



Договор оказания консалтинговых услуг. Заказчик – ОАО «Гипрокислород»



КОНСУЛЬТАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

КОНЦЕПЦИЯ (ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ) СОЗДАНИЯ В ГК «ОМЗ» ДУАЛЬНОГО ИНЖИНИРИНГОВОГО ЕРС-ХОЛДИНГА (ПРОТОТИП)

Конфиденциально!

**Материалы данного отчета являются
собственностью «Заказчика» и «Исполнителя»**

Любые извлечения и публикации данных материалов возможны только с разрешения руководителей АО «Гипрокислород» и ООО «Современные технологии генподрядного менеджмента»

Москва, 2016 г.



ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Введение: стратегия реструктуризации.....3

2. Теоретические аспекты корпоративных центров..... 4

3. Практические аспекты создания ЕРС-холдингов..... 9

4. Концепция реструктуризации.....17

5. Обоснование возможности достижения целей.....18

6. Текущий статус и корпоративная структура.....19

7. Сценарии реструктуризации, целевой прототип22

8. Организационное проектирование на основе прототипа29

9. Дорожная карта и задачи АО Гипрокислород.....36

10. Об авторе.....40

1. ВВЕДЕНИЕ: СТРАТЕГИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ.

Крупное машиностроительное производство в любой стране по умолчанию является самой инвестиционно зависимой сферой экономической деятельности и одна из первых чувствует на себе влияние любого мало-мальски значимого кризиса. Рынок машиностроительного производства первый принимает удар, когда инвестиции сокращаются, программы строительства сдвигаются на более поздние сроки, финансирование текущих проектов приостанавливается или существенно сокращается, спрос на товары крупного машиностроения практически замирает. В условиях нестабильности инвестиционного процесса наибольшая выживаемость обеспечена таким промышленным холдингом, в котором руководство придает большое значение наличию системной и выверенной стратегии реструктуризации не только на случай кризиса, но и любых существенных изменений на рынке.

В таких условиях главной стратегической задачей практически всех промышленных холдингов становится не повышение доходности от реализации продукции, а сохранение собственных активов, компетенций и их носителей для немедленного разворота работы в обозримой инвестиционной перспективе. Для реализации такой политики руководство большинства промышленных холдингов, так или иначе, формирует структурный резерв неосновных видов деятельности, которые могут пережить нестабильные времена. Другим фактором выживания становится развитие однородных рыночных компетенций, которые позволяют без ожидания роста спроса на рынке формировать этот спрос собственными проектами. Такая стратегия активной реструктуризации сегодня является наиболее актуальной и обоснованной.

Наличие стратегии реструктуризации машиностроительного холдинга в условиях глобальных рыночных вызовов является его естественной реакцией на происходящие изменения. Оценка рыночных факторов является функцией маркетинга и поэтому именно система маркетинга является базовой для формирования стратегии реструктуризации. Для машиностроительного 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 машиностроительных холдингов. 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 посткризисных перспектив. Сущность стратегии реструктуризации состоит в необходимости формирования детального плана построения и изменения структуры холдинга в соответствии с изменяющимися требованиями внешней среды хозяйствования и ожиданий собственников в целях эффективного функционирования в долгосрочной перспективе. При этом немаловажным аспектом стратегии реструктуризации является формирование планов мероприятий по реагированию на непредвиденные и несоразмерные возможностям компании изменения на рынке, к которым относятся и кризиса различной природы.

Стратегия реструктуризации, безусловно, является частью общей стратегии любой компании или холдинга, и определяется как комплекс планов, мероприятий и методов хозяйствования, объединяющих различные стороны производственной и сбытовой деятельности, направленных на достижение долгосрочных рыночных целей. Без сомнений, стратегия реструктуризации разрабатывается в любой крупной коммерческой структуре 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 стейк-холдеров. Но именно для машиностроительных холдингов стратегия реструктуризации является краеугольным камнем в общей стратегии развития холдинга. Целью отчета не является разработка такой стратегии, но предположение, что она присутствует в стратегических оценках и видении собственников и ключевого топ-менеджмента Заказчика.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕНТРОВ

Один из ключевых вопросов управления корпоративными образованиями, а тем более – промышленно-строительными группами компаний, является вопрос обоснования причины инкорпорирования, то есть момента времени, когда компания с растущим портфелем, должна принимать решения об изменениях или реструктуризации холдинговых структур. На практике это происходит, чаще всего, спонтанно, в силу имеющихся представлений собственников и топ-менеджеров компании об эффективности управления. 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 ключевая компетенция, вокруг которой выстраивается стратегия реструктуризации. Для производственно-строительного холдинга такой компетенцией является ИЛИ производственный блок, ИЛИ девелоперская (инжиниринговая) структура.



Рис.1 Классификация корпоративных центров по степени вмешательства

Холдинг, как известно, 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. Только в последнее десятилетие девелоперские 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, 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.

Именно поэтому, сегодня практически нет строительных холдингов в чистом виде, да и экономически это трудно обеспечить. Наиболее привычными являются различные комплексные образования, например, финансово-строительные корпорации, инвестиционно-девелоперские холдинги, промышленно-строительные группы, инновационно-инжиниринговые корпорации.

Сразу надо отметить, что реструктуризация 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 промышленно-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.1);
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.



Рис.2 Специфика КЦ по McKinsey в стратегии и инвестициях

Как видно из этой несложной классификации, руководство любого холдинга сможет определить для себя некую конфигурацию делегируемого пакета функций, который оно хотело бы видеть в результате 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.2).

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.3).

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.

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	Назначает/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 компаниями
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.3 Направление повышения эффективности КЦ по McKinsey

Выполнение функций корпоративного центра зависит от модели такого центра. Но для инвестиционно-строительной деятельности 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 (Рис.4 и Рис.5).

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. Коротко каждый квадрант можно представить так:

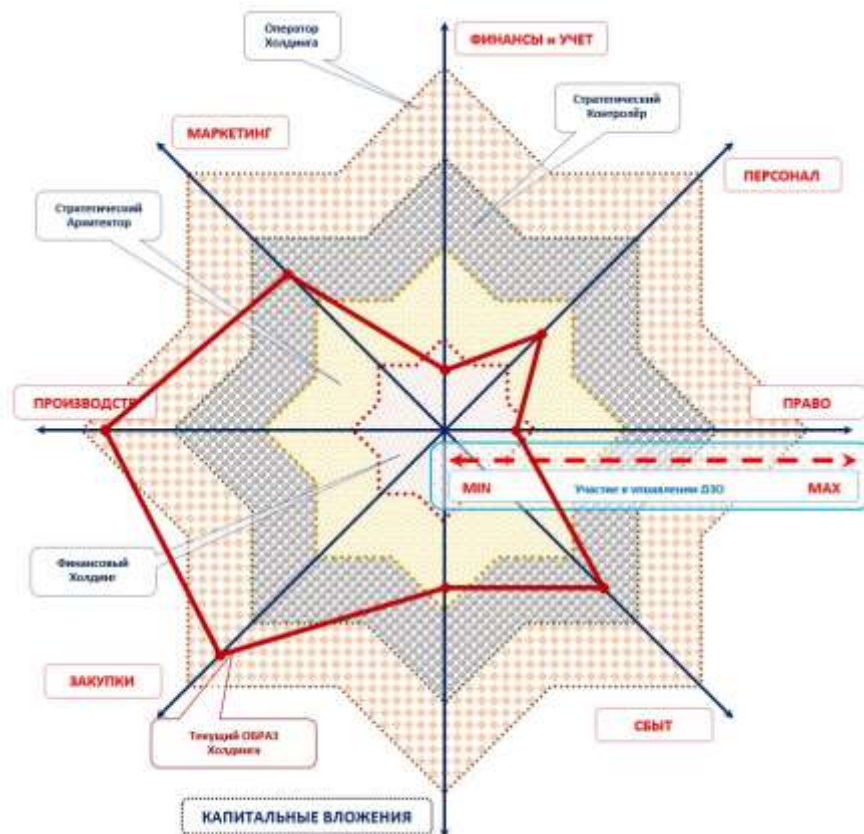


Рис.4 Расщепление функций по типам КЦ

Тип 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;

Тип 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;

Тип 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 типа 1. Дополнительная мотивация топ-менеджмента и сторонних собственников – от увеличения доходов со стороны при безусловной приоритетности задач холдинга.

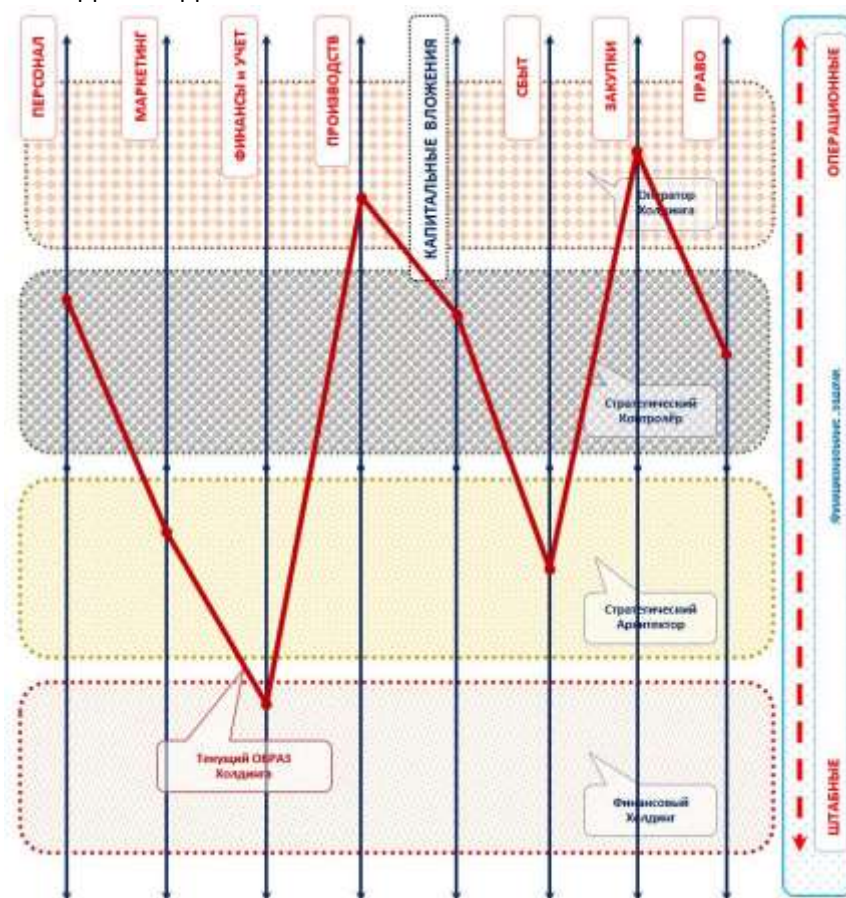


Рис.5 Расщепление штабной и операционной подфункций по типам КЦ

Тип 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.

3. КОНЦЕПЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В ЕРС-ХОЛДИНГ

Исходя из стратегии реструктуризации чисто производственного машиностроительного холдинга в **дуальный** промышленно-инжиниринговый холдинг, попытаемся рассмотреть специфику различных промышленно-строительных объединений и их соответствие целям реализации комплексных инжиниринговых (ЕРС/ЕРСМ) проектов.

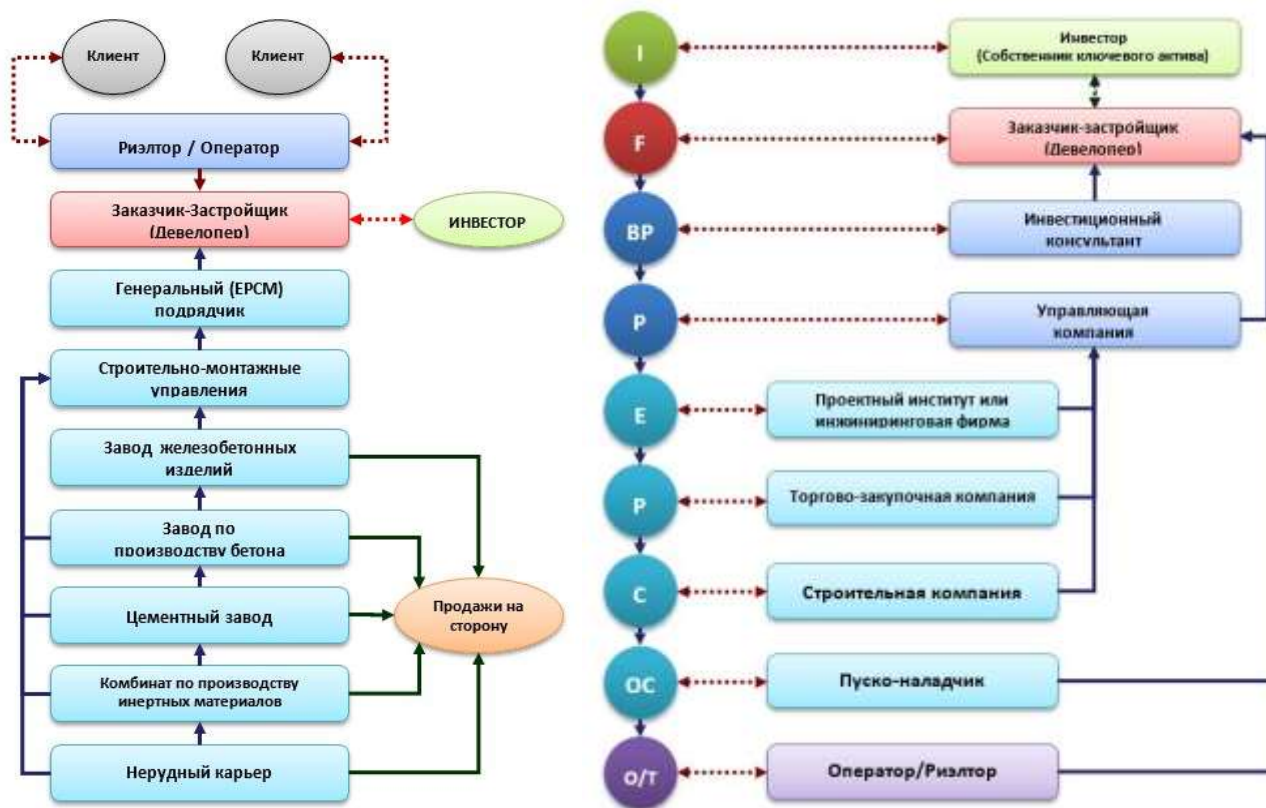


Рис.6 Технологический вертикальный Промышленно-строительный холдинг и процессный комбинированный холдинг (ЕРС-холдинг)

С точки зрения формы внутрикорпоративной интеграции любые 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.6);
2. Горизонтальные холдинги – представляют собой совокупность несвязанных между собою производств, диверсифицированных по продукту или территориально. Для промышленно-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. При этом взаимоотношения между дочерними предприятиями рассматриваются только в рамках предоставления услуг на сторону (Рис.7).
 - 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 (Рис.8).
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.

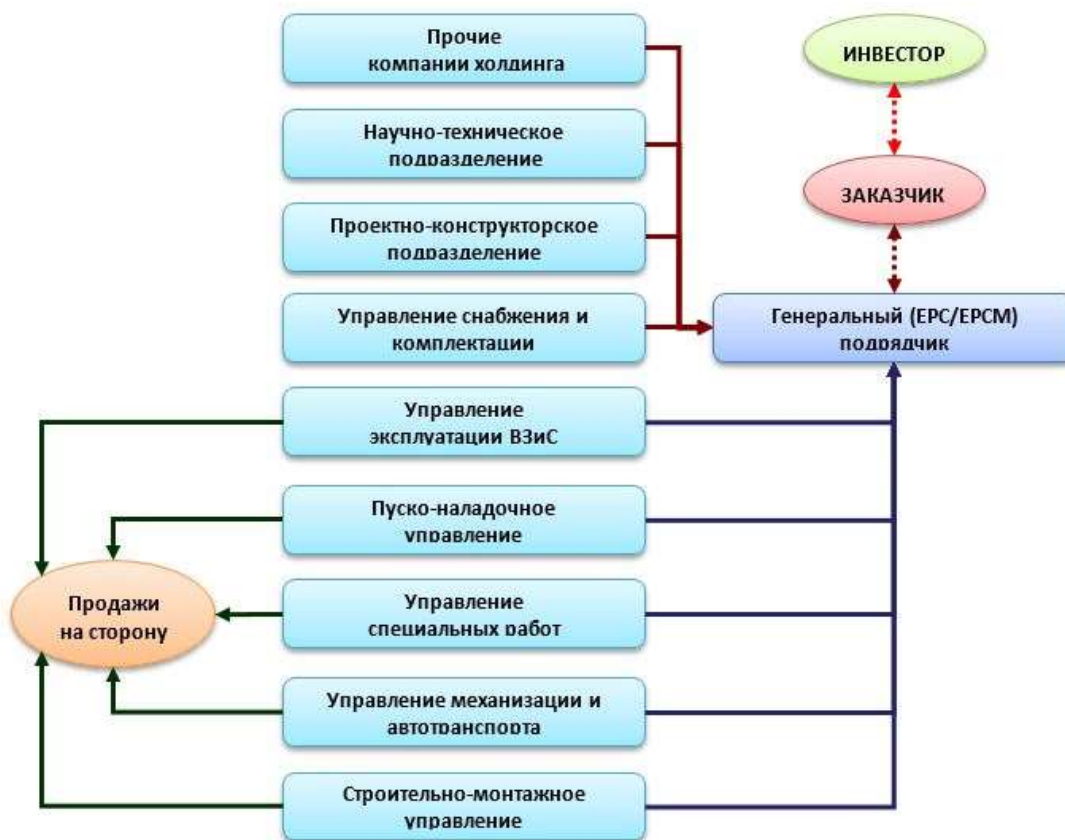


Рис.7 Горизонтальный холдинг с единым выходом

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 монопольной 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.

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 промышленно-строительных холдингов является контроль степени управляемости компаний внутри холдинга. Несмотря на современную тенденцию к построению плоских структур с уменьшением числа уровней управления, данная рекомендация вызывает 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.

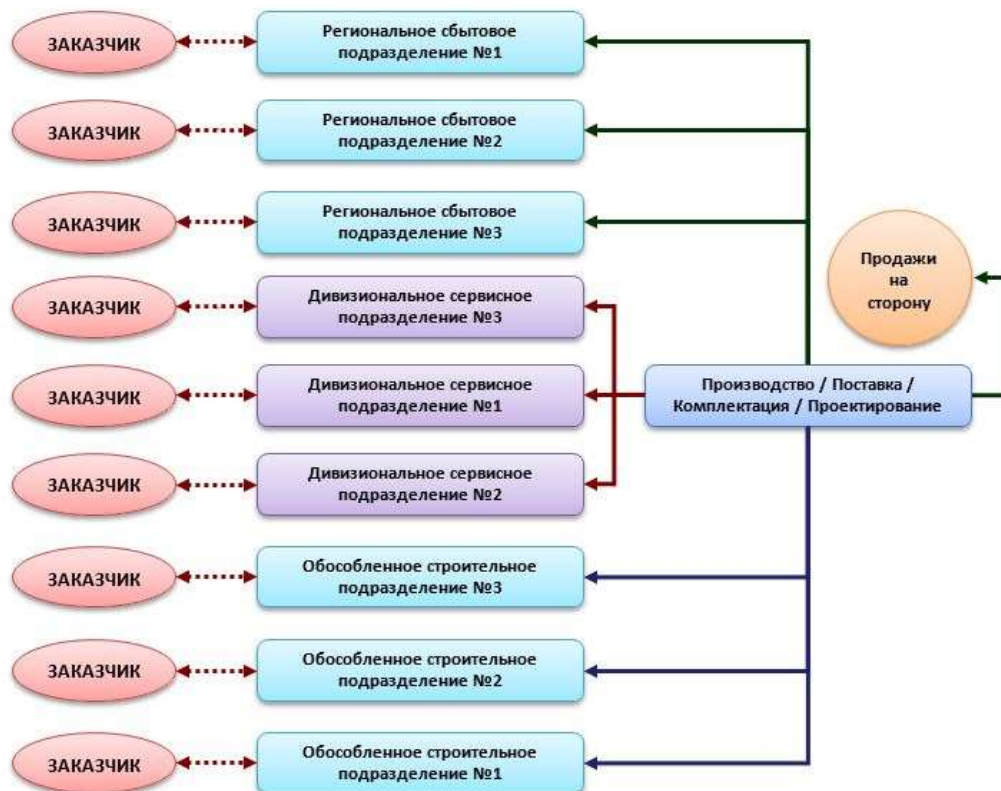


Рис.8 Горизонтальный холдинг с множественными выходами

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.

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 управляющей компании выполняет одна из процессных компаний;
2. Когда корпоративный центр представляет собой отдельную управляющую компанию.

Производной процессного подхода в строительном корпоративном образовании может быть так называемый EPC(EPCM)-холдинг. Построение строительного EPC/M-холдинга осуществляется на основе процессного подхода и предполагает создание подразделений холдинга в соответствие с базовым инвестиционно-строительным процессом (Рис.9).

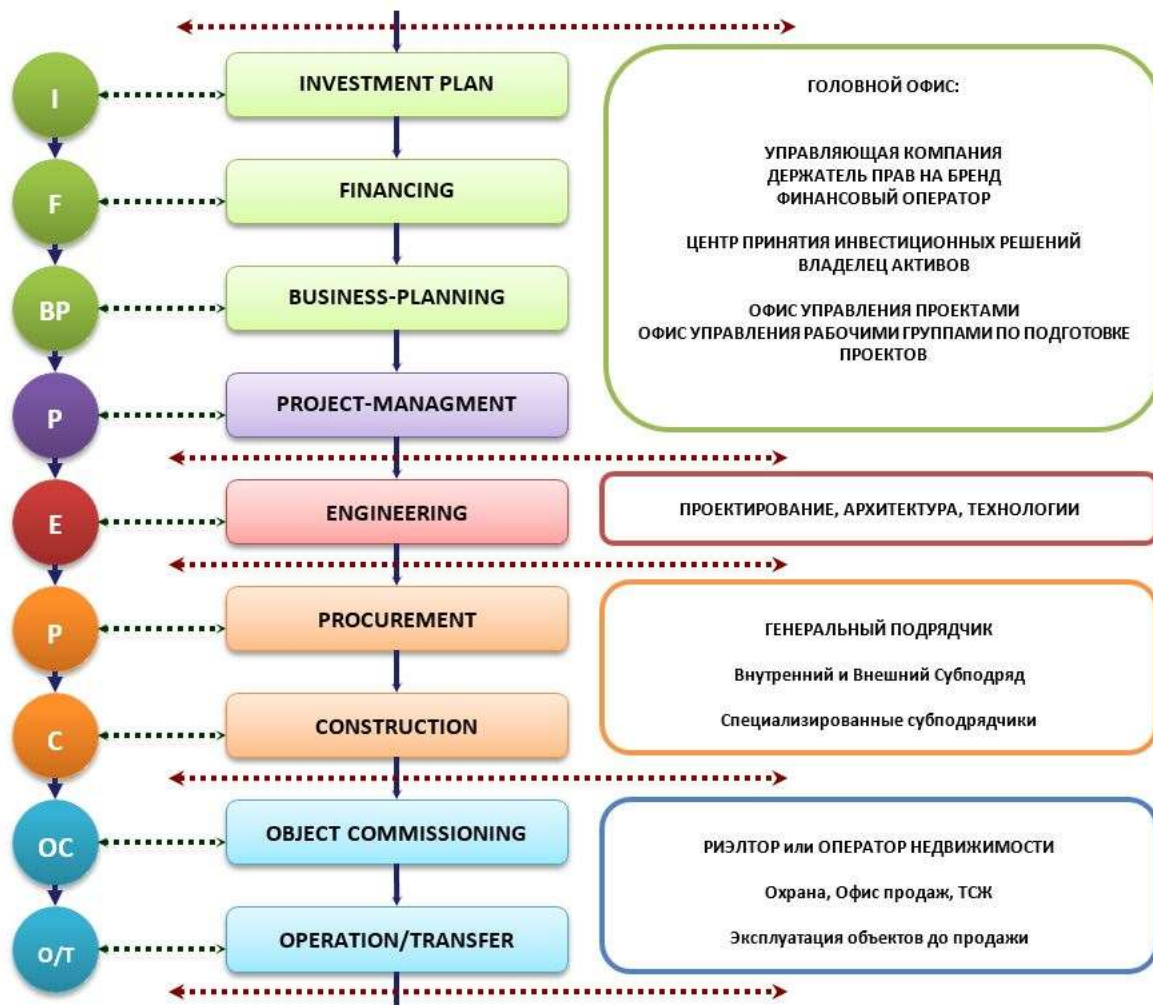


Рис.9 Процессная основа для инкорпорации в EPC-холдинг.

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 EPC(EPCM)-холдинга является возможность участия в самых разных проектах в качестве участника любого уровня.

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 (EPC/EPCM-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.

Очевидным отличием ЕРС/М-холдинга является наличие в его структуре дочерних компаний, отвечающих за главные направления реализации ЕРС/М-подходов в строительстве, а именно проектно-инжиниринговые компании, комплекточно-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/М-холдингом понимается уникальная проектно-строительная корпорация, созданная для эффективной реализации инвестиционно-строительных проектов с преобладающим использованием ЕРС/М-подхода (Рис.10).

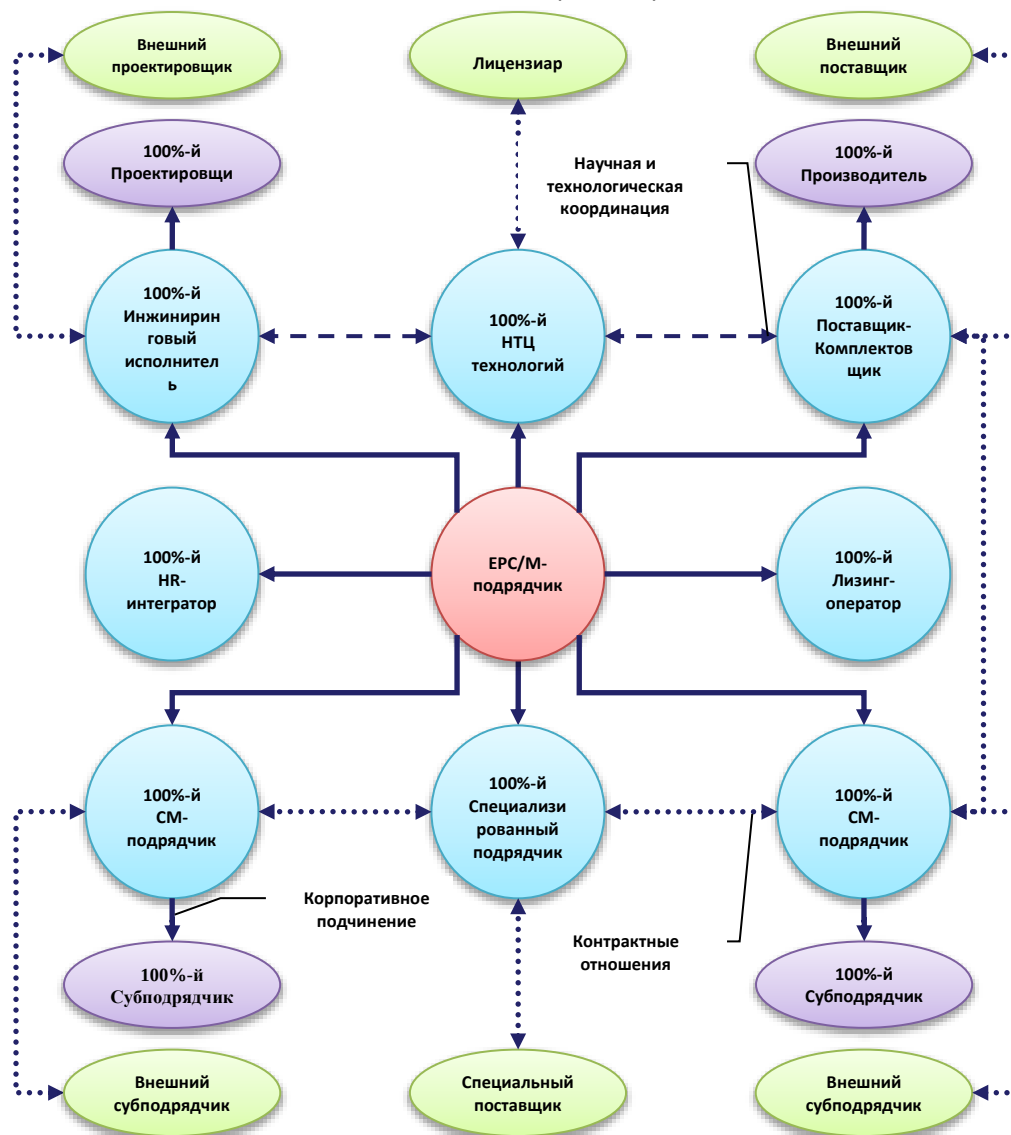


Рис.10 Базовая структура ЕРС(ЕРСМ)-холдинга

Оптимизируя такой холдинг только на ЕРС/М-подряд можно сформулировать основные преимущества создания ЕРС/М-холдинга:

1. Аккумуляция прибыли и рост капитализации у главного носителя ЕРС/М-бренда;
2. Возможность развития и накопления ключевых компетенций в области реализации ЕРС/М-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.

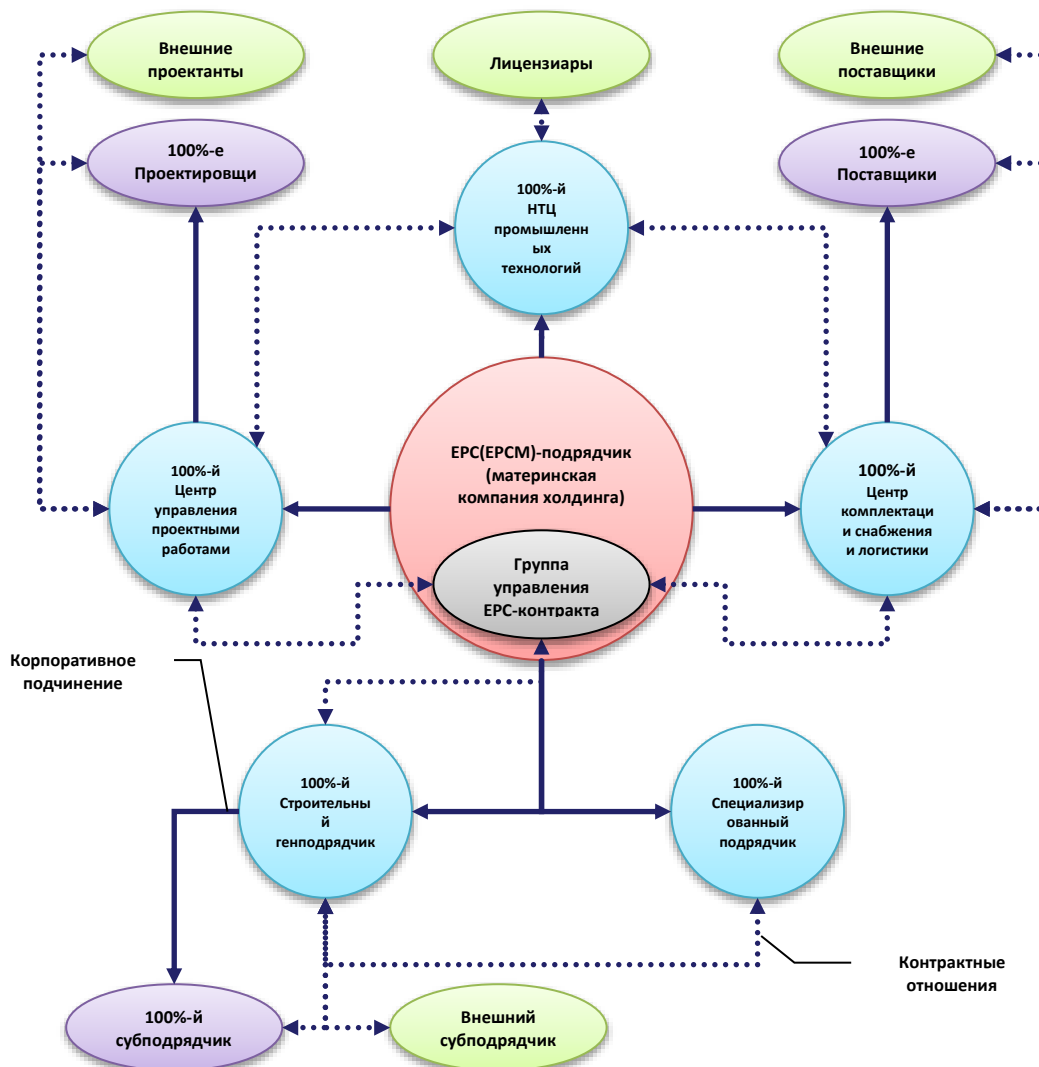


Рис.11 Схема реализации проектов в ЕРС(ЕРСМ)-холдинга

Универсальный ЕРС/М-холдинг, т.е. неспециализированный по отрасли холдинг, ориентированный на реализацию проектов в любых видах строительства, может состоять из следующих компаний:

1. Головная компания холдинга – ЕРС/М-интегратор: заключает контракты с Заказчиками, обеспечивает финансовые гарантии, страхование, подготовку и подбор персонала проектных команд, в том числе для дочерних структур, научно-техническое развитие, общий бренд-менеджмент, PR, GR и IR -поддержку¹, участвует в тендерах. Кроме того, материнская компания обеспечивает обратное финансирование, формирует ценовую и тарифную политику на комплексные ЕРС/М-услуги и отдельные работы, разрабатывает стратегию развития бизнеса и ведет текущий аудит исполнения контрактов. Реализация проекта осуществляется через создание управляющих команд проекта (Рис.11).

¹ Здесь: PR – Public relations, GR – Government relations, IR – Investor relations.

2. Генеральный подрядчик строительства (СМ-подрядчик²) – 100%-я дочерняя компания (их может быть несколько в зависимости от дивизиональной, отраслевой или смешанной структуры холдинга), которая обеспечивает организацию работ на строительной площадке от начала до конца, включая все обязанности по строительству ВЗиС. Генподрядчик отвечает за поставки строительных материалов и конструкций по проекту в полном объеме, кроме основного технологического оборудования, за которое несет ответственность специализированный участник ЕРС/М-холдинга;

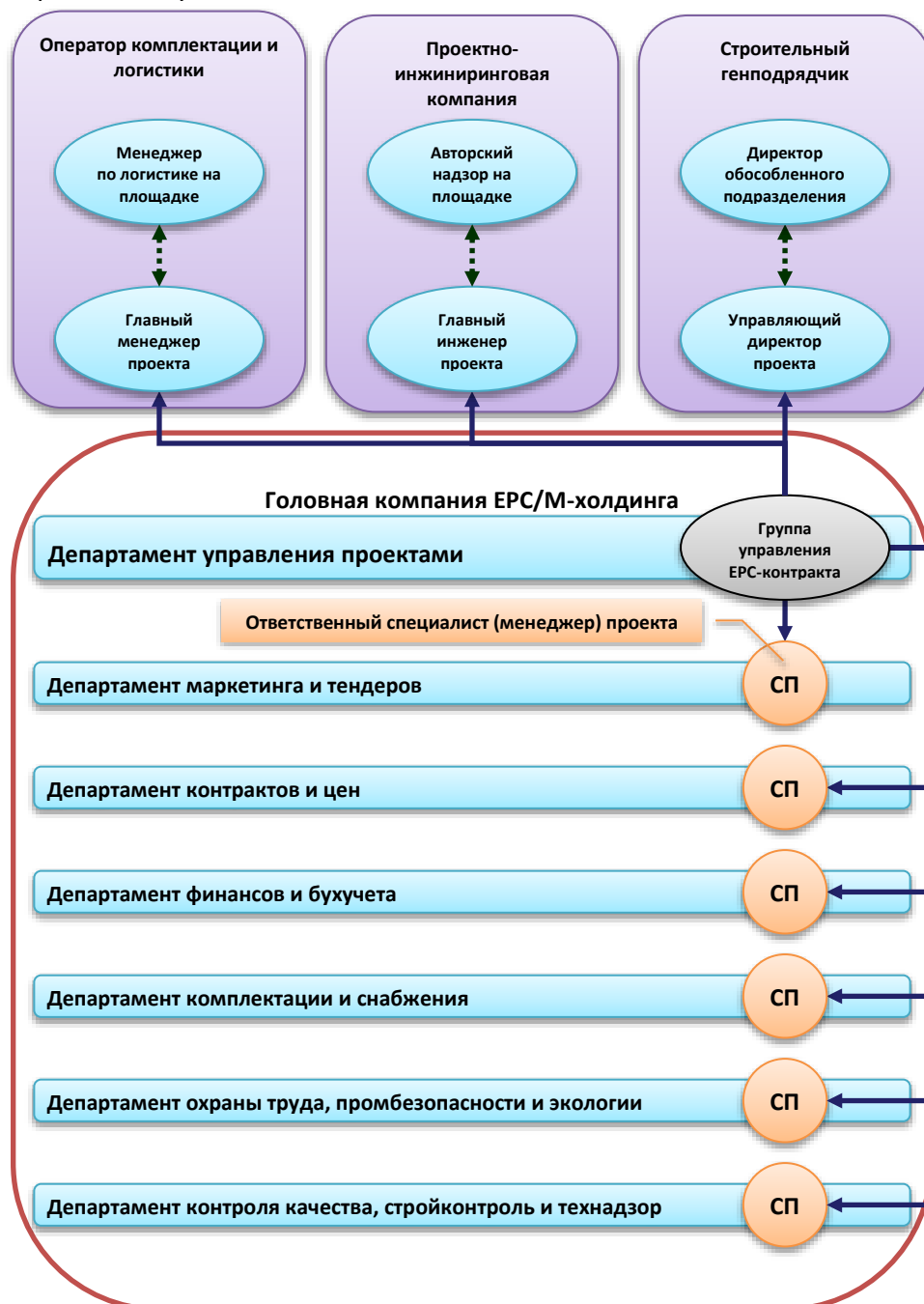


Рис.12 Структура реализации проектов в ЕРС(ЕРСМ)-холдинга

3. Инжиниринговый подрядчик (ЕМ-подрядчик³) – 100%-я дочка головной компании, отвечающая за разработку технических заданий на проектирование, проведение изысканий и обследований незавершенного строительства, организацию, координацию и сопровождение проектных работ, выбор ген и субпроектировщиков. Несет ответственность за согласование графика проектирования, внесение изменений и дополнений в ходе

² В данном контексте: СМ – Construction manager или Site manager.

³ В данном контексте: ЕМ – Engineering manager или Design manager.

строительства, согласование с надзорными органами, экспертизы и прочие работы, включаемые в технический инжиниринг. Если ЕРС/М-холдинг строится на единой отрасли, например, энергетике, нефтехимии, то создание выделенного инжинирингового центра необязательно – достаточно иметь соответствующий департамент в материнской компании. Но если ЕРС/М-холдинг позиционируется как универсальный, лучше иметь и универсальный центр координации проектных работ. При этом такой центр в большей мере сам проектных работ не выполняет – он организует договорную работу между корпоративными и внешними проектировщиками.

4. Специализированный строительный субподрядчик – это 100%-я дочка материнского офиса, которая отвечает за выполнение специализированных работ на всех проектах холдинга, таких как электромонтажные работы, сантехнические и вентиляционные работы, устройство средств связи, КИПиА, пуско-наладочных работ. Вопрос в том, что специализированные строительные компании часто являются ключевыми на завершающей стадии строительства и наличие собственного так называемого «буфера» компетенций, позволяет органично решать подобные задачи. Разумеется, специализированные субподрядчики работают на контрактах с генеральными подрядчиками, но в случае недозагрузки, они имеют право работать на внешних потребителей.
5. Подрядчик по комплектации основным технологическим оборудованием (РМ-подрядчик⁴) – 100%-я дочка головной компании, отвечающая за комплексный технологический прокьюримент, включающий международную логистику и выбор поставщиков. Одна из сложных задач такой компании – это согласование стоимости основного технологического оборудования для участия в конкурсных отборах. Кроме того, формирование базы поставщиков оборудования и отслеживание обновления линейки их продукции являются важными компонентами профессиональной компетенции такой компании.
6. Научно-технический центр (НТЦ) – 100%-я дочка материнской компании ЕРС/М-холдинга, которую необходимо выделять для автономной работы при наличии в тендерах на ЕРС/М-подряд технологической составляющей. В случаях, когда Заказчик проводит конкурс не только на проектные работы, но и на выбор лучшей технологии, нет смысла подключать проектировщиков до определения победителя среди владельцев технологических патентов. Обычно владелец патента участвует в конкурсе в паре с поставщиком основного оборудования, поэтому здесь важно согласование сроков поставки оборудования до подготовки тендерного предложения по ЕРС/М-контракту.
7. В структуре ЕРС/М-холдинге возможно наличие и других специализированных компаний, отвечающих за важный участок бизнес-процесса, в частности, если холдинг предполагает работу нескольких тысяч сотрудников имеет смысл говорить о самостоятельном кадровом агентстве, которое совмещает свою работу с организацией обучения кадров в корпоративном университете. Для формирования парка строительной техники возможно наличие собственной лизинговой компании, а также компании по аренде персонала, для выполнения разовых и временных работ (Рис.12).

Расширение одной из составляющих дуального холдинга на другие рынки ведет к необходимости гармоничного развития и другой компоненты, что иногда невозможно сделать успешно ввиду разнородности активов в этих компаниях. Тогда возникает ситуация **субхолдинга 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. 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.

⁴ В данном контексте: РМ – Procurement and Logistic manager.

4. КОНЦЕПЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОМЗ-ГК

Публичное акционерное общество Объединенные машиностроительные заводы (Группа Уралмаш-Ижора) – одна из ведущих компаний тяжелого машиностроения, специализирующаяся на производстве и сервисном обслуживании оборудования для атомной энергетики, нефтехимической и нефтегазовой, горной промышленности, а также на производстве спецсталей и предоставлении промышленных услуг. Производственные площадки ОМЗ находятся в России и Чехии. Основным акционером и финансовым партнером Группы ОМЗ является Газпромбанк (Акционерное общество). Входящие в ОМЗ Ижорские заводы – это современное машиностроительное предприятие, проектирующее и изготавливающее оборудование для объектов использования атомной энергии, в том числе корпусное оборудование первого контура АЭС. Успешный полувековой опыт эксплуатации атомных вододводяных реакторов производства Ижорских заводов на АЭС в различных странах является подтверждением их надежности и безопасности. В настоящее время на предприятии в производстве находится оборудование для Белорусской АЭС, Балтийской АЭС, Ленинградской АЭС-2, а также индийской АЭС Куданкулам.

Ключевым моментом стратегии работы Объединенных машиностроительных заводов является переход от производства единичной продукции к серийному производству, что позволяет существенно сократить себестоимость продукции и тем самым повысить конкурентоспособность, в том числе строго обеспечить контрактные сроки поставки. Другим стратегическим фактором текущей деятельности Объединенных машиностроительных заводов является постоянное использование синергетического эффекта между входящими в холдинг родственными предприятиями для предложения заказчику комплексных поставок широкого спектра технологического оборудования.

Но как показывает рыночная ситуация, этого оказалось абсолютно недостаточно для устойчивого развития холдинга. В условиях растущей конкуренции на рынках промышленного производства технологического оборудования, непредсказуемых колебаний объемов капитальных вложений основных Заказчиков и общей тенденции снижения эксплуатационных издержек, растут риски неэффективности монопродуктового бизнеса промышленного производства. Это один из самых жестких вызовов времени и ответом на него может стать только концептуальная диверсификация бизнес-портфеля в рамках безусловного сохранения ключевых компетенций **путем создания автономного инжинирингового блока (ЕРС-структуры)** и дуальной промышленно-инжиниринговой структуры холдинга.

Безусловно, Объединенные машиностроительные заводы – одна из немногих в России компаний тяжелого машиностроения, обладающая опытом выполнения ЕРС-контрактов в первую очередь в нефтегазовой сфере, металлургии и других отраслях промышленности. При этом Объединенные машиностроительные заводы успешно адаптируют зарубежные проекты и технологии, постепенно повышая локализацию производства в России. Текущий успех Объединенных машиностроительных заводов основывается на инжиниринговых компетенциях мирового уровня, наличии собственной развитой конструкторской базы, позволяющей в сжатые сроки и с высоким качеством готовить рабочую конструкторскую документацию.

Но несмотря на то, что за последние 10 лет Объединенными машиностроительными заводами реализован ряд знаковых ЕРС-проектов, инжиниринговая деятельность полного цикла не стала своеобразной «визитной карточкой» холдинга! Не появился узнаваемый ЕРС-бренд, не сформировались постоянная проектная инфраструктура этой деятельности. Причина заключалась в том, что производственные менеджеры, завязанные на поставку оборудования, не могут быть одновременно и проектными менеджерами ЕРС-инжиниринга. Многократные попытки сформировать автономную ЕРС-команду холдинга всегда натывались на отчетливое непонимание прочих управленческих структур своей роли и мотивации на успех во вновь создаваемой иерархии. Так или иначе, холдингу впервые потребовалась осознанная стратегия реструктуризации в дуальный промышленно-инжиниринговый холдинг.

5. ОБОСНОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Объединенные машиностроительные заводы благодаря накопленному опыту, осуществленной модернизации производственных мощностей и технологий, инновационным разработкам, вполне обоснованно могут создать новую инжиниринговую структуру на обоих ключевых рынках – уже известному производству высокотехнологичной и высококонкурентной продукции, а также новому – комплексным инжиниринговым решениям и реализации проектов в формате EPC-контрактации. Для этого у ОМЗ-холдинга есть все элементы для создания, организации и реализации эффективной промышленно-инжиниринговой деятельности, в том числе:

1. Интеграция всех ключевых компетенций EPC-холдинга: Е - блок проектирования (, например, АО «Гипрокислород»), Р - блок прокьюрмента (создать на базе собственного производства с возможностью закупать на стороне недостающие элементы поставок и обеспечить интегрированные закупки), СМ – блок управления строительными проектами (для чего потребуется внедрить проектное управление);
2. Имеется возможность для проектного финансирования и контрактов «под ключ». Поскольку главный акционер ОМЗ – ПАО «Газпромбанк», ОМЗ обладает уникальной возможностью предлагать Заказчикам объекты «под ключ» - т.е. за счет Исполнителя;
3. Имеется возможность для лизинга комплексных промышленных установок. Та же возможность финансирования дает возможность реализовывать интегрированные проекты для не столь ликвидных Заказчиков в формате промышленного девелопмента (Рис.13);



Рис.13 Направления промышленного девелопмента в РМС-концепции

4. Имеется возможность лоббирования инжинирингового портфеля. Это одна из самых сильных сторон ОМЗ как крупного инжинирингового игрока. Возможность объединения кредитования промышленных заемщиков и поставки им оборудования и инжиниринговых услуг от ОМЗ – это пример крайне верной стратегии высшего уровня. При этом важнейшим условием реструктуризации остается условие сохранения брендовой привлекательности и автономности производственного комплекса, как целиком, так и по отдельным видам производства.

6. ТЕКУЩИЙ СТАТУС И КОРПОРАТИВНАЯ СТРУКТУРА

Объединенные машиностроительные заводы (Группа Уралмаш-Ижора) – интегрированный инжиниринговый и научно-производственный холдинг в области тяжелого машиностроения с прочными рыночными позициями (Рис.14). Объединенные машиностроительные заводы занимают лидирующие позиции среди российских предприятий тяжелого машиностроения по выпуску уникального реакторного оборудования для установок: гидрокрекинга, гидроочистки, каталитического крекинга и тому подобных. Основные характеристики можно выразить тезисно так:

- Крупный, высоко диверсифицированный (без вертикальной компоненты корпоративной структуры) производственный холдинг с постсоветским наследием промышленных активов.
- Лоскутная инжиниринговая функция, выраженная в случайных, разовых внешних контрактах и сервисном сопровождении промышленных заказов, без внутренней интеграции и взаимосвязанного портфеля.
- Отсутствует сбалансированный портфель однородных отраслевых взаимодополняющих проектов и программ, обеспечивающих возможность содержания и развития самостоятельной деятельности по управлению ЕРС и иными комплексными контрактами.



Рис.14 Общее представление о группе ОМЗ

Сегодня группа ОМЗ – это современная производственная база, отработанные технологии и многолетний опыт инжиниринга, референции и компетенции персонала, накопленные при производстве атомного оборудования, определяют уникальные возможности предприятий Объединенных машиностроительных заводов при проектировании и изготовлении широкой гаммы сосудов давления различного назначения и весогабаритных характеристик для нефтегазохимической отрасли (Рис.15). Группа включает целый ряд производственных предприятий, среди которых можно выделить и свои жемчужины:

1. **ПАО «ИЖОРСКИЕ ЗАВОДЫ».** Ижорские заводы – крупнейшее машиностроительное предприятие РФ по выпуску уникального корпусного оборудования: реакторов для вторичных процессов переработки нефти, сепараторов, сосудов гидротермального синтеза,

емкостей для хранения жидких углеводородов и газов, газгольдеров и др. Опыт, накопленный Ижорскими заводами, и отработанные технологии производства сосудов и трубопроводов для атомной энергетики, работающих в условиях высоких давлений, температур, циклических механических и термических нагрузок и воздействия агрессивных сред, нашел свое применение при проектировании и изготовлении широкой гаммы сосудов давления различного назначения и весогабаритных характеристик для нефтегазохимической отрасли.



Рис.15 Одна из ретро схем структуры ОМЗ

2. **ОАО «УРАЛХИММАШ».** ОАО «УралХимМаш» - один из крупнейших заводов химического машиностроения в России. Основная продукция – крупно- и средне-тоннажное оборудование, включая не имеющее аналогов оборудование для нефтегазохимической отрасли. ОАО «УралХимМаш» является уникальным производителем в России (вместе с входящими в Объединенные машиностроительные заводы ОАО «Ижорские заводы») оборудования с рабочим давлением от 30 Мпа до 250 Мпа. ОАО «УралХимМаш» является единственным предприятием в России и странах СНГ, располагающим технологией и оборудованием для изготовления сосудов высокого давления с рулонированной конструкцией стенки цилиндрической части корпуса и уникальной технологией сварки взрывом крупногабаритных листов различных биметаллов (до 15 м2).
3. **ООО «ГЛАЗОВСКИЙ ЗАВОД ХИММАШ».** Основным направлением деятельности ООО «Глазовский завод Химмаш» является разработка, изготовление и реализация малотоннажного технологического оборудования весом до 65 тонн для химической, нефтехимической, нефтегазоперерабатывающей промышленности: теплообменного, колонного, реакторного, емкостного и прочего. В 2011 году на ООО «Глазовский завод Химмаш» была пущена в эксплуатацию уникальная автоматизированная газовая печь для объемной термической обработки продукции.
4. **ООО «ОМЗ-Делим»** – совместное предприятие, организованное на базе ПАО ОМЗ и корейской компании «Dealim Industrial». Компания «ОМЗ-Делим» выступает генеральным подрядчиком в рамках строительства крупных инфраструктурных проектов нефтегазовой отрасли. По большому счету, компания ОМЗ-Делим выступила пилотным проектом по созданию внутрикорпоративной ЕРС-компании. Плюсы и минусы такого решения (интеграция с известной инжиниринговой группой) сегодня стали всем очевидны.

Для того чтобы сформировать перспективу реструктуризации производственного холдинга в производственно-инжиниринговый холдинг с дуальной (двуядерной) бизнес-моделью, надо рассмотреть текущий организационно-структурный статус именно с позиции возможности реализации сложных комплексных инжиниринговых проектов. Текущее состояние с позиции ЕРС-холдинга можно проанализировать по имеющимся в структуре компетенциям (Рис.16). Как видно из этой схемы, в структуре ОМЗ присутствуют все необходимые элементы для активного продвижения собственного инжинирингового бизнеса, начиная от проектных и строительных компаний, и заканчивая финансовыми возможностями ГПБ.

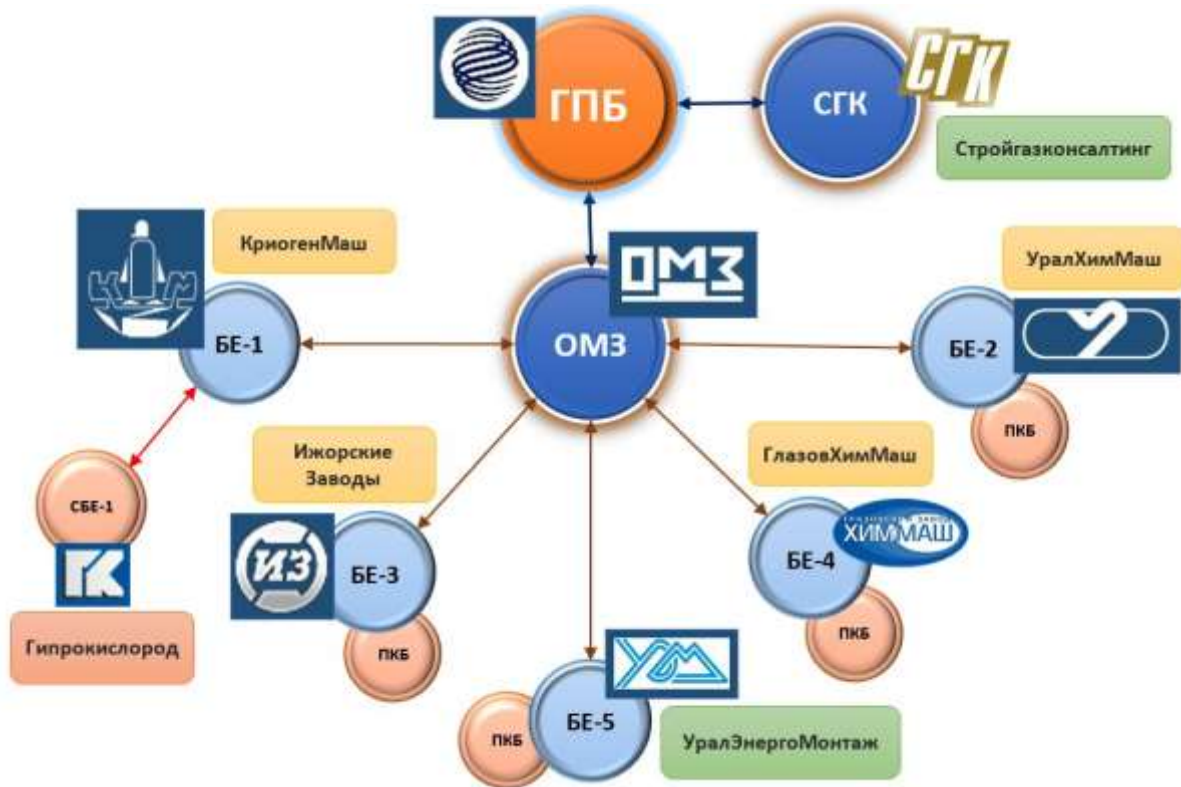


Рис.16 Текущая корпоративная структура ОМЗ с позиции ЕРС-холдинга

Разумеется, в этой схеме все не так идеально, как хотелось бы авторам ЕРС-концепции. Во-первых, однозначно присутствует превалирование производственной компетенции над остальными, вплоть до того, что единственная инжиниринговая компания (АО «Гипрокислород») является «внучкой» под непрофильной управляющей структурой. Прочие инжиниринговые компетенции разобщены между производственными компаниями и никак не связаны между собой единой сетью компетенций и информационным пространством в области управления проектами.

Во-вторых, выявлена абсолютная оторванность строительно-монтажных компаний от проектов холдинга. В критической массе проектов, которыми они занимаются, интересы компаний ОМЗ или не наблюдается, или он настолько минимальный, то ставится под вопрос сама целесообразность такого объединения. Скорее можно говорить о том, что акционеру – Газпромбанку, было просто удобнее свести эти компании в единую структуру в виду однородности компетенций, но никак не из соображения поиска корпоративной синергии.

В-третьих, казалось бы, лидер реструктуризации, компания ОМЗ-Делим, которая, по иронии судьбы, могла бы стать сердцем проектного управления в корпоративной структуре, вообще выпала из схемы, поскольку, по воле второго участника, самоустранилась от внутрикорпоративного влияния ОМЗ, а соответственно, стала самостоятельной независимой структурой. Главный ущерб от такой компании – это создание внутреннего конкурента для ЕРС-холдинга, ради которого и начата реструктуризация. После создания и формирования окончательной структуры ЕРС-холдинга, какое-то решение по ОМЗ-Делим должно быть принято.

7. СЦЕНАРИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ, ЦЕЛЕВОЙ ПРОТОТИП

Для оценки и обсуждения вариантов реструктуризации производственного холдинга ОМЗ в дуальный производственно-инжиниринговый ЕРС-холдинг предлагается 3 наиболее очевидных и вероятных сценария. В общем случае все они ведут к формированию ЕРС-холдинга, но различаются последствиями для производственного блока ОМЗ:

1. Сценарий-1: Продажи превыше инжиниринга! ОМЗ в основном занимается продажами, а проектами ЕРС – по наличию портфеля. Для этого внутри ОМЗ создается проектное управление. Гипрокислород становится центром инжиниринга, в т.ч. на сторону. Минус: ЕРС распадается вместе с продажей ОМЗ.
2. Сценарий-2: Продажи равны инжинирингу. Главный плюс – возможность продажи ОМЗ как производственного актива или сбалансированного дуального бизнеса.
3. Сценарий-3: Инжиниринг превыше продаж. Возможность создания единого ЕРС-бренда, как торговой марки с последующей инкорпорацией вне производственного актива.

Плюсы	Минусы
Возможность постепенно подбирать команду управления проектами	Слабая позиция при управлении проектами (отсутствие финансовых рычагов)
Минимальные риски для Компании	Отсутствие референций ЕРС
	Отсутствие необходимого оборота для самостоятельного захода на ЕРС проекты
	Слабая позиция при поиске персонала

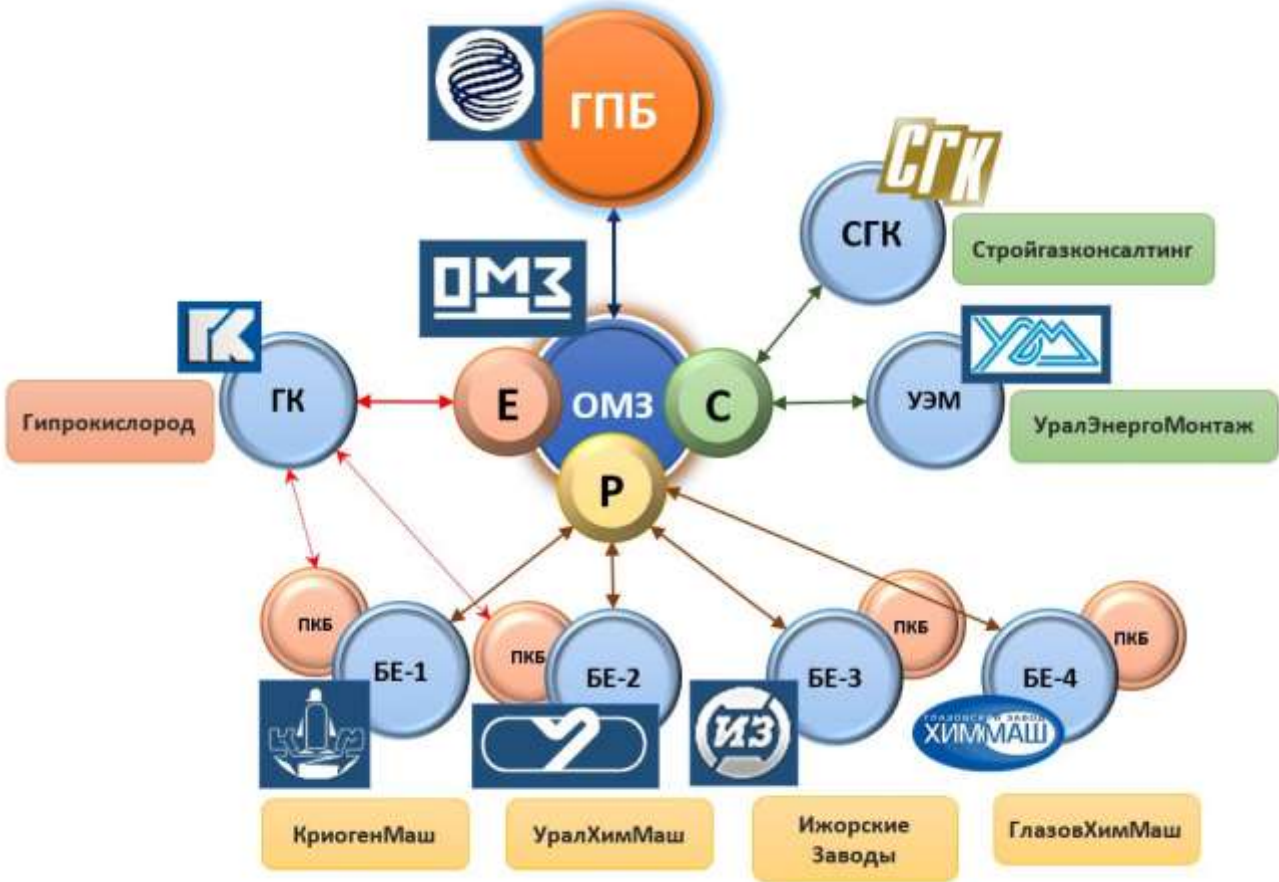


Рис.17 Сценарий-1 – ОМЗ в центре ЕРС-холдинга

Для выбора оптимального сценария необходимо сформулировать концептуальные тезисы (требования к прототипу холдинговой ЕРС-структуры), которые мы, так или иначе, будем

обыгрывать при обсуждении сценариев. Сценарные условия для выбора включают следующие требования:

- 1. Сценарный комплект разработан для ЕРС-портфеля ВЫСШЕГО УРОВНЯ, т.е. для проектов, в которых предлагается комплексный инжиниринговый продукт (технологические комплексы и заводы) с максимальным участием всех участников ОМЗ-холдинга.
- 2. ЕРС-портфели 2-го уровня – это проекты на комплексную поставку локальных технологических узлов и модельных установок, производимых в ОМЗ, но где участие всех компаний ОМЗ-холдинга не обязательно.
- 3. ЕРС-портфели 3-го уровня – это проекты иных ЕРС-подрядчиков, работающих на сторонних Заказчиков, где компании ОМЗ-холдинга выступают проектировщиком, поставщиком, строителем, монтажником и РМС-подрядчиком.

Плюсы	Минусы
Сильная позиция при управлении проектами	Отсутствие прямых референций ЕРС
Большой оборот для возможности самостоятельного захода на ЕРС проекты	Высокая волатильность заказов
Сильная позиция при поиске ключевого персонала	Сжатые сроки подбора команды
Нет необходимости в получении БГ	Зависимость от ОМЗ и ДО (слабая позиция)
Большая маржинальная прибыль	Риск штрафных санкций

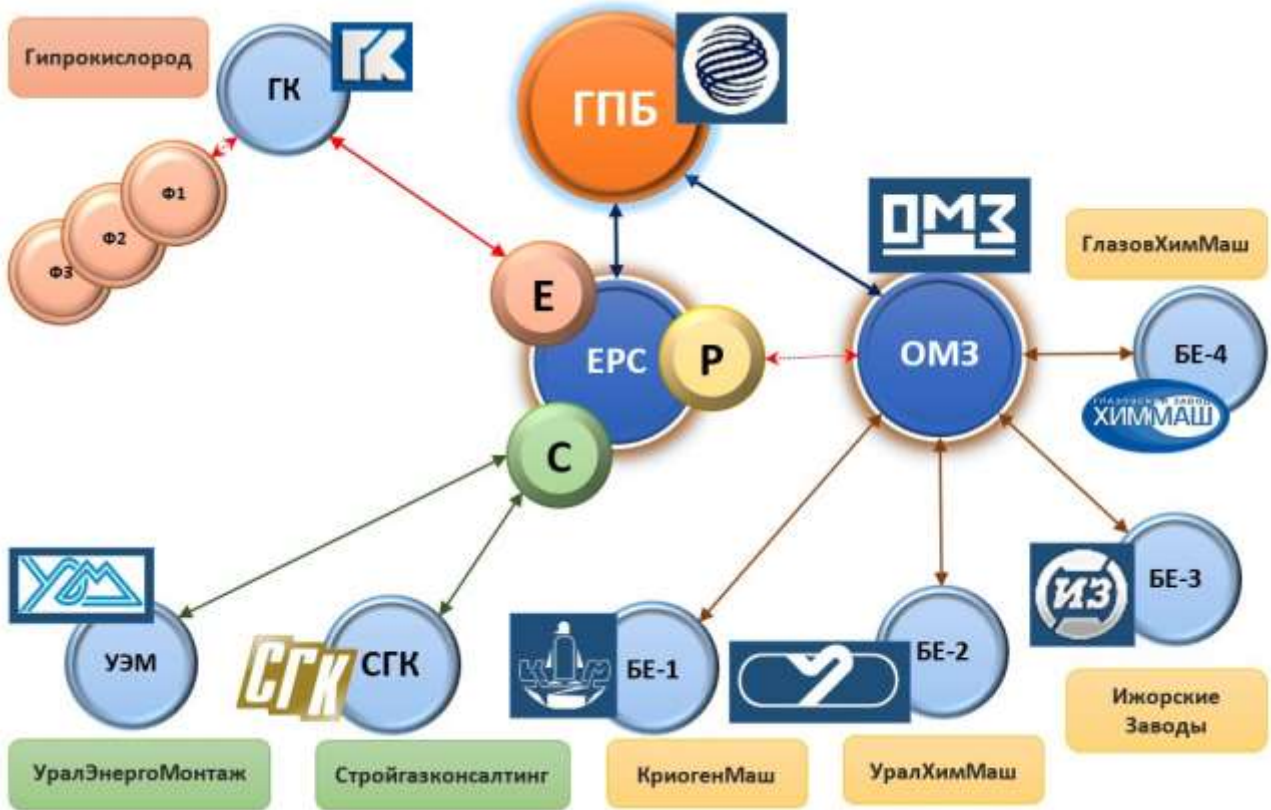


Рис.18 Сценарий-2 – ОМЗ и ЕРС-холдинг как равновесные ядра

Давайте рассмотрим Сценарий №1 (Рис.17), который предполагает, что управление ЕРС-проектами осуществляется непосредственно в ОМЗ (договоры с ОМЗ или дочерними обществами на управление проектом в пределах 50-150 млн. руб./год). Этот сценарий предполагает, что главным центром инжиниринга в ОМЗ становится АО «Гипрокислород (название Гипрокислород можно не менять), а команда управления проектами из портфеля 3-го уровня в АО «Гипрокислород» – 10-15 человек (отдельный департамент, не интегрированный в

проектный институт). В то же время в АО «Гипрокислород» сохраняется автономный портфель по проектированию, в том числе для Заказчиков внутри ОМЗ, где управление проектами выстраивается именно в составе самого департамента проектирования.

Плюсы	Минусы
Сильная позиция при управлении проектами	Необходимость получения БГ
Накопленные референции	Большие риски штрафных санкций
Сильная позиция при поиске ключевого персонала	Сжатые сроки подбора команды
Большая маржинальная прибыль	
Прямые коммуникации с заказчиком	
Определенная самостоятельность в принятии решений	

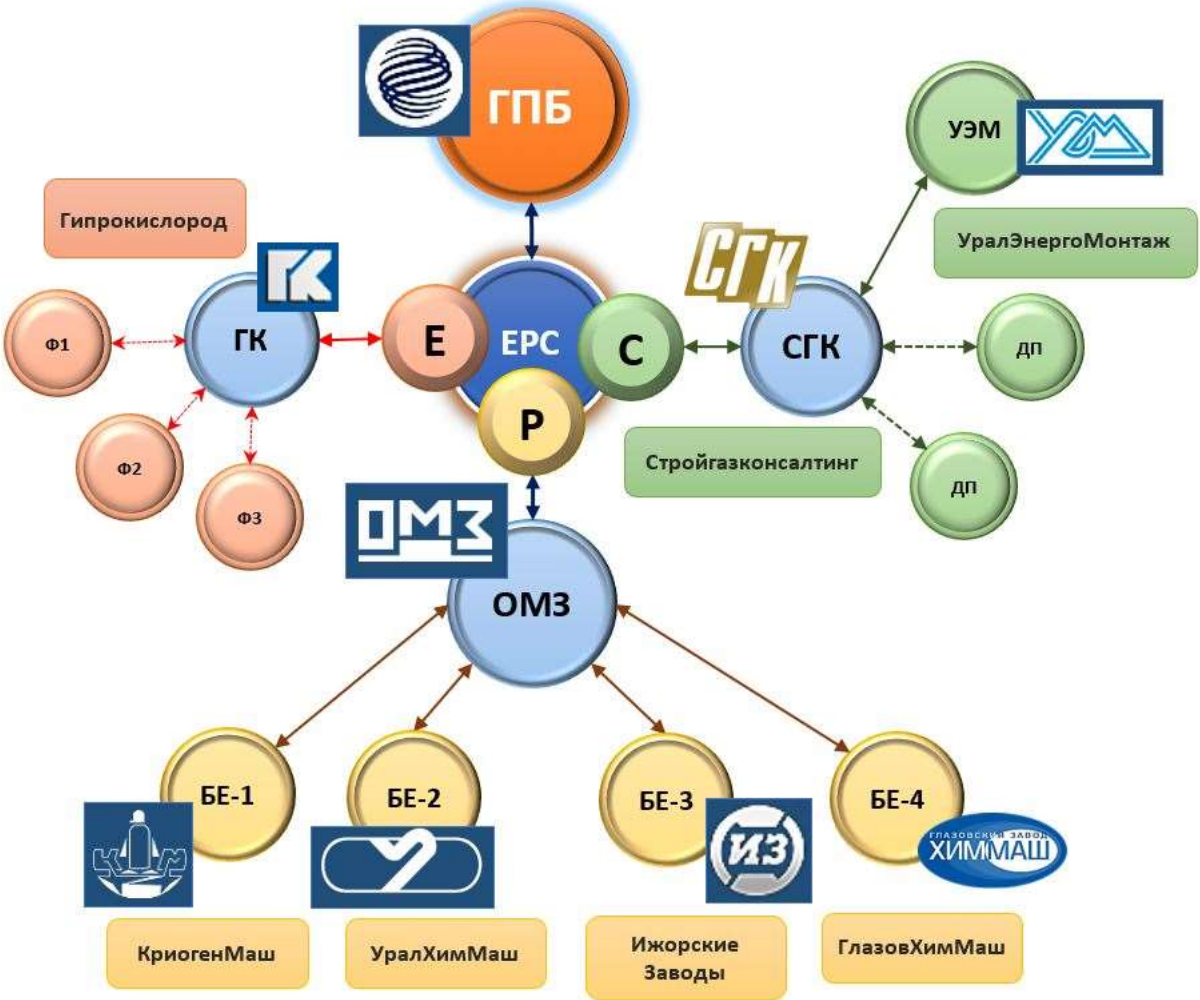


Рис.19 Сценарий-3 – ОМЗ как часть ЕРС-холдинга

Для сценария №2 набор требований и условий будет существенно изменён (Рис.18). Во-первых, как мы уже говорили, ОМЗ-холдинг освобождается от обязательств ЕРС-холдинга и остается самостоятельной брендовой коммерческой единицей и торгуемым активом. По портфелю второго уровня у ЕРС-холдинга возникает субподряд у ОМЗ (договоры с ОМЗ или дочерними обществами на полный или частичный субподряд в пределах 0,5-5 млрд. руб./год). В этом случае так же АО «Гипрокислород» переходит в качестве дочернего предприятия в инжиниринговый блок и начинает работать с портфелем 2-го уровня (название Гипрокислород можно не менять). Здесь впервые придется создавать комплексные проектные команды из сотрудников различных предприятий холдинга, при этом команды проектов портфеля высшего

уровня создаются непосредственно в центре ЕРС –холдинга, а проектные команды 2-го уровня – в АО «Гипроокислород». Интегрированная команда управления проектами – 20-30 человек.

Сценарий №3 предусматривает создание надстроечного ЕРС-холдинга, в структуре которого ОЗ занимает место поставщика и комплектовщика технологического оборудования, при этом оставаясь самостоятельным рыночным активом, доступным для реализации (Рис.19). В этой парадигме возникает много вопросов, связанных с созданием ЕРС-структуры высшего уровня и степени готовности топ-менеджмента ОМЗ подчиняться его решениям. Как альтернатива такому решению может быть предложена конструкция либо уже существующей инжиниринговой компании (например – Стройгазконсалтинг), либо приобретение уже работающей с ЕРС-проектами структуры (Например, Холдинг «Титан-2», который кстати работает с Росатомом и нуждается в оборудовании ОМЗ). Главные параметры такой структуры – это самостоятельные ЕРС-проекты с собственными комплектно-монтажными продажами оборудования ОМЗ (Внешние договоры, от 15 до 50 млрд. руб./год), интегрированные команды управления проектами – 40-60 человек и разумеется, поддержка и развитие нового ЕРС-бренда.

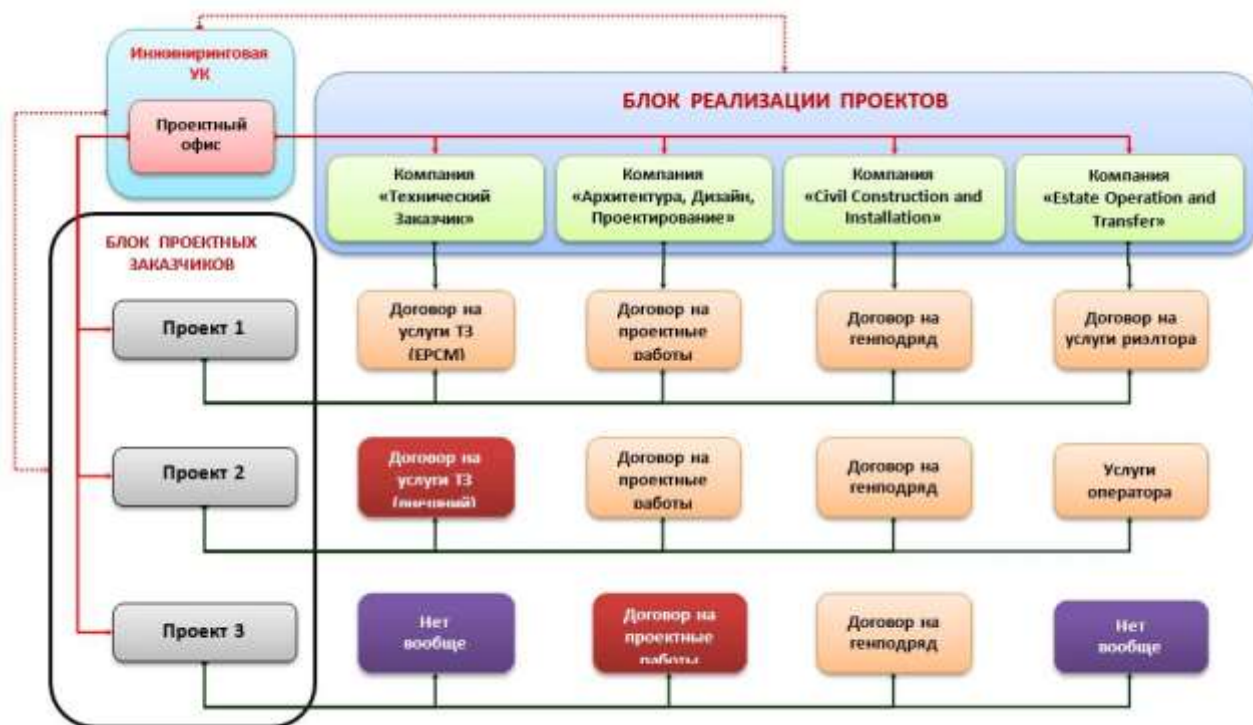


Рис.20 Пример холдинга во главе с инжиниринговой УК

В рамках обсуждения такого надстроечного ЕРС-центра, хочется отметить, что в жизни ЕРС(ЕPCM)-холдинг не обязательно должен быть выражен явно, часть функций могут пересекаться и взаимно дополняться в компаниях холдинга. Кроме того, тенденция реформирования производственно-строительных холдингов стремительно демонстрирует именно это направление развития, в связи с чем, остается пожелать менеджменту корпораций не упустить время. К сожалению, реализация такой гибкой структуры возможна 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.20).

В общем представлении проектная команда, собираемая из работников различных компаний холдинга, будет выглядеть как на рисунках 21 и 22. 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 21 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 разумеющейся функцией всех дочерних компаний, хотя подчас их количество и объем начинает отнимать много сил и ресурсов у действующих проектов.



Рис.21 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.21). На этапе реализации проекта ситуация становится более понятной, хотя там есть целый комплекс вопросов, которые необходимо решать непосредственно в процессе (Рис.22).

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.22 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.

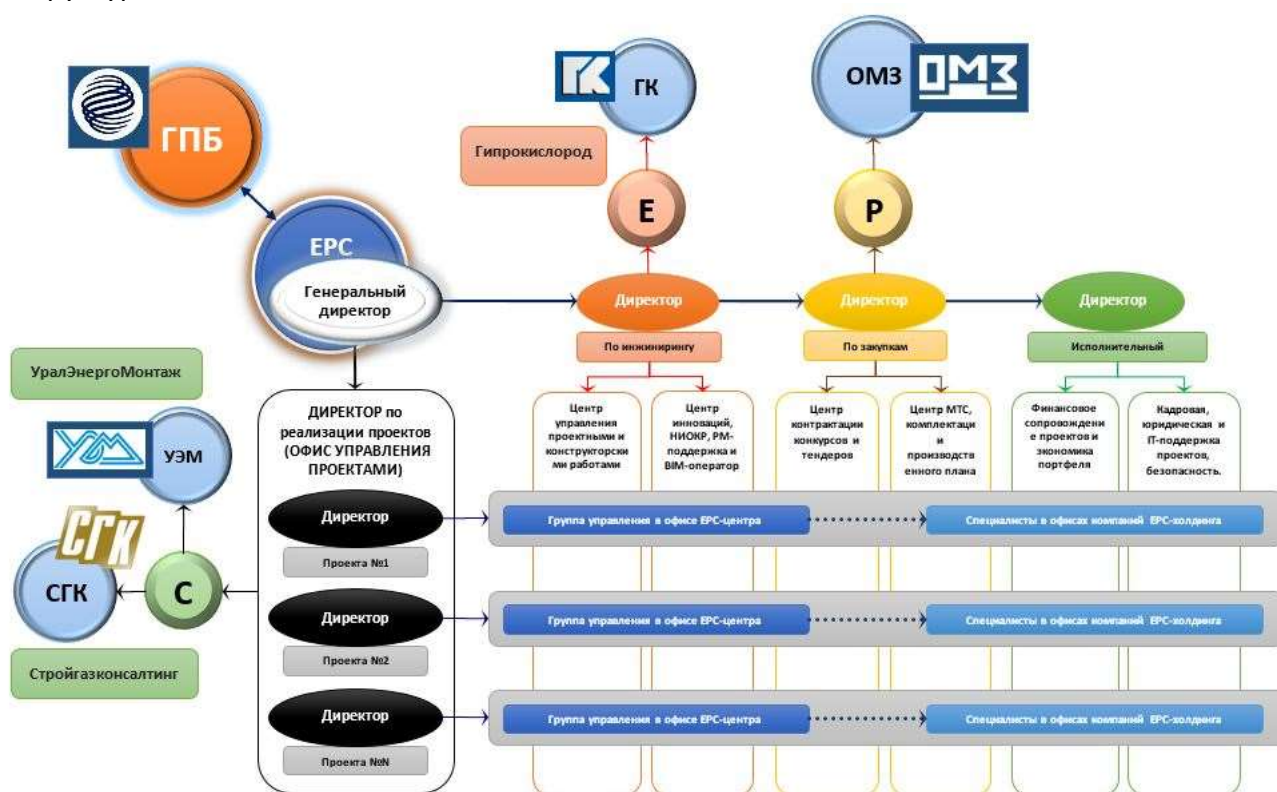


Рис.23 Целевой ПРОТОТИП корпоративной структуры ЕРС-холдинга для ОМЗ

Принимая за основу третий сценарий, можно создать целевой прототип ЕРС-холдинга (Рис.23), выстраивается в дальнейшем и оргструктура АО «Гипрокислород». Здесь важно понимать необходимость создания не просто матричной структуры в головном холдинге, но и сквозных матричных взаимосвязей в других компаниях, имеющих свои внутренние портфели и проекты. Поэтому одно из основных требований при формировании структуры АО «Гипрокислород» - 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. Разумеется, у такой структуры намного больше преимуществ. 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. Подробное описание предлагаемой проектной структуры АО «Гипрокислород» осуждаем далее.

8. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПО ПРОТОТИПУ

Формирование оптимальной корпоративной структуры ЕРС-холдинга базируется на адекватной оценке текущего и перспективного портфеля проектов, а также на производных от портфеля параметрах корпоративной системы управления проектами (КСУП). Организационная структура управления конкретным проектом реализации ЕРС/М-контракта в ЕРС-холдинге не может замыкаться только в рамках персонала 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.



Рис.24 Ролевая организационная структура группы управления проектом

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?

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.24). 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.



Рис.25 Кадровая дифференциация состава команды ИСП

Во главе проектной команды всегда стоит руководитель проекта (РП), который отвечает за реализацию своего проекта и набор команды специалистов. С одной стороны, функциональных участников проекта обычно предоставляют функциональные топ-менеджеры, с другой – проектный офис вправе предоставить РП некоторые полномочия по выбору конкретного исполнителя функции, с обоснованием максимальной полезности для проекта. 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.

Строительным и инжиниринговым компаниям часто приходится создавать проектные команды с ярко выраженным кадровым дефицитом (Рис.25). 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).

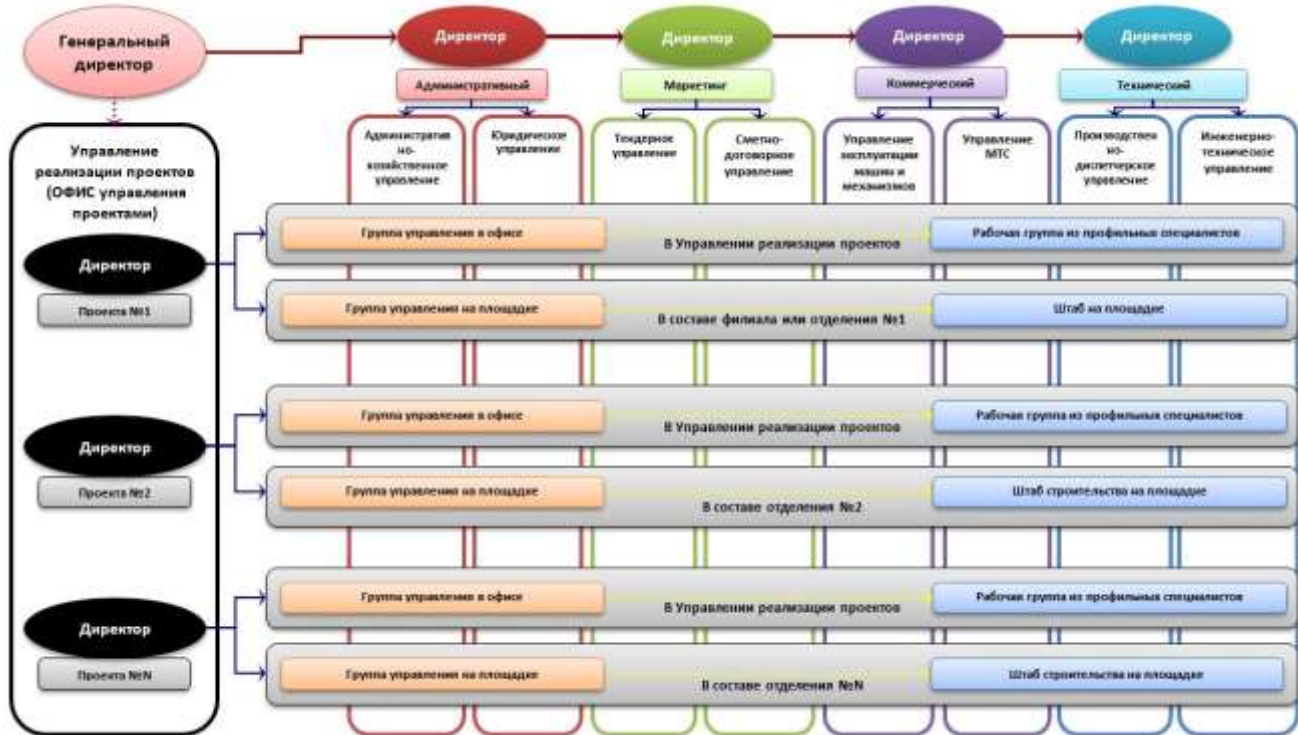


Рис.26 Шаблон матричной структуры сильной инжиниринговой компании

Вряд ли возможно представить себе проектно-ориентированную компанию, у которой в текущий момент времени есть только один проект или монопроектный портфель (Рис.26). Состав, структура и архитектура портфеля каждой компании – это может быть и набор случайных проектов, и результат серьезной стратегической работы. В условиях дифференцированного портфеля руководители компаний (разумеется, в дополнение к известным проблемам управления отдельным проектом) называют уже общие портфельные проблемы:

1. Вынужденное распыление ресурсов организации между проектами. Сегодня компании делятся на две категории: у одних новые проекты сваливаются как «снег на голову» и они просто не успевают настроить эффективную работу по реализации проектов, покрывая свою неэффективность за счет соисполнителей нижнего уровня или качества. У других – поиск каждого нового проекта становится основной статьей затрат, а межпроектные и межкомпетентные издержки съедают всю наработанную маржу даже при высокой технологической эффективности компании в целом.
2. Борьба между руководителями проектов и их кураторами в лице функциональных топ-менеджеров за внимание первых лиц к проекту. Руководители проектов жалуются на нехватку полномочий либо, наоборот, имея достаточно власти, стараются переложить ответственность на руководителя компании, необоснованно часто вовлекая его в решение проблем в проекте.
3. «Матричная неразбериха» функциональных членов проекта, формально подчиненных функциональным менеджерам, невозможность объективно оценить текущую загрузку специалистов в разных проектах, в результате чего каждый занимается тем проектом, который обещает ему максимальные выгоды. Организационно-управленческая неэффективность при видимости кипучей деятельности: сотрудники не могут показать

внятных объемов работы в проекте, и при этом они всегда перегружены «проектными менеджерами».

4. В общем случае проблемы персонала проектных команд начинают критически влиять на результативность проекта, в том числе:
 - а. Перекрестное подчинение членов проектных команд нескольким руководителям одновременно (проектный и функциональный руководитель плюс линейный административный менеджер удаленного подразделения) полностью демотивирует сотрудников и снижает производительность до минимума.
 - б. Непредсказуемые переключения сотрудников между операционной деятельностью и проектными задачами, а также между различными проектами в проектной части совей загрузки, несоразмерность загрузки в проектах и системы мотивации по результатам проектной деятельности.
 - с. Отсутствие методической определенности в выстраивании приоритетов между задачами в различных проектах: приоритет задачи определяется только текущим представлением руководителя проекта, но никак не связан с графиком или логикой проекта.

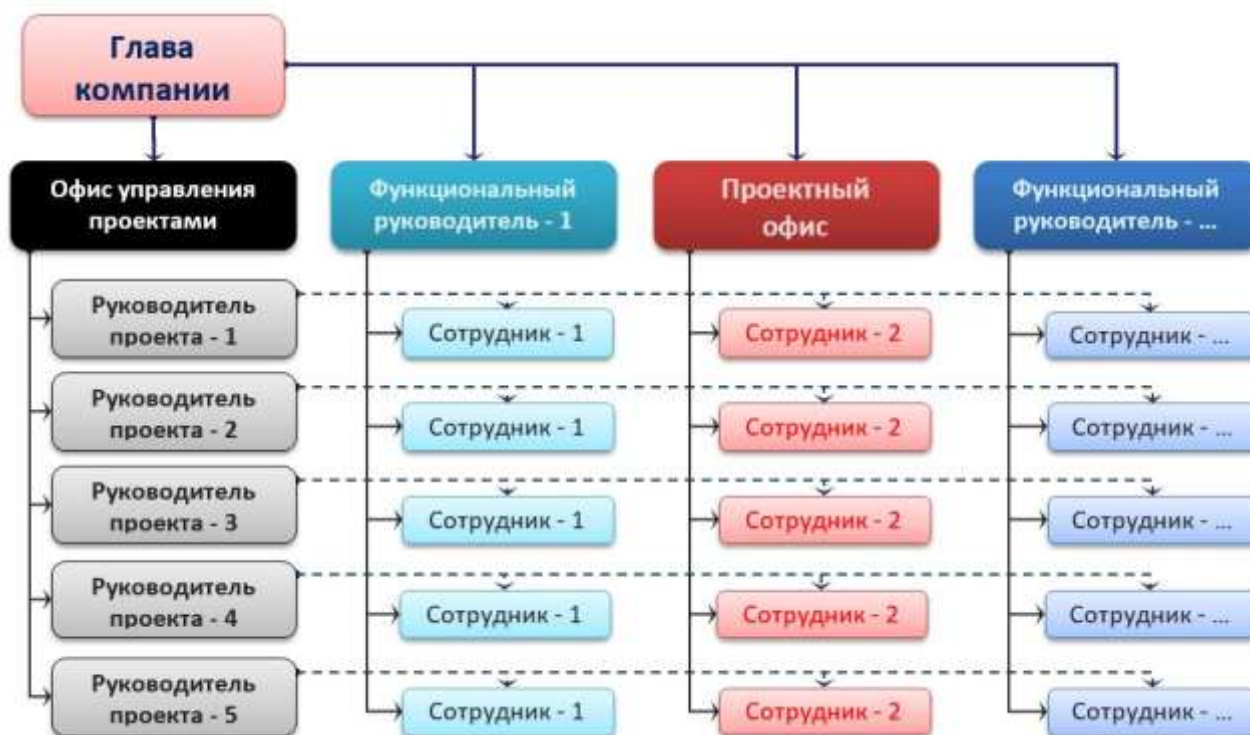


Рис.27 Место в оргструктуре Проектного офиса и Офиса Управления проектами - разное

Таким образом, обычно 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 нашем случае – филиала или БЕ), 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.

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 (Рис.27). 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.

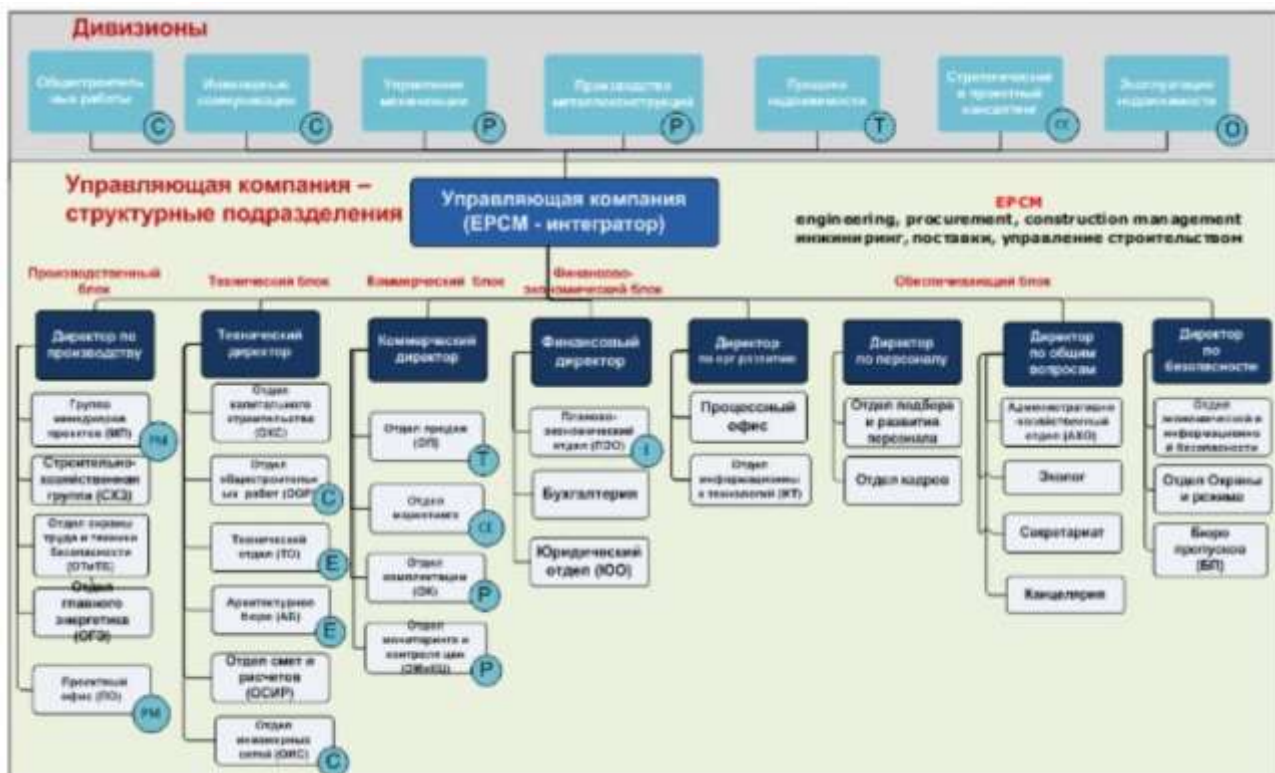


Рис.28 Пример организационной структуры в EPCM-холдинге

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.

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 (Рис.28).

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.

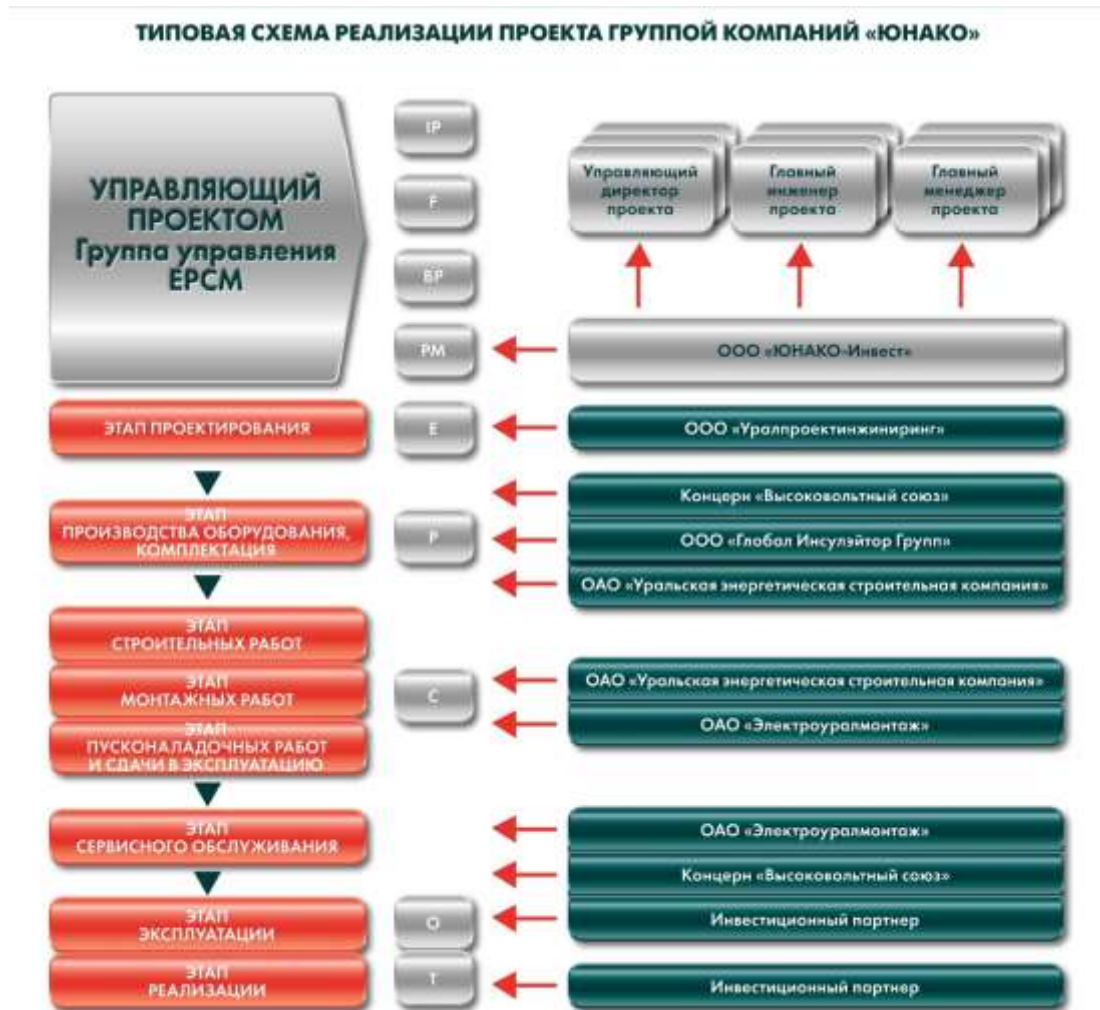


Рис.29 Практический пример ЕРС/М-холдинга - ЮНАКО

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. 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.

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.29).

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.

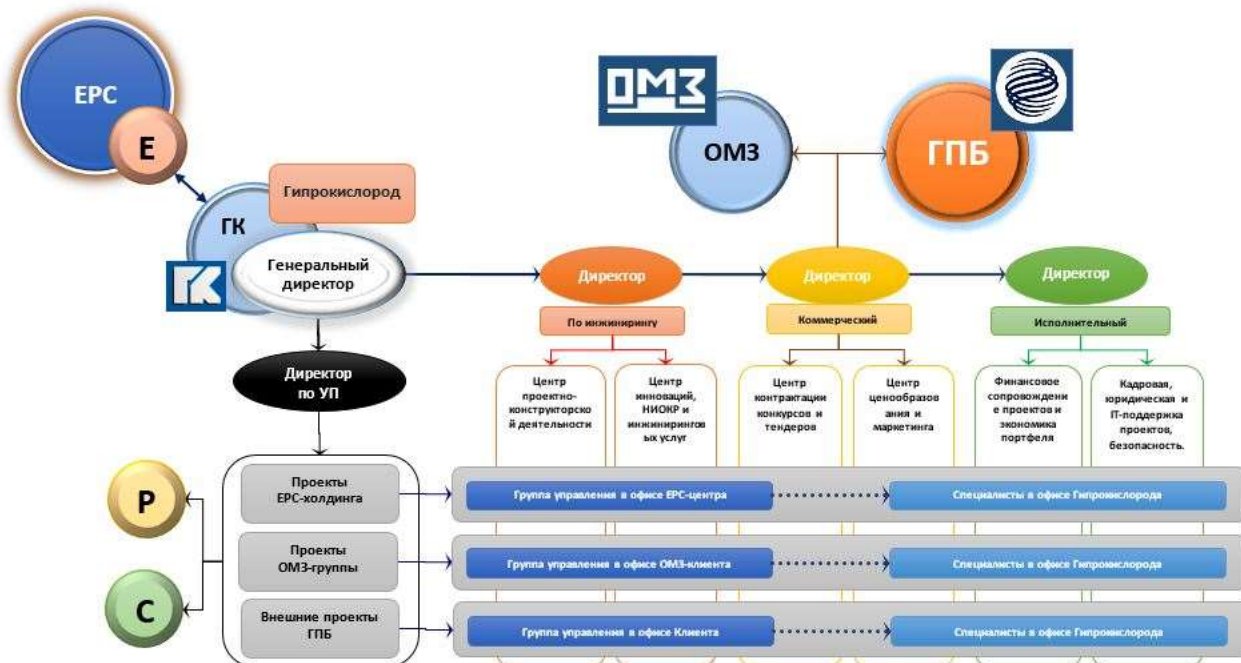


Рис.30 Месте АО «Гипрокислород» в прототипе ЕРС-холдинга

Возвращаясь к оптимальной структуре управления ЕРС-портфелем в прототипе ЕРС-холдинга по 3-му сценарию, имеет смысл рассмотреть специфику такого выбора (Рис.30). Дело в том, что целевой прототип (Рис.23) принят как вариант структуры центральной компании ЕРС-холдинга, подходит как для 2-го, так и для 3-го сценария. Выбор 3-го сценария как базового обусловлен тем, что ОМЗ (1-й сценарий) не принят за базовую компанию в связи с желанием стейк-холдеров иметь ОМЗ как самостоятельный отчуждаемый актив. До появления ЕРС-центра рассматривается прототип структуры АО «Гипрокислород» именно в рамках изменяющегося на ЖЦ ассет-холдера: сначала это ОМЗ, потом ГПБ, в заключении – ЕРС-центр.

Функционал АО «Гипрокислород» будет меняться с наращением объемов и включать:

1. Инжиниринг: Бюджетная оценка, Обоснование инвестиций, Оценка вариантов реализации, Стоимостной инжиниринг, информационное моделирование, Проектная документация как для Заказчиков нефтегазовой и атомной отрасли, так и для однопроектных Заказчиков прочих отраслей, включая государственных заказчиков, начиная от Министерства обороны и Заканчивая инфраструктурными проектами, Адаптация BD и FEED к российским нормам, разработка BD и FEED, техническое сопровождение для Банка.
2. Управление проектами: Бюджетная оценка и составление ТКП, Проектное администрирование, Технический аудит, Технический заказчик, инженерный Консалтинг, Управление закупками, Управление строительством, включая договора на услуги Инженера Владельца (Инвестора, Заказчика) и иного Инженера любого стейк-холдера проекта.

9. ДОРОЖНАЯ КАРТА АО «ГИПРОКИСЛОРОД»

Основные принципы управления комплексными производственно-инжиниринговыми или промышленно-строительными холдингами стали оформляться в стандарты и своды знаний относительно недавно и в основном – в зарубежной деловой практике. Разумеется, не стоит полагать, что управлению инвестиционно-строительными проектами никто никогда не уделял должного внимания в России. По крайней мере классическая схема управления проектом была еще в МДС 11.2-99, утвержденной Госстроем России в 1999 году. Дальнейшее развитие парадигмы управления инвестиционно-строительными проектами было перехвачено многочисленными зарубежными стандартами управления проектами, которые сегодня и захватили большую долю мирового рынка услуг проектного менеджмента.



Рис.31 Основные задачи УП в проектном EPC-холдинге

Но стоит отметить, что даже иностранные стандарты и рекомендации в основном сконцентрированы на классических канонах управления любыми проектами, а не исключительно инвестиционно-строительными. С одной стороны, это решение понятно, поскольку нельзя выстраивать базовые теоретические установки отдельно для разных видов проектов. С другой стороны, столь очевидное и серьезное отличие инвестиционно-строительных проектов от всех остальных типов проектов, привело к тому, что даже PMI был вынужден издать специальное расширение для строительной отрасли своего главного руководства – PMBoK (Рис.31). В этом расширении, в дополнение к общим 9-ти областям знаний области проектного менеджмента, авторы и составители от PMI добавили четыре специализированных для строительства области знаний, а именно:

1. **Управление Безопасностью в проекте**, которое включает стандартный набор действий по планированию, обеспечению и контролю безопасности. Безусловно, можно сколь угодно долго дискутировать на тему, почему вопросы безопасности так не выделены в классическом наборе областей знаний для любых проектов, но, вероятно, этот вопрос останется без ответа.
2. **Управление воздействием проекта на окружающую среду**. Казалось бы, здесь тоже возникает ряд вопросов, почему данную область знания надо относить исключительно к строительным проектам? Но исходя из того, что оценка воздействия на окружающую среду (ОВОС) и мероприятия по уменьшению экологических рисков, в том числе и в рамках стандартов экологического менеджмента (ИСО 18000), являются привычным делом для строителей и девелоперов, то не будем заикливаться на степени его всеобъемлемости.
3. **Управление финансами проекта**. Предполагается аналогичный набор операций по управлению финансами, в том числе, планирование, контроль, финансовое администрирование и учет финансовых операций.
4. **Управление претензиями по проекту**. В этой области знаний многое аналогично управлению рисками проекта, поскольку включает в себя и идентификацию претензий, классификацию, количественный и качественный анализ претензий, предотвращение претензий и урегулирование претензий.



Рис.32 Подсистема УП должна вылиться в Центр управления проектами

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

Практически всегда, на начальном этапе внедрения эффективного проектного управления предлагаемый порядок взаимодействия участников проектной команды вызывал коммуникативные сложности при попытке сохранить равновесие в статусе функционального и проектного руководителей. В практике управления такая проблема называется «матричный конфликт» и лекарством от него обычно предполагается вообще не применять матричные отношения в проектно-ориентированной структуре. Обычно это делается в пользу автономных проектных команд со своими функциональными менеджерами. Разумеется, такие крайности не

находят понимания в высшем звене управления, что логично, а матричный конфликт смазывается разъяснениями и увещеваниями. На самом деле, матричный конфликт – это тоже один из мифов проектного управления. При правильной классификации уровня зрелости проектного управления компании, при правильном выборе соответствующего проектного офиса, рабочие документы вполне позволяют до деталей прописать все тонкости взаимоотношений руководителей в проектах. Особенно если правильно поставлены приоритеты в распределении проектных полномочий. Безусловно, для появления привычки работать синергетично совместно всем ветвям менеджмента, потребуется время, потребуется привыкание к тому, чтобы совместно добиваться синергетического эффекта за счёт разделения ответственности между управляющим проектом и функциональным руководителем.

Параметры оптимизации		Выгодоприобретатель
Технический и бюджетный аудит:		
- подтверждение технических решений - проверка комплектности документации - подтверждение финансово-экономических расчетов - возможные пути оптимизации - проверка наличия исходно-разрешительной документации и лицензий	Оптимизация технических решений (физ. объемы, оборудование) Повышение производительности, Сокращение сроков строительства. Возможность использования опыта АО Гипрокислород для оптимизации проектных решений	Банк из пула проектов получает проверенный проект с устраивающими характеристиками. Разработанная документация отвечает мировым стандартам и передовым техническим решениям Заемщик получает одобрение банка по финансированию и подтверждение технической и коммерческой реализуемости проекта
Инженерное сопровождение:		
- контроль технических решений - учет мировой практики в проектных решениях - контроль сроков проектирования - контроль стоимости проекта - формирование комплекта документов, достаточного для принятия решения об инвестировании	Избежание проектных ошибок вследствие появления дополнительного звена контроля	Банк получает возможность непрерывного контроля разработки проектной документации Заемщик получает консультанта по проекту в лице инженера банка и возможность оперативного взаимодействия по техническим вопросам с представителем банка

Рис.33 Функционал АО «Гипрокислород» в программа реструктуризации

Последний немаловажный аспект формирования эффективной корпоративной системы управления проектами – это эффективная платформа для автоматизации единого информационного пространства проектной команды, а также связь это проектной платформы с другими информационными инструментами компании (Рис.32). В конце концов, такая работа в серьёзной инжиниринговой компании должна завершаться формированием корпоративной BIM-платформы, причем таким образом, чтобы компания могла успешно предлагать Заказчику и постпроектные услуги сопровождения по всему жизненному циклу объекта недвижимости. Как непосредственно при реализации проекта, так и после ввода в эксплуатацию, даже с учетом

высокой вероятности многократной смены собственника объекта недвижимости. Привязанный к аутсорсинговому BIM-сервису проект всегда будет выгоден инжиниринговой компании не только с точки зрения получения доходов от мониторинга и инжинирингового сопровождения эксплуатации, реконструкции, перевооружения, реинжиниринга и редевелопмента, но и для накопления базы данных по динамике изменений в объекте недвижимости при эксплуатации с целью формирования единой системы управления знаниями и наработки базы для проектирования новых объектов.

Практические шаги АО «Гипроокислород» в общей схеме реструктуризации ОМЗ в ЕРС-холдинг должны быть гармонизированы и синхронизированы по дорожной карте такой реструктуризации (Рис.33). Очевидно, что составить такую карту без ожидания корректировок невозможно, но общий план будет такой:

1. Выбор целевого прототипа глобального ЕРС-холдинга (мы выбрали 3-й сценарий).
2. Выбор типа Корпоративного центра на базе прототипа ЕРС-холдинга (выбор ЕРС-центра).
3. Разработка и утверждение корпоративной и проектной структур ЕРС-центра.
4. Утверждение места и роли АО «Гипроокислород» в ЕРС-холдинге.
5. Разработка и утверждение дорожной карты создания ЕРС-центра.
6. Разработка и утверждение дорожной карты трансформаций в АО «Гипроокислород» параллельно с ЕРС-центром.
7. Разработка гибкой проектной и оргструктуры АО «Гипроокислород» по этапам дорожных карт.
8. Реализация дорожной карты и корректировка по выпадающим нестыковкам, требованиям и рискам.
9. Утверждение окончательной целевой структуры с учетом изменений и корректировок по ходу реализации дорожной карты.
10. Разработка пакета НМД по фактической структуре с учетом проектного управления и системы менеджмента качества.

Что обозначают эти пункты на практике? Во-первых, так или иначе придется разработать целевую корпоративную структуру группы компаний в соответствии со стратегией развития и основными экономическими бизнес-моделями реализации девелоперских проектов. Описать и определить тип корпоративного центра и выявить его приоритетные и ключевые функции. Установить и зафиксировать дорожную карту достижения целевой структуры Корпоративного центра холдинга по его типу, который и определяют функциональное наполнение и ключевые задачи как управляющей компании, так и дивизиональных ЕРС-подразделений. Во-вторых, придется установить стратегический приоритет в развитии группы компаний в части требований и ограничений к новым проектам и причинам их инкорпорации. Предполагается, что в политики должна быть четкая классификация проектов и Заказчиков: монопроектные (компания одного, хоть и бессрочного проекта) и мультипроектные (бессрочная компания нескольких, диверсифицированных по типам оборудования и технологий), на бессрочные и срочные. На основании такой классификации появляется 4 основных типа проектных подразделений (матричная графика), для каждого из которых устанавливается своя тактика поведения из корпоративного центра. Поскольку в рамках данного контракта разработка стратегии корпоративного развития и основанной на ней корпоративной структуры не является задачей исполнителя, подобную работу предполагается вынести в отдельные контрактные отношения. Что следует сделать буквально в ближайшее время, после принятия решения о выборе сценария и типа корпоративного центра в ЕРС-холдинге? Нам кажется, что прежде всего потребуются:

1. Утверждение активного (законтрактованного) портфеля 2017 года. Выделения из портфеля бюджета 2017 года.
2. Формирование оргструктуры с элементами проектного управления на основе финансируемой части портфеля 2017 года. Представить ш/р с элементами гибкого расширения под новые проекты.
3. Разделение блока управление проектами на три вида проектов, включая mini-ЕРС-контрактинг, сформировать базовую НМД для реализации таких контрактов в пределах ОМЗ.

4. Организовать переход ГК в актив ОМЗ или сразу в Газпромбанк!
5. Сформировать стратегию создания единого инжинирингового центра в ГК: объединение под единое начало всех проектно-конструкторских, всех ПИР и НИОКР, всех функций локальных заводских КБ, в том числе РД, РКД, КМД и т.п., кроме тех, что не подлежат объединению.
6. Оформить документально Единый инжиниринговый центр АО «Гипрокислород» и объединить инжиниринговые активы как сводный брендовый актив.

В заключение стоит отметить важность пирамидальной реструктуризации портфеля проектов в ЕРС-холдинге. В соответствии с выбранными стратегическими установками придется выбрать экономическую структуру портфеля группы компаний, которая предполагает точный расчетное определение структуры портфеля по типам проектов, технологий и комплексов оборудования, по скорости возврата инвестиций, по доходности и по рискам. Несмотря на то, что эта работа финансового департамента, именно она является основанием для принятия решения о создании нового проекта или дочерней структуры того или иного из четырех указанных выше типов. Кроме того, работа по формированию портфеля должна стать основой для безусловного обеспечения бюджетирования проектов в соответствии с планом диверсификации рисков. Продуктовая структура портфеля является основой для организационной политики и стратегии реструктуризации в целом по всей группе компаний. Портфель должен быть не только гармонизирован (не должно быть проектов-«убийц»), но и планомерно растянут во времени, имея парную логику. Парная логика – это когда на каждый внешний проект Заказчика со стороны, есть собственный девелоперский проект для внутреннего Заказчика. Такая балансировка позволяет выравнивать затраты и риски по ходу реализации однородных проектов.

10. ОБ АВТОРЕ

МАЛАХОВ Владимир Иванович



Должности:

Вице-президент Национальной Палаты Инженеров – НПИ
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,
Стоимостное моделирование и инвестиционно-строительный инжиниринг.

Опыт работы:

Более 20 лет в строительстве, в том числе:

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

Проекты (выборочно):

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

