

ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ СТРОИТЕЛЬНЫХ ХОЛДИНГОВ: ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Классические союзы и объединения нашли свое отражение и в строительстве. Мы не будем рассматривать сегодня временные, нерегистрируемые или специальные формы объединения лиц вроде консорциумов, картелей, синдикатов, пулов, ассоциаций, стратегических партнерств и т.п., остановимся на возможной структуре любого строительного холдинга в разрезе главной целевой установки – получение доходов через участие в реализации инвестиционно-строительных проектов.

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

Как это ни парадоксально, один из первых и важнейших способов оптимизации холдинговых структур – это их систематизация и классификация по ряду характерных признаков. Любые стратегические перемены в структурах имеют смысл, если понятна и точно воспринимается стартовая точка отсчета. А таковой именно и является ясное позиционирование любого корпоративного образования на рынке строительных услуг.

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

- Создание строительных компаний владельцами предприятий строительных материалов или предприятий по производству строительных изделий и конструкций;
- Скупка однородных строительных предприятий основными контрактодержателями 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 живучими являются:

1. Финансово-строительные корпорации;
2. Инвестиционно-строительные корпорации;
3. Промышленно-строительные холдинги;
4. Инжиниринговые холдинги.

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 (рис. №2) 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.

Но начать классификацию строительных холдингов и, соответственно, последующие варианты реструктуризации, все-таки хотелось бы с отношений собственников к ним. С этой позиции можно разделить строительные холдинги по интересам собственников:

1. Предпринимательский холдинг – это независимое объединение, собственники которого приоритетно ориентированы на поиск и участие в высокодоходных и быстрорастущих сферах бизнеса, одним из которых является периодическое участие в инвестиционно-строительных проектах. Такие холдинги являются ответвлением от головной управляющей компании и могут быть изменены в зависимости от ситуации на рынке;
2. Холдинг специалистов – это независимое объединение компаний, собственники которых связаны своими профессиональными предпочтениями и компетенциями и не имеют явных причин для выхода из строительного бизнеса, даже в периоды спада инвестиционной активности. Для сохранения и выживания холдинги включают в себя промышленные компоненты или побочные бизнесы, но ключевым остается всегда строительный блок;
3. Сервисный холдинг – объединение строительных компаний, принадлежащее крупным финансово-промышленным группам и предназначенные исключительно для обслуживания интересов материнской группы в части обеспечения строительными услугами и услугами по управлению реализацией инвестиционно-строительных проектов.

Как видно из этой несложной классификации, реальная стратегия оптимизации структуры строительного холдинга будет интересна только во втором случае. В других случаях большее значение имеет стратегия реструктуризации в зависимости от инвестиционных предпочтений собственников.

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

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

2.1 Головное предприятие холдинга – главный контрагент Заказчиков, или горизонтальная кооперация подразделений по производству эксклюзивной продукции или услуг с одним выходом. При этом взаимоотношения между дочерними предприятиями рассматриваются только в рамках предоставления услуг на сторону.

2.2 Головное предприятие – центр прибыли и инвестиций, а дочерние предприятия – контрагенты Заказчиков. Это горизонтальная кооперация с несколькими выходами, связанная с обладанием материнской компанией конкурентного рыночного преимущества.

3. Комбинированные холдинги – различные вариации указанных выше схем, которые и находят наибольшее отражение в строительных холдингах. Если глобально проанализировать существующие сегодня корпоративные образования в строительстве, то можно констатировать практическое отсутствие чистых вертикальных или горизонтальных

холдингов. Комбинированный вариант является не только более устойчивой и экономически обоснованной формой, но и гораздо более адаптивной к оптимизации и реструктуризации в целом.

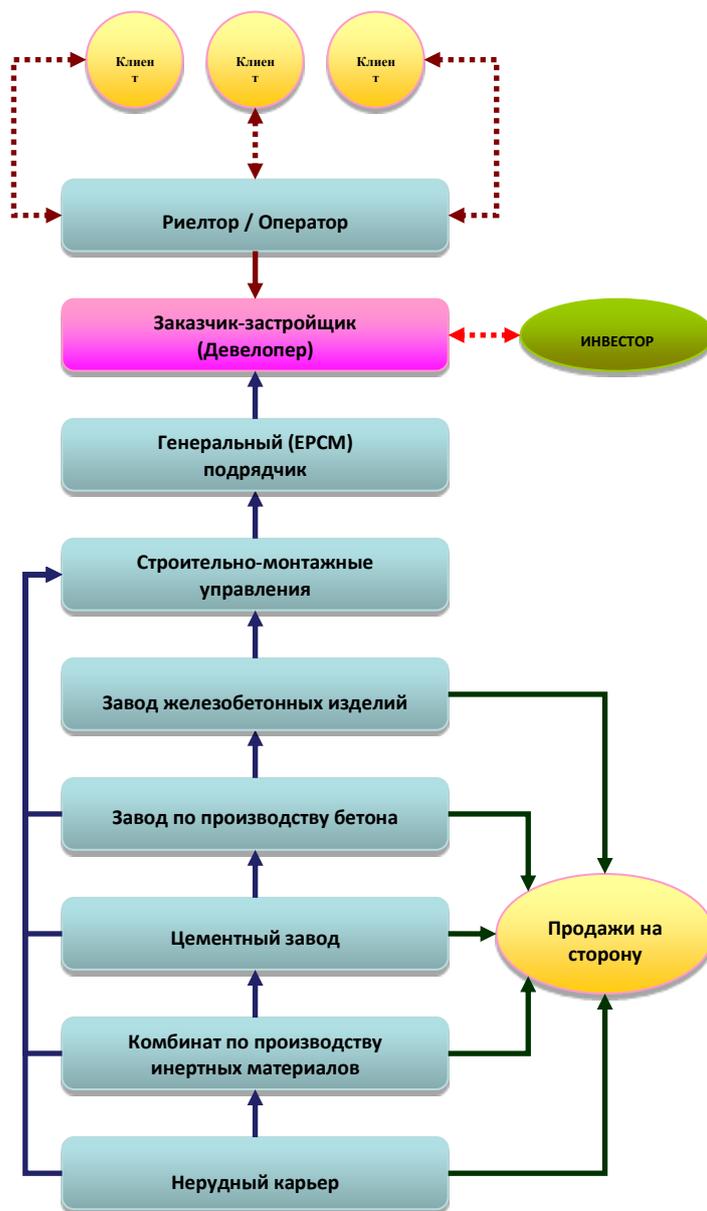


Рис. 1. Технологический вертикальный промышленно-строительный холдинг.

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

На рисунке 1 представлен возможный вариант вертикального холдинга, хотя такой же пример можно сделать и для промышленного строительства, например, трубопроводного, когда холдинг начинается с заводов по производству труб и арматуры и через инжиниринговые

компания заканчивается монтажными трубопроводными компаниями и механизированными комплексами. Это также вариант промышленно-строительного холдинга, поскольку трубопроводный транспорт является универсальным по спросу у Заказчиков, в таком случае формировать строительный холдинг на инвестиционном механизме нецелесообразно.

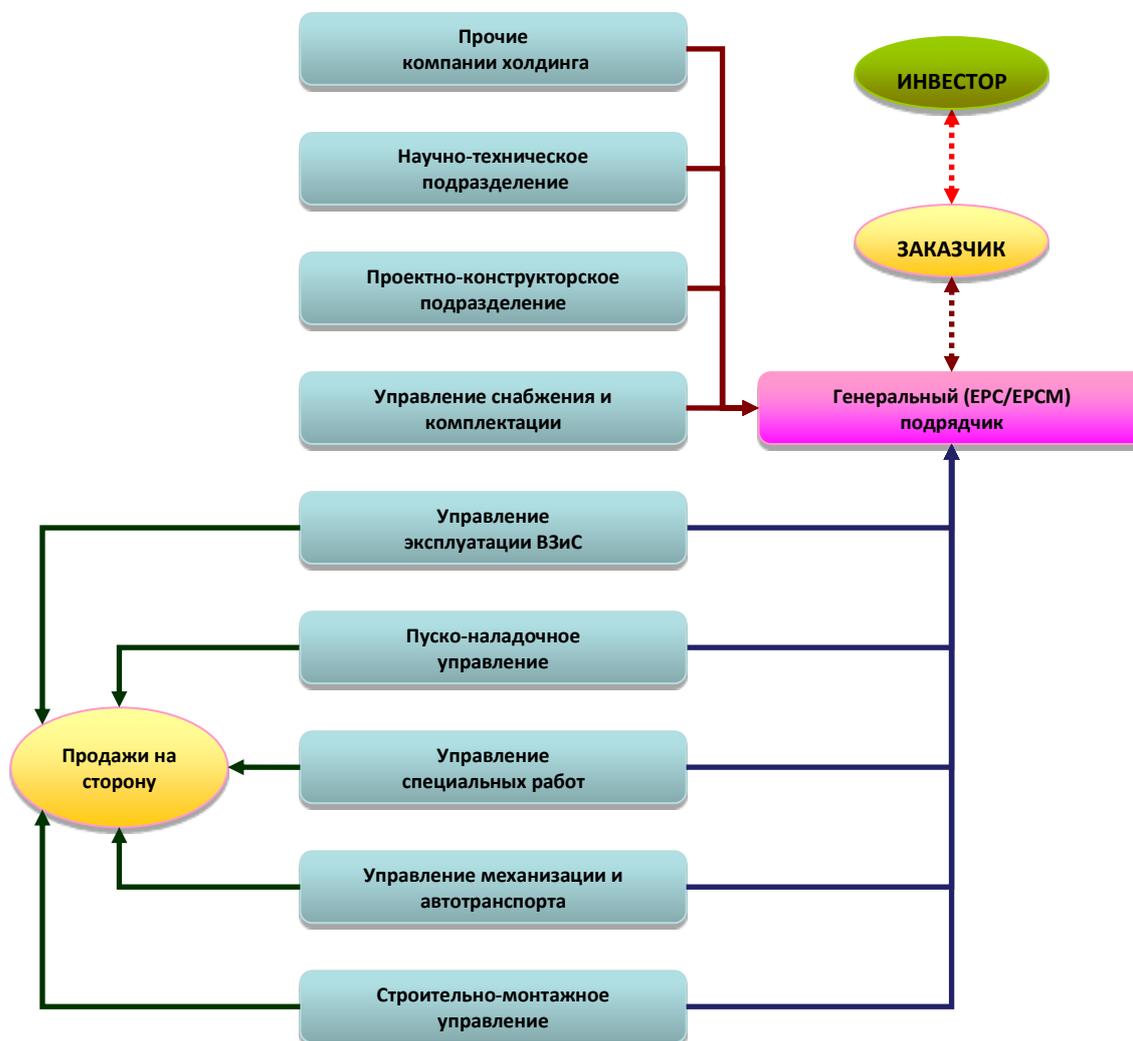


Рис. 2. Горизонтальный строительный холдинг с одним выходом.

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

- диверсификация услуг, основанная на накоплении и расширенном воспроизводстве;
- диверсификация заказчиков, основанная на стратегии слияния и поглощения.

Горизонтальные холдинги наиболее точно отвечают этим формам расширения, поскольку позволяют реструктурировать холдинг бесконечно долго в зависимости от объемов накопленных инвестиций.

Условное разделение горизонтальных строительных холдингов на холдинги с одним выходом контракта с Заказчиком (рис.2) или с несколькими выходами (рис.3) позволяет точно выделить специфичную деловую компетенцию, которую следует развивать и усиливать руководству холдинга. Например, горизонтальный холдинг с одним выходом может легко работать на локальном или муниципальном рынках, предлагая разнородным местным заказчикам весь комплекс услуг, независимо от структуры контракта и наличия тех или иных услуг в принципе. Такой холдинг может строить дороги, заниматься отделкой и монтажом

отдельной, а может временно объединять бригады необходимых подразделений на нужных объектах или проектах. Расширение одной из составляющих такого холдинга на другие рынки ведет к необходимости такого же развития и прочих компонент, что иногда невозможно сделать успешно ввиду разнородности активов в этих компаниях.

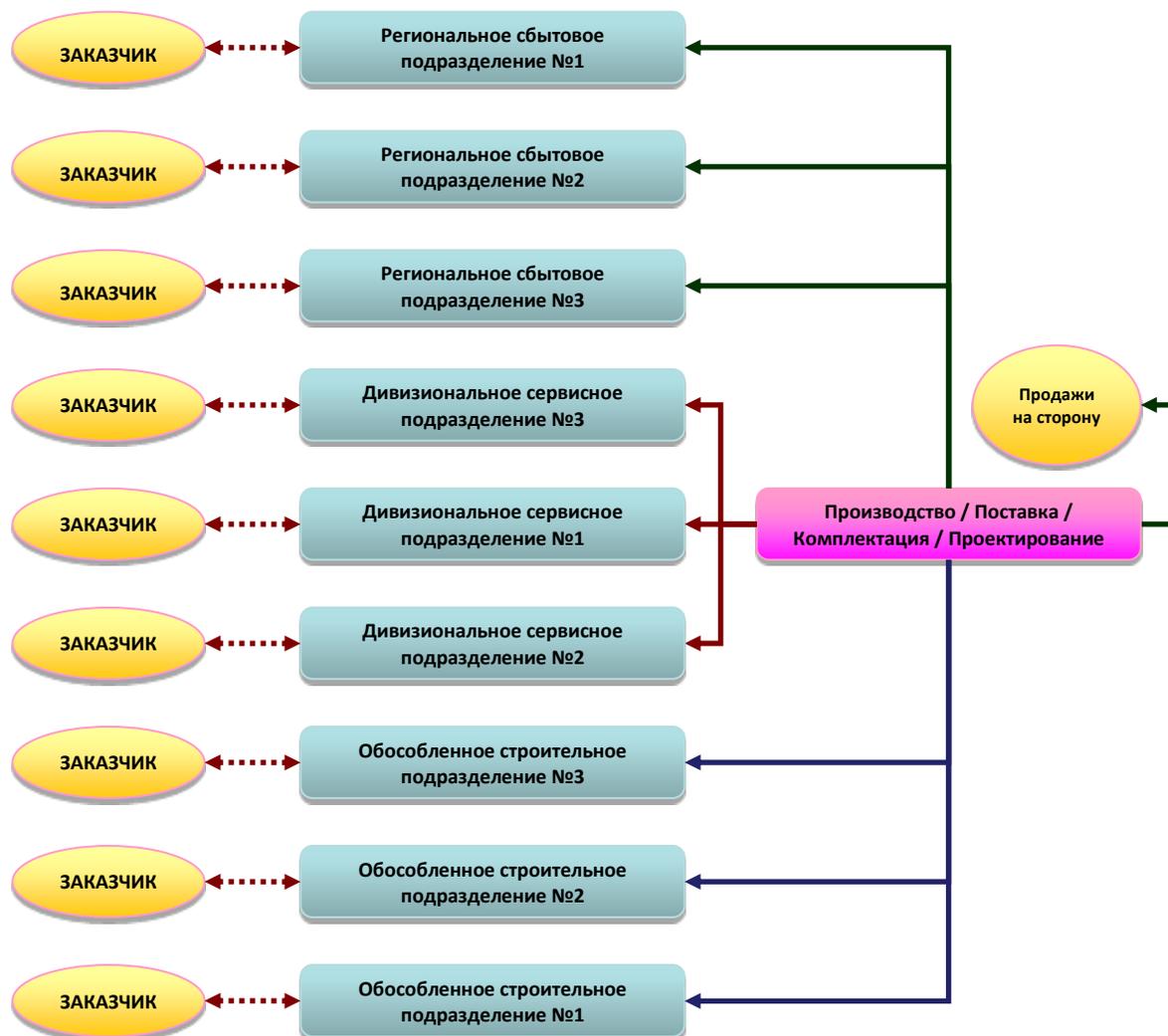


Рис. 3. Горизонтальный строительный холдинг с несколькими выходами.

Тогда возникает ситуация холдинга в холдинге, когда одна компонента холдинга с одним выходом становится холдингом со многими выходами и начинает работать с Заказчиками самостоятельно. В случае с несколькими выходами головное предприятие холдинга имеет права на ключевую компетенцию, которая и передается на реализацию в дочерние компании. Например, строительное предприятие по монтажу систем автоматики и их пуско-наладке, скорее всего, будет развиваться по варианту множества заказчиков, создавая дочерние предприятия в различных регионах и городах. При этом головное предприятие холдинга будет предоставлять своим дочерним предприятиям услуги по инженерной подготовке и проектированию систем, а также будет держателем нематериальных активов и брэнда, которые позволяют остальным получать доход выше среднего по рынку.

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

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

По словам известного ученого в области менеджмента Питера Дракера, в следующем столетии изменятся принципиальные основы деятельности компаний - произойдет переход от компаний, «базирующихся на рациональной организации», к компаниям, «базирующимся на знаниях и информации». Но для того чтобы этот переход состоялся, должны хотя бы появиться компании с рациональной корпоративной организацией, в том числе и с помощью этой статьи.

Возвращаясь к теме оптимизации строительных холдингов, хотелось бы вкратце перечислить основные направления обсуждения, а именно:

1. Процессный подход;
2. Степень управляемости группировок;
3. Проектно-эджократические структуры;
4. Стратегия сетизации;
5. Стратегия реструктуризации.

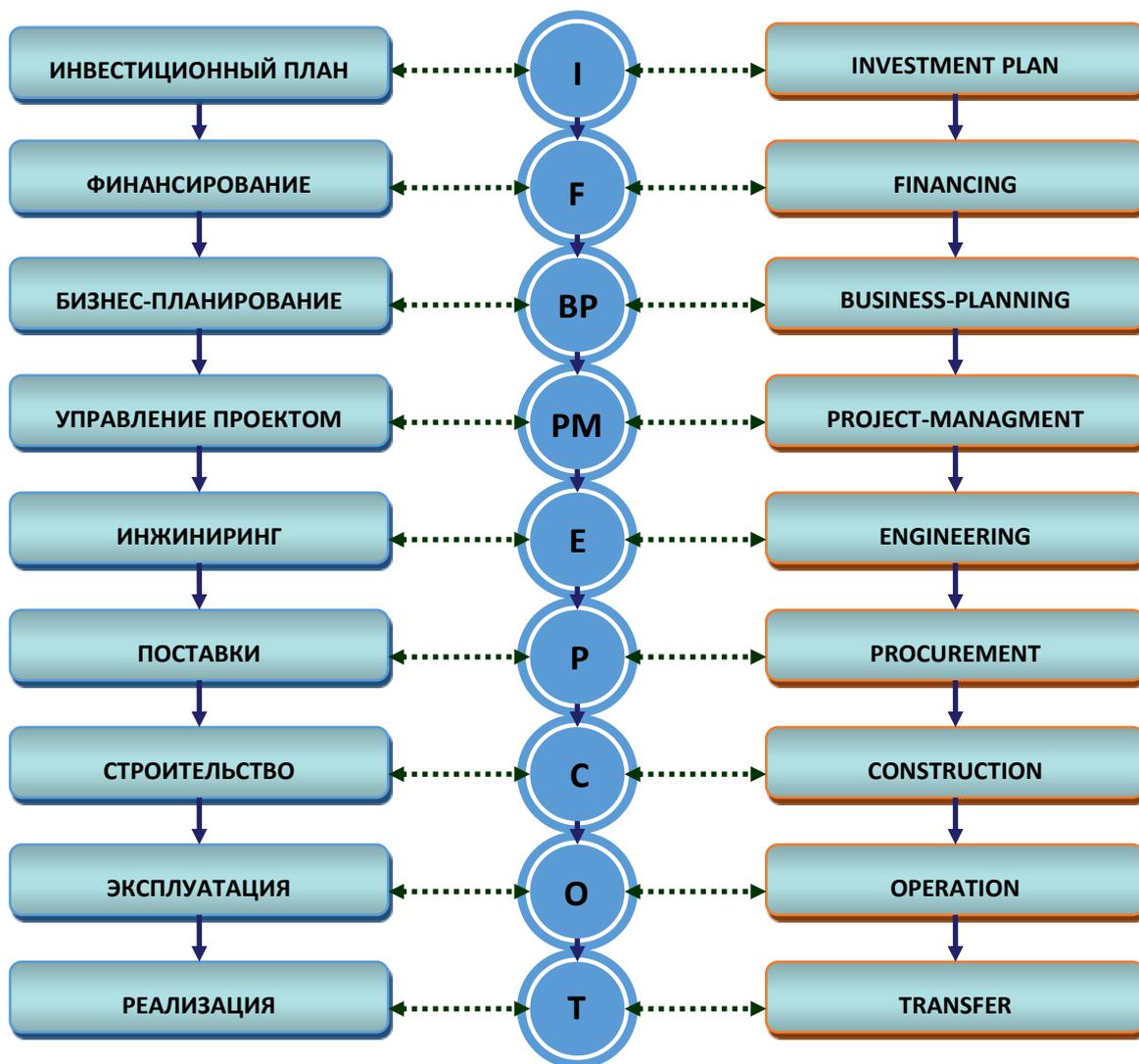


Рис. 4. Базовый Инвестиционно-строительный Процесс.

1. Оптимизация строительного холдинга на основе процессного подхода предполагает создание подразделений холдинга в соответствии с базовым инвестиционно-строительным процессом (см. рис. 4), под которым понимается последовательная совокупность этапов достижения целей инвестирования путем реализации инвестиционных проектов в области создания и/или изменения объектов недвижимости. Все последующие рекомендации по оптимизации, так или иначе, связаны именно с этим процессным подходом.

Процессный подход предполагает такую конфигурацию комбинированного строительного холдинга, которая отвечает всем или нескольким этапам реализации инвестиционно-строительного процесса, в зависимости от миссии и целевых установок собственников холдинга. Объем компаний, конфигурация вертикальных и горизонтальных группировок зависят от места холдинга на рынке, от занимаемой ниши и вида выполняемых работ, но при этом сохраняется принцип наличия всех участников для выполнения всего комплекса работ от генподрядчика (ЕРС/ЕРСМ-подрядчика) до девелоперов всех видов (см. **Статью «Контрактные модели реализации инвестиционно-строительных процессов»**).

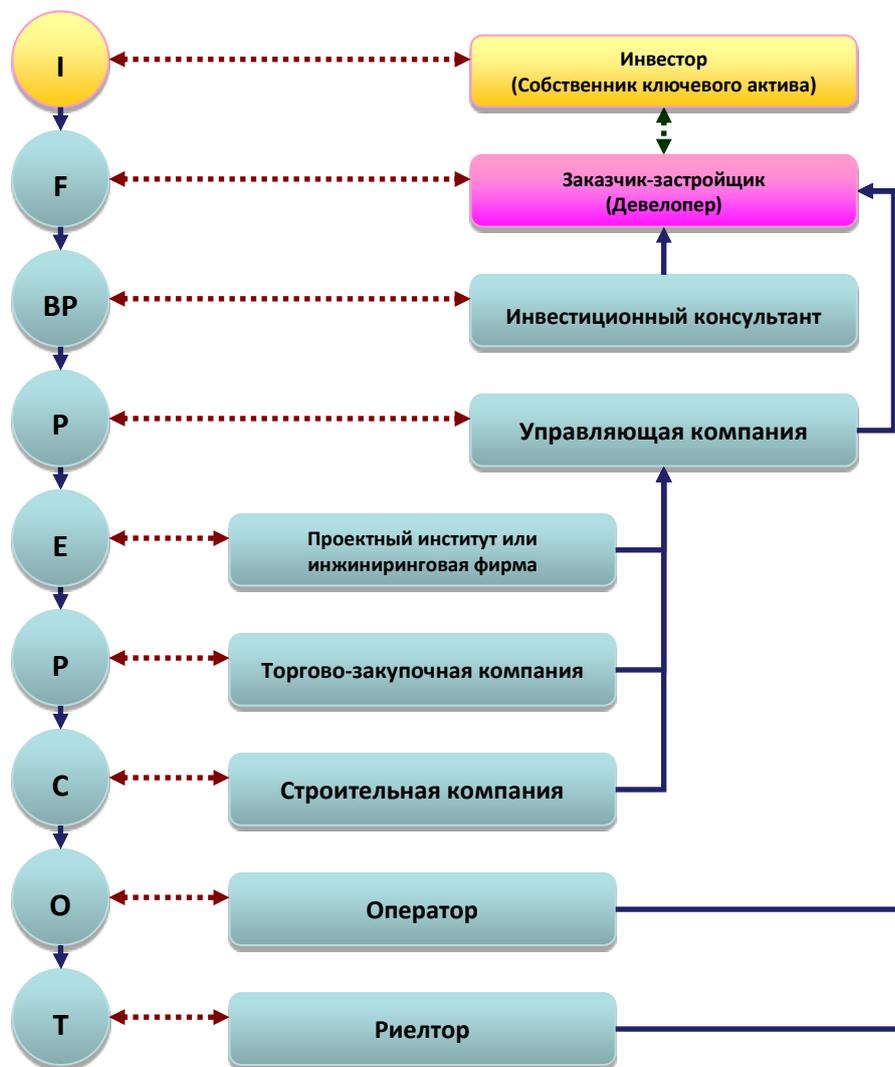


Рис. 5. Процессный комбинированный холдинг.

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.

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.

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

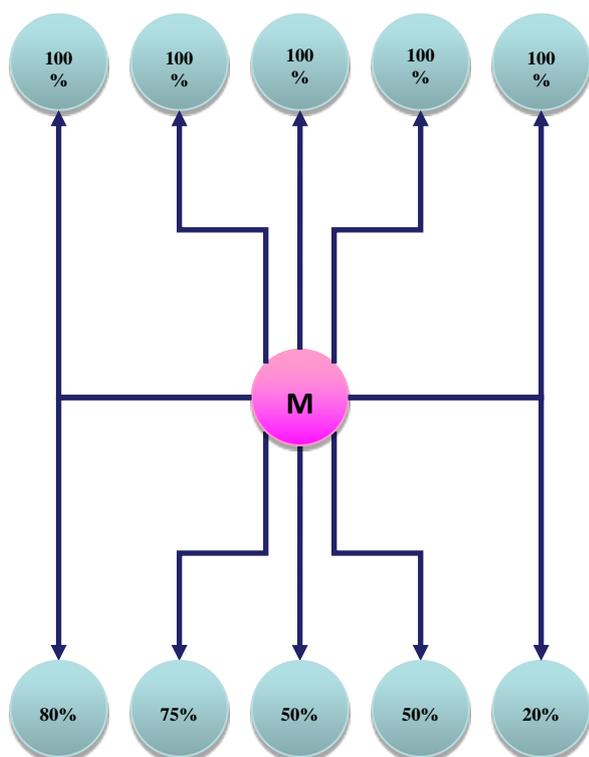


Рис. 6 Глубоко централизованный холдинг;

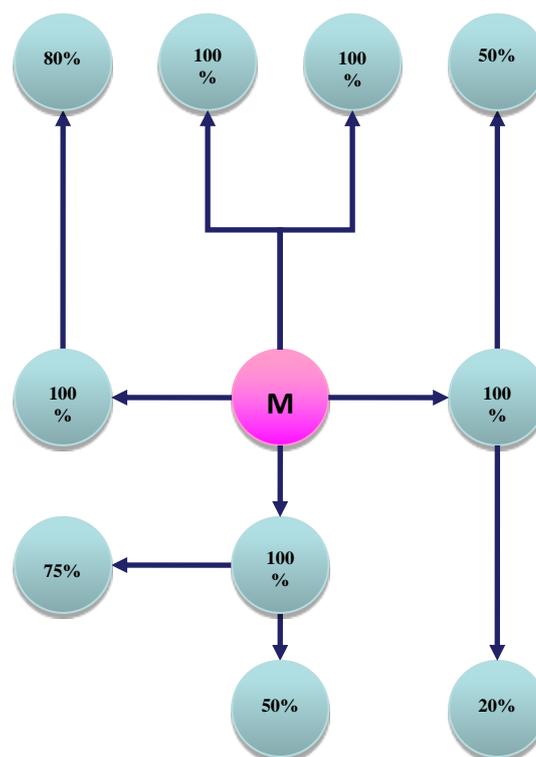


Рис. 7 Оптимизированный холдинг с делегированием полномочий;

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.

3. Ещё один вариант оптимизации строительных холдингов - построение проектно-эджократических систем внутри холдинга. Эджократические компании строительных холдингов (от лат. ad hoc - специальный, устроенный для данной цели) получили свое название за их применимость к реализации отдельных проектов, к гибким, временным и быстроменяющимся организационным структурам, к управлению проектами, основанном на знании и компетентности, а не на должностной позиции в иерархии. Ключевыми факторами в таких структурах являются компетентность руководителей и групповая взаимосвязь работ. Такие

проектные компании создаются внутри холдинга для координации работ по реализации конкретного долгосрочного проекта с привлечением прочих компаний холдинга в и согласования степени их загрузки и уровня полномочий. Для такой компании не характерны процедурные формальности, хотя она должна отвечать определенным корпоративным стандартам. При этом многие жесткие ограничения по организационной структуре, набору персонала и другим позициям сводятся в ней до минимума. Организационная структура управления имеет органическую основу и может быть четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе.

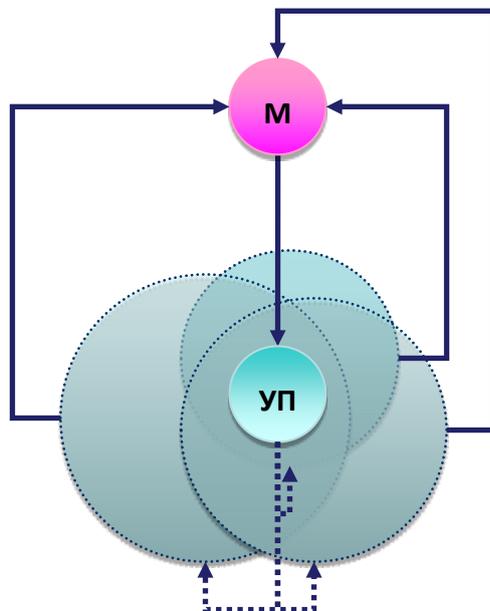


Рис. 8 Центр управления проектом в структуре холдинга;

Организационная структура холдинга с центрами управления проектом (проектами) с учетом эдхократической составляющей может выглядеть следующим образом (см. рис. 8):

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

4. Сетизация – ещё один способ оптимизации строительного холдинга, находящегося в процессе роста строительного производства. Переход к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, приспособившись к которым необходимо и строительным объединениям. Использование сетевых принципов организации строительных холдингов может опираться на аналогичное решение вопросов развития банковского, страхового бизнеса или ритейла. Термин "сетизация" означает метод, заключающийся в формировании сети центров реализации строительных проектов разных уровней, с ее узлами, и связями с дочерними подразделениями для достижения целей в соответствии с потребностями и ожиданиями Заказчиков.

Проблема восприятия сетизации состоит в том, что её часто путают с формированием горизонтального холдинга со многими выходами. При этом прямые аналогии существуют, хотя

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

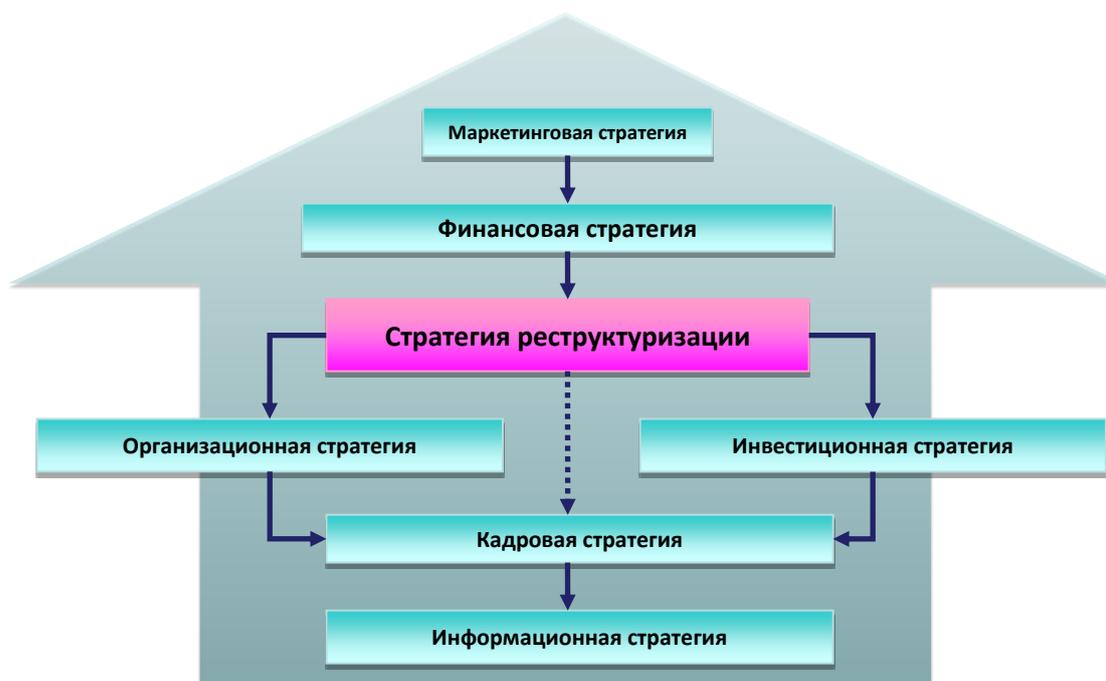


Рис. 9. Место стратегии реструктуризации в пирамиде стратегий

5. Наилучшим форматом постоянной оптимизации структуры строительного холдинга является наличие в её стратегическом плане четко оформленной стратегии реструктуризации. Стратегия реструктуризации, безусловно, является частью общей стратегии любой компании или холдинга, которая определяется как комплекс планов, мероприятий и методов хозяйствования, объединяющих различные стороны производственной и сбытовой деятельности, направленных на достижение долгосрочных рыночных целей.

Сущность стратегии реструктуризации состоит в необходимости формировании детального плана построения и изменения структуры холдинга в соответствии с изменяющимися требованиями внешней среды хозяйствования и ожиданий собственников в целях эффективного функционирования в долгосрочной перспективе.

Безусловно, стратегия реструктуризации присутствует в зоне внимания менеджмента любой компании, но в отношении строительных холдингов она должна быть краеугольным камнем общей стратегии развития.

В заключение стоит отметить, что поиск путей оптимизации строительных холдингов является наиважнейшей и обязательной задачей стратегических лидеров корпораций, но оставляет весьма широкий диапазон для творчества и организационных инноваций.

Ссылка: http://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/optim_structure.shtml