

**СОЗДАНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ ХОЛДИНГОВ КАК СПОСОБ ВЫХОДА
НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

Мартынов С.А.,

кандидат экономических наук, заместитель директора,

Бахмат А.Б.,

заведующий лабораторией,

Маляренко А.В.,

*младший научный сотрудник,
ОАО «НИИ Стройэкономика»*

В настоящее время практически все крупнейшие интегрированные строительные компании США и Западной Европы имеют холдинговую структуру. Во многих развитых странах строительные холдинги представлены в форме государственных организаций (например, в Италии, Российской Федерации). Государственные строительные холдинги, как правило, создаются в целях: уменьшения количества объектов управления, поскольку министерства и ведомства не в состоянии непосредственно контролировать большое количество организаций с участием государственного капитала; кооперирования организаций, производящих взаимодополняющие товары (работы, услуги), и распределения функций между ними при оказании комплекса услуг инвестору (заказчику); повышения профессионального уровня менеджеров на руководящих постах дочерних предприятий; достижения лучших результатов за счет стимулирования работников, обеспечивающих мониторинг дочерних предприятий.

Процессы глобализации экономики способствуют тому, что международная торговля строительными услугами и строительными материалами ведет к укрупнению поставщиков строительных услуг и объемов производимой продукции, формированию стратегических союзов и иным формам сотрудничества, позволяющим расширить географический охват мировых рынков и повысить комплексность удовлетворения потребностей заказчиков. В современный период в условиях усиливающейся

конкуренции на мировом строительном рынке на первое место выходит управление эффективностью функционирования строительных, монтажных, проектных, промышленных организаций не как простой суммы отдельных организаций, а как единой, действующей в тесной взаимосвязи интегрированной системы. В среднесрочном периоде на мировом строительном рынке увеличится удельный вес контрактов «под ключ» с фиксированной (неизменной) ценой при полной ответственности строительных холдингов за все стадии инвестиционного процесса (разработка ТЭО, проектирование, строительство, поставка технологий и оборудования, его монтаж).

Объем экспортной выручки 225 крупнейших мировых строительных компаний в 2010 г. составил 383,7 млрд долл. США [1]. В разрезе видов строительных услуг наибольший (около 30%) удельный вес от общего объема экспортной выручки приходится на строительство объектов инженерно-транспортной инфраструктуры (дороги, мосты, аэропорты, морские сооружения, железные дороги, тоннели, причалы и др.), на объекты топливно-энергетической сферы - около 20% (рис. 1). Усиление международной конкуренции в последнее время на строительном рынке приводит к формированию устойчивых областей специализации между странами-экспортерами строительных услуг.

Так, строительные холдинги США делают акцент на предоставлении услуг по управлению инвестиционным процессом и на сооружении тех промышленных объектов, где высока доля зат-



Рис. 1. Выручка крупнейших международных строительных компаний в 2010 г., млрд долл. США

рат на монтаж сложного технологического оборудования. Западногерманские строительные компании специализируются в дорожном строительстве, доля которого составляет ныне около 75% их экспорта. Японские строительные фирмы ориентируются на выполнение крупных капиталоемких проектов (каналы, туннельное строительство, заводы по сжижению газа) и предоставление сопутствующих финансовых ресурсов. Скандинавские компании специализируются на строительстве элитного жилья (в том числе малоэтажного); турецкие - на строительстве объектов коммерческой недвижимости (преимущественно торгово-офисные центры, гостиницы разного класса и др.). При создании строительных холдингов в зарубежных странах главная цель состоит в увеличении размера прибыли и рас-

ширении зоны влияния в конкретном сегменте международного рынка.

Мировыми лидерами по объему экспортных контрактов (по рейтингу ENR's The Top 225 International contractors) в течение последних лет являются немецкий концерн «Hochtief», французская корпорация «Vinci», шведский строительный холдинг «Skanska» (см. таблицу). Компания «Hochtief» специализируется на проектировании, финансировании и строительстве технически сложных проектов (строительство аэропортов, АЭС, железнодорожных терминалов и др.). Компания «Vinci» специализируется на строительстве объектов инженерно-транспортной инфраструктуры. Компания «Skanska» является одной из крупнейших зарубежных строительных компаний в области жилищного и гражданского строительства. По

Таблица

Объемы экспортных контрактов крупнейших строительных холдингов на мировом рынке в 2010г., млрд долл. США [1]

Компания	Страна	Экспортная выручка	Суммарная выручка
Hochtief AG	Германия	27,425	28,980
Vinci	Франция	16,558	45,110
Skanska AB	Швеция	11,632	14,636
Strabag SE	Австрия	10,870	12,777
Lend Lease Group	Австралия	5,590	8,431
China State Constr. Eng. Corp. Ltd.	Китай	4,872	48,868
Bouygues	Франция	12,432	30,671

имеющимся сведениям, средняя рентабельность от реализации проекта «под ключ» шведского концерна «Skanska» составляет около 40%, при этом непосредственно от выполнения строительно-монтажных работ - всего 3-5% [2]. Экономический эффект от функционирования крупных зарубежных холдингов достигается именно за счет совместной интеграции и кооперации при реализации крупных инвестиционных проектов не только строительных, но и монтажных организаций, проектно-инжиниринговых и промышленных компаний. Данная интеграция позволяет крупным корпорациям уверенно чувствовать себя на международном рынке, проводить осознанную ценовую политику, осуществлять сквозное планирование на всех стадиях производственно-строительного цикла, получать всю прибыль не только как генподрядчик или субподрядчик, но и как поставщик технологий.

При создании отечественных строительных холдингов заслуживает внимания опыт функционирования немецкого концерна «Hochtief» (создан в начале 60-х годов XX века). Первоначально прочные позиции Hochtief на германском рынке обеспечивались получением подряда на строительство атомных электростанций. В 1980-ые годы произошел заметный спад в объемах бизнеса за рубежом, но Hochtief удалось сохранить стабильность за счет диверсификации оказываемых строительных услуг (строительство аэропортов, офисных зданий и др.). В 1992 г. компания стала международным поставщиком строительных услуг. В 2003 г. в ее состав вошла компания Mechanical Engineeer Lutkestratkotter, после этого концерн стал выполнять все этапы реализации инвестиционных проектов, начиная с их строительства, создания соответствующей инфраструктуры, управления недвижимостью, строительства широкого комплекса объектов, обеспечивающих жизненный цикл населения (школы, больницы, спортивные и другие общественные здания). Стратегия Hochtief в настоящее время строится на постоянном расширении своего присутствия в самых важных регионах мирового строительного рынка. В 2007 г. была приобретена одна из крупнейших инжиниринговых компаний Flatiron. Сложившаяся к 2011 г. корпоративная структура хол-

динга «Hochtief» отражает его присутствие в важнейших регионах международного строительного рынка - Северной Америке, Азиатско-Тихоокеанском регионе и в Европе (рис. 2).

С учетом неравномерности экономического развития различных стран возможность «экспорта интеллектуальных услуг» в рамках международного разделения труда с одновременным выполнением строительных работ, осуществлением концессионной деятельности на объектах инфраструктуры на основе государственно-частного партнерства и других услуг является для мировых лидеров-холдингов главным достоинством в реализации своего бизнеса.

В зарубежных странах практически отсутствуют строительные холдинги в чистом виде, т.е. состоящие только из строительных организаций. При этом наиболее распространенными формами являются финансово-строительные, промышленно-строительные и проектно-строительные холдинги. Промышленно-строительные холдинги с горизонтальным строительно-монтажным блоком возникают вокруг цементных заводов либо предприятий по производству мелкоштучных стеновых материалов, поскольку интегрирование со строительно-монтажными компаниями приносит ощутимый результат.

Инжиниринговые или проектно-строительные холдинги образуются вокруг проектных организаций, часто с некоторой монопольной компетенцией, которые расширяют свой бизнес до управления инвестиционными проектами. Если же такой объект является крупным, то он способен принимать на себя функции заказчика и генерального подрядчика, становясь таким образом многопрофильной компанией [4].

Ключевая идея финансово-строительных холдингов состоит в возможности привлечения «связанных» кредитных ресурсов для осуществления и реализации инвестиционных проектов. Так, основными направлениями деятельности компаний корпорации «CITIC Group» являются: финансовая деятельность (более 80% от всех операций корпорации составляют банковские, страховые, инвестиционные операции), недвижимость и строительство, освоение природных ресурсов, информационные технологии, промышленность, торговля и услуги (рис. 3)[5].

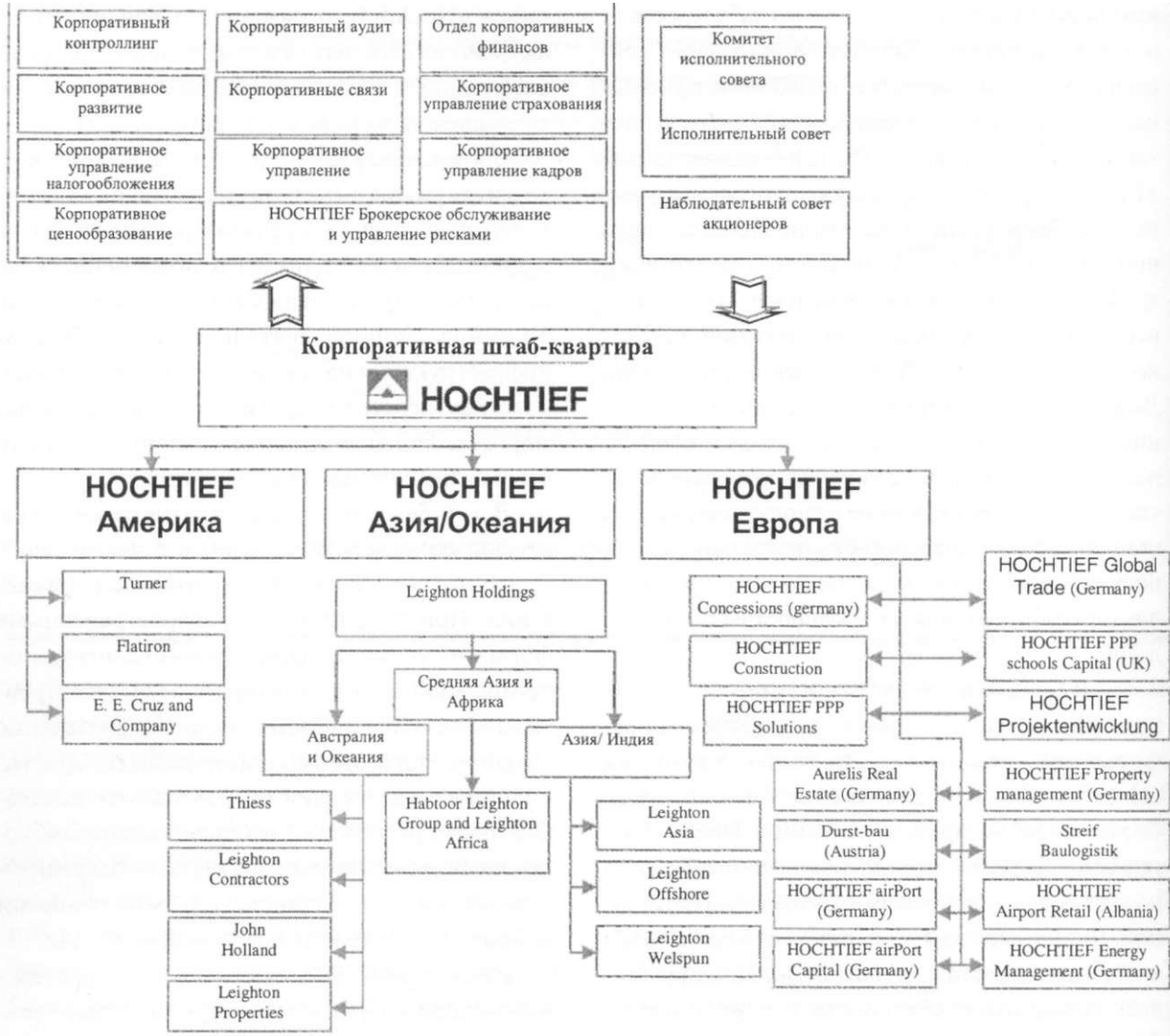


Рис. 2. Организационно-производственная структура холдинга «Hochtief» [3]

Структура строительного холдинга напрямую зависит от количества реализуемых инвестиционных проектов в его строительном блоке. Реализация крупных инвестиционных проектов ведет к созданию в холдинге подразделений - «команд», отвечающих за ту или иную функцию. Размер и конфигурация холдинговой структуры зависят от ее места на рынке и специализации, от вида выполняемых работ, от объемов заключенных контрактов и других факторов. При этом сохраняется принцип наличия всех участников для выполнения всего комплекса предпроектных, проектно-изыскательских, строительного-монтажных и сопутствующих работ. Отличает зарубеж-

ные строительные холдинги наличие в их структуре не только строительных компаний, но и проектно-инжиниринговых, консалтинговых, комплексовочно-логистических компаний, специализированных монтажных организаций, способных работать с зарубежными производителями и поставщиками по международным стандартам. Инновационный зарубежный опыт крупных строительных интегрированных компаний (Bechtel, China State Construction Engineering Corp, ENKA Insaat ve Sanayi A.S., Hochtief Construction AG, Bilfinger Berger, Skanska, Vinci S.A., Grupo ACS, OTC Group и др.) свидетельствует о преимуществах консолидирующих структур в про-

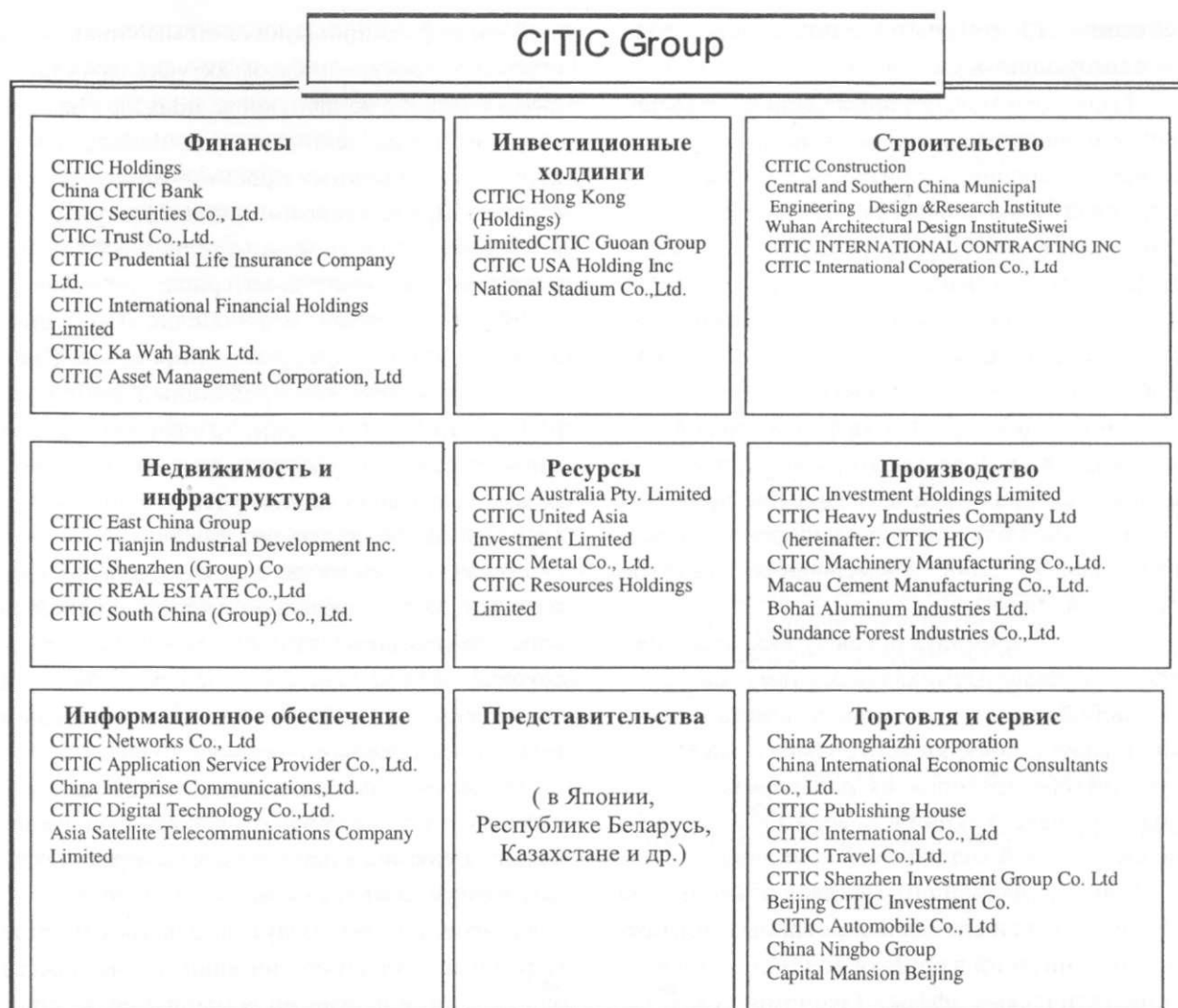


Рис. 3. Основные структурные направления деятельности государственной корпорации (холдинга) «CITIC Group» (КНР)

движении строительных услуг на внешних рынках. Вместе компании холдинга готовы предоставить весь спектр услуг по подготовке необходимой документации, организации строительной площадки, возведению любого объекта, вводу его в эксплуатацию и сопровождению в процессе эксплуатации. Для реализации крупных инвестиционных проектов «под ключ», как следует из мирового опыта, необходимо создание именно промышленно-строительных или инжинирингово-строительных интегрированных структур.

В настоящее время отечественные строительные организации, выходя в одиночку на внешний рынок, зачастую не в состоянии получить на торгах крупный строительный контракт. Число кон-

курирующих на международных торгах строительных корпораций зависит от многих факторов, и прежде всего от вида строительства. Так, строительство торговых, промышленных, административных зданий, автострад, небольших по объему коммунальных объектов привлекают на торги, как правило, большое количество строительно-инжиниринговых фирм. Усилению позиций на зарубежном строительном рынке отечественных строительных и монтажных организаций, а также промышленных предприятий строительных материалов может способствовать только их консолидация посредством создания интегрированных компаний. Результаты анализа мирового опыта позволяют предложить при

создании строительных холдингов использование следующих подходов:

1) последовательное присоединение и расширение корпоративной сферы бизнеса путем объединения в холдинг строительных компаний одного вида деятельности, так называемая «горизонтальная интеграция» в целях завоевания новых секторов рынка;

2) объединение в холдинг компаний, связанных последовательностью переделов в цепи единого технологического процесса - «вертикальная интеграция». Целью «вертикального» холдинга является снижение издержек, повышение ценовой стабильности и увеличение прибылей компаний холдинга за счет расширения бизнеса от начальных этапов до завершения технологического процесса;

3) компиляция двух предыдущих подходов - «горизонтально-вертикальная интеграция».

Любой подход к созданию холдинга требует, как правило, покупки контрольного пакета акций другого предприятия или передачи контрольного пакета акций в доверительное управление головной холдинговой компании.

К числу главнейших мотивов объединения строительных и специализированных монтажных организаций в единый холдинг относятся синергетический эффект (экономическая эффективность холдинга может превосходить суммарную эффективность компаний до объединения) и экономия за счет эффекта масштаба, когда происходит снижение средней величины издержек на единицу строительной продукции по мере увеличения объема работ (услуг). Кроме этого, диверсификация капитала и возможность его перелива в рамках холдинга повышают его общую эффективность и снижают инвестиционный риск.

Зарубежные инвесторы при реализации масштабных инвестиционных проектов, как правило, хотят иметь дело с одним крупным строительным холдингом (куда входят как строительные, так и специализированные монтажные и инжиниринговые организации), контролирующим сроки строительства, отвечающим за качество оказываемых услуг, рациональное использование материальных ресурсов, чем с несколькими небольшими компаниями.

При реформировании системы управления строительным комплексом актуальным становится создание «ориентированных на экспорт» холдингов, нацеленных на реализацию крупных инвестиционных проектов в зарубежных странах. При подборе потенциальных участников интегрированной компании необходимо учитывать состояние их материально-технической базы, кадровый и финансовый потенциал, опыт реализации крупных проектов. Главной задачей является правильный выбор управляющей компании, которая станет своеобразным аккумулятором корпоративной прибыли и гарантом возврата сторонних инвестиций и кредитных ресурсов.

Управляющей компанией специализированного холдинга необходимо определить такую организацию, которая имеет в своем составе высококвалифицированный персонал, огромный опыт работы на внешних рынках в реализации технически сложных проектов.

В основу дальнейшего развития отечественных холдингов может быть положена дивизионально-функциональная структура, предполагающая формирование отдельных «групп» - субхолдингов, которые будут создаваться на базе ведущих подрядных организаций, отвечающих за определенные направления (например, за строительство объектов инженерно-транспортной инфраструктуры, промышленного строительства, строительства объектов нефтеперерабатывающих предприятий и др.). Одновременно они приобретут статус центра прибыли. Такая система (управляющая компания - субхолдинги - дочерние фирмы) характерна для европейских структур строительных холдингов.

Одной из основных проблем, которую необходимо будет решить при создании отечественного строительного холдинга, станет определение меры хозяйственной самостоятельности дочерних предприятий. Это зависит от концепции коммерческой деятельности холдинга и от тактики достижения стратегических целей. К централизованным функциям управляющей компании могут быть отнесены: утверждение бизнес-планов дочерних предприятий; определение основных технико-экономических показателей производственной деятельности холдинга; утвер-

ждение инвестиционных программ и контроль над эффективностью использования инвестиций; организационное проектирование и создание корпоративных механизмов управления, мониторинг эффективности процессов обеспечения сырьевыми и материальными ресурсами, а также маркетинговой и сбытовой политики дочерних организаций; поиск новых зарубежных рынков сбыта продукции (товаров, работ, услуг); осуществление консолидированного учета и отчетности в холдинговой компании и др.

Степень централизации указанных функций и детализации их исполнения будет зависеть от специфики холдинга, условий ведения деятельности отдельными дочерними предприятиями, в том числе от их территориальной удаленности от управляющей компании, профиля деятельности и функциональных взаимосвязей внутри холдинговой компании. Основным видом доходов управляющей компании холдинга должны стать дивиденды от дочерних компаний.

Эффект от создания отечественных интегрированных структур в строительстве можно получить лишь тогда, когда общие интересы компаний будут направлены на поиск и реализацию

крупных заказов на внешних рынках через конкурентоспособные предложения строительной продукции (работ, услуг).

Л и т е р а т у р а

1. The Top-225 International Contractors 2011 / ENR: Engineering News Record/ McGraw-Hill Companies, 2011 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://enr.construction.com/toplists/InternationalContractors/001-100.asp>. - Дата доступа: 05.10.11.

2. Годовой отчет Skanska AB. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.skanska.com/Global/Investors/Reports/2011/AnnualReports/Annual-report-2011.pdf>. - Дата доступа: 17.07.2012.

3. О компании HOCHTIEF [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hochtief.com/hochtiefen/O.jhtml>. - Дата доступа: 04.07.2012.

4. Булекбаев, В.Е. Реструктуризация, как инструмент устойчивости строительных холдингов / В.Е. Булекбаев [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/59011.doc.htm. - Дата доступа: 15.07.2012.

5. Структура CITIC [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://www.citicfh.com/images/structure/structure.gif>. Дата доступа: 19.07.2012.

Статья поступила 21. 08. 2012 г.