

DOI:

## **РОЛЬ КРУПНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ КРУПНОМАСШТАБНЫХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА И МИНИМАКСНЫЕ СПОСОБЫ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ**

**Попова Е.В.**

*РЭА им. Плеханова г. Москва*

*Аннотация: Рассмотрены организационные, структурные и управленческие проблемы реализации крупномасштабных проектов в условиях кризиса. Показаны возможность и эффективность при пересмотре крупных проектов и программ использования таких инструментов как минимаксная стратегия КМС, имущественная стратегия, методология реформирования КМС, использование целевых моделей и драйверов стоимости.*

Ключевые слова: крупномасштабные проекты, системы, холдинги, минимаксная стратегия, имущественная стратегия, факторы кризиса, минимаксная целевая модель, реформирование, стоимость, имущественные риски, корпоративное управление активами.

Сформулируем начальные и граничные условия (НиГУ), ресурсные и сбытовые ограничения, свойственные крупным инвестиционным проектам (КИП), реализуемых в рамках крупномасштабных систем (КМС) в условиях кризисных ограничений:

1. Цели и задачи КИП: - захват новых рынков/регионов, увеличение масштабов имеющихся бизнесов;
  - инфраструктурные проекты,
  - новые бизнес -линии, новые направления бизнеса;
  - перестройка, перекомпоновка существующего объема бизнеса с целью его структуризации, - реструктуризация, выведение «лишних» бизнесов, слияния, поглощения.
2. Управленческие: - наличие групп собственников и неоднородность их интересов в части не только бизнес направлений (БН), но и их ликвидационной стоимости. Различное видение целевой кризисной модели КМС;
  - скрытые и действующие конфликты интересов между ЛПР;
  - различное влияние факторов кризиса на отдельные бизнес системы;
  - значительная неоднородность ритмики как БН, так и подготовки и реализации КИП;
  - отсутствие компетенций у ЛПР, неготовность структур управления в части принятия эффективных антикризисных решений.
3. Кризисные ограничения: - резкое изменение активного спроса на отдельную продукцию и услуги;
  - волатильность курса валют;
  - волатильность налогов и прочих сборов;
  - сложность прогнозов по трендам;
  - резкое изменение финансовой устойчивости контрактеров- поставщиков ресурсов и услуг, необходимых для реализации КИП;
  - в некоторых случаях - глобальный характер кризиса.
3. Ограничения, НиГУ, свойственные КИП: - длительное время подготовки и реализации, требующие внешнюю и внутреннюю стабильность;
  - значительные привлеченные ресурсы;
  - большая кооперация;
  - специально ориентированная структура и система управления КИП;
  - сложная структура проекта и структура привлеченного капитала;
  - неравномерное распределение и масштаб бизнес рисков, макро рисков по бизнес линиям КИП;
  - сложная структура управления договорами и привлекаемыми денежными и прочими ресурсами.
4. Первичная (до кризисная) проектная стратегия и целевая модель проекта (КИП) может не соответствовать пост кризисным условиям.

Фактически, кризис может отменить весь КИП и будут потеряны не только стартовые инвестиции, но и возникнут затраты на ликвидацию проекта.

Величина потерь и сама возможность частичной реализации проекта зависит от того, на какой стратегии развития КМС разрабатывался/основывался КИП и его основные блоки. И эта разница

принципиальная. Например, (1) КИП состоит из множества взаимосвязанных проектов, реализация которых выстроена по пакетному принципу, в последовательности, что реализация каждого пакета проектов имеет самостоятельную ценность для ЦМ и КМС, а пакеты реализуются последовательно по принципу пере инвестирования в следующий пакет проектов. Такая стратегия реализации имеет и серьезные минусы. В частности, значительно может возрасти время завершения всего КИП, что позволит конкурентам либо успеть занять некоторые ниши, либо затруднить привлечение ресурсов для реализации последующих пакетов. Кроме того, при погрешности долгосрочных прогнозов для КМС в целом, такая задержка в завершении всего КИП может привести тому, что добавленная стоимость от реализации КИП может быть меньше инвестиционных затрат. Еще один способ (2) основан на построении в рамках КИП договорного холдинга, решающего задачи, заложенные в КИП собственниками. Когда большую часть новых бизнес линий и собственных ресурсов замещают за счет договорных услуг и аутсорсинга. А затем путем построения и реализации частных проектов, входящих в КИП и замещая договорные блоки собственными, осуществляется переход от договорного холдинга (реализующего КИП) к имущественному холдингу.

На практике, (3) чаще всего реализуются «прямой» подход к реализации КИП. Когда его структура, состав, система управления и целевая модель нацелены на полную и одновременную реализацию всех основных составляющих КИП. Фактически идет строительство всего КИП. К достоинству такого подхода относится в первую очередь простота управления и относительно быстрый способ реализации элементов КИП. Что позволяет, при отсутствии «недружественного» противодействия конкурентов осуществить захват, как ресурсов, так и рынков. Недостатки такой стратегии- необходимость привлечения более значительных средств, пусть и на менее длительный период, а также более высокие бизнес риски. К ним относятся не только перехват ресурсов и сбыта в ключевых точках бизнес среды, но и высокая сложность управления при резких изменениях бизнес среды в условиях кризиса или масштабного противодействия.

В этих условиях неизбежен не только пересмотр частных целей, но и меняется масштаб внешних и внутренних рисков. Меняется также и добавочная стоимость, которую в состоянии генерировать внутренние проекты КИП и он в целом. При масштабных и/или долгосрочных кризисах реализацию КИП целесообразно реструктуризировать по принципу минимизации максимальных потерь, которые понесет КМС в целом, от полной или частичной реализации КИП. Фактически пересматриваться должна не только стратегия продвижения продукции/результатов КИП, планируемых производственных блоков, но и структура самого КИП.

Таким образом, для минимизации влияния факторов среднесрочного и долгосрочного кризиса на КИП и КМС в целом, целесообразно пересмотреть их целевые модели, структуры, состав ресурсов, ключевых активов. Необходимо подготовить данные для проведения реструктуризации и реинжиниринга КИП и КМС, определить новые (кризисные и после кризисные) целевые модели и требуемые собственниками показатели стоимости бизнеса КМС. Далее, исходя из ЦМ КС, определить в каком объеме и в какой части целесообразно реализовать КИП.

Далее на полученную модель накладываются текущие и будущие факторы риска и ограничения.

Полученную результирующую модель оценивают на реалистичность и реализуемость. Оценивается соответствующая добавочная или потерянная стоимость. При необходимости разрабатываются программы реструктуризации основной части КМС и, отдельно, КИП как отдельного контрактного или имущественного холдинга. Формируется его виртуальная модель после завершения реструктуризации. На следующем этапе полученный результат сравнивается (по всем компонентам и бизнес линиям) с текущим состоянием выполнения КИП. В конечном итоге будет получен план мероприятий по свертыванию КИП до формата, дающего минимальную вероятность максимальных потерь и наиболее эффективное использование уже затраченных на КИП ресурсов. Естественно с учетом возможного реформирования и КМС.

Учитывая долгосрочность кризиса и его ограничений, простое замораживание проекта до окончания кризиса нанесет значительный ущерб КМС.

Возвращаясь к видам стратегии построения КИП (см выше) мы приходим к выводу, что эффективные (в стабильной бизнес среде) способы и модели разработки и реализации КИП наименее защищены от непрогнозируемого изменения внешней бизнес среды, которое сопровождается среднесрочный кризис.

Именно пакетная реализация, матричная система управления, представление КИП как проектного холдинга, постепенно трансформируемого при выполнении КИП в имущественный холдинг, обеспечивает минимаксную стратегию и самой КМС. Обеспечивает и максимальную добавочную стоимость в условиях значительных и сложно прогнозируемых кризисных изменений.

## Литература

1. *Голубев М.П. Попова Е.В.* Факторы нечеткого выполнения прогнозирования развития крупномасштабных проектов, холдингов и способы их уменьшения. Одиннадцатая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2019)», 1-3 октября 2019. Стр 195
2. *Голубев М.П. Попова Е.В.* Организационные и управленческие проблемы управления стоимостью крупномасштабных холдинговых систем. Одиннадцатая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2018)», 1-3 октября 2018. Стр 105-107
3. *Голубев М.П.* Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов: Учеб. пособие. Учебники для программы МВА, 2010. 521 с.
4. *Голубев М.П. Данько Т.П.* Менеджмент и маркетинг ориентированный на стоимость. Учебник. М.: Инфра –М, 2011 416 стр
5. *Голубев М.П. Попова Е.В.* Сделки приобретения и поглощения как способ получения инноваций. «Транспортное дело в России», №6, часть 1 (103), 2012 г.
6. *Голубев М.П.* Требования к разработке программ по реализации крупномасштабных проектов. Восьмая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2015)», 29 сентября -1 октября 2015. Стр 106-112
7. *Голубев М.П.* Имущество корпорации. Теория и практика управления. М. Научная книга. 2006. – 324 с.