

Одним из важных условий для эффективной работы холдингов, имеющих сложную и разветвленную организационную структуру, служит их способность легко и быстро адаптироваться к динамике внешней среды, которая оказывает непосредственное влияние на их внутреннюю среду. Поэтому научный и практический интерес представляет изучение условий реализации инвестиционно-строительных проектов промышленно-строительных холдингов через изучение действующих в них внутри- и межхозяйственных связей.

Содержание внутри- и межхозяйственных связей промышленно-строительных холдингов, представляется, как комплексное управление его организационной структурой, объединенной в единый производственный цикл. Стратегическое управление в ней осуществляется через функциональные связи между управляющей компанией и подконтрольными ей дочерними предприятиями, а оперативное и операционное управление возлагается на линейные (горизонтальные) связи. Целью всего производственного процесса является полная реализация инвестиционно-строительных проектов с получением максимальной прибыли.

Согласно М. Мескону внешняя среда представлена многими факторами, определяющими экономическое поведение организации, основными из них являются: экономические, конкурентные, социальные, политические, рыночные, международные, технологические ¹. При этом, холдинги могут активно влиять на некоторых участников внешней среды в своем непосредственном окружении (покупатели товаров и услуг, поставщики оборудования и материалов, организации-конкуренты и субподрядчики), изменяя в свою пользу отношения с ними. Внутренняя среда представляется общей средой внутри самой организации. Ее определяет системность разделения труда: вертикального и горизонтального. Следовательно, такая система образует в промышленно-строительных холдингах организационную структуру, функциональные подразделения, внутри- и межхозяйственные связи и т.д. Согласно существующей классификации, в экономике действуют три основных вида промышленно-строительных холдингов: диверсифицированные, вертикально и горизонтально интегрированные. К первому виду, в основном, относятся объединенные машиностроительные заводы. К этой категории можно отнести компанию «Силовые машины», как ведущего российского производителя и яркого представителя наукоемких технологий в области энергомашиностроения, включающую инжиниринг, производство, поставку, монтаж, сервис и модернизацию оборудования для тепловых, атомных, гидравлических и газотурбинных электростанций ². Компания объединяет «Ленинградский Металлический завод» (ЛМЗ), «Электросила», «Завод турбинных лопаток» (ЗТЛ), «Калужский турбинный завод» (КТЗ). В качестве вертикально-интегрированных холдингов можно привести в пример большинство российских сырьевых компаний, а также промышленные и строительные организации, в которых интегрируются все основные стадии процесса производства: проектирование промышленных и гражданских объектов, производство строительных материалов, изделий и конструкций (цемент, кирпич, стеновые и кровельные панели, металлоконструкции, противопожарные и металлопластиковые окна и двери и т.д.), строительно-монтажные работы.

Примером такого холдинга служит промышленно-строительная корпорация «Пулково» ³, которая в 2004 году объединила два крупных предприятия Санкт-Петербурга: ОАО «Аэропортстрой» и ЗАО «Петропанель». Это позволило корпорации «Пулково» реализовать процесс производства строительных конструкций и выполнение строительно-монтажных работ, объединенных в единый производственный процесс в рамках собственной организационной структуры.

Горизонтальная интеграция холдингов возникает между компаниями, предоставляющими одинаковые услуги или выпускающими аналогичный продукт. Такие холдинги преследуют цель расширения географии своей деятельности и доли рынка, направленной на производство и реализацию одного продукта производства, при этом, постоянно улучшая его характеристики. Так, «Объединенные кирпичные заводы» являются горизонтально интегрированным холдингом, который производит керамический кирпич и ориентируется на удовлетворение потребностей строительной индустрии в наиболее популярном в настоящее время производстве стеновых строительных материалов 4. Как правило, дальнейшее развитие подобных холдингов происходит через расширение или слияние с другими холдингами, в том числе с теми, которые выполняют строительные (СМР) и пуско-наладочные работы (ПНР). В итоге это приводит к преобразованию горизонтально интегрированного холдинга в вертикально-интегрированный, который при реализации инвестиционно-строительных проектов дает большие преимущества.

Пример промышленно-строительной корпорации «Пулково» наглядно показал, что, в основном, промышленно-строительные холдинги развиваются по вертикальной модели интеграции, которая представляет собой поточную цепочку технологически связанных производств 5. В случаях полного обеспечения потребностей основного строительного производства и образующегося избытка произведенных товаров, они могут реализовываться внешним покупателям, принося дополнительную выручку холдингу. Структура вертикально-интегрированного холдинга представлена на рис.

1. Несмотря на то, что холдинги обладают значительным экономическим потенциалом, и более устойчивы к резким колебаниям внешней среды по сравнению с мелкими компаниями, но они, как представители крупных объединений, не обладают подвижной и гибкой организационной структурой. Особенно это отражается на внедрении необходимых адекватных мер в тот момент времени, когда требуется своевременная адаптация внутренней среды к внешним воздействиям. Очевидно, что акционерам холдинга необходимо реагировать и предупреждать неожиданные риски, которые могут повлиять на развитие промышленно-строительных отраслей, или оказать влияние на стратегию холдинга, а именно, адекватно ситуации должна своевременно осуществляться разработка новой или корректировка уже действующей стратегии. Кеннет Р.Эндрюс заметил, что «анализ среды должен проводиться не только тогда, когда перемены становятся неотвратимы» 6. Потребность в анализе обусловлена тем, что внешняя среда постоянно оказывает влияние на организационную структуру холдинга, следовательно, его внутренняя среда пытается адаптироваться к новым условиям. Необходимо иметь в виду, что для стратегического управления холдингом требуется постоянно и комплексно оценивать состояние внешней и внутренней среды. Такой анализ может осуществляться по двум основным направлениям 7:

- 1) анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней, в том числе, учет внешних угроз и возможностей;
- 2) анализ ситуации внутри компании, в том числе, определение сильных и слабых сторон и её конкурентоспособность.

Стратегическое управление во внутренней среде представляется как система, а именно, связь управляющей компании с дочерними предприятиями в плане общей выработанной стратегии и обратная связь дочерних предприятий с управляющей компанией. Обратная связь позволяет управляющей компании оценивать результаты деятельности дочерних предприятий, контролировать их в плане целевой программы

развития и реализации целостной экономической политики холдинга, выстраивать вертикальные отношения не только сверху вниз, но и снизу вверх. Таким образом, влияние внешней среды на внутреннюю среду организации, как бы, запускает *механизм эволюции внутри и межхозяйственные связи вне холдинга*, вследствие чего происходит оптимизация организационной структуры и поиск ее экономического баланса с окружающей средой. Управляющая компания, играя в этом процессе ключевую роль, осуществляет функции по управлению холдингом:

- выработка единой тактики и стратегии в глобальном масштабе;
- осуществление межфирменных связей;
- финансирование капиталовложений в разработку новой продукции и внедрение передовых производственных и информационных технологий;
- предоставление консультационных и технических услуг;
- получение дивидендов от результатов деятельности подконтрольных предприятий;
- разработка основных стратегических направлений в области маркетинга, финансов и других направлений деятельности холдинга;
- комплексный аудит производственно-коммерческой деятельности предприятий, входящих в холдинг.

Управление дочерними предприятиями управляющая компания строит на основе принципов вертикальных отношений:

- стратегическое планирование находится в ведении управляющей компании холдинга. Вопросы оперативного планирования текущей деятельности предприятий находятся в ведении руководства предприятий холдинга 8.
- контроль над соблюдением установленных правил осуществляет управляющая компания. Она контролирует соблюдение установленных правил предприятиями, входящими в холдинг, уровень их эффективности и результаты их деятельности. В случае недобросовестного выполнения обязанностей, возложенных на директоров предприятий, систематического невыполнения предприятием плана по прибыли и доходам или убыточного функционирования, а также в случае нарушения установленных правил функционирования предприятия, управляющая компания (руководитель холдинга) должна немедленно выносить вопрос о соответствии директора занимаемой должности на Совет директоров. При возникновении угрозы существенных убытков или в случае серьезных нарушений своих обязанностей со стороны директора предприятия, руководитель холдинга имеет право самостоятельно отстранить директора предприятия от осуществления своих обязанностей до решения Совета директоров, назначив временно исполняющего обязанности директора предприятия.
- предприятия холдинга, находящиеся на хозрасчете, должны отчислять определенную сумму на содержание управляющей компании. Например, на эти цели может выплачиваться определенный процент от прибыли данных предприятий.
- принцип невмешательства в оперативное управление реализуется на основе того, что директора предприятий персонально отвечают за эффективность управления предприятием. Управляющая компания не должна вмешиваться в вопросы оперативного управления.
- открытость предприятия к проверкам со стороны управляющей компании обеспечивается тем, что управляющая компания, не вмешиваясь в оперативное управление предприятием, имеет право в любое время проводить любые проверки на предмет выполнения директором принятых на себя обязательств и соблюдения правил функционирования предприятия, установленных управляющей компанией.

Директор не имеет права препятствовать проведению проверок со стороны управляющей компании.

- ограничения полномочий директоров предприятий состоят в том, что директора предприятий холдинга не имеют права самостоятельно, без согласования с управляющей компанией, изменять установленные правила функционирования предприятий, заключать сделки и брать ссуды сверх установленных лимитов, а также самостоятельно продавать и закладывать имущество предприятия.

- ограничения на изъятие средств из оборота предприятий обусловлены тем, что директора несут персональную ответственность за функционирование предприятий, находящихся на хозрасчете, и управляющая компания не должна без учета интересов предприятий изымать их средства сверх установленных нормативов отчислений из прибыли, в том числе для инвестирования в новые проекты.

Дополнительное изъятие средств может сказаться на эффективности работы предприятия. Со стороны руководства холдинга не допускается давление на директора. Более того, руководство холдинга не должно снимать директора с должности, если тот не согласен с целесообразностью отвлечения из оборота предприятия дополнительных денежных средств.

- управляющая компания не должна без учета интересов дочернего предприятия, находящегося на хозрасчете, навязывать ему дополнительные затраты, не связанные с прямой производственной деятельностью или необоснованно увеличивающие себестоимость услуг или продукции предприятия, тем более оказывать давление на директора. На самом деле, все нецелесообразные для данного производства расходы управляющая компания, желающая производить эти расходы, должна покрывать за счет собственных средств, в том числе и за счет получаемых нормативных отчислений от предприятий холдинга.

- принцип единоначалия заключается в подчинении персонала предприятия только его директору. Руководство холдинга, соблюдая субординацию, не должно давать распоряжения персоналу предприятия через голову директора.

- при планировании своей деятельности и предоставлении отчетности о результатах предприятия холдинга должны своевременно подавать в управляющую компанию необходимые планы и отчеты. В случае нарушения данных сроков руководители предприятий должны платить неустойку управляющей компании, размер которой устанавливается единым для всех предприятий холдинга.

Существующие в холдингах линейные (горизонтальные) отношения, в основном, представляют собой производственные связи между предприятиями (на основе внутренних контрактов). Важность этих связей высока. Именно они позволяют холдингу повысить результативность работы предприятий между собой, создавая в промышленно-строительном холдинге ту самую цепочку взаимосвязанных производств: а именно, от зарождения идеи, до ее воплощения, а затем и в виде полученной прибыли от реализации инвестиционно-строительного проекта. Линейные отношения между предприятиями строятся на основании ниже перечисленных принципов:

- прежде всего, они основаны на партнерстве между предприятиями холдинга и должны строиться на принципах взаимовыгодного сотрудничества. В случае нарушения условий сотрудничества одним из предприятий холдинга, находящимся на хозрасчете, в результате чего может быть нанесен ущерб другому предприятию холдинга, последнее должно подать претензию первому. Разрешение споров между предприятиями холдинга производится третейским судом в лице управляющей компании. Решение третейского суда подлежит обязательному исполнению 9.

- принцип свободы выбора партнера заключается в том, что предприятие холдинга, находящееся на хозрасчете, может работать с конкурентами другого предприятия холдинга, при более выгодных условиях для первого.
 - принцип соблюдения интересов каждого предприятия холдинга обеспечивается недопущением навязывания любых решений, ущемляющих интересы одного предприятия холдинга, находящегося на хозрасчете, в пользу другого.
- Важно заметить, что функциональные и линейные отношения в структурах холдингов строятся между организациями, имеющими статус юридических лиц, что обуславливает наличие их прав и обязанностей:

1. Наличие контроля управляющей компании над дочерними предприятиями означает существование экономико-правовых отношений субординации, которые выражаются в том, что управляющая компания получает в той или иной степени возможность влиять на руководство подконтрольных (дочерних) предприятий, то есть на решения, принимаемые общим собранием акционеров или советом директоров в пределах предоставленной им компетенции.
2. Наличие элемента зависимости не лишает дочерние предприятия статуса самостоятельного субъекта гражданско-правовых отношений (статуса юридического лица). Именно данное обстоятельство отличает дочерние общества от представительств и филиалов, которые рассматриваются лишь как подразделения организации их создавшей. Еще одна особенность заключается в том, что дочерние предприятия могут создаваться в любом месте, в том числе и в месте нахождения управляющей компании, что исключено для представительств и филиалов.

Несмотря на многообразие факторов, влияющих на реализацию Инвестиционно-строительного проекта (рис. 2.), все же можно представить внутреннюю среду промышленно-строительного холдинга и основных участников внешней среды. Основными участниками внутренней среды, рассматриваемой нами модели холдинга, являются:

- акционеры - физические или юридические лица, которые владеют портфелем акций в капитале акционерного общества, в нашем случае, промышленно-строительного холдинга;
 - управляющая компания осуществляет функции стратегического управления подконтрольными предприятиями за счет контрольных (или блокирующих) пакетов акций данных предприятий;
 - дочернее предприятие - заказчик инвестиционно-строительного проекта, в основном, выполняет функции технического заказчика с осуществлением технического надзора;
 - дочернее предприятие - генпроектировщик (проектировщик) выполняет функции: изыскательские работы, разработчика технико-экономического обоснования инвестпроектов и проектно-сметной документации, авторский надзор;
 - дочернее предприятие - генподрядчик (подрядчик) выполняет функции комплексного обеспечения строительно-монтажных (СМР) и пусконаладочных работ (ПНР);
 - дочернее предприятие - изготовитель и поставщик материально-технических ресурсов (МТР) выполняет функции производства и поставки оборудования и материалов дочерним предприятиям холдинга (по трансфертным ценам) и потребителям во внешней среде.
- Основными участниками внешней среды, влияющей на организационную структуру холдингов, являются:
- органы государственной власти (исполнительная и законодательная);

- организации-конкуренты;
- страховые компании;
- банки и финансовые учреждения;
- предприятия партнеры: субподрядчики, поставщики, проектировщики;
- инвесторы и спонсоры, владельцы земельных участков.

Развитие предприятий холдинга зависит от их руководителей, ответственных за успешное завершение инвестиционно-строительных проектов. По нашему мнению, наиболее рациональным может быть развитие промышленно-строительного холдинга в случае выбора стратегии, при которой все предприятия образуют взаимосвязанный производственный цикл «конвейер», а реализация инвестпроекта выполняется «под ключ». Привлечение сторонних организаций в таких проектах может осуществляться для работ, которые не выполняют дочерние предприятия холдинга, если эти работы занимают краткосрочный период или развитие структуры будет не эффективно. Приведем примеры реализации инвестиционно-строительных проектов в энергетике, в которых востребованы холдинги, выбирающие такой путь стратегического развития:

1. В период с 2007 по 2008 годы выполнен подготовительный период при строительстве парогазового энергоблока Уренгойской ГРЭС, стоимостью 1,3 миллиарда рублей. В ходе строительства от генерального подрядчика требовалось обязательное выполнение всего комплекса работ: проектирование ВЗиС (временные здания и сооружения),

СМР и ПНР, поставка МТР и оборудования для ВЗиС.

2. В период с 2009 по 2012 годы планируется ввести 1Ею очередь строительства Няганьской ГРЭС, рассчитанную на строительство трех парогазовых энергоблоков по 420 МВт каждый. Ориентировочная стоимость инвестирования около 60 миллиардов рублей. При этом, к генеральным подрядчикам предъявляются требования:

- подрядчики обязаны иметь опыт и в дальнейшем выполнить функции проектирования объектов, выигранных по конкурсу;
- подрядчики обязаны выполнить строительно-монтажные и пусконаладочные работы по временным зданиям и сооружениям, необходимые для дальнейшего ведения основного строительства: (дороги, поселок для строителей, инженерные сети, вертикальная планировка площадки, устройство котлована и пр.);
- подрядчики обязаны выполнить комплексно строительно-монтажные и пусконаладочные работы по основным объектам строительства, необходимых для запуска энергоблоков.

Такие примеры позволяют увидеть заинтересованность заказчиков-инвесторов в максимальной передаче функций проектирования и строительства подрядчикам и заинтересованность подрядчиков в максимальном использовании собственных внутри- и межхозяйственных связей для реализации подобных инвестиционно-строительных проектов с получением максимальной прибыли. Это подтверждает, что совершенствование промышленно-строительных холдингов может происходить через выполнение полного производственного и технологического цикла при реализации проектов: проектирование - строительство - монтаж сложного оборудования – пусконаладочные операции - эксплуатация.

Следует заметить, что в рамках собственной структуры промышленно-строительные холдинги при реализации инвестпроектов успешно могут решать следующие задачи:

- обеспечение необходимых объемов производства и поддержание устойчивого функционирования опытно-конструкторских предприятий и научно-исследовательских центров 10;

- оптимизация внутрифирменного финансирования и возможность обеспечения, привлечения внешних источников финансовых ресурсов;
- координирование производственных и финансовых потоков в рамках действующего холдинга, позволяющее снизить общие налоговые выплаты за счет применения трансфертных (внутренних) цен. Внутренние цены позволяют предприятиям, входящим в холдинг, покрывать убытки одних за счет прибылей других, в итоге, уменьшая сумму налоговых платежей;
- снижение налоговых платежей путем создания дочерних предприятий в регионах и странах с налоговыми льготами, или используя хозяйственные операции, через собственные предприятия, имеющие льготные режимы налогообложения;
- повышение устойчивости путем передачи рискованных операций дочерним предприятиям, несущим ограниченную ответственность, в том числе и по имуществу управляющей компании.

В крупных промышленно-строительных холдингах достаточно часто возникает внутренняя конкуренция между дочерними предприятиями, имеющими одинаковую направленность производственной деятельности. В холдингах, ориентированных на реализацию инвестиционно-строительных проектов, как правило, это строительно-монтажные и инжиниринговые дочерние предприятия. В таких холдингах структурные подразделения практически выступают в роли подрядчиков (исполнителей), и небольшая внутренняя конкуренция в холдинге способствует некоторому повышению эффективности производства, снижению издержек, и экономии средств. В данном случае управляющая компания имеет возможность распределять между «конкурирующими» дочерними предприятиями направления работы и зоны ответственности при реализации крупного проекта, но с единой целью, для решения которой будут направлены усилия всех предприятий холдинга - качественное завершение инвестиционно-строительного проекта, выполнение обязательств в течение гарантийного срока, и, как следствие, получение максимальной прибыли. Холдинги, которые будут оптимизировать собственную структуру через освоение полного цикла производства «под ключ», должны учитывать возможные отрицательные аспекты, при которых реализация проекта может стать нецелесообразна. Рассмотрим основные причины принятия решения об остановке или прекращении всех работ по проекту 11:

- невозможность достижения всех запланированных целей и задач;
- необъективное планирование и маркетинговые прогнозы;
- возникновение альтернативы проекту;
- изменения в интересах руководства и стратегии предприятия;
- окончание срока бюджета проекта;
- уход с предприятия ответственных лиц или квалифицированных специалистов;
- отсутствие ресурсов для решения проблем и др.

Такие аспекты сигнализируют холдингам о необходимости своевременного поиска решений: расширить или сузить участие в инвестиционно-строительном проекте с повышенной долей риска и малой доходной составляющей; задаться вопросом о целесообразности поиска альтернативы проекту, имеющего меньшую долю риска и большую доходную составляющую; а также, ориентируют холдинг на принятие как общих стратегических решений, так и внутренних распоряжений на предприятиях для усиления межхозяйственных связей, нацеленных на перспективу свертывания инвестпроекта или перехода к новому проекту и др. Таким образом, когда холдинг

планирует сузить или прекратить реализацию одного, и приступить к другому проекту, возрастает ответственность всех внутренних звеньев за взаимодействие производственной цепи, ставятся основные задачи - переориентация на новый инвестиционно-строительный проект и общая минимизация затрат холдинга. Итак, внутри- и межхозяйственные связи образуют «нервную систему» в структуре промышленно-строительных холдингов. Чем более эффективно действуют внутренние связи, тем лучше реализуются меры по адаптации внутренней структуры на возникающие внешние угрозы с целью минимизации их воздействия на систему и используются представляющиеся возможности. Так, через процесс совершенствования и развития внутри- и межхозяйственных связей происходит *эволюция* производственных и технологических процессов, позволяющих достигать общей минимизации издержек системы.

Также, автор сделал вывод, что при реализации инвестиционно-строительных проектов вертикально-интегрированные холдинги располагают большими преимуществами по сравнению с горизонтально интегрированными, так как такая структура обеспечивает цикл технологического производства «под ключ». Таким образом, наибольшая эффективность промышленно-строительных холдингов при реализации инвестиционно-строительных проектов может достигаться при освоении всего комплекса работ: проектирование, строительно-монтажные и пусконаладочные работы, эксплуатация законченных строительством объектов, услуги гарантийного и послегарантийного технического обслуживания, модернизация устаревающего оборудования, целесообразность которой возникает вследствие процесса научно-технического прогресса.