

# «Мы научились извлекать прибыль даже в тех случаях, когда конкуренты терпят убытки»

ИНТЕРВЬЮ С **КИРИЛЛОМ ПОЛЯКОВЫМ**, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОМ ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ПРОМСТРОЙ»

По прогнозам топ-менеджеров выручка группы компаний «Промстрой» в 2012 году должна увеличиться почти вдвое. Чтобы обеспечить такие результаты, пришлось оптимизировать административно-управленческие расходы, реорганизовать неэффективные подразделения, вывести часть непрофильных активов и делегировать полномочия на места. В действенности этих мер в компании не сомневаются, а потому рассчитывают на дальнейший рост финансовых показателей.

**В** О МНОГОМ ожидания топ-менеджеров объясняются увеличением числа заказов в портфеле холдинга. Сегодня производственная программа рассчитана на рекордную для компании сумму – 20 млрд рублей. Не последнюю роль сыграли и предпринятые финансовой службой меры по повышению эффективности бизнес-процессов. По словам Кирилла Полякова, исполнительного вице-президента по экономике и финансам группы компаний «Промстрой», подрядный бизнес волатилен. Отсутствие равномерной загрузки может привести к возникновению кассовых разрывов, потере квалифицированного персонала, проблемам с кредиторами. В компании адаптировались к таким условиям работы и научились извлекать прибыль даже в тех случаях, когда конкуренты терпят убытки.

**– Почему задумались о повышении эффективности бизнес-процессов именно сейчас?**

– Изначально стратегия холдинга предполагала не только органический рост, но

и развитие за счет сделок слияний и поглощений. В период с 2007 по 2012 год в состав холдинга вошли 13 компаний. Среди них «Промстрой», «СУ-6 Нефтегазмонтаж», «Уралмонтажавтоматика», «Казмеханомонтаж» — предприятия с более чем полувековой историей. Естественно, нам пришлось интегрировать эти активы. Теоретически все просто – достаточно наладить процесс планирования, внедрить единые корпоративные принципы и стандарты, учетную политику, но на практике сложностей не избежать. Как правило, после введения новых правил у менеджмента на местах снижается мотивация, а кроме того, сами предприятия становятся менее эффективными по сравнению с конкурентами, которые превращают выбор субподрядчиков в соревнование: кто дешевле. У крупных предприятий появляется масса бюрократических процедур, согласований, в результате снижается скорость принятия управленческих решений. И это основная причина, по которой мы приступили к оптимизации бизнес-процессов.



### – Какие изменения произошли на рынке и как повлияли на работу компаний группы?

– По нашим оценкам емкость российского рынка промышленного строительства составляет около 100 млрд долларов в год, но он по-прежнему остается очень закрытым и узким. Основные заказы приходятся на аффилированные компании – «дочки» крупнейших холдингов или выделившиеся из госмонополий строительные предприятия. Конкурировать с подобными организациями трудно, но можно, в первую очередь, за счет качества работы. В 2010 году группа принимала участие в 40 тендерах на общую сумму 2 млрд долларов, но удалось заключить только два контракта на 130 млн долларов. В 2011 году выиграны все 11 тендеров, на участие в которых подавали заявки. Согласитесь, такая динамика свидетельствует о том, что проблема не в компании, ведь качество наших работ только улучшается. Высокая волатильность и неопределенность на рынке стали дополнительными стимулами для нас.

### – Что конкретно было предпринято?

– Одним из первых решений была диверсификация производственной деятельности по отраслям, и следовательно, по заказчикам и географии. Сегодня группа компаний «Промстрой» присутствует в таких отраслях, как нефтегазовая (объекты добычи, транспорта и переработки нефти и газа, нефтехимия), большая и малая энергетика, металлургия, исполняя контракты на территории России, Казахстана, Белоруссии.

#### ДОСЬЕ КОМПАНИИ

##### Группа компаний «Промстрой»

**Год основания:** 1994.

**Сфера деятельности:** строительство крупных промышленных объектов энергетического сектора экономики.

**Основные факты:** в 1994 году приватизировано ОАО «Промстрой». Через 11 лет создается управляющая компания ЗАО «Промстрой Групп». В 2008 году группа выходит на рынок Казахстана. В 2012 году создается ООО «Промстрой Инжиниринг», а также совместное предприятие в Белоруссии по производству металлостроительных конструкций.



### ЛИЧНЫЕ ТЕМЫ

#### Кем вы мечтали стать в детстве?

Мечтал о дипломатической работе. Дипломат – профессия очень престижная, но я совсем не жалею, что пошел по другой стезе.

#### У вас есть хобби?

Мне нравится активный отдых: хоккей, футбол, теннис. Кроме того, увлекаюсь горнолыжным спортом. Люблю путешествовать и открывать для себя новые горнолыжные курорты.

#### О какой поездке в отпуск остались самые яркие воспоминания?

В марте этого года удалось вырваться на неделю на горнолыжный курорт Курмайор, в Италии. Катались практически с 9 утра и до самого вечера.

#### Часто приходится задерживаться на работе?

Бизнес-процессы финансовой дирекции отлажены, в моем подчинении работают опытные специалисты, которые хорошо знают свою работу, поэтому продолжительность рабочего дня – вещь относительная. Даже если я не задерживаюсь в офисе допоздна, это не означает, что уже не занимаюсь делами.

Затем провели анализ интегрированных предприятий и выяснили, что их структура далеко не оптимальна. Необходимо было сократить точки присутствия, а там, где это возможно, укрупнить их. Например, иногда филиалы группы располагались на небольшом расстоянии друг от друга – 70–100 км. При этом один из них работает на крупный градообразующий комбинат, а второй ищет заказчиков среди более мелких организаций. Логично было их объединить, поскольку синергетический эффект очевиден, что мы и сделали.

Еще одна проблема – необоснованно раздутый штат сотрудников на приобретенных предприятиях. Зачастую в том или ином функционале уже отпала необходимость, а работники стабильно приходят на работу и получают зарплату. На мой взгляд, сокращение такого персонала в сложившейся ситуации – вполне оправданная мера.

Таким образом, удалось снизить затраты на персонал, аренду офисов, коммунальные услуги и т.д. В итоге на 20 процентов сократили административно-управленческие расходы. Параллельно удалось избавиться от непрофильных активов.

#### – О каких активах идет речь?

– Для большей наглядности объясню на конкретном примере. У компании «Уралмонтажавтоматика» было семь филиалов в регионах, из них реально работающих только два. Все остальные либо выполняли разовые заказы, либо «сдавали в аренду» персонал другим предприятиям группы. При этом у каждого имелись еще и вспомогательные производственные активы. По идее, они должны были удовлетворять собственные производственные нужды, а также осуществлять поставки сторонним покупателям, но конкурировать с заводами, которые специализируются на выпуске данной продукции, они не в состоянии.

Проанализировав все плюсы и минусы, приняли решение о закрытии всех нерентабельных филиалов и, где это было возможно, объединили производственные мощности, а также продали все неиспользуемые базы.

#### – Над чем еще довелось поработать?

– Были пересмотрены подходы к планированию деятельности компании. Это еще одно важное направление работы по повышению эффективности бизнеса.

В первую очередь, мы перешли от годового планирования к квартальному. Специфика подрядного бизнеса в России накладывает свой отпечаток на бюджетный процесс и сужает горизонт планирования. В частности, на реализацию каждого проекта влияет множество факторов, например, качество проектно-сметной документации, геологические и климатические условия, своевременность поставок материалов и т.д. В этих условиях проект-

ный менеджер с высокой достоверностью может прогнозировать показатели лишь на ближайший квартал.

### – Как теперь построен процесс бюджетирования в группе?

– Есть стратегические ориентиры по выручке, прибыли, операционно-денежному потоку на ближайшие пять лет, которые актуализируются в конце каждого года. В декабре утверждается бизнес-план на следующий год, включающий основные статьи доходов, расходов и т.д.

Бюджетирование в группе ведется по проектам в разрезе центров финансовой ответственности. По каждому заказу формируется меморандум проекта, который, помимо финансово-экономических, содержит и производственные показатели. Документ рассчитан на весь срок проекта, ежеквартально он актуализируется.


Следующий шаг – утверждение производственной программы на квартал. Ее основа – проекты, которые будут реализованы на протяжении этих трех месяцев.

Также в группе компаний «Промстрой» существует градация бюджета в зависимости от стоимости проекта. Как я уже упоминал ранее, мы стремились по возможности делегировать полномочия на места. Для этого назначили ответственных сотрудников, которые имеют право принимать или

возвращать на доработку бюджеты. В нашей компании это называется лимитом ответственности. Например, если речь идет о проекте стоимостью до 30 млн рублей, то согласовать его может директор подразделения, которое будет непосредственно выполнять работы. Для принятия бюджета проекта свыше 30 млн рублей необходим акцепт директора дочерней компании. Все заказы свыше 300 млн рублей требуют согласования с управляющей компанией и утверждаются на комитете по управлению рисками. На мой взгляд, такой подход гораздо эффективнее, а кроме того, позволяет более оперативно принимать решения.

### – Как, на ваш взгляд, все эти меры повлияют на итоги работы компании в 2012 году?

– Думаю, эффект от них не заставит себя ждать. Согласно нашим прогнозам, в 2012 году выручка составит порядка 12 млрд рублей против 4,5 млрд годом ранее. У нас уже сейчас есть хороший задел проектов на следующий год. Портфель заказов группы превышает 20 млрд рублей.

Кроме того, к положительным результатам можно отнести и повышение точности прогнозируемых финансовых показателей по отдельным проектам и группе компаний «Промстрой» в целом. 

## ОНЛАЙН-КОНФЕРЕНЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: BEST PRACTICE И НЮАНСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА 2013 ГОД

27 сентября, начало в 11.00 (МСК)

### КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ И ВОПРОСЫ:

- Связь бюджетирования с основными целями бизнеса.
- Формирование финансовой структуры. Распределение ответственности. Приоритеты бюджетов.
- Что учесть при составлении бюджета на 2013 год. Актуальные макроэкономические прогнозы и изменения в законодательстве.
- Организация бюджетирования. Горизонты планирования, основные этапы, условия выполнимости плана.
- Разработка планово-контрольных показателей. Нормирование бюджетных показателей. Система ограничений (лимитов).

Организатор  
конференции

**ФИНАНСОВЫЙ  
ДИРЕКТОР**

Подробности на [www.fd.ru/web2012](http://www.fd.ru/web2012)

Для подписчиков журнала «Финансовый директор» участие бесплатное.

РЕКЛАМА



**Будущие резолюции.**  
«Всегда храню их на виду».

**Тетрадка.** «На мой взгляд, самый главный гаджет. В ней я записываю умные мысли и напоминания о предстоящих важных делах».



**Сертификат.** «Я получил его после окончания курсов повышения квалификации по теме “Международные стандарты финансовой отчетности”».

**Тюбетейка.** «Подарок коллег, которые посещали наши предприятия в Казахстане».

**Карта России.** «Флажками отмечены города, где мне довелось побывать во время командировок».

**Один грамм золота.** «Это презент от Западно-Сибирского банка Сбербанка России».

**Кирилл Поляков,** исполнительный вице-президент по экономике и финансам группы компаний «Промстрой»

**Образование:**

в 1997 году получил диплом бакалавра, а в 1998 – диплом МВА в «Международном университете в Москве».

**Карьера:** с 1996 по 2004 год работал в коммерческом банке «Еврофинанс», где прошел путь от специалиста до начальника отдела собственных эмиссий и отчетности по ценным бумагам. В 2004 году возглавил планово-экономическое управление ОАО «ЦУП “Стройнефть”» (дочерняя компания ОАО «АК “Транснефть”»). С 2006 года занимает должность исполнительного вице-президента по экономике и финансам группы компаний «Промстрой».