, в целях предоставления залога в виде промышленных активов для получения кредита имеет смысл снизить задолженность промышленной группы. В целях обеспечения победы в тендере имеет смысл сделать ликвидным баланс конкретного участника строительного сегмента.

Реструктуризация элементов любого холдинга в соответствии с существующей законодательной терминологией определяется как реорганизация обществ. При этом в рамках стратегии реструктуризации строительного холдинга речь идет как о реорганизации обществ и обособленных подразделений уже



входящих в его состав, так и образование новых подразделений, отвечающих текущим и стратегическим установкам руководства корпорации. Можно только напомнить, что реструктуризация элементов может быть проведена в форме преобразования (изменения ОПФ и превращение обособленных подразделений в юридические лица), разделения, выделения, слияния и поглощения компаний холдинга. При этом, преобразование компании можно отнести к ее реструктуризации только в том случае, если в процессе смены организационно-правовой формы происходит (без привлечения активов других организаций) перестройка внутренней организационной структуры, системы управления, производства, сбыта и т.п. Возможно также перераспределение имеющихся ресурсов, освобождение от активов, не приносящих доход, их продажа, сдача в аренду.

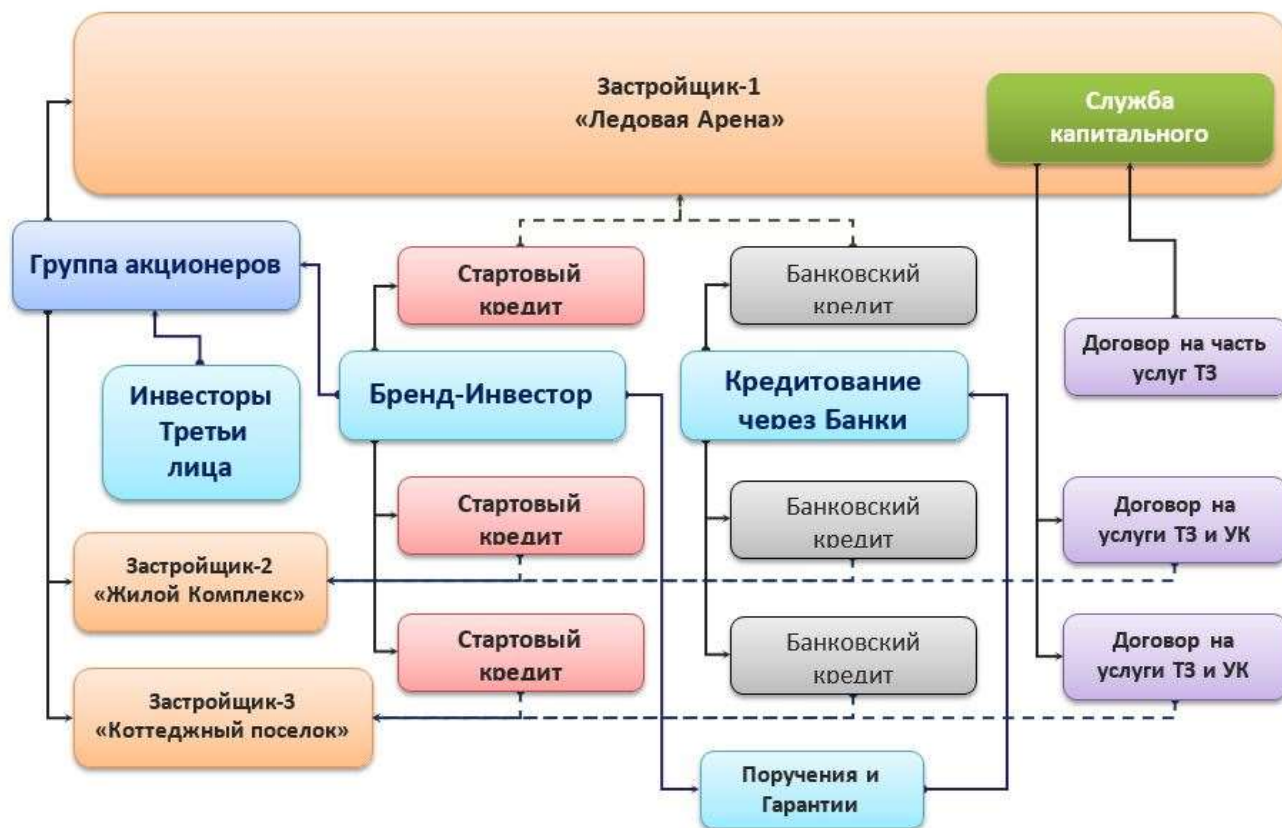


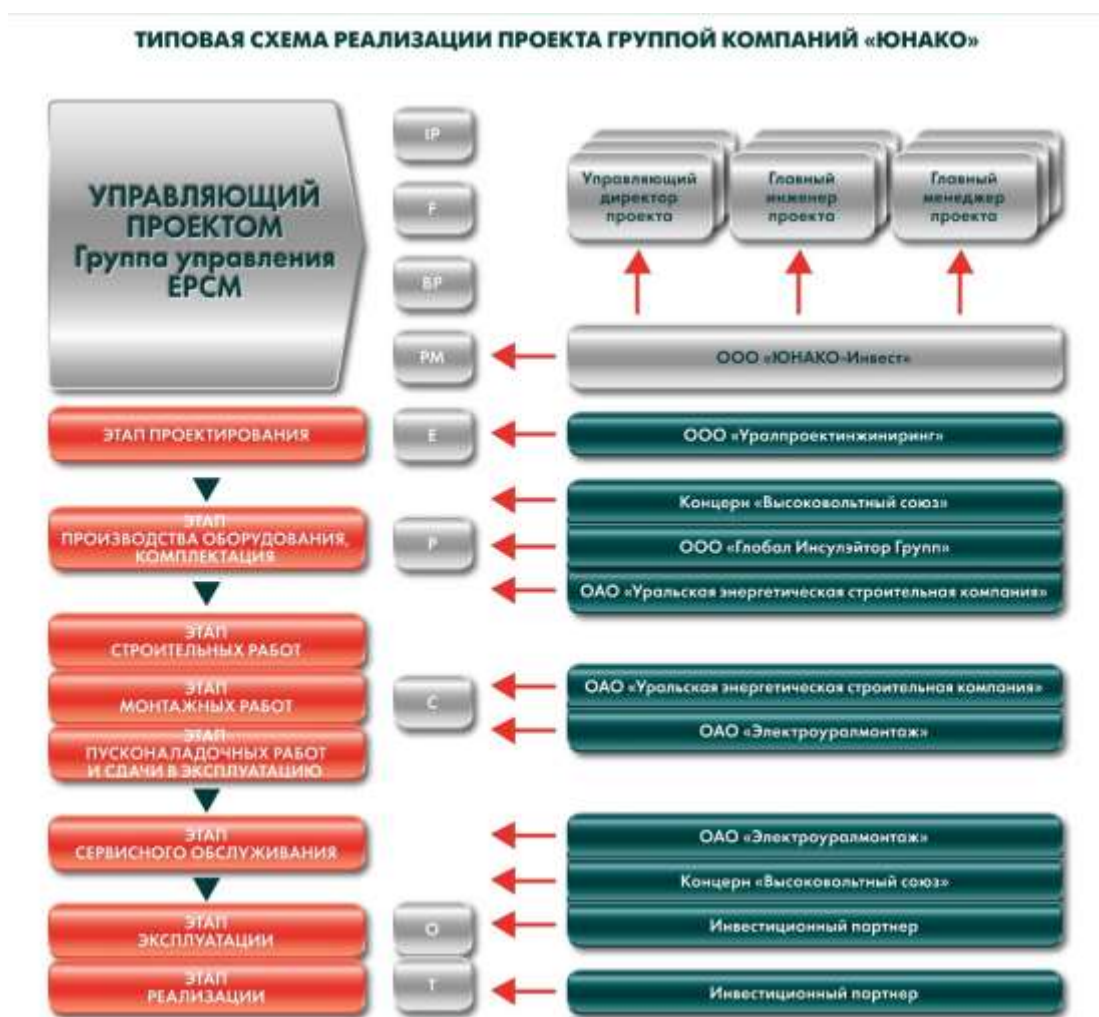
Рис.77 Реализация холдинга через службу ТЗ в составе длительного Застройщика

Под реструктуризацией организационно-управленческих систем обычно предполагают пересмотр организационной структуры управления. Выбор правильной, адекватной конкретным условиям, организационной структуры холдинга производится в соответствии с выбранным вариантом реструктуризации: по отраслям деятельности, по видам объектов, по видам продукции, по видам клиентов. Выбор новой организационной структуры позволяет привести систему управления в соответствии с планируемым в кризисных условиях уровнем производительности. Совокупность используемых организационных структур является ещё одной специфической особенностью строительных холдингов. Разумеется, в промышленном и строительном секторе наиболее приемлемы линейно-функциональные структуры, в то время как в инжиниринговом направлении преобладают матричные структуры с выраженной проектной направленностью. Безусловно, в реальных условиях нельзя привести пример идеальных структур, даже в текущих условиях они подпадают под изменения и ничто не исключает временное использование на некоторых единичных производствах программно-целевых структур, а в инжиниринговых подразделениях вполне уместны штабные структуры, особенно для подготовки тендерных предложений, столь востребованных в условиях кризиса.

Рассматривая специфику двухуровневой реструктуризации строительного холдинга (реструктуризация на уровне холдинговой компании и непосредственно в дочерних обществах) следует отметить, что не следует замыкаться только на этих двух уровнях. Они рассматриваются как приоритетные, в то время как возможна реструктуризация на уровне любого структурного сегмента, а также на уровне обособленных подразделений конкретных компаний. Гораздо важнее увидеть последовательную зависимость различных видов реструктуризации и проводить её в определенном последовательном ключе, например, от реструктуризации инвестиций к реструктуризации профильных

активов, далее к реструктуризации бизнес-модели и только потом – к реструктуризации организационной структуры холдинга (Рис.78).

Есть и другие аспекты финансово-хозяйственной деятельности инвестиционно-строительных и девелоперских холдингов, реструктуризация которых могла бы внести существенный вклад в его выживаемость и будущее процветание. Эти участки может однозначно определить менеджмент таких холдингов, а выход на новые рынки – прекрасная перспектива для тех, кто готов рисковать в будущем.



**Рис.78 Практический пример ЕРС/М-холдинга - ЮНАКО**

В любом случае, стратегия реструктуризации – важнейший аспект управления строительным бизнесом, как бизнесом, наиболее подверженному любому риску на рынке инвестиций, не говоря уже о системных кризисах. обстоятельный анализ этой темы позволяет сделать следующие выводы:

1. Стратегия реструктуризации является одним из важнейших элементов стратегии любого строительного холдинга, занимает по своему значению третье место после маркетинговой и финансовой стратегии;
2. Каждый строительный холдинг должен разрабатывать стратегию реструктуризации с первого дня своего существования и вносить коррективы по мере своего роста и перехода в каждый следующий период жизненного цикла холдинга;
3. Стратегия реструктуризации является базой для формирования инвестиционных решений руководства строительного холдинга и решений о дивестициях в рамках построения перспективных структур;
4. Разработка стратегии реструктуризации обязательно должна включать целевое позиционирование строительного холдинга по критериям, видам, субъектам и уровням реструктуризации, а также предполагать различные варианты направлений реструктуризации в зависимости от преобладающего риска;
5. Строительный холдинг должен разрабатывать и внедрять собственные критерии стратегии

реструктуризации в зависимости от компетентной специализации инвестиционно-строительного бизнеса;

6. Наличие алгоритма рейтинговой оценки предприятий, входящих в структуру любого инвестиционно-строительного холдинга является обязательным условием при проведении реструктуризации, тем более в условиях кризиса;
7. Разрабатываемые программы реструктуризации строительного холдинга должны иметь механизмы быстрого и адекватного реагирования на непредвиденные изменения внешней среды.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

В заключение, хотелось бы добавить, что представленное пособие будет постоянно обновляться, как по мере поступления новой информации, так и по дополнениям, предложенными другими специалистами в области организационного и корпоративного строительства. Новые примеры, которые, так или иначе, будут встречаться в практической деятельности автора, также будут пополнять базу данных кейсов по мере их анализа. Также будут полезны любые критические замечания, если они касаются духа и целеполагания книги.

Автор премного благодарен многим руководителям предприятий строительной отрасли, с которыми ему пришлось пройти по жизни и благодаря которым появились эти знания. А также выражает отдельную благодарность первым руководителям ОАО «Стройтрансгаз» за школу управления грандиозными проектами, которую я смог положить на бумагу в виде полезного продукта. В этом заслуга многих специалистов в области нефтегазового, промышленного строительства и монтажа, а также в области высокотехнологичного инжиниринга, благодаря которым автор получил все эти знания.

Особая признательность моей супруге Елене за долготерпение и выдержку.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ.

### МАЛАХОВ Владимир Иванович



#### Должность:

Исполнительный вице-президент  
Национальной Ассоциации Инженеров-Консультантов в Строительстве - **НАИКС**  
Генеральный директор ООО «Современные Технологии Генподрядного Менеджмента» – **СТГМ**

#### Квалификация:

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

#### Специализация:

Управление инвестиционно-строительными проектами,  
Проектное управление в инвестиционно-строительном бизнесе,  
Промышленный девелопмент и инвестиционно-строительный инжиниринг.

#### Опыт работы:

Более 20 лет в строительстве, в том числе:

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

#### Проекты (выборочно):

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



**Благодарю за внимание! Контакты: [ceo@stgm.su](mailto:ceo@stgm.su) [www.stgm.su](http://www.stgm.su)**