

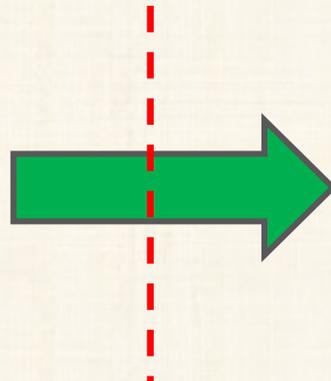
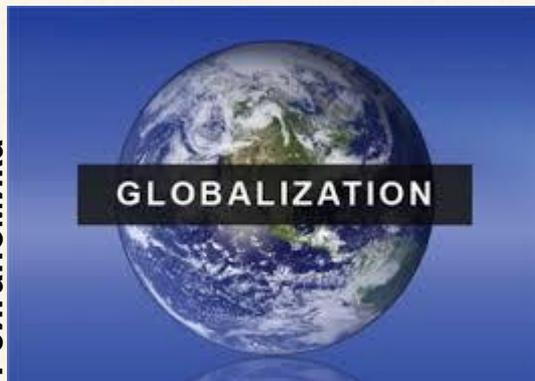


Повышение эффективности инвестиционно-строительных проектов

www.ef-development.ru

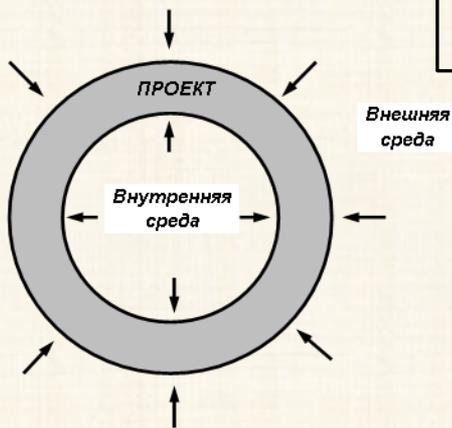
Повышение эффективности инвестиционно-строительных проектов (ИСП)

Рейганомика



- **Расширение рынков**
- **Рост глобального спроса**
- **Экстенсивные технологии**
(объемы VS эффективность)
- **Рост масштаба компаний и проектов**

- **Распад рынков**
- **Падение глобального спроса**
- **Интенсивные технологии**
(эффективность VS объемы)
- **Снижение масштаба компаний и проектов**

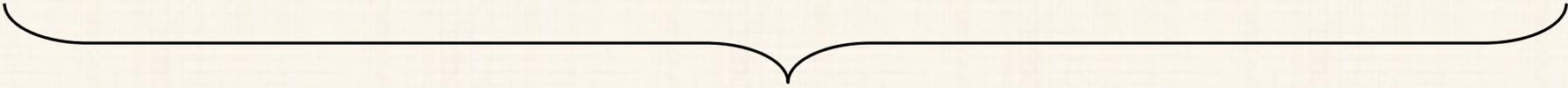


Основные методы повышения эффективности инвестиционно-строительных проектов (ИСП)

- Общие подходы к реализации мероприятий по повышению эффективности ИСП
- *Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов*
- *Оптимальные организационно-функциональные формы*
- Общая идеология действий по реорганизации структуры компании или ее части

Общие подходы к реализации мероприятий по повышению эффективности ИСП

1. Оптимальное распределение энергии внимания.
2. Менеджмент – это управление людьми и информацией.
3. Системный подход.
4. Локализация внимания на ключевых бизнес-процессах (БП) и регламентах.
5. Управление рисками – не создавать для них «питательной» среды.



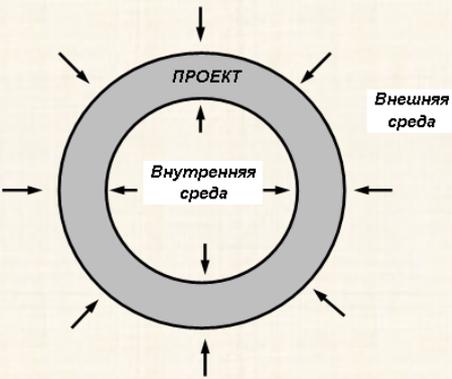
Общие подходы – схема.

Общие подходы к реализации мероприятий по повышению эффективности ИСП

1. Оптимальное распределение энергии внимания.

Основные характеристики **внимания**:

1. **Способность «оживлять»** любые явления и процессы посредством выведения их из тени неопределенности.
2. **Смещение внимания** в направлении наиболее сильного раздражителя внешней или внутренней среды.
3. Интересанты внутри/вовне компании имеют возможность **манипулировать вниманием** компании для достижения собственных «коммерческих» целей в тем большей степени, чем менее структурировано это внимание.
4. **Самый ценный ресурс** компании, объем которого всегда ограничен и требует крайне рационального использования.



Структурирование внимания компании:

1. В установленном порядке прорабатываются **плановые задачи** в развитии проектов / компании.
 2. Постоянно удерживаются в зоне контроля **принципиальные факторы внешней и внутренней среды**.
 3. Эпизодически решаются **непредвиденные спонтанно возникающие задачи**.
- (* **Инструменты внимания** (КДП, оценка/актуализация проектов).

Общие подходы к реализации мероприятий по повышению эффективности ИСП

2. Менеджмент – это управление людьми и информацией.

Этапы развития менеджмента

Школа научного управления

Фредерик Тейлор (1885-1920 гг.)

Административная (классическая)

Анри Файоль, Макс Вебер (1920-1950 гг.)

Школа человеческих отношений (в т.ч. Поведенческие науки)

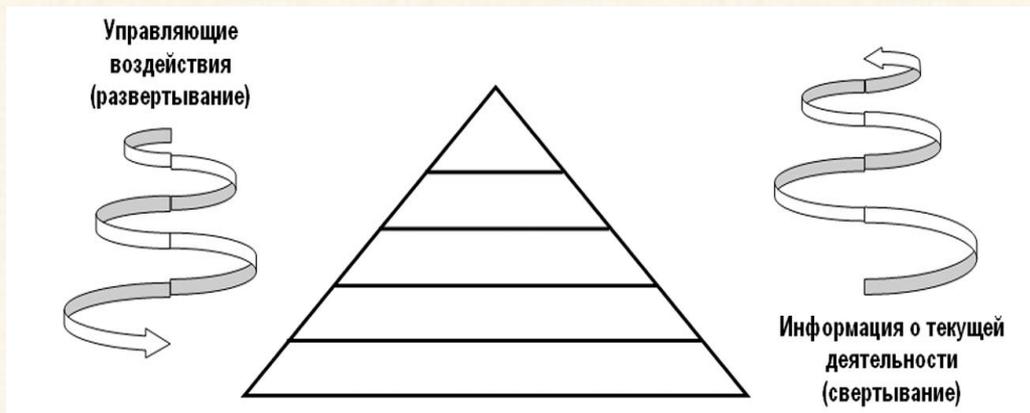
Мэри Паркер Фоллет, Абрахам Маслоу (1930 г. --- наст. время)

Школа количественных методов (лин.прогр., кибернетика, статистика, теория систем)

Карл Людв.Ф.Берталанфи, Леонид Канторович (1950 г. -- наст.время)

«Менеджмент - это умение **делать вещи правильно**; лидерство - умение **делать правильные вещи**»

(Питер Друкер)



Основные характеристики больших (открытых неравновесных) систем:

1. Система - это единый объект, являющийся совокупностью составляющих его и взаимодействующих между собой элементов.
2. Взаимодействие элементов системы поддерживает существование системы как единого целого и придает ей характерные свойства. Свойства системы - это свойства целого.
3. Свойства системы определяются характером взаимодействия ее элементов в гораздо большей степени, чем их индивидуальными свойствами.
4. Главным свойством системы является ее способность к самоорганизации и поддержке своего существования за счет системы обратных связей.
5. Параметры системы колеблются относительно ее текущего положения равновесия (динамическая устойчивость). Динамическая устойчивость системы имеет диапазон, вне которого система разрушается.
6. Собственные колебания системы обеспечивают:
 - сонастройку ее элементов;
 - минимизацию издержек по сохранению устойчивости (до критической амплитуды колебаний);
 - чувствительность к управляющим воздействиям.

Общие подходы к реализации мероприятий по повышению эффективности ИСП

3. Системный подход.

Системный подход (режим внимания - «Обзор»)	↔	Линейный подход (режим внимания - «Сопровождение»)
Синтез		Диспозиция
Целое		Отдельные явления
Тенденции		Текущее состояние
↓ издержек на стыках операций		↑ издержек на стыках операций
Проактивное поведение		Реактивное поведение
Разнообразие элементов системы		Унификация элементов системы

Закон о требуемом разнообразии (У. Эшби – основатель кибернетики):

«Уровень разнообразия элементов, составляющих систему, определяет уровень ее стабильности...

Чем богаче разнообразием своих элементов сложная система, тем она стабильнее...

Чем беднее составом система, тем быстрее она распадается от неблагоприятных для нее условий, от любого внешнего воздействия».

4. Локализация внимания на ключевых БП и регламентах.

Структурирование внимания:

1. **Плановые задачи.**
 2. **Контроль принцип. факторов внешней/внутренней среды.**
 3. **Непредвиденные спонтанно возникающие задачи.**
- (*) Инструменты внимания** (КДП, оценка/актуализация проектов).



Ключевые Бизнес-процессы:

1. **Оценка и актуализация проектов.**
 2. **Формирование общей концепции проекта.**
 3. **Ценообразование** (затратная и доходная части бюджета).
 4. **Тендерные процедуры.**
 5. **Учет и планирование** («бюджетирование / планирование / исполнение / производственный учет / управленческий учет»).
 6. **Комплект документации проекта (КДП).**
 7. **Система мотивации.**
 8. **Прочие процедуры** (Документооборот и согласовательные процедуры; Система производственных совещаний...).
- (*) Система полномочий по принятию решений** (руководителя проекта, руководителя упр. Девелопмента, ИК).

«Любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс».

ИСО 9000-2011 (2005)

Общие подходы к реализации мероприятий по повышению эффективности ИСП

4. Локализация внимания на ключевых БП и регламентах.

«Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата».

Руководство PMBOK, 5-е изд.

Основные характеристики проекта:

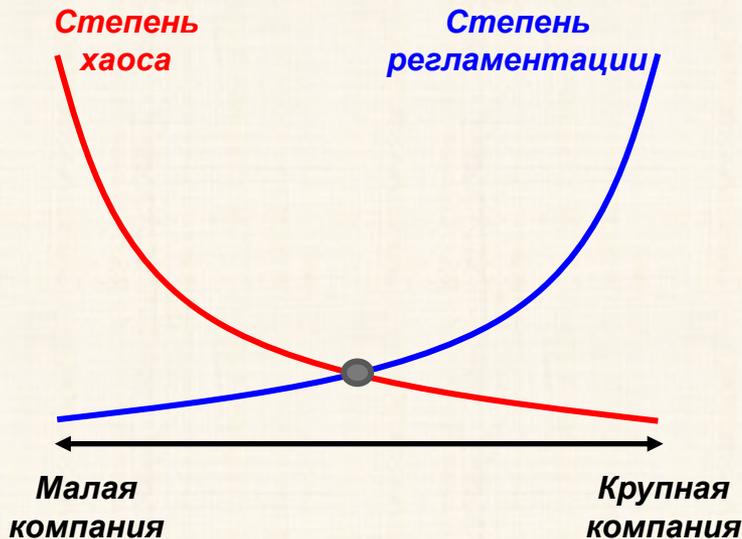
1. Уникальность/разовость.
2. Полнота данных о проекте и степень их детализации растет по мере реализации проекта.
3. Цикличность большинства основных операций (базовых БП)
4. Творчество (Ситуац. управление) VS рутина (строгий регламент функций и операций).

Вывод: в связи с ограниченностью ресурса внимания регламентируются лишь базовые процессы (ключевые БП):

- повторяемые из проекта в проект;
- оказывающие максимальное влияние на эффективность.



Схема. Жизненный цикл компании



Общие подходы к реализации мероприятий по повышению эффективности ИСП

5. Управление рисками – не создавать для них «питательной» среды.



Систематизация методов воздействия на риск и его последствия



Алгоритм логических взаимосвязей этапов управления рисками

Общие подходы к реализации мероприятий по повышению эффективности ИСП

5. Управление рисками – не создавать для них «питательной» среды.

Этапы управления рисками (УР)	Проектные б/процессы
Идентификация и оценка рисков	Оценка/актуализация проекта (при вхождении и при дальнейшем развитии)
Разработка/анализ методов УР	Оценка/актуализация проекта Формир. общей концепции проекта Ценообразование
Выбор методов УР	Производственные совещания Заседания Инвест.комитета
Исполнение выбранных методов УР (изменение параметров деятельности предпр)	КДП + остальные Ключевые БП
Мониторинг результатов / Совершенствование системы УР	

«Иногда, глядя с крыльца на двор и на пруд, говорил он о том, как бы хорошо было, если бы вдруг от дома провести подземный ход или чрез пруд выстроить каменный мост, на котором бы были по обеим сторонам лавки, и чтобы в них сидели купцы и продавали разные мелкие товары, нужные для крестьян. При этом глаза его делались чрезвычайно сладкими и лицо принимало самое довольное выражение, впрочем, все эти прожекты так и оканчивались только одними словами...»

«Мертвые души», Н.В.Гоголь.

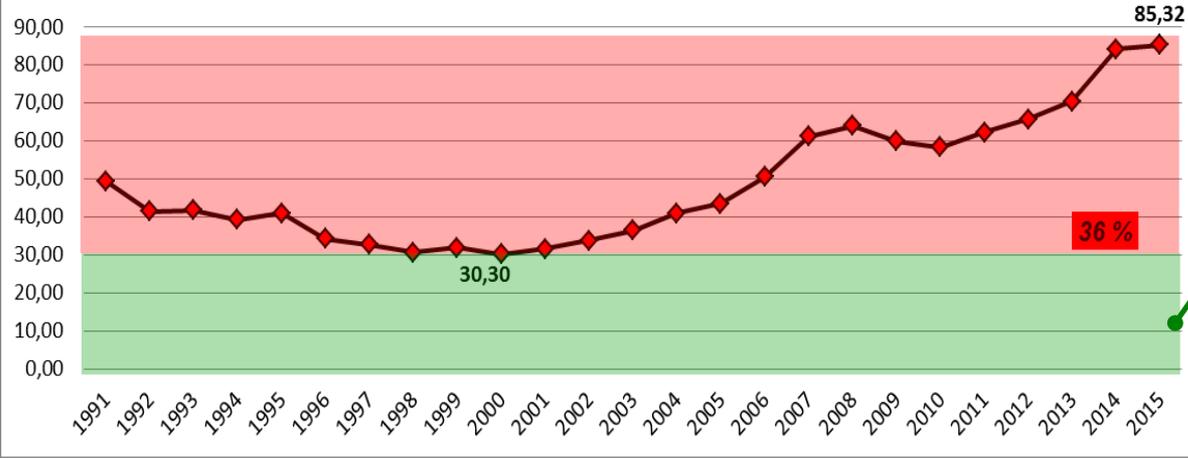
Вывод: корректная локализация внимания на ключевых БП избавляет проект от неопределенности:

- устраняя источники рисков («белые пятна») в проектном управлении;
- делая бессмысленными искусственные манипуляции по управлению рисками.

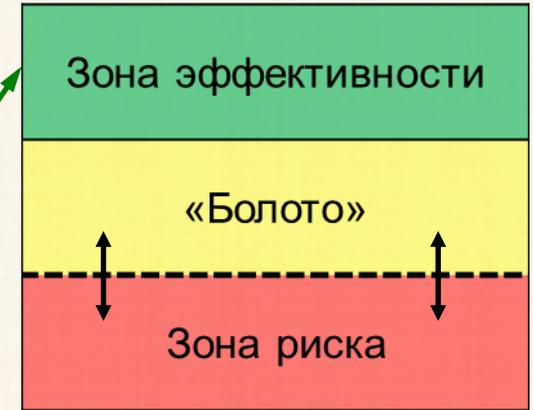
Общие подходы к реализации мероприятий по повышению эффективности ИСП

5. Управление рисками – не создавать для них «питательной» среды.

Ввод жилья в РФ (млн. кв.м.)



Ренкинг эффективности



Правило 1

Проактивные действия в начале

(Придать проекту Max устойчивость = эффективность).

Правило 2

Реактивные действия в процессе

(Ситуационное управление).

Правило 3

Непрерывное улучшение БП !!!

Общие подходы к реализации мероприятий по повышению эффективности ИСП

Общие подходы – схема.

Единый проектный интерфейс

(Комплект документации проекта КДП – 10 позиций)

Единый подстраиваемый ритм

(Система актуализации и Система производственных совещаний)

Бизнес-процессы и регламенты – «разумная простота»

(Не более 5-6 принципиально важных проектных регламентов)

Эффективное взаимодействие подразделений – «нейронная сеть»

(Система мотивации)

Эффективная организационная структура

+

Разумное распределение функций между подразделениями

Общие подходы к реализации мероприятий по повышению эффективности ИСП

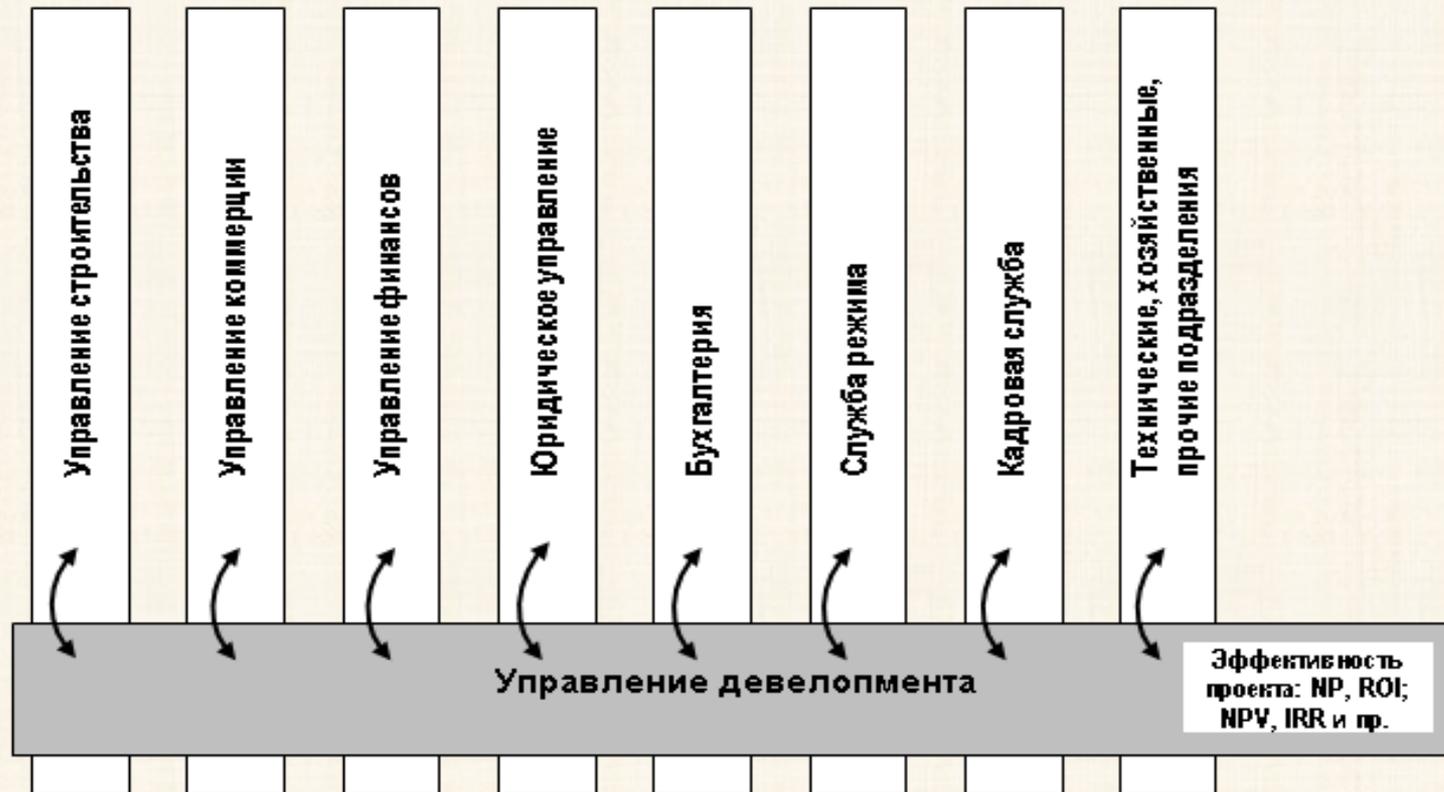
Общие подходы – схема.

«Интересанты» эффективного развития проектов:

- Руководство компании;
- Управление девелопмента.

Прочие подразделения, как правило:

- не заинтересованы в повышении эффективности;
- осуществляют слабо скоординированную деятельность («каждый - за себя»), де-факто ухудшающую эффективность проектов.

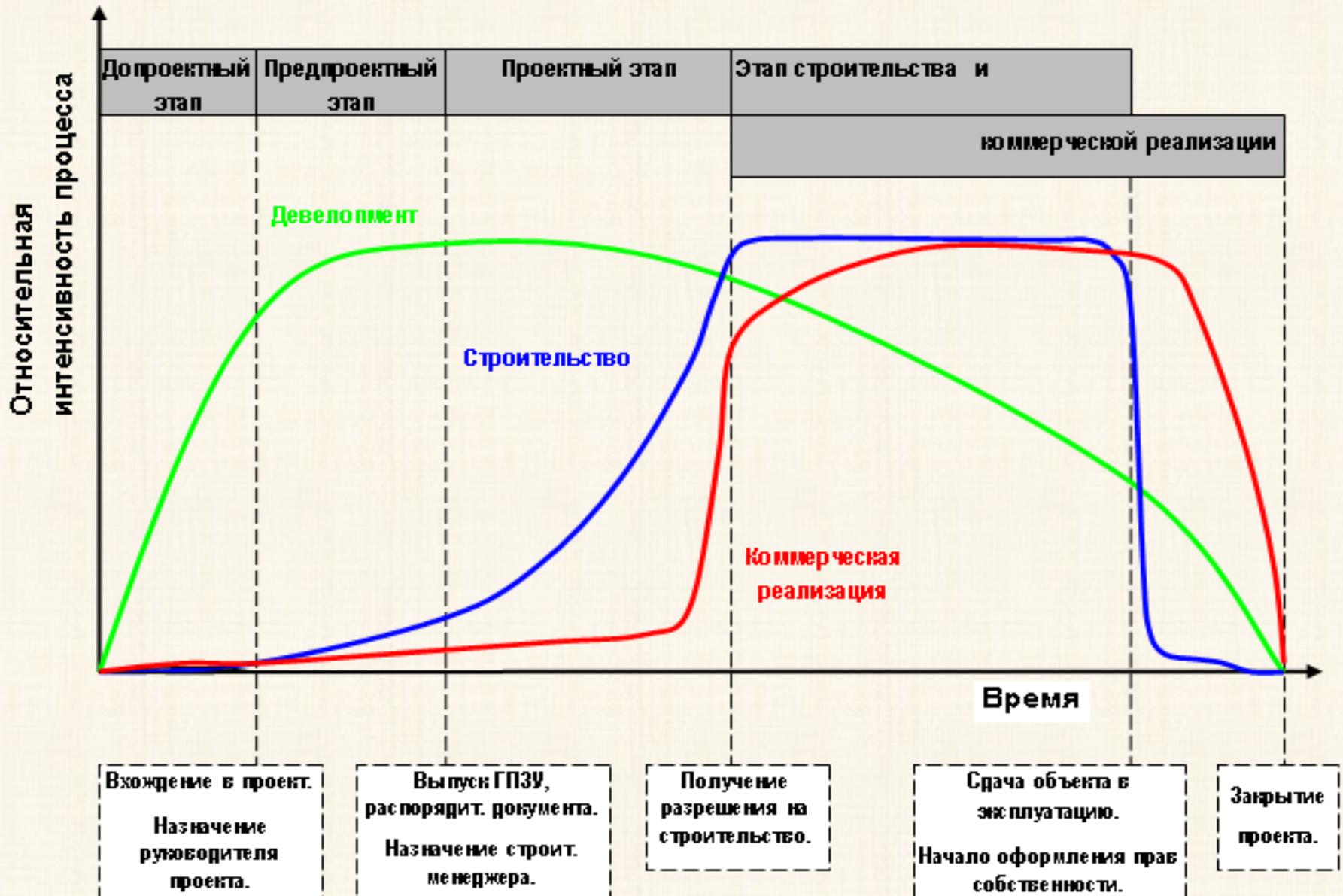


Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

- Оценка и актуализация проектов
 - Формирование общей концепции проекта (маркетинг-архитектура / выручка-затраты)
 - Ценообразование (затратная и доходная части бюджета)
 - Тендерные процедуры
 - Учет и планирование (качество цикла «бюджетирование / исполнение / планирование / производственный учет / управленческий учет»).
 - Комплект документации проекта (КДП)
 - Система мотивации
 - Прочие процедуры (Документооборот и согласовательные процедуры; Система производственных совещаний...)
- (* Система полномочий по принятию решений руководителя проекта, руководителя управления девелопмента и инвестиционного комитета (ИК)

Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Оценка и актуализация проектов



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

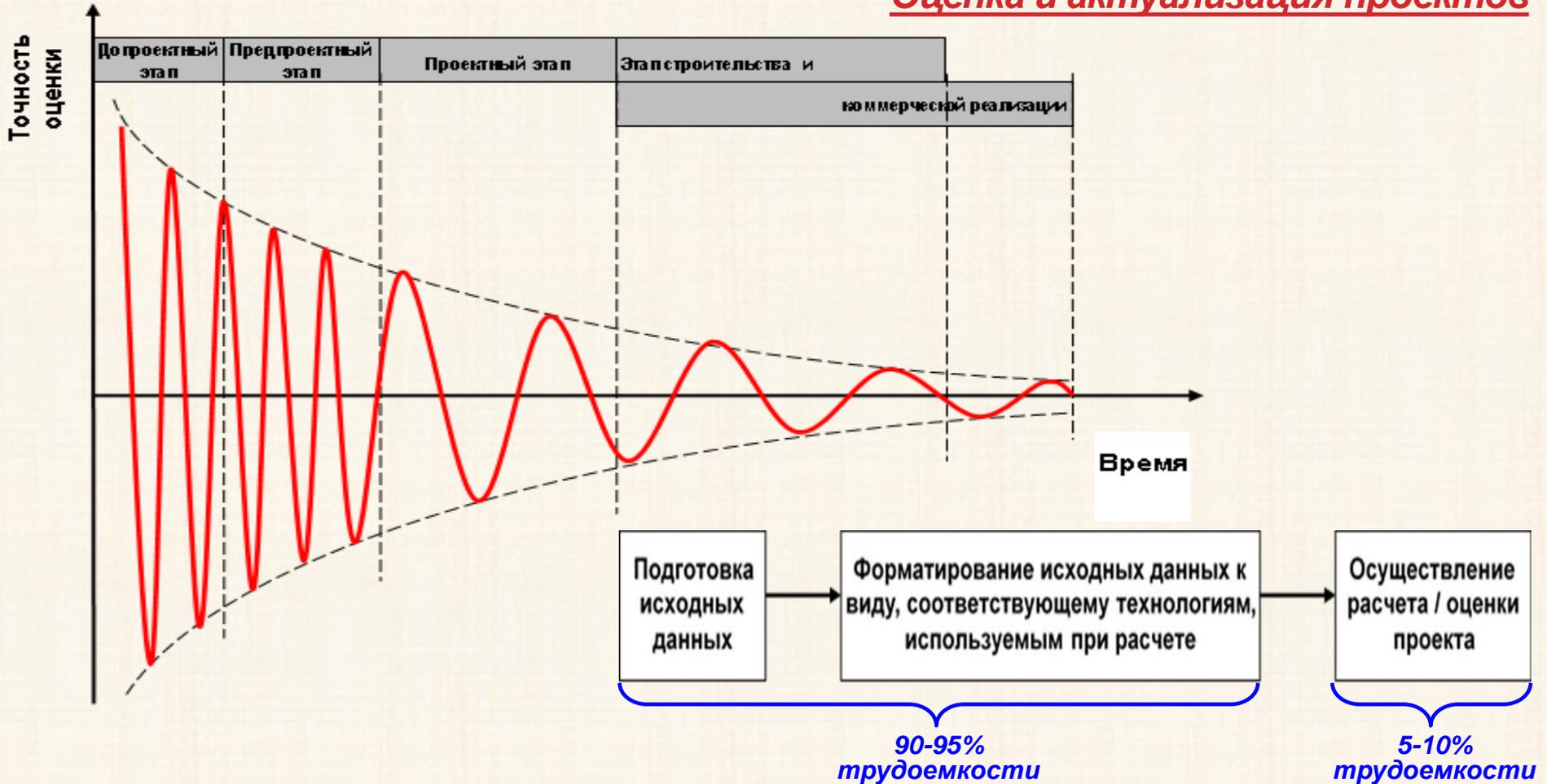
Оценка и актуализация проектов

NP (Net Profit)	Чистая прибыль проекта	Разность между выручкой проекта и всеми вложенными средствами (полный объем затрат проекта, включая налоги и затраты по финансированию).
ROI (Return On Investment)	Рентабельность проекта	Отношение чистой прибыли проекта ко всем вложенным средствам (полный объем затрат проекта, включая налоги и затраты по финансированию)
ROE (Return On Equity)	<i>Рентабельность проекта на собственные средства</i>	<i>Отношение чистой прибыли проекта ко всем собственным средствам, вложенным в проект.</i>
PBP (PayBack Period)	Срок окупаемости	Период времени, по истечении которого общее сальдо проекта приобретает положительное значение
IRR (Internal Rate of Return)	Внутренняя норма доходности	Соответствует ставке дисконтирования проекта, при которой NPV проекта обращается в «0».
NPV (Net Present Value)	Чистый дисконтированный доход	Арифметическая разность между дисконтированными потоками выручки и затрат проекта.
PI (Profitability Index)	Индекс прибыльности	Отношение дисконтированной выручки к дисконтированным затратам.



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Оценка и актуализация проектов



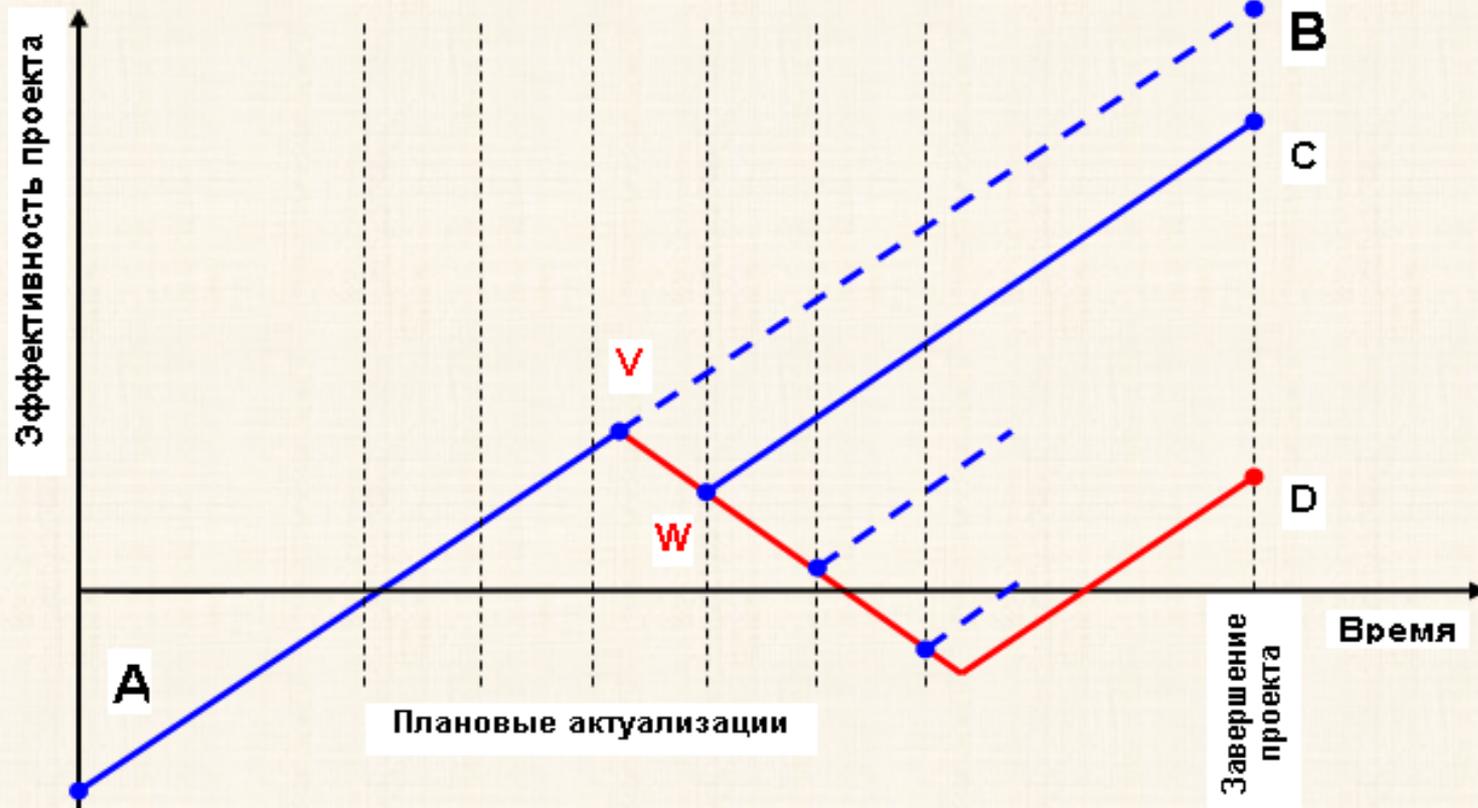
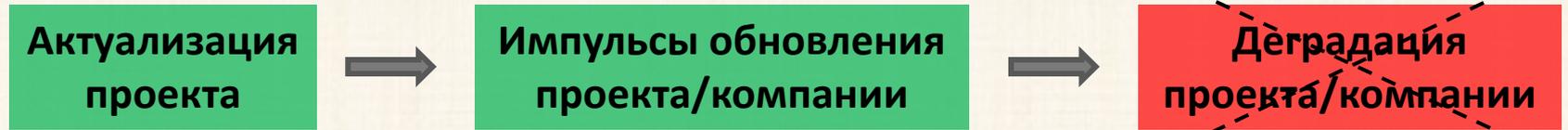
Основное требование к подразделению оценки:

Наличие широкой специализации, охватывающей все этапы развития проекта от вхождения до закрытия.

Квалификация сотрудников - достаточная для выстраивания модели реализации проекта на любом этапе его развития (учитывающей реальное состояние внутренней и внешней среды).

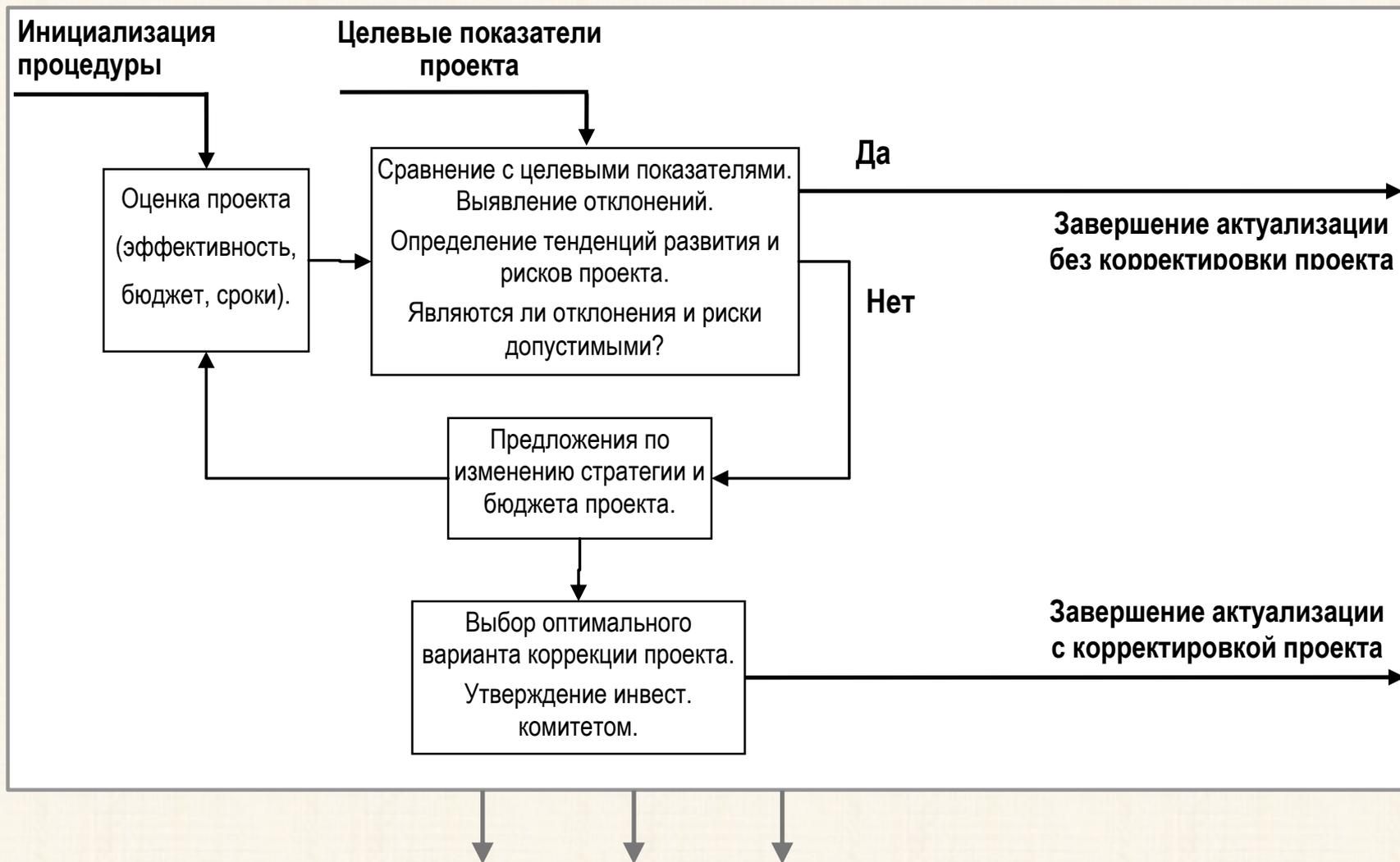
Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Оценка и актуализация проектов



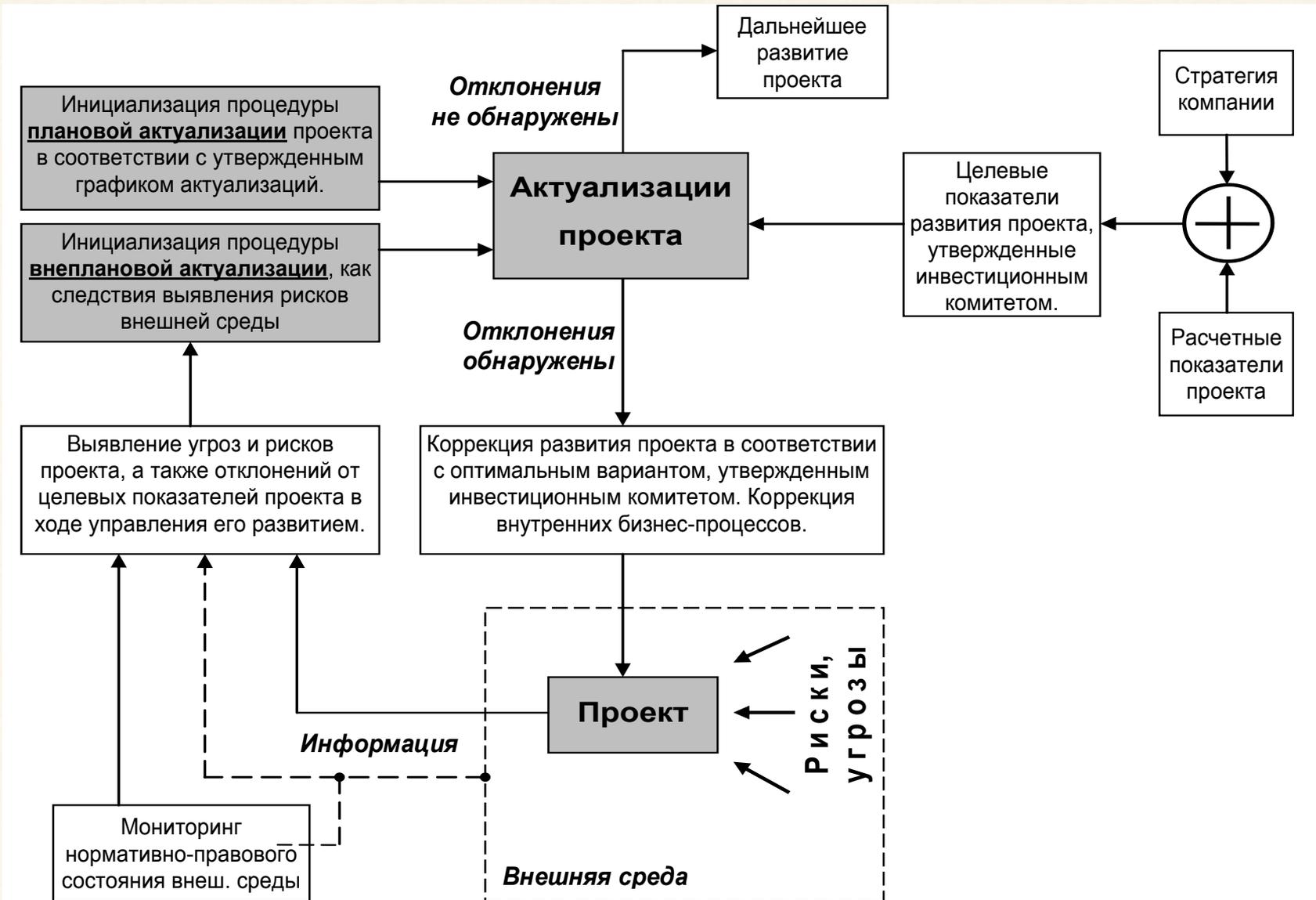
Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Оценка и актуализация проектов



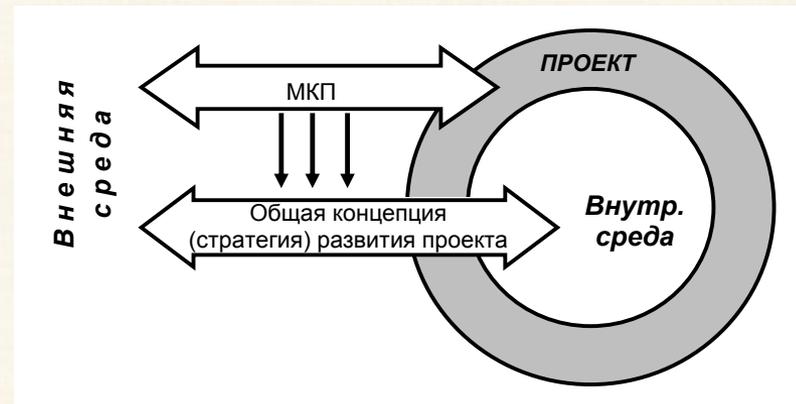
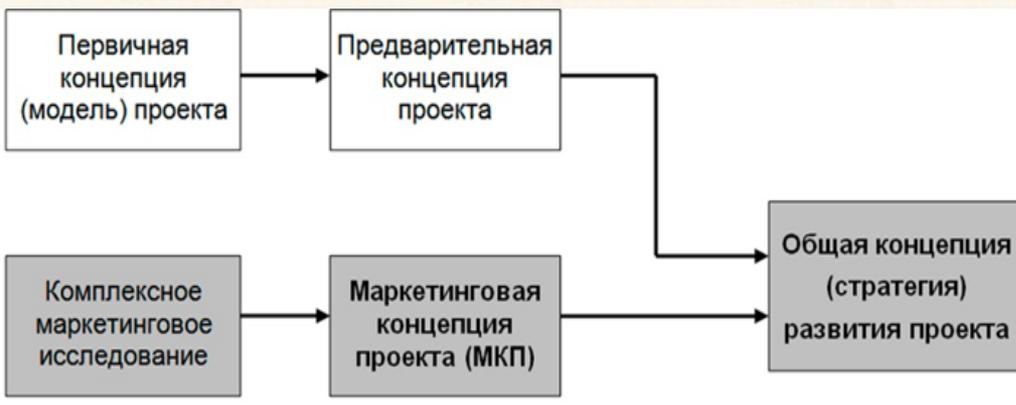
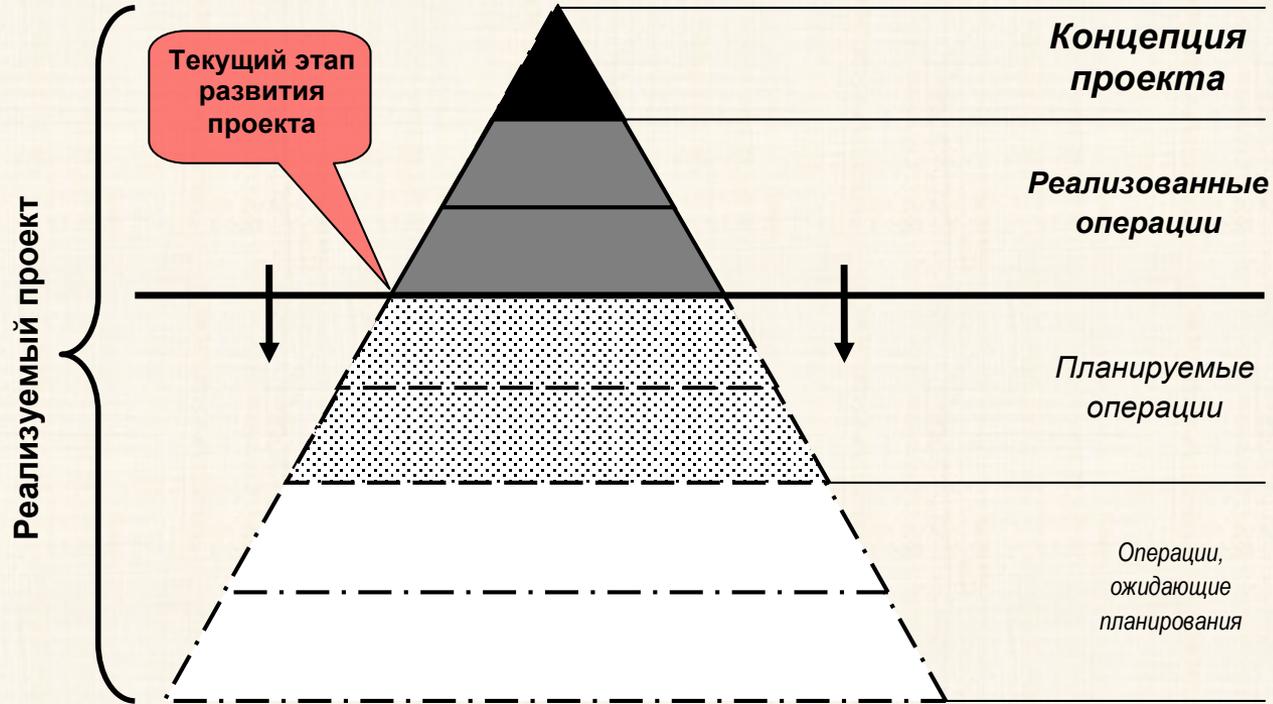
Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Оценка и актуализация проектов



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Формирование общей концепции проекта (маркетинг-архитектура / выручка-затраты)



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

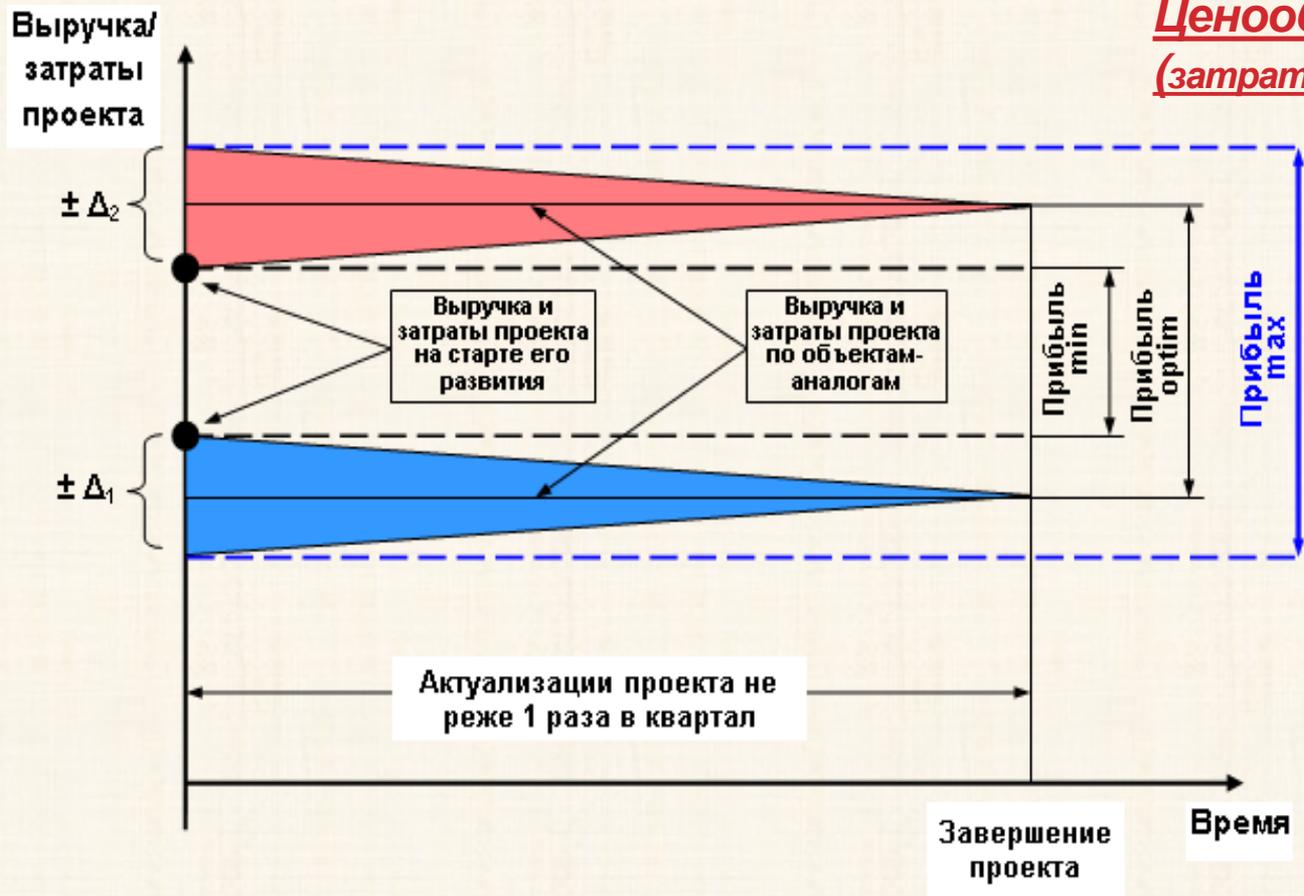
Формирование общей концепции проекта (маркетинг-архитектура / выручка-затраты)



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Ценообразование

(затратная и доходная части бюджета)



Общая тенденция рынка -
↓ выручки и ↑ затрат при
ценообразовании доходной
и расходной частей
бюджета, соотв. (жирные
точки на оси ординат).

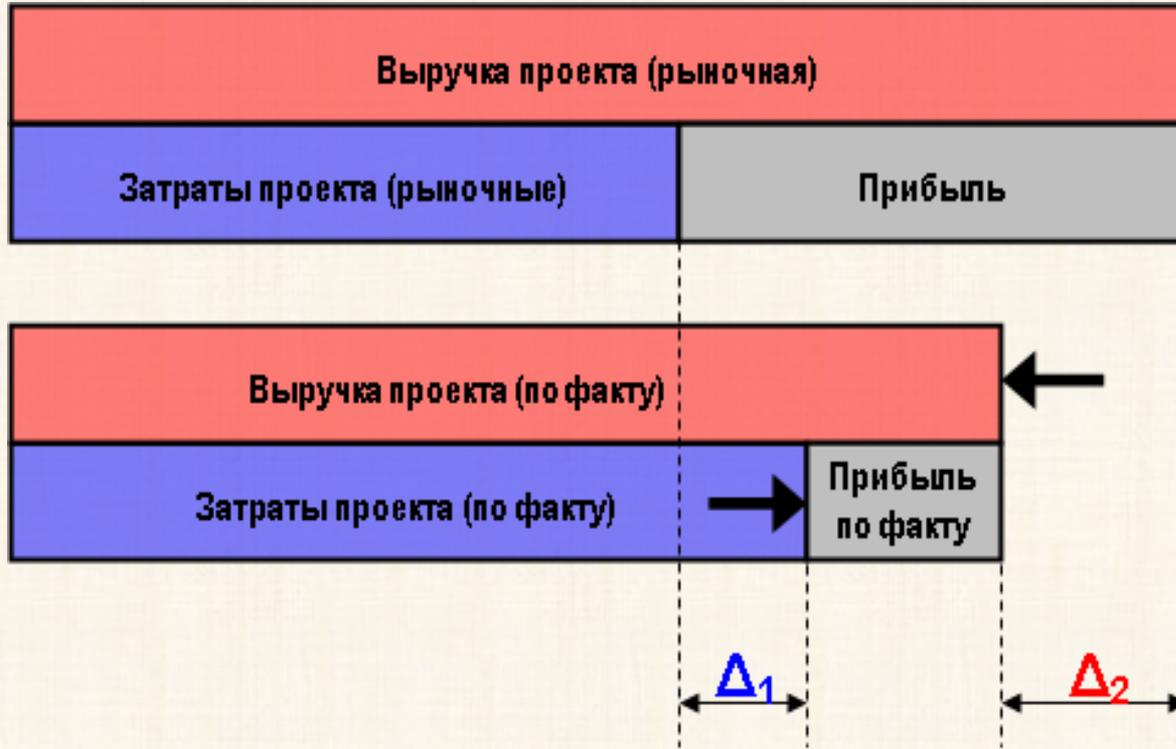
Это основной плановый
инструмент минимизации
рисков коммерсантов и
строителей на начальной
стадии развития проектов.

Отклонение стартовых показателей выручки и затрат проекта (Δ_2 и Δ_1) от усредненных показателей объектов-аналогов определяется индивидуальными особенностями проекта и компании. **«Стандартная» практика управления проектами предполагает ориентирование при развитии проектов на стартовые показатели выручки и затрат.** Потери определяются разницей между Прибылью_{min} и Прибылью_{optim}, как минимум, и Прибылью_{min} и Прибылью_{max}, как максимум. При подобном подходе «основной задачей» коммерческих и строительных подразделений становится удержание случайно завоеванных стартовых позиций, обеспечивающее им сохранение «ценовой свободы и независимости» от собственной компании, тем большей, чем шире интервалы Δ_2 и Δ_1 .

Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Ценообразование

(затратная и доходная части бюджета)



Функции ценообразование и реализация доходной и расходной частей бюджета должны быть разнесены.

Тот, кто строит, не должен определять строительный бюджет.

Тот, кто продает, не должен определять бюджет продаж.

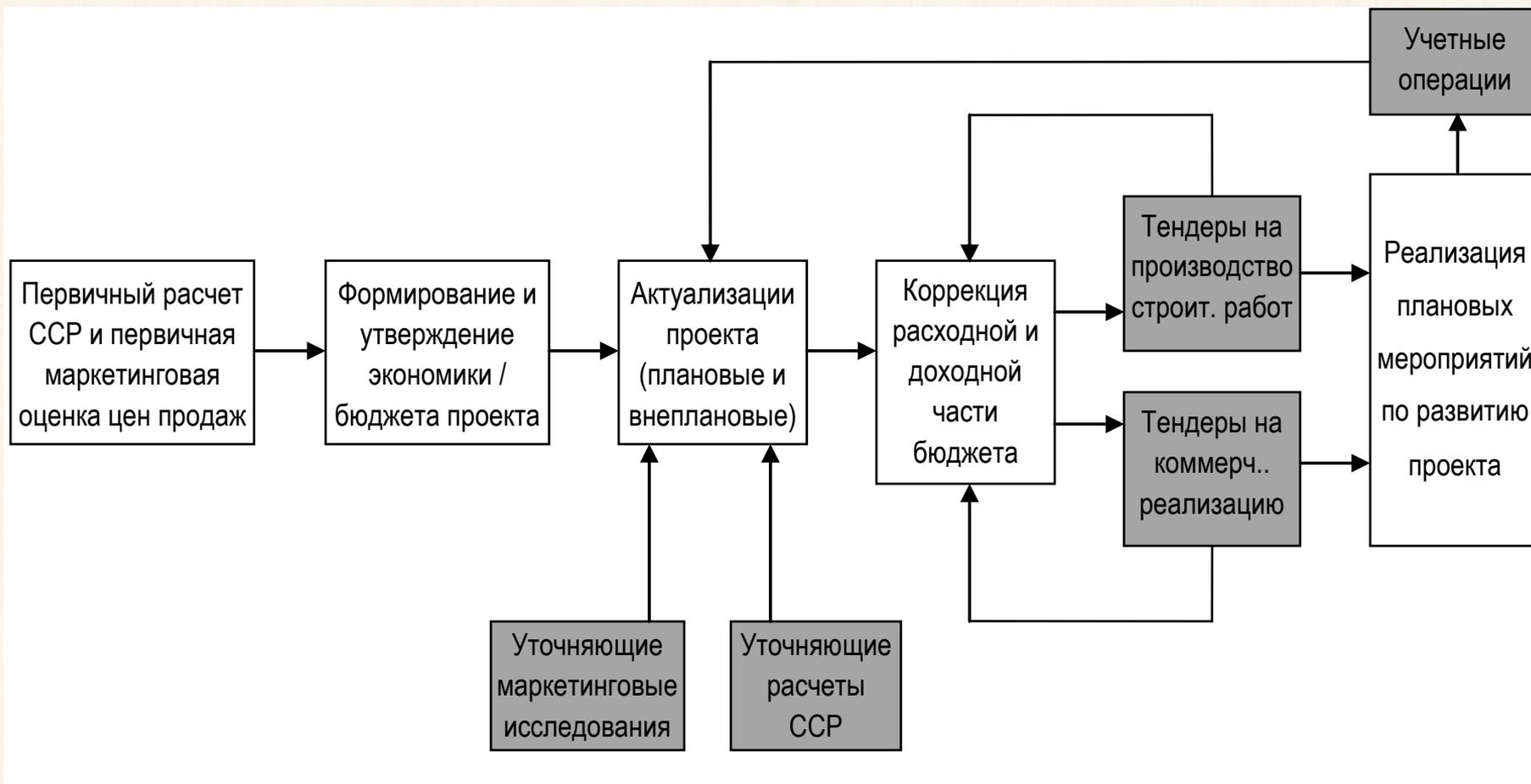
Тот, кто управляет эффективностью не должен иметь отношение к практической реализации бюджетов.

Принципиальная зависимость эффективности проектов от наличия в компании Центра ответственности за эффективность проектов (Управл. девелопмента), с соотв. полномочиями и механизмами ценообразования (стратег. маркетинг, СДО, предпр./проектные работы, тендеры), не имеющего непосредственного отношения к реализации доходной и расходной частей бюджета проектов.

Корректировка договорной стоимости по результатам мониторинга цен !!!

Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Ценообразование (затратная и доходная части бюджета)



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Ценообразование *(затратная и доходная части бюджета)*

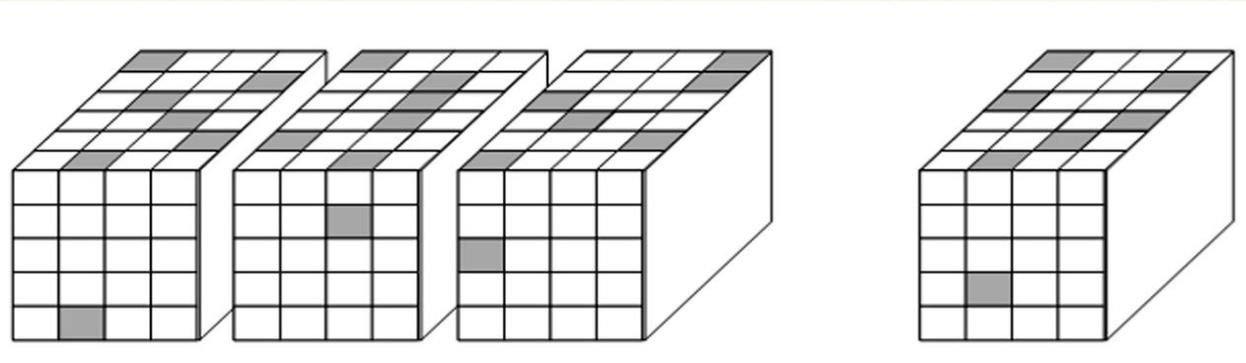
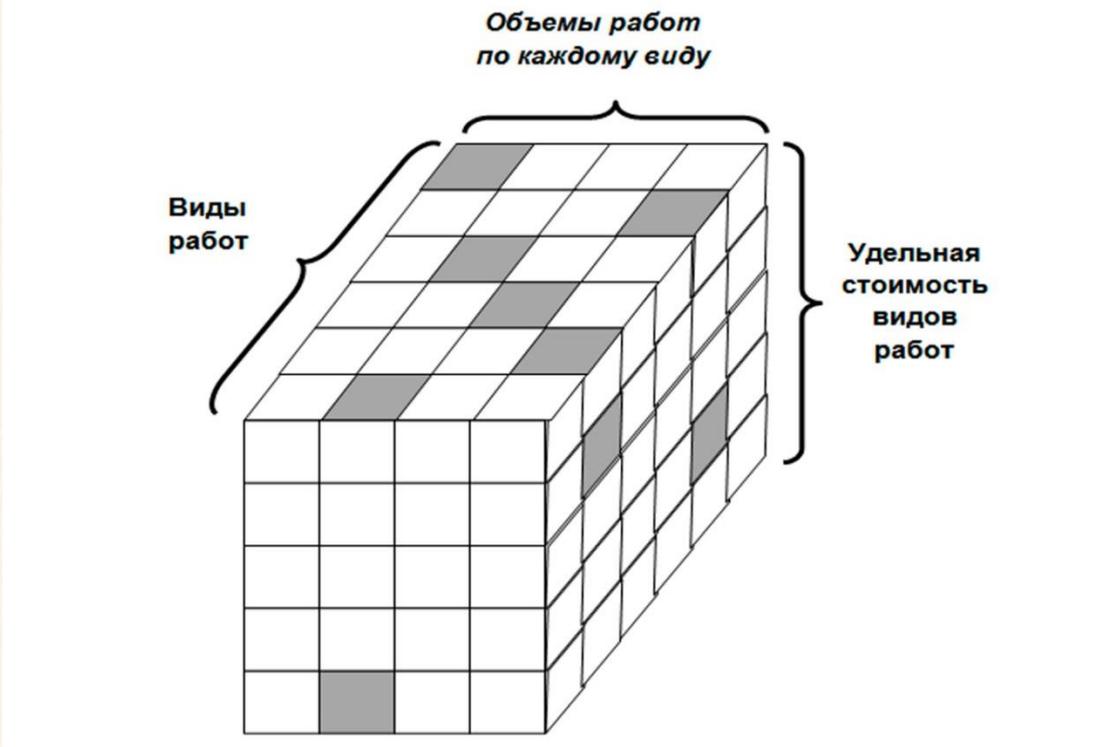
Традиционные способы минимизации строительных затрат:

1. Формат платежей.
2. Дешевая рабочая сила из ближнего и дальнего зарубежья.
3. Задержка расчетов с контрагентами – один из основных методов удержания капитализации проектов. В предельном выражении - «кидание подрядчиков» («Мы не специально, так получилось...», «Они сами виноваты!..»).
4. Упрощение (примитивизация) проектных решений.
5. Удешевление оборудования, материалов и комплектующих, применяемых в проекте.

Традиционные способы или эффективное ценообразование ?... ..

**Ключевые бизнес-процессы,
влияющие на эффективность проектов**

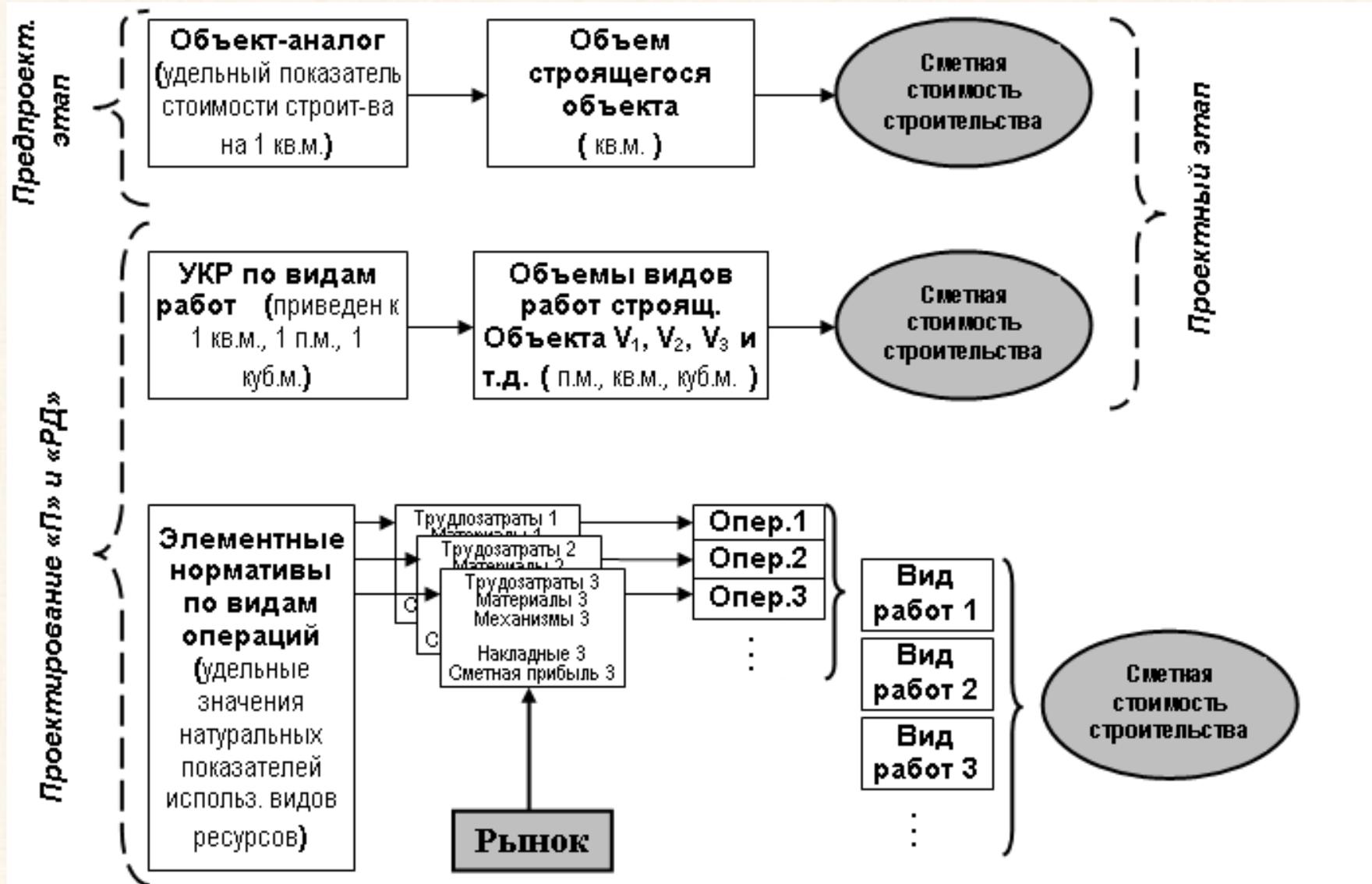
Ценообразование
(затратная и доходная части бюджета)



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Ценообразование

(затратная и доходная части бюджета)



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Тендерные процедуры



	Название	Описание
Принцип 1.	Тендер проводится в строгом соответствии с корпоративным тендерным регламентом.	Состав и содержание тендерных операций, порядок их проведения, ответственные исполнители определяются в соотв. с корпоративным тендерным регламентом.
Принцип 2.	Жесткий формат комплекта тендерной докум-ции, передаваемого претендентам.	Комплект тендерной документации должен иметь состав и структуру отдельных документов, соответствующую корпоративному тендерному регламенту.
Принцип 3.	Жесткий формат комплекта докум-ции, передаваемого претендентами заказчику.	Комплект документации, передаваемый претендентами заказчику, должен быть заполнен в строгом соотв. с требованиями, предъявляемыми к нему заказчиком.
Принцип 4.	Предварительная котировка претендентов не проводится !!!!!!!	Все проверочные мероприятия производятся после выявления 3 (например) лидеров тендера.
Принцип 5.	Разделение полномочий.	При подготовке, проведении и подведении итогов тендеров используется принцип разделения полномочий участников тендерной процедуры

Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

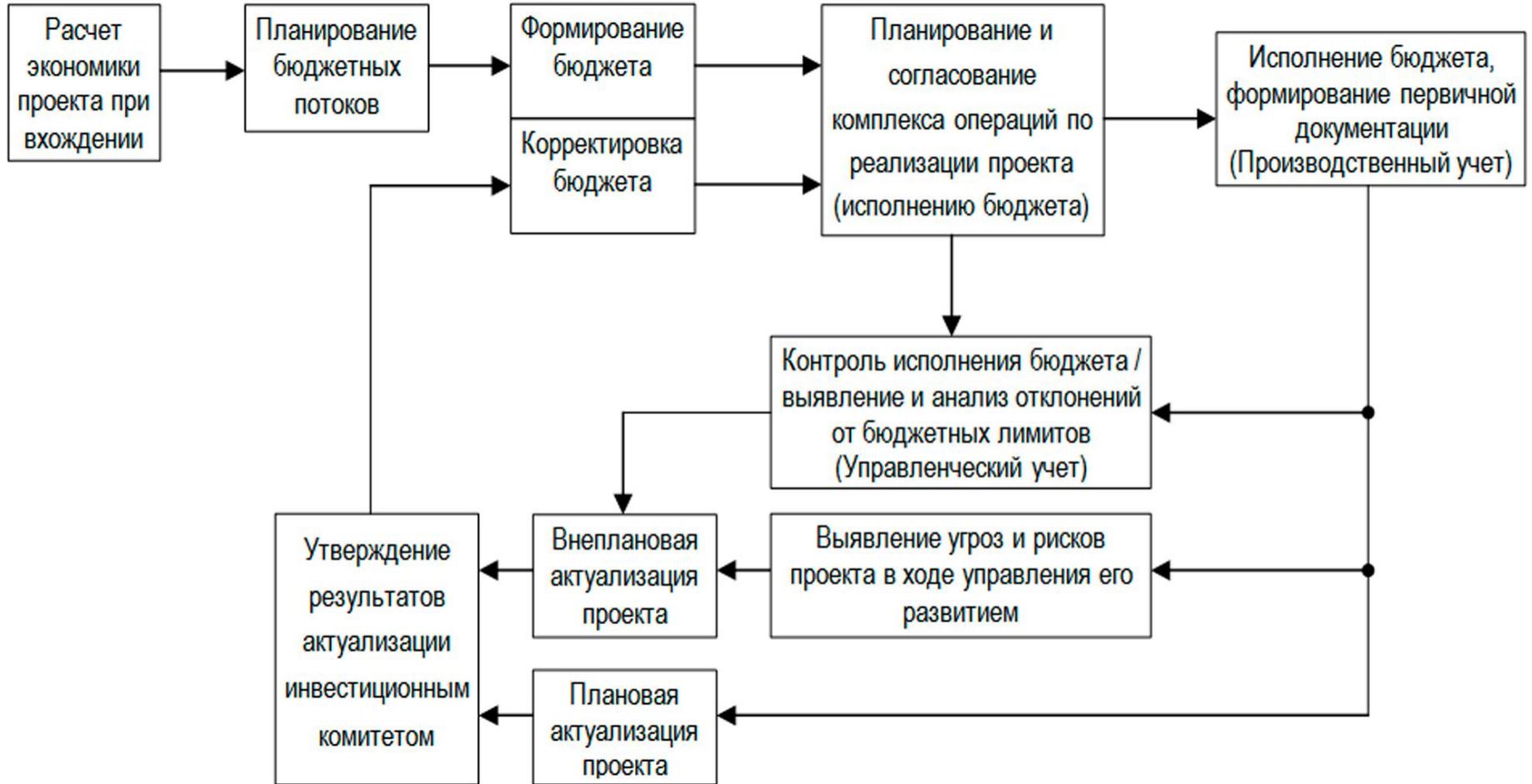
Тендерные процедуры



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Учет и планирование

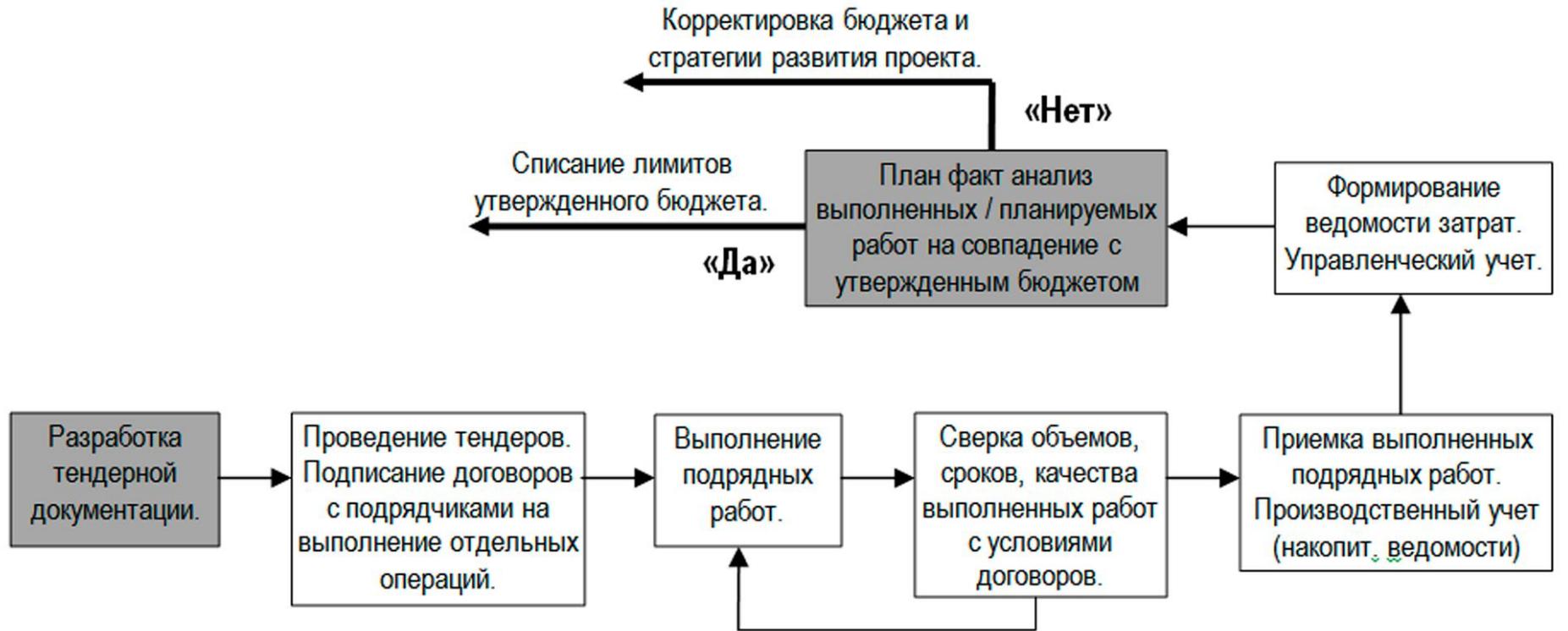
(качество цикла «бюджетир. / планирование / исполнение / производственный учет / управленческий учет»)



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Учет и планирование

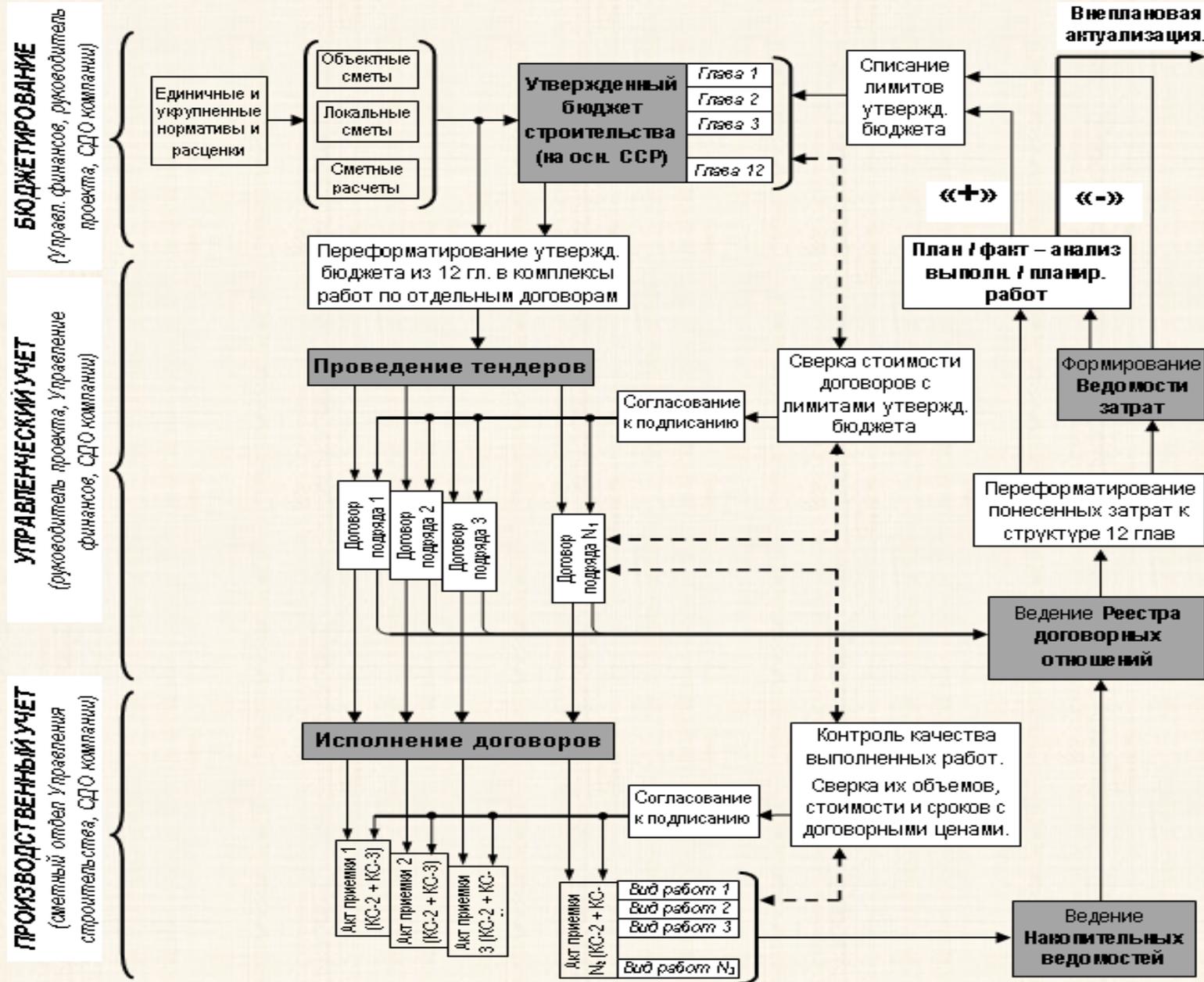
(качество цикла «бюджетир. / планирование / исполнение / производственный учет / управленческий учет»)



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Учет и планирование

(качество цикла «бюджетир./ планирование / исполнение / производственный учет / управленческий учет»)



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Учет и планирование

(качество цикла «бюджетир. / планирование / исполнение / производственный учет / управленческий учет»)

Инструменты управления – управляющие программы, РМВОК

1. У механистической модели управления есть проблема – человеческий фактор, нарушающий механические принципы.
2. Носители механистической модели ...
... также являются людьми.

Дж. М. Кейнс

1. Обращаясь к своим студентам - «Не пытайтесь сделать всё точным!».
2. В книге «Общая теория занятости, процента и денег» нет формальных моделей (1 табл.!!!).

Функции управления процессом	Содержание	Участие управляющей программы в реализации функции	
		Непосредств. выполнение	Сервисно-информ. поддержка
P lan	Планирование	-	+
D o	Исполнение	-	+
C heck	Сбор и обработка информации	+ / -	
A ct	Анализ, стратегия, принятие управленческих решений	-	+

Требуется настройка логики упр. программы, учитывающая специфику компании и ее проектов (каждый из которых уникален!!!)

Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Учет и планирование

(качество цикла «бюджетир./ планирование / исполнение / производственный учет / управленческий учет»)

Таблица 3-1. Разделение по группам процессов управления проектом и областям знаний

Области знаний	Группы процессов управления проектом				
	Группа процессов инициации	Группа процессов планирования	Группа процессов исполнения	Группа процессов мониторинга и контроля	Группа процессов закрытия
4. Управление интеграцией проекта	4.1 Разработка устава проекта	4.2 Разработка плана управления проектом	4.3 Руководство и управление работами проекта	4.4 Мониторинг и контроль работ проекта 4.5 Интегрированный контроль изменений	4.6 Закрытие проекта или фазы
5. Управление содержанием проекта		5.1 Планирование управления содержанием 5.2 Сбор требований 5.3 Определение содержания 5.4 Создание ИСР		5.5 Подтверждение содержания 5.6 Контроль содержания	
6. Управление сроками проекта		6.1 Планирование управления расписанием 6.2 Определение операций 6.3 Определение последовательности операций 6.4 Оценка ресурсов операций 6.5 Оценка длительности операций 6.6 Разработка расписания		6.7 Контроль расписания	
7. Управление стоимостью проекта		7.1 Планирование управления стоимостью 7.2 Оценка стоимости 7.3 Определение бюджета		7.4 Контроль стоимости	
8. Управление качеством проекта		8.1 Планирование управления качеством	8.2 Обеспечение качества	8.3 Контроль качества	
9. Управление человеческими ресурсами проекта		9.1 Планирование управления человеческими ресурсами	9.2 Набор команды проекта 9.3 Развитие команды проекта 9.4 Управление командой проекта		
10. Управление коммуникациями проекта		10.1 Планирование управления коммуникациями	10.2 Управление коммуникациями	10.3 Контроль коммуникаций	
11. Управление рисками проекта		11.1 Планирование управления рисками 11.2 Идентификация рисков 11.3 Качественный анализ рисков 11.4 Количественный анализ рисков 11.5 Планирование реагирования на риски		11.6 Контроль рисков	
12. Управление закупками проекта		12.1 Планирование управления закупками	12.2 Проведение закупок	12.3 Контроль закупок	12.4 Закрытие закупок
13. Управление заинтересованными сторонами проекта	13.1 Определение заинтересованных сторон	13.2 Планирование управления заинтересованными сторонами	13.3 Управление вовлечением заинтересованных сторон	13.4 Контроль вовлечения заинтересованных сторон	

Инструменты управления – управляющие программы, РМВОК

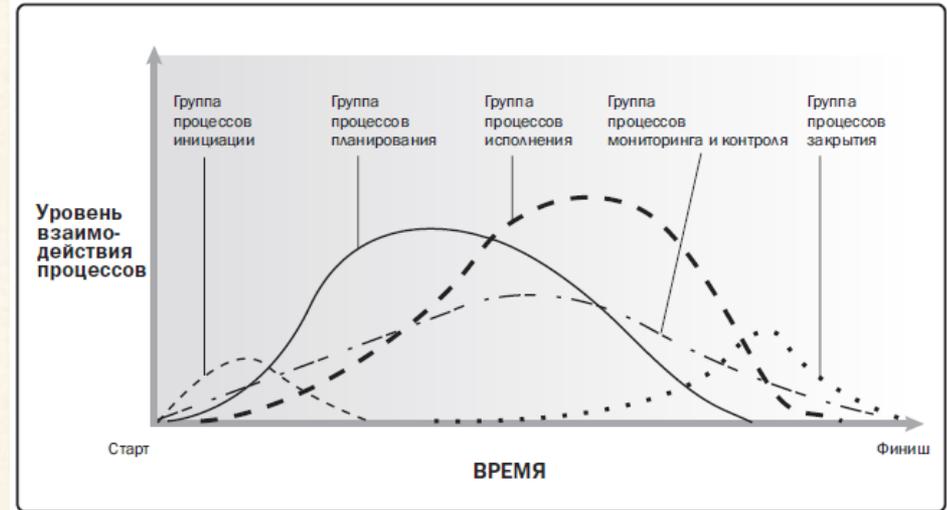
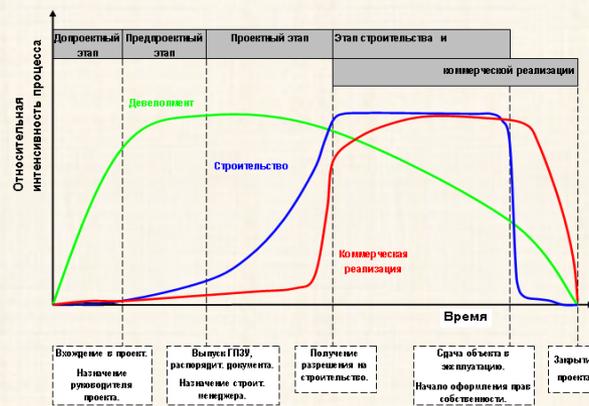


Рис. 3-2. Взаимодействие групп процессов в рамках фазы или проекта



Ключевые Бизнес-процессы:

1. Оценка и актуализация проектов.
2. Формирование общей концепции проекта.
3. Ценообразование (затратная и доходная части бюджета).
4. Тендерные процедуры.
5. Учет и планирование («бюджетирование / планирование / исполнение / производственный учет / управленческий учет»).
6. Комплект документации проекта (КДП).
7. Система мотивации.
8. Прочие процедуры (Документооборот и согласовательные процедуры; Система производственных совещаний...).

(*). Система полномочий по принятию решений (руководителя проекта, руководителя упр. Девелопмента, ИК).

Сетецентрический принцип при работе с КДП

1. КДП содержит полный объем информации о состоянии проекта
2. Каждый исполнитель получает актуальную информацию:
 - в любой момент времени;
 - в необходимом объеме.
3. Система персональных фильтров.
4. Ничего не надо запрашивать у других исполнителей.

1. Паспорт проекта.

Описание проекта (концепция проекта).

Права и активы проекта.

Показатели эффективности проекта.

Показатели выручки и затрат проекта.

Состав участников проекта.

Состав команды проекта.

Паспорт проекта используется исключительно внутри компании, являясь документом ДСП. Паспорт проекта - основа для разработки разного рода презентационной документации.

2. Общая схема развития проекта.

3. Сетевой график проекта.

4. Экономика/бюджет проекта.

Утверждаемая часть КДП.

Указанные разделы утверждаются инвестиционным комитетом компании и являются основой для создания и ведения прочих разделов входящих в КДП.

5. План актуализаций проекта.

6. Реестр договорных отношений проекта.

**7. Накопительные ведомости
(общая накопительная ведомость).**

Данные разделы КДП являются принципиально значимыми, так как содержат базовую информацию для построения производственного и управленческого учета в отношении затратной части проектов.

8. Ведомость затрат (ведомость расходной части бюджета).

9. Ведомость продаж (ведомость доходной части бюджета)

10. Архив проекта.

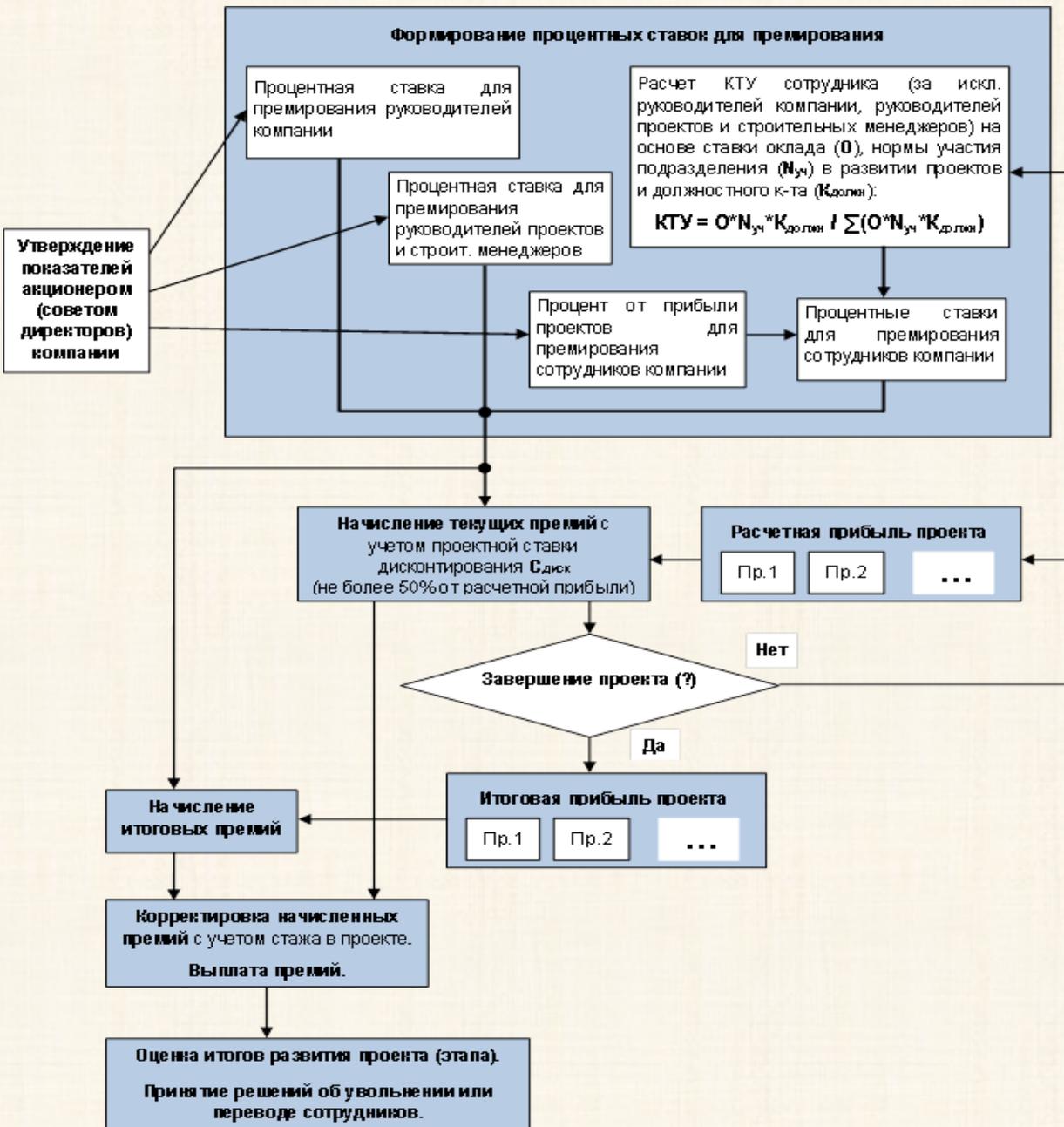
Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Система мотивации (премирования)

1. Система мотивации должна быть дополнена **репрессивной системой**, предусматрив. увольнение сотрудников, не обеспечивающих требуемое качество выполнения своих производственных обязанностей.

2. Главная задача системы мотивации должна сводиться к тому, чтобы создать условия, направляющие действия сотрудников, определяемые их личными мотивами, на благо компании.

3. При работе с системой мотивации требуется создание условий для проявления кумулятивного эффекта от ее применения. Таких условий всего 2 – **стабильность структуры системы мотивации и неизменность практики ее применения** во времени.



Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Система мотивации (премирования)

Базовые принципы (Основаны на опыте и законах логики!!!).

1. Система премирования должна быть прозрачной, строго детерминированной и построенной на единых принципах для всех сотрудников.
2. Система премирования должна обладать максимальной стабильностью во времени.
3. Система премирования должна иметь дифференцированный подход в зависимости от должности и подразделения сотрудника, размера оклада, стажа его работы в компании.
4. Система премирования должна зависеть от результатов развития проектов. Источником премирования являются %-ные отчисления от прибыли (NPV) проектов.
5. Корпоративный премиальный фонд с возможно регулярным информированием сотрудников(по крайней мере ключевых) о его размере.
6. Доверие сотрудников к системе премирования формируется посредством частичных проектных выплат, привязанным к опред. значимым событиям в развитии проекта (ГПЗУ, распор. документ администрации, разрешение на строит. и пр.). Премии начисляются от расчетных показателей эффективности проектов.
7. Система премирования должна обеспечивать естественное налаживание эффективных связей между сотрудниками. Структура связей обусловлена потребностями проектов. Цель - сформировать у сотрудников понимание того, что эффективная работа отдела/компании зависит от эффективности взаимодействия подразделений компании и отдельных сотрудников между собой.
8. Необходимо **исключить механизмы депремирования сотрудников** из процедур, используемых в системе премирования,. Подводить итоги и делать оргвыводы следует только после выплаты премий. (Обиженным сотрудникам, не важно заслуженно их наказали или нет, урезав премиальные выплаты. Они, как правило, не готовы воспринимать любую информацию об обоснованности наказаний).
9. Требуется сбалансировать систему премирования через создание репрессивной системы, позволяющей применять санкции к сотрудникам, квалификация которых не соответствует требованиям, предъявляемым к занимаемой должности (увольнение, понижение в должности). **Неэффективные элементы и субъекты должны автоматическим образом отбраковываться.**

Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Прочие процедуры (Документооборот и согласовательные процедуры)

Основные подходы:

1. Инициатор процедуры согласования - руководитель проекта, в рамках которого планируется определенное действие, требующее подписания документа.
2. Формат процедуры - электронно-бумажный (зависит от масштаба компании). Обязательная фиксация ответственности в Листе согласований (итоговое согласование, замечания, комментарии).
3. Договоры передаются на согласование в **100% готовности к подписанию**. За качество подготовки документов отвечает руководитель проекта, привлекающий по необходимости профильных специалистов компании.
4. Итог процедуры - Лист согласований и текст согласованного документа.
5. Ответственность за согласованный документ несут все участники процедуры в рамках собств. производственных компетенций.
6. Листы согласований и тексты согласованных документов хранятся в архиве проекта (раздел № 10 КДП) – это исходные данные для: выявления источников ошибок; локализации системных дефектов применяемых в компании бизнес-процессов.
7. Порядок процедуры согласования и список участников процедуры должны иметь жесткий формат, варьируемый в зависимости от отнесения договора к доходной или расходной части бюджета.
8. Порядок согласовательной процедуры и состав ее участников утверждается и изменяется на основании соответствующего решения высшего уровня (ген. директор или инвестиционный комитет).
9. Длительность процедуры - 5 рабочих дней – определяется достаточной степенью предварительной подготовки документа (см. п.3). Исключение – разовые сложные договоры (генподряд).
10. Учитывая содержание п.9, процедура согласования должна предусматривать и поощрять необходимость прямого, неформального общения ее участников.
11. В случае несоблюдения директивного срока согласования руководитель проекта собирает совещание с присутствием всех участников согласовательной процедуры для снятия всех не устраненных замечаний и согласования рассматриваемого документа в ходе совещания. (!)

Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Прочие процедуры (Система производственных совещаний)

Производственные совещания разделяются на 2 основных вида:

• **проектные совещания**

Проектные совещания – это рабочая (тактическая) процедура, позволяющая повысить эффективность проектного управления (поддержка и тиражирование положительного опыта, блокирование негативного), а также минимизировать негативные последствия от принятия потенциально некорректных или поспешных решений по развитию проекта со стороны руководителя проекта. Плановые проектные совещания разумно проводить на предпроектной стадии 2-4 раза в месяц, на последующих стадиях – не реже 1 раза в месяц. Внеплановые совещания проводятся по мере необходимости при возникновении внутренних или внешних обстоятельств, негативно влияющих на показатели развиваемого проекта. Инициатор и ответственный за подготовку всех проектных совещаний – руководитель проекта.

• **заседания инвестиционного комитета (ИК)**

Заседания ИК – это утверждающая (стратегическая) процедура, позволяющая руководству компании и акционерам:

- получать достоверную информацию по каждому развиваемому проекту;
- управлять эффективностью проектов, непосредственно влияя на принятие стратегических решений, не попадающих в зону полномочий нижерасположенных управленческих уровней.

Плановые совещания по каждому проекту осуществляются ИК не реже 1 раза в квартал, то есть, учитывая количество одновременно развиваемых компанией проектов и не совпадение рассмотрения отдельных проектов во времени, заседания ИК могут происходить с частотой до 1-2 раз в месяц или чаще. При проведении плановых заседаний рассматриваются и утверждаются итоги развития проекта за период времени, прошедший после предшествующего заседания. Инициатор плановых совещаний – руководитель проекта.

Внеплановые совещания производятся по инициативе ИК.

Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Прочие процедуры

(Система полномочий по принятию решений
руков. проекта, руков. упр. девелопмента и ИК)

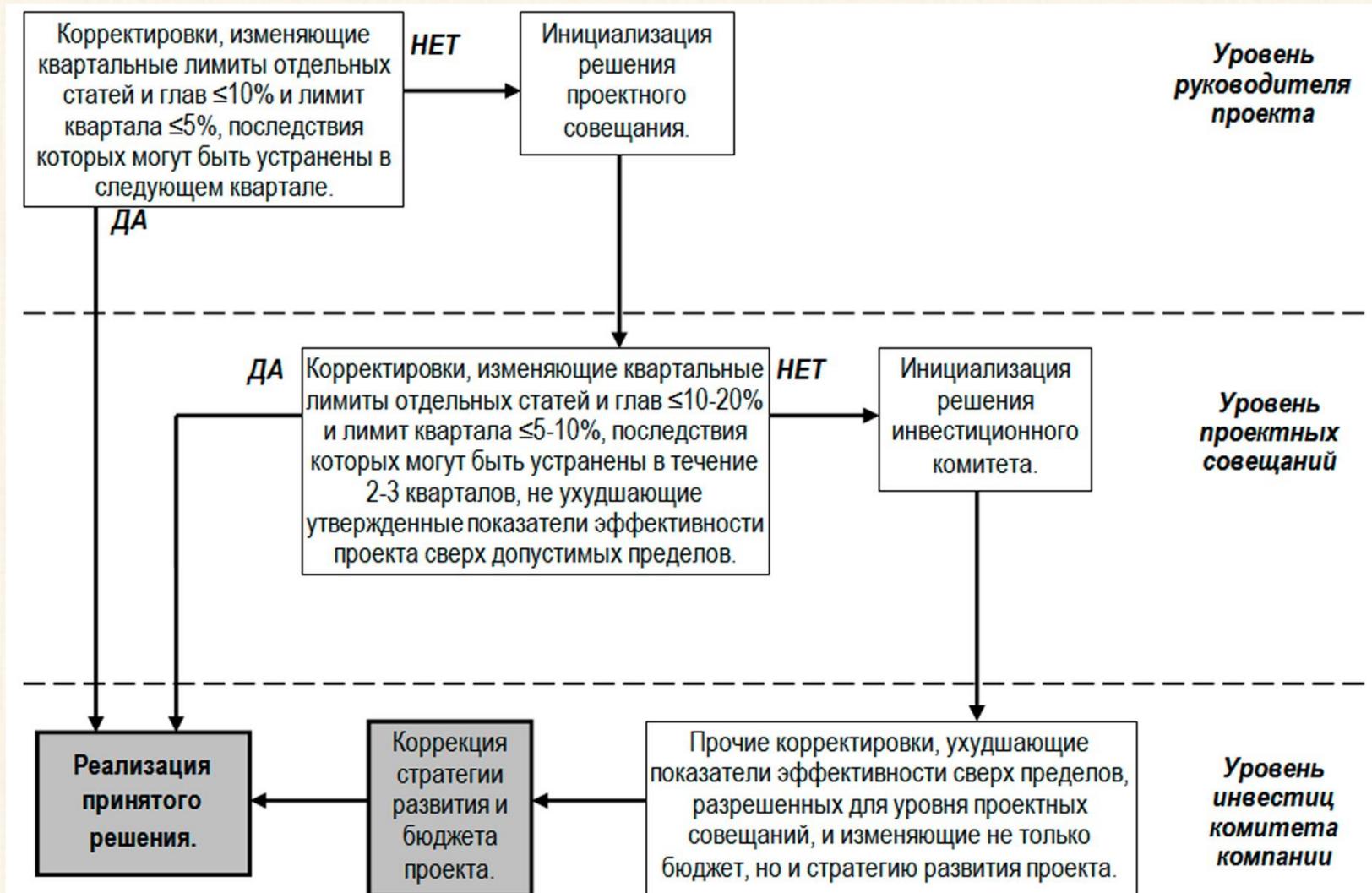
Наименование статей (глав)	Период (квартал)										Всего по статье / главе	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Затраты на выкуп актива (права на недвижимость, инвестиционные права)												
Понесенные затраты												
Платежи городу (изменение назначения земельного участка, снятие запрета на капитальное строительство)												
Аренда земельного участка на период строительства												
Стоимость строительства, в т.ч.												
Глава 1. Подготовка территории строительства.												
Глава 2. Основные объекты строительства.												
Глава 3. Объекты подсобного и обслуживающего назначения.												
Глава 4. Объекты энергетического хозяйства.												
Глава 5. Объекты транспортного хозяйства и связи.												
Глава 6. Наружные сети и сооруж. водоснаб., канализ., тепло- и газоснаб.												
Глава 7. Благоустройство и озеленение территории.												
Глава 8. Временные здания и сооружения.												
Глава 9. Прочие работы и затраты.												
Глава 10. Содержание службы заказчика-застройщика (технич. надзора).												
Глава 11. Подготовка эксплуатационных кадров.												
Глава 12. Проектные и изыскательские работы, авторский надзор.												
Затраты на непредвиденные расходы												
Коммерческие расходы												
Затраты по финансированию												
% по использованию кредитных средств												
% по использованию собственных средств												
Налоги, в т.ч.												
НДС												
Налог на прибыль												
Налог на имущество												
ИТОГО												

Распределение квартальных лимитов
бюджета по статьям и главам затрат
(допустимая коррекция в пределах 10%)

Распределение лимитов отдельных
статей и глав бюджета по кварталам
(допустимая коррекция в пределах 5%)

Ключевые бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов

Прочие процедуры (Система полномочий по принятию решений руков. проекта, руков. упр. девелопмента и ИК)



Оптимальные организационно-функциональные формы

- Оптимальная структура инвестиционно-строительной компании (ИСК)
- Уровень интеграции производства
- Оптимальный функционал и орг. структура 3-х главных производственных подразделений
- Функциональная матрица взаимодействия 3-х главных производственных подразделений

Инвестиционно-строительная (девелоперская) компания

Подразделения производственные

Подразделения административно управленческие

Технические и админ. - хозяйственные подразделения (Back-офис)

Управление девелопмента

Управление строительства

Управление коммерции

Юридическое управление

Управление финансов

Бухгалтерия

Служба режима

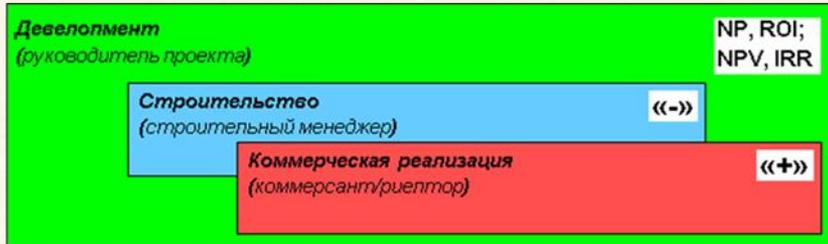
Кадровая служба

.....

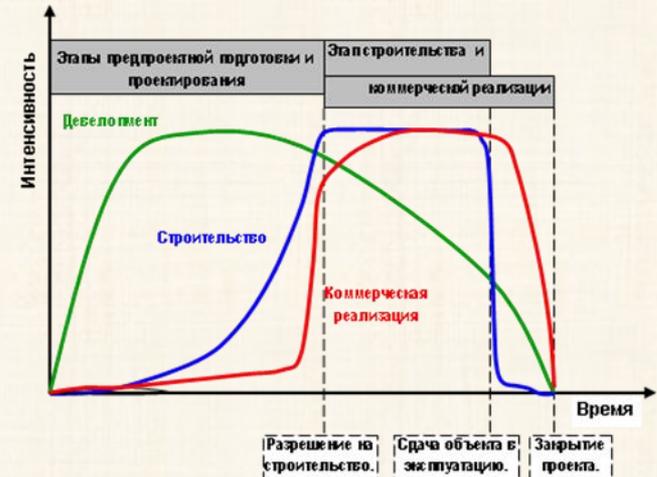
Подразделения, осуществляющие развитие проектов

Вспомогательные подразделения

Оптимальные организационно-функциональные формы



Оптимальная структура ИСК

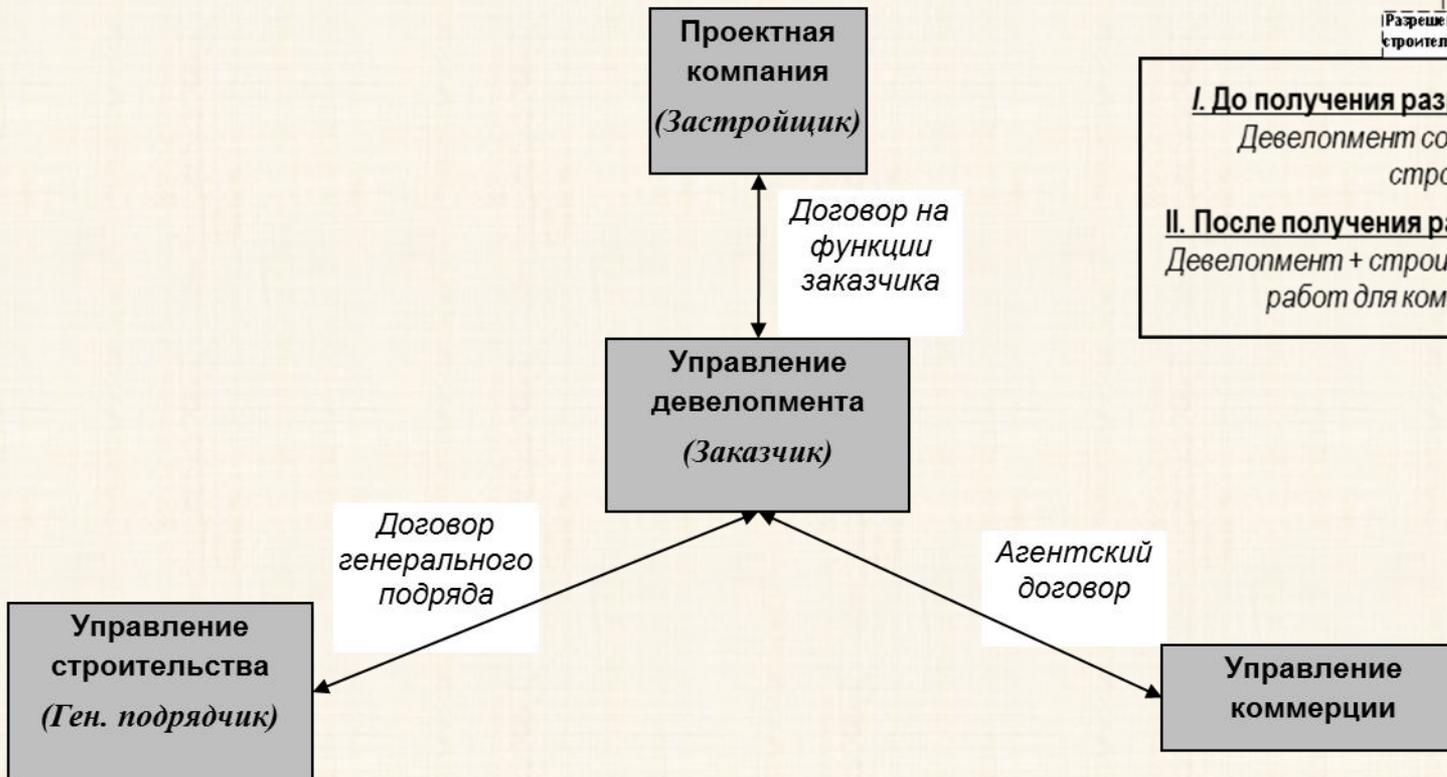


I. До получения разрешения на строительство.

Девелопмент создает фронт работ для строительства.

II. После получения разрешения на строительство.

Девелопмент + строительство формируют фронт работ для коммерческой реализации



Производственные единицы	Описание
Низкая интеграция	
<p>Внешний заказчик.</p> <p>Внешний заказчик имеет договорные отношения с <u>Инвестором-застройщиком.</u></p>	<p>Управление проектированием и строительством в полном объеме осуществляет внешний заказчик, привлеченный в начале предпроектного этапа. Действия заказчика согласуются инвестором-застройщиком. Стоимость строительства всегда «открытая». Степень превышения стоимостью строительства средне рыночных показателей зависит от энергичности и уровня технической подготовки внешнего заказчика и в малой степени от воли инвестора. Инвестору следует стремиться (до привлечения внешнего заказчика) произвести независимый расчет стоимости строительства собственными/привлеч. силами (по объектам-аналогам), чтобы хотя бы примерно представлять уровень стоимости. Следует стремиться к максимальной конкретизации тендерной документации в части объемов, сроков и цен. Штат компании (или девелоперского подразделения компании) при низкой интеграции находится в пределах не более 3-5% от штата при собств. генподряде.</p>
Средняя интеграция	
<p>Внутренний заказчик.</p> <p>Внешний генподрядчик имеет договорные отношения с цепочкой <u>Внутренний заказчик - Инвестор.</u></p>	<p>Управление проектированием и стройкой осуществляет внутренний заказчик. Согласования с инвестором требуются при разработке, корректировках и утверждении стратегии проекта и бюджета, прочие случаи являются исключениями. Технически невозможно «закрывать» цену строительства на весь объем работ, но к этому можно приближаться. Стройка по факту, как правило, разбивается на блоки: работы по договору генподряда (или по комплекту договоров генподряда при квартальной застройке, производимой по очередям), работы до заключения договора генподряда, внешние сети и благоустройство. На стыках блоков, как правило, возникают потери инвестора. Инвестор всегда несет потери, привлекая к работе стороннего генподрядчика. Генподрядчик может быть привлечен до или после получения разрешения на строительство. Порядок «пробросов» инвестора зависит от уровня квалификации и прав технического персонала компании-заказчика, контролирующего генподрядчика по цене/качеству/срокам. Большое влияние на порядок потерь оказывает мотивация заказчика в снижении стоимости строительства и повышении эффективности проекта. До проведения тендера на генподряд необходим самостоятельный расчет ССР в максимально детализации (единичные расценки). Тендерная документация имеет жесткий формат (объемы работ, сроки, цены) для всех соискателей. Реализация проекта через внутреннего заказчика за счет роста качества контроля и управления проектом позволяет значительно снизить стоимость выполняемых работ. Штат - до 10-20% от штатного расписания при собственном генподряде.</p>

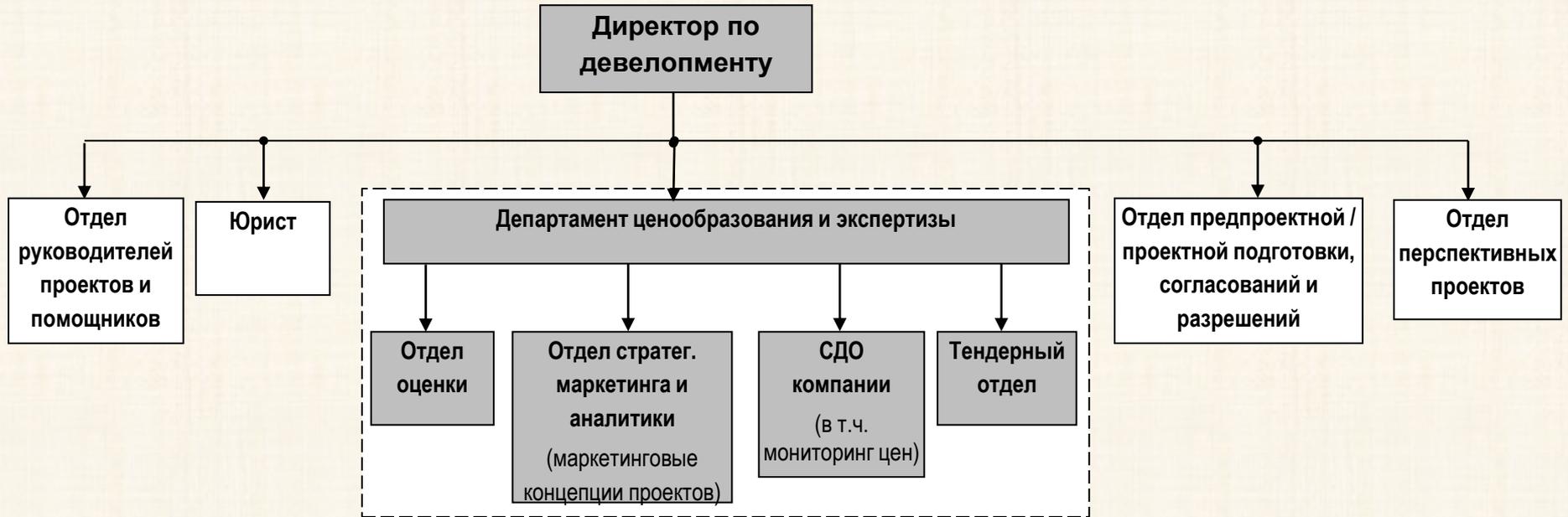
Производственные единицы	Описание
Высокая	
<p>Генподряд привлеченными силами.</p> <p>Внешние подрядчики имеют договорные отношения с группой компаний в составе <u>Внутренний Генподрядчик – Внутренний Заказчик – Инвестор.</u></p>	<p>Внутренний заказчик (девелопер) управляет проектом, контролируя участников проекта (в т.ч. внутреннего ГП) в отношении цен/качества/сроков работ, управляет ценообразованием и эффективностью. Внутренний ГП управляет строительством и контролирует поставки, выполняя собств. силами низко квалифицированные работы в пределах 15-20 % стоимости строительства. Можно полностью «закрыть» цену. Требуется установить и регламентировать ответственность участников производственной цепочки инвестор-заказчик-ГП (субподрядчики) за преемственность объемных, ценовых и временных показателей при движении в сторону субподрядчиков. Крайне важен эффективный управленческий учет. Фин. потери группы компаний должны определяться лишь разовыми «пробросами» по отдельным контрагентам. Реализация проекта через внутр. ГП ведет к дальнейшему значительному снижению финансовых потерь за счет эффективности управления стройкой и уменьшения стоимости работ за счет грамотной тендерно-договорной работы с контрагентами и подрядчиками. Кроме квалификации и мотивации персонала компаний заказчика и генподрядчика требуется понимание технологического процесса на всех уровнях компании (особенно у топ-менеджмента!!!) и организация эффективного взаимодействия подразделений. Существенный рост издержек по управлению проектом по сравнению с низкой и средней интеграцией, но компенсируются снижением стоимости строительства и значительным ростом эффективности проекта. Штат не более 30-40 % от состава штатного расписания при собственном генподряде.</p>
Очень высокая	
<p>Генподряд собственными силами.</p> <p>Группа компаний в составе <u>Инвестор – Заказчик – Генподрядчик (Подрядчики).</u></p> <p>Внешние подрядчики привлекаются на уникальные и отдельные виды спецработ.</p>	<p>Несет потенциал роста эффективности в теории, но на практике часто сопровождается ее ухудшением. Итоговая эффективность проекта зависит от факторов внутренних (качество организации управления производственным процессом и учета в цепочке инвестор-заказчик-генподрядчик-субподрядчик) и внешних (состояние рынка). Значительные собственные издержки (в разы или на порядки выше, чем при более низких уровнях интеграции). Максимальная эффективность компании на стабильном рынке. Потери эффективности <u>при любой динамике рынка.</u> Набор требований по организации учета и управлению такой же, как при высокой интеграции, но последствия не соблюдения обходятся значительно дороже. Рост издержек тормозит дальнейшее увеличение эффективности проекта. Полный штат, включающий не только технические, но и производственные подразделения. Собственные рабочие, собственная техника и средства механизации. Собственная поставка материалов и комплектующих. В состав генподрядчика входят производств. подразделения, выполняющие работы стоимостью $\geq 50\%$ стоимости строительства.</p>

Управление девелопмента формирует фронт работ для начала строительства, является центром управления эффективностью проектов, контролирует деятельность всех участников проектов, выполняя функции заказчика, в том числе:

1. Разрабатывает и утверждает на инвестиционном комитете компании утверждаемую часть КДП (общие схемы развития, сетевые графики, экономики и бюджеты) проектов, взаимодействуя с профильными подразделениями компании.
2. Производит маркетинговые исследования с целью формирования и последующей корректировки маркетинговой концепции проекта (МКП) собственными силами, а также, привлекая при необходимости специалистов управления коммерции компании и внешних консультантов. Стратегический маркетинг.
3. Организует ведение документооборота проекта в составе комплекта документации проекта (КДП, 10 позиций).
4. Производит собственными силами (с привлечением специалистов Управления финансов в качестве экспертов) оценку и актуализацию (плановую и внеплановую) проектов. Разрабатывает мероприятия по росту эффективности проектов.
5. Совместно с Управлением финансов компании организует функционирование системы учета и планирования (бюджет, планирование, исполнение, производств. и управленческий учет) на основе данных от Управления строительства и Управления коммерции. Контролирует производственный учет.
6. Осуществляет первичную юридическую подготовку всех договоров, заключаемых с участием Управления девелопмента. Окончательная доводка – совместно с Юридическим управлением.
7. Организует выпуск исходно-разрешительной документации.
8. Организует выполнение проектных работ стадии «П», привлекая для консультаций специалистов Управления строительства и Управления коммерции. При выполнении проектных работ стадии «РД», осуществляет контроль содержания и качества проектных работ, организуемых Управлением строительства.
9. Организует проведение исследований и изысканий, необходимых для производства проектных работ (совместно с ген. проектировщиком).
10. Организует процесс получения ТУ и заключения договоров на технологическое присоединение с сетевыми компаниями, привлекая специалистов Управления строительства.
11. Производит собственными силами расчет стоимости строительства в отношении видов и комплексов работ, объектов строительства, используя технологии расчета, соответствующие этапу развития проекта (ССР). Привлекает при необходимости специалистов Управления строительства.
12. Осуществляет мониторинг стоимости оборудования, комплектующих и материалов. По результатам – организует корректировку договорной стоимости.
13. Получает необходимые согласования и заключения подразделений администрации и надзорных органов.
14. Обеспечивает прохождение экспертизы и получение разрешения на строительство (совместно со специалистами Управления строительства).
15. Формирует комплекты тендерной документации для привлечения строительных подрядчиков и уполномоченных риелторов.
16. Организует проведение и оформляет итоговую документацию по тендерам по привлечению подрядчиков и риелторов в формате, необходимом для принятия решений на Инвестиционном комитете компании.

Оптимальные организационно-функциональные формы

Оптимальный функционал и орг. структура 3-х главных производств. подразделений (управление девелопмента)



Оптимальные организационно-функциональные формы

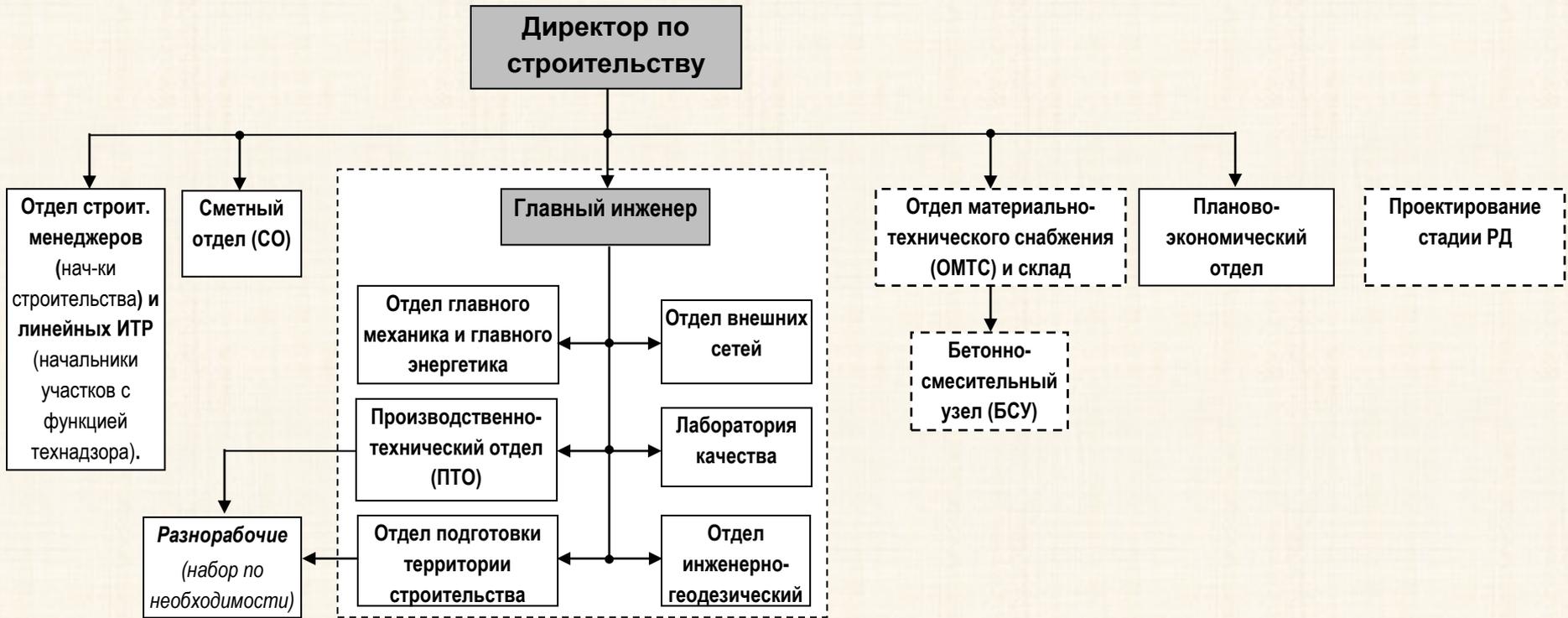
Оптимальный функционал и орг. структура 3-х главных производств. подразделений (управление строительства)

Управление строительства осуществляет генеральный подряд силами привлеченных подрядчиков, выполняет функции технического заказчика, в том числе:

1. Управляет строительством в соответствии с утвержденным бюджетом (график затрат, стоимость строительства по видам работ, по комплексам работ, по объектам) и сетевым графиком строительства, организуя выполнение силами привлеченных подрядчиков полного комплекса работ, необходимых для сдачи построенных объектов в эксплуатацию с запланированным качеством.
2. Производит необходимое техническое сопровождение процессов проектирования и ценообразования, взаимодействуя с Управлением девелопмента на стадии «П».
3. Формирует сетевой график строительства. Разделяет общий объем работ по строительству объекта на комплексы операций для передачи на подряд, согласованные с утвержденным бюджетом и сетевым графиком проекта, взаимодействуя при этом с Управлением девелопмента.
4. Оказывает Управлению девелопмента необходимую техническую поддержку на этапах предпроектном и проектирования.
5. Организует разработку проектных материалов стадии «РД», взаимодействуя с Управлением девелопмента.
6. Организует и контролирует при производстве работ процесс изготовления исполнительной документации.
7. Производит подготовительные и текущие работы на площадке, необходимые для осуществления деятельности подрядных организаций.
8. Контролирует качество и сроки производства работ по договорам технологического присоединения к инженерным сетям.
9. Организует своевременную поставку необходимых сырья (в том числе, для собственного бетонно-смесительного узла при его наличии), материалов и комплектующих на строительную площадку, а также их хранение.
10. Осуществляет производственный учет (накопительные ведомости).
11. Осуществляет работы по списанию материалов и комплектующих в стоимость строительства.
12. Осуществляет контроль своевременного открытия подрядчиками ордеров по видам работ.
13. Осуществляет технический надзор. Контролирует качество и сроки выполнения работ подрядчиками, производит приемку работ по актам.
14. Осуществляет передачу законченных строительством объектов заказчику; участвует в процессе сдачи возведенных объектов в эксплуатацию, обеспечивая получение акта ввода объектов, ЗОС и передачу социальных объектов, инженерных сетей и УДС на баланс эксплуатирующих муниципальных компаний.
15. Организует гарантийное обслуживание построенных объектов.

Оптимальные организационно-функциональные формы

Оптимальный функционал и орг. структура 3-х главных производств. подразделений (управление строительства)

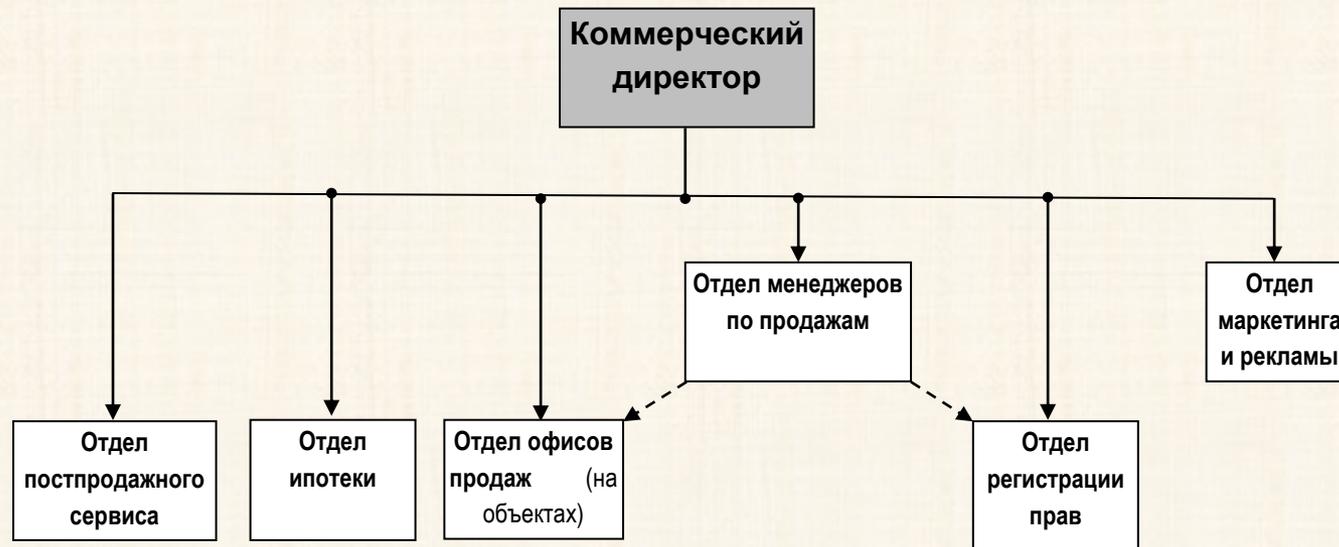


Оптимальные организационно-функциональные формы

Оптимальный функционал и орг. структура 3-х главных производств. подразделений (управление коммерции)

Управление коммерции обеспечивает коммерческую реализацию результатов проекта, в том числе:

1. Производит реализацию коммерческих площадей проекта (квартиры, нежилые / торговые помещения, машиноместа) в соответствии с утвержденным бюджетом и сетевым графиком проекта.
2. Осуществляет продажи в соответствии с утвержденным %-ным соотношением «собственными силами / силами уполномоченных риелторов».
3. Обеспечивает необходимую рекламную и PR поддержку развиваемых проектов.
4. Оперативный маркетинг.
5. Оперативное ценообразование в рамках утвержденного бюджета.
6. Регистрация прав.
7. Передача квартир покупателям.



Оптимальные организационно-функциональные формы

Функциональная матрица взаимодействия 3-х главных производств. подразделений (ч.1)

МАТРИЦА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ 3 производственных департаментов (ДД, ДС, КД) между собой и с подразделениями компании на всех этапах реализации девелоперского проекта

- И** Ответственный Исполнитель отвечает за подготовку, исполнение и результат операции; привлекает и координирует соисполнителей.
- Си** Соисполнитель привлекается к исполнению операции ответственным исполнителем, либо предоставляет ему необходимые данные.
- Э** Эксперт производит экспертизу результатов операции. Без положительного эксп. заключения не могут выполняться последующие операции.

Департамент девелопмента (ДД) выполняет функции застройщика и технического заказчика.

Департамент строительства (ДС) выполняет функции генерального подрядчика.

Коммерческий департамент (КД) организует коммерческую реализацию проектной недвижимости своими силами и силами привлеченных риелторов (базовое соотношение 30/70%).

Финансовый департамент (ФД).

Юридический департамент (ЮД).

3 производственных подразделения

№ п.п.	Наименование операции	Департ. девелоп. (ДД)	Департ. строит. (ДС)	Коммер. департ. (КД)	Согласов. 3 произв. подразд.	Финанс. департ. (ФД)	Юридич. департ. (ЮД)
ДОПРОЕКТНЫЙ и ПРЕДПРОЕКТНЫЙ ЭТАПЫ							
1	Поиск и оценка перспективных проектов. Углубленная проработка проектов, имеющих потенциал для вхождения.	И					
2	Подготовка материалов для возможности принятия Инвестиционным комитетом (ИК) компании решения о вхождении в перспективный проект.	И	Си	Си	+	Э	Си
3	Организация рассмотрения и утверждения перспективного проекта ИК компании.	И					
4	Разработка и реализация схемы вхождения в проект. Вхождение в проект.	И				Э	Си
5	Разработка материалов утверждаемой части Комплекта документации проекта - КДП (общая схема развития, сетевой график, экономика/бюджет).	И	Си	Си	+	Э	
6	Организация рассмотрения и утверждения ИК компании утверждаемой части КДП.	И					
7	Организация и ведение документооборота проекта в составе КДП (10 позиций).	И	Си	Си		Э	
8	Разработка маркетинговой концепции проекта (МКП), маркетинг. исследований (в т.ч. силами привлеч. исполнителей).	И		Си	+	Э	
9	Эскизное проектирование (формир. генплана; определение функц. и объемных характеристик застройки; эскизные решения фасадов и поэтажных планов; формир. сводного плана сетей).	И	Си	Си	+		
10	Организация рассмотрения и утверждения эскизного проекта ИК компании.	И					
11	Разработка сметной документации (СДО в составе ДД) - расчет ССР по объектам-аналогам и частично в УКР-ах.	И	Си		+	Э	
12	Оценка проекта/Актуализация (план. и внеплан.) утвержд. части КДП. Период план. актуализаций - от 1 мес. до 1 кв.	И	Си	Си		Э	
13	Разработка мероприятий по повышению эффективности и корректировке проекта.	И	Си	Си	+	Э	Си
14	Организация рассмотрения и утверждения предложений по корректировке проекта ИК компании.	И					
15	Подготовка материалов откорректированной утверждаемой части КДП для рассмотрения ИК компании.	И	Си	Си	+	Э	Си
16	Организация рассмотрения и утверждения ИК компании материалов откорректир. утверждаемой части КДП.	И					

Оптимальные организационно-функциональные формы

Функциональная матрица взаимодействия 3-х главных производств. подразделений (ч.2)

№ п.п.	Наименование операции	Департ. девелоп. (ДД)	Департ. строит. (ДС)	Коммер. департ. (КД)	Согласов. 3 произв. подразд.	Финанс. департ. (ФД)	Юридич. департ. (ЮД)
17	Корректировка проекта (КДП проекта) в соответствии с решением ИК компании.	И	Си	Си	+	Э	
18	Организация работ по выпуску ППТ/ГПЗУ/АГР.	И					Си
19	Производство техн. исследований и инж. изысканий, необх. для производства проектных работ (ген.проектировщик, привл. на конкурсной основе).	И	Си				
20	Получение предварительных ТУ с сетевыми компаниями.	И	Си				
21	Организация функционирования системы учета и планирования проекта (см. (*) ниже).	Си				И	
ПРОЕКТНЫЙ ЭТАП							
1	Организация выполнения проектных работ стадии «П», в т.ч. по внеш. сетям (ген.проектировщик, привлеченный на конкурсной основе).	И	Си	Си	+		
2	Мониторинг стоимости оборудования, комплектующих и материалов.	И	Си				
3	Разработка уточненной сметной документации (СДО в составе ДД) - расчет в УКР и единич. Расценках: ССР, ст-сти комплексов догов. работ, ст-сти объектов строит.	И	Си		+	Э	
4	Ведение документооборота проекта в составе КДП (10 позиций).	И	Си	Си		Э	
5	Экспертиза проектно-сметной документации (с участием ген.проектировщика).	И	Си				
6	Организация выполнения проектных работ стадии «РД» (ген.проектировщик, привлеченный на конкурсной основе, либо проектная группа в ДС).	Э	И		+		
7	Мониторинг стоимости оборудования, комплектующих и материалов.	И	Си				
8	Актуализация расходной части бюджета (СДО в ДД). Перерасчет в единич. расценках ССР, ст-сти комплексов договорных работ, ст-сти объектов строительства.	И	Си		+	Э	
9	Актуализация доходной части бюджета. Маркетинговые исследования (в т.ч. силами привлеч. исполнителей).	И		Си	+	Э	
10	Поддержание функционирования системы учета и планирования проекта (см. (*) ниже).	Си				И	
11	Формирование сетевого графика произв. строит.-монтажных работ (в т.ч. внешние сети) работ и финансирования в рамках утв.бюджета.	Э	И				
12	Формирование Плана строительных договоров (для передачи на подряд) с описанием объемов работ по договорам в формате, достаточном для подготовки тендерной док-ции.	Э	И				
13	Формирование сетевого графика реализации проектной недвижимости.	Э		И			
14	Формирование Плана договоров по реализации проектной недвижимости (для передачи работ на аутсорсинг) с описанием объемов работ в формате, достаточном для подготовки тендерной документации.	Э		И			
15	Подготовка и проведение тендеров (см. (**)) ниже). Заключение договоров с привлеч. Подрядчиками/Риелторами.	И	Си		+	Э	
16	Корректировка лимитов утв.бюджета в соответствии с заключенными договорами.	Си				И	
17	Оценка проекта/Актуализация (плановая и внеплан.) утверждаемой части КДП. Период план. актуализаций - 1 кв.	И	Си	Си	+	Э	
18	Разработка мероприятий по повышению эффективности и корректировке проекта.	И	Си	Си	+	Э	Си
19	Организация рассмотрения и утверждения предложений по корректировке проекта ИК компании.	И					
20	Подготовка материалов откорректированной утверждаемой части КДП для рассмотрения ИК компании.	И	Си	Си	+	Э	Си
21	Организация рассмотрения и утверждения ИК компании материалов откорректир. утверждаемой части КДП .	И					

Оптимальные организационно-функциональные формы

Функциональная матрица взаимодействия 3-х главных производств. подразделений (ч.3)

№ п.п.	Наименование операции	Департ. девелоп. (ДД)	Департ. строит. (ДС)	Коммер. департ. (КД)	Согласов. 3 произв. подразд.	Финанс. департ. (ФД)	Юридич. департ. (ЮД)
22	Корректировка проекта (КДП проекта) в соответствии с решением ИК компании.	И	Си	Си	+	Э	
23	Получение необходимых согласований и заключений администрации и надзорных органов.	И	Си				
24	Организация получения разрешений на строительство..	И	Си				
25	Заключение договоров на технол. присоединение (тепло, водоснабж. / канализ., эл.снабжение, газоснабжение) с сетевыми компаниями.	И	Си				Си
26	Организация необходимой рекламной компании и PR-поддержки развиваемых проектов в рамках утв.бюджета.	Э		И			Си
ЭТАП СТРОИТЕЛЬСТВА И КОММЕРЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ							
<i>Строительные операции этапа</i>							
1	Открытие ордеров на производство работ.	Э	И				
2	Уточнение сетевого графика произв. строит.-монтажных работ (в т.ч. внешние сети) работ и финансирования в рамках утв.бюджета.	Э	И		+		
3	Производство подготовит. и вспомогат. работ (собств. силами или силами привлеченных подрядчиков), необх. для осущ-ния деятельности подрядчиков.	Э	И				
4	Организация в рамках утвержденного бюджета выполнения полного комплекса строительно-монтажных работ (в т.ч. внешние сети), необходимых для сдачи построенных объектов в эксплуатацию с запланированным качеством.	Э	И				
5	Мониторинг стоимости оборудования, комплектующих и материалов.	И	Си				
6	Реализация договорных процедур по корректировке стоимости оборудования, комплектующих и материалов.	Э	И				
7	Контроль качества и сроков выполнения работ привлеченными подрядчиками. Приемка работ по актам.	Э	И				
8	Производственный учет (в т.ч. накопительные ведомости) по подрядным договорам.	Э	И				
9	Сдача-приемка объектов, завершенных строительством, приемочной комиссии, сформированной на основании приказа застройщика/заказчика.	Э	И				
10	Получение Актов итоговой проверки и ЗОС в органе государственного строительного надзора.	Э	И				
11	Выпуск распоряжений о вводе объектов в эксплуатацию.	И					Си
12	Передача социальных объектов, инженерных сетей и УДС на баланс эксплуатирующих муниципальных компаний.	Э	И				Си
<i>Коммерческие операции этапа</i>							
1	Уточнение сетевого графика реализации проектной недвижимости.	Э		И	+		
2	Корректировка рекламной компании и PR-поддержки развиваемых проектов в рамках утв.бюджета.	Э		И			Си
3	Реализация коммерческих площадей (квартиры, нежилые / торговые помещ., машиноместа) в соотв. с утвержденным бюджетом проекта.	Э		И			
4	Производственный учет результатов продаж (накопительные ведомости продаж).	Э		И			
5	Оперативное ценообразование в рамках утвержденного бюджета на основании собств. маркетинговых исслед.	Э		И			
6	Регистрация прав.	Э		И			Си
7	Организация передачи квартир и нежилых помещений покупателям. Устранение недоделок.	Э	Си	И			Си

Оптимальные организационно-функциональные формы

Функциональная матрица взаимодействия 3-х главных производств. подразделений (ч.4)

№ п.п.	Наименование операции	Департ. девелоп. (ДД)	Департ. строит. (ДС)	Коммер. департ. (КД)	Согласов. 3 произв. подразд.	Финанс. департ. (ФД)	Юридич. департ. (ЮД)
Общие операции этапа							
1	Ведение документооборота проекта в составе КДП (10 позиций).	И	Си	Си		Э	
2	Оценка проекта/Актуализация (плановая и внеплан.) утверждаемой части КДП. Период план. актуализаций - 1 кв.	И	Си	Си	+	Э	
3	Разработка мероприятий по повышению эффективности и корректировке проекта.	И	Си	Си	+	Э	Си
4	Организация рассмотрения и утверждения предложений по корректировке проекта ИК компании.	И					
5	Подготовка материалов откорректированной утверждаемой части КДП для рассмотрения ИК компании.	И	Си	Си	+	Э	Си
6	Организация рассмотрения и утверждения ИК компании материалов откорректир. утверждаемой части КДП .	И					
7	Корректировка проекта (КДП проекта) в соответствии с решением ИК компании.	И	Си	Си	+	Э	
8	Поддержание функционирования системы учета и планирования проекта (см. (*) ниже).	Си				И	
9	Завершение расчетов с бюджетом, контрагентами, трудовым коллективом; закрытие проекта	И	Си	Си		Э	Си
10	Организация гарантийного обслуживания построенных объектов.		И				

(*)	Функционирование СИСТЕМЫ УЧЕТА И ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА, в т.ч.:	Си			+	И	
1	разработка регламента и его утверждение ИК компании;	Си			+	И	
2	формирование бюджета;	И	Си	Си	+	Э	
3	планир-е полного объема договоров, необх. для реализации проекта (План договоров);	И	Си	Си	+	Э	
4	сверка стоимости объема договоров (и каждого в отд.) с лимитами утв. бюджета;	И				Э	
5	исполнение договоров;	Э	И	И			
6	производственный учет и сверка выполненных работ с утв. бюджетом;	И	Си	Си			
7	план-факт анализ выполнения запланированных работ;	И				Э	
8	списание лимитов бюджета.	Си				И	

(**)	Подготовка и проведение ТЕНДЕРОВ, в т.ч.:	И	Си	Си		Э	
1	разработка регламента и его утверждение ИК компании;	Си			+	И	
2	первичная подготовка договоров из состава Плана договоров (полный объем договоров, необх. для реализации проекта);	И	Си	Си			Си
3	расчет начальной (максимальной) цены договорных комплексов работ в соотв. с утвержденным бюджетом;	И	Си	Си	+	Э	
4	формир-е комплектов тендерной док-ции (порядок проведения тендера, требования к претендентам, проект договора, (в т.ч. ценовое приложение, график произв./финансир. работ), формы для заполнения, ПД/РД) для привлечения строит. подрядчиков и контрагентов для коммерческой части проекта;	И				Э	
5	публикация комплектов тендерной документации; сбор предложений от претендентов (Не производится предварительная квалификация претендентов!!!);	И					
6	анализ предложений претендентов; формирование рейтинга в интервале % от начальной цены тендера; запрос у 3-х лидеров доп. информации для принятия решения о победителе; проверка 3-х лидеров и достоверности предоставленной ими доп. информации (СБ);	И				Э	Си
7	оформление итоговой документации по результатам тендеров в формате, необх. и достаточ. для принятия ИК компании решения о победителе тендера;	И				Э	
8	заключение договоров с победителями тендеров;	И	Си	Си			Си
9	корректировка лимитов утв. бюджета в соответствии с заключенными договорами.	Си				И	

Оптимальные организационно-функциональные формы

Общая идеология действий по реорганизации структуры компании или ее части

«Перемены не могут исходить изнутри сломанной системы — а наша система сломана!»
Дональд Трамп.

Вариант 1.

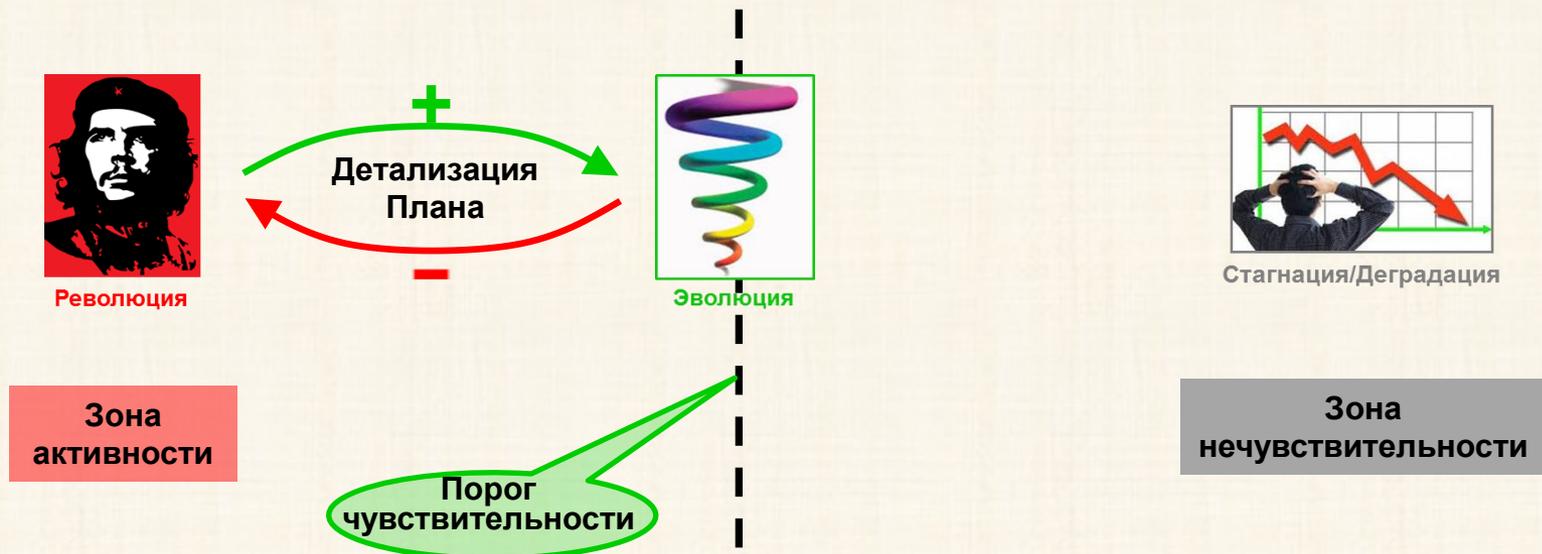
План по улучшению системы, который можно в принципе реализовать в рамках базовых принципов улучшаемой системы («**Оставить все как есть**»).

Вариант 2.

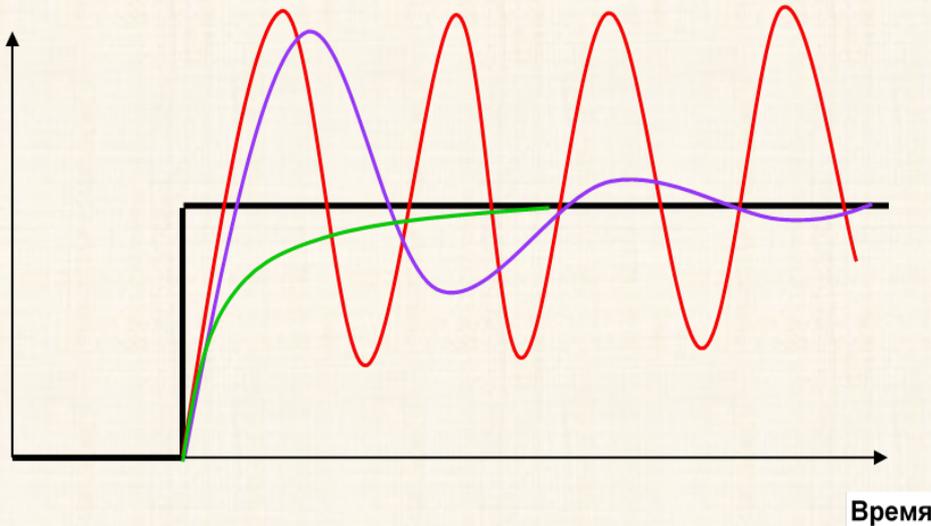
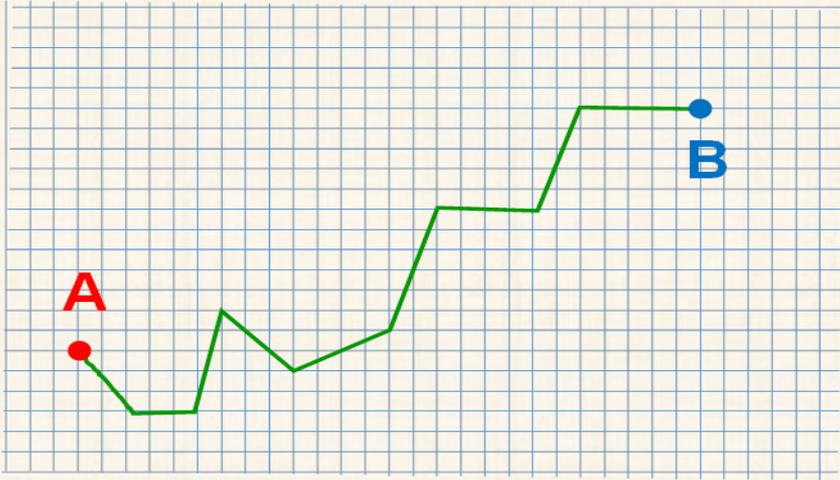
План «по улучшению» системы, несовместимый с базовыми принципами улучшаемой системы («**Устроить революцию**» - «+» или «-» ???).

Вариант 3.

План по изменению системы (базовых принц.) - трансформация в новую систему («**Реальные изменения**»). ● → Запуск адаптационного (эволюционного) механизма.



Оптимальные организационно-функциональные формы



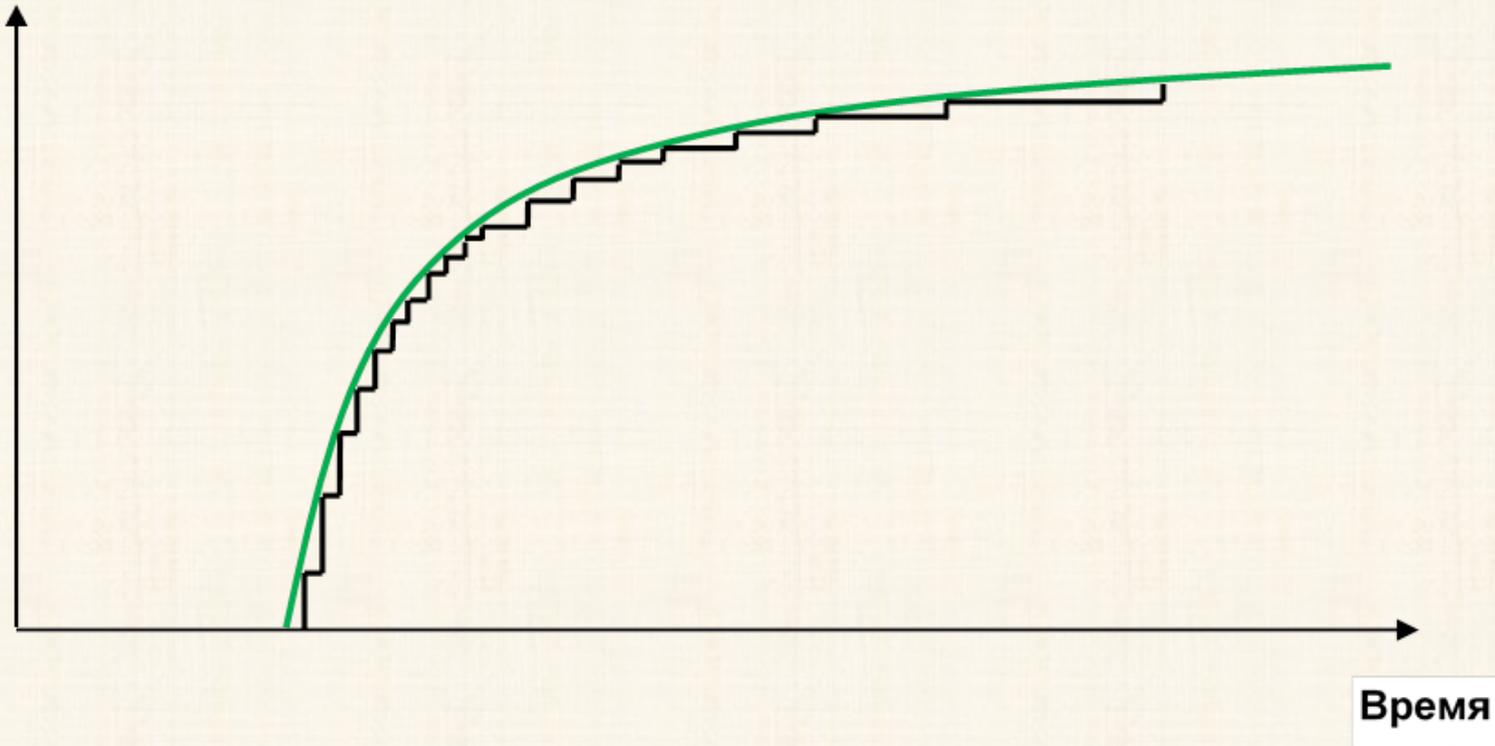
Общая идеология действий по реорганизации структуры компании или ее части

Оформить и согласовать 2 вида организационно-функциональной структуры компании: структура А – на текущий момент, структура В – целевая структура, позволяющая решать задачу обеспечения максимальной эффективности.

По факту формирования и согласования структур А и В разработать план мероприятий по переходу от структуры А к структуре В. Определить временные рамки и условия перехода к целевой структуре. Учесть вероятные негативные последствия поспешных и резких действий по реструктуризации компании (развал – красный график; плохо управляемый процесс – фиолетовый график).

Ориентироваться на плавный переход от структуры А к В (апериодический – зеленый график), определяемый:

- продуманностью и логической завершенностью самого плана;
- поэтапностью реализации мероприятий плана, формирующих запланированную плавную траекторию реструктуризации компании.



1. Взаимно откорректировать структуру «В» и План мероприятий по переходу с учетом текущего состояния компании на момент начала реструктуризации.
2. Стремиться к «незаметности» изменений (для участников внешней и внутренней среды).

**Книжное знание вторично по отношению
истинному знанию, рождаемому в следствие
прожитого опыта...**