

## **СТАГНАЦИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО КЛАСТЕРА ПРОДОЛЖАЕТСЯ!**

Интервью: Мнение эксперта.

**Мы умело занимаемся шлифовкой наждачной бумагой глыбы гранита, забыв при этом, что сначала из этой глыбы надо было вырубить статую.**

**1. Владимир Иванович! Как в общих чертах вы оцениваете текущее состояние строительного рынка в России, и какие видите основные тренды и направления его развития в ближайшие годы?**

М.В. Как противоречивое и нестабильное. С одной стороны – у нас достаточно большие и даже растущие объемы капитального строительства в стране в последние годы, от 3-4 до 6-7 триллионов рублей, с другой – унизительно бессистемное состояние строительной отрасли в целом, без каких-либо реальных прорывных перспектив её качественного изменения и улучшения. Сам факт наличия таких объемов строительства должен знаменовать величайшие возможности для строительной отрасли сделать почти квантовый скачок вперед перед всем миром, как в технологиях, так и в ресурсной базе. Но вместо этого приходится констатировать о непрекращающейся стагнации строительного кластера. Это касается и подготовки кадров, и использования передовых технологий в строительстве, и использования лучших инструментов проектного управления. Более того, я уверен, что в скором времени нам придется говорить о реальных программах развития и восстановления строительной отрасли. Разумеется, упреждая вопрос о причинах такого положения дел, сразу скажу - нет смысла ссылаться на кризисы. Несмотря на то, что строительная отрасль, в силу инерционности её экономического механизма, последней ощутила на себе последствия кризиса, он все-таки существенно ударил по девелоперским компаниям. При этом общие объемы строительного производства существенно не сократились в силу наличия как масштабных государственных проектов, типа Дальневосточного саммита АТЭС, Сочинской Олимпиады, Казанской Универсиады и тому подобных мегапроектов, так и крупных корпоративных программ Газпрома, Транснефти, Роснефти, Росатома, Ростелекома и прочих игроков сырьевого и энергетического секторов, которые не так-то просто отменить или приостановить. В определенном смысле здесь и присутствует противоречие – эти проекты с одной стороны, спасают всю нашу строительную отрасль, с другой - они же её уничтожают. Но основные причины безутешного положения отрасли не связаны с кризисами: это и низкое качество государственного управления и регулирования, в том числе в системе СРО, это, разумеется, и растущая коррупция. Это и несовершенное законодательство о госзакупках, это и ручное управление крупными инфраструктурными проектами через приближенных аффилированных подрядчиков, это и отсутствие элементарного планирования в строительной отрасли, как бы это смешно ни звучало при рыночной экономике.

**2. Владимир Иванович! Можно чуть подробнее высказаться по этим причинам? Какие пути выхода из сложившейся ситуации могут быть рассмотрены?**

М.В. Давайте попробуем пойти по порядку. Во-первых, саморегулирование. Думаю никому не нужно доказывать, что создание системы СРО в строительстве не только не оправдало ничьих надежд, но уверенно продемонстрировало полную ошибочность базовой концепции и смысловой парадигмы её существования. Саморегулирование на сегодняшний день полностью деградировало в фонды по сбору денег и неумелому дирижированию подрядными компаниями в целях увеличения сбора средств. Никаких других целей у менеджеров от саморегулирования не вырисовывается. Цель саморегулирования в строительстве изначально была правильной – создать институт по формулированию правил игры на рынке, который, по сути, дает легальную возможность подрядному сектору сговориться о достижении общих интересов, в том числе отражающихся и на клиентах. Такими интересами являются как создание единой нормативно-технической базы строительства и регламентация деятельности в строительстве, так и создание инструментов защиты прав и интересов строителей перед государственными органами, Заказчиками и рынком. А теперь давайте рассудим: может ли 200-300 саморегулируемых организаций создать какую-то единую нормативную базу, да ещё и генерировать новые требования и правила на рынке? Конечно, нет, это абсурд аксиоматичный. Создание наукоемкого продукта для строительства – это работа лучших представителей отрасли, с

многолетним опытом работы и выверенной статистикой. Как и откуда возьмут многочисленные СРО ресурсы для выполнения таких задач – неизвестно? Вся коммуникация с СРО у строителей сегодня сводится к оплате взносов и в избегании преследования нерадивых. При этом на СРО государство переложило часть функций по лицензированию и контролю компетенций участников рынка. Спрашивается, если это государственные функции, почему строительный сектор должен оплачивать их второй раз из своего кармана, ведь налоги для выполнения государственных задач он уже и так платит? Наконец, есть просто здравый рыночный смысл: СРО должно быть институтом, который однозначно предоставляет подрядчикам большие выгоды и возможности от участия в нем, нежели без него. Начиная от совместной защиты в судебных инстанциях и заканчивая страхованием форс-мажорных рисков. Например, СРО вполне может страховать риски ущерба третьим лицам, если причиной страхового случая стала неизученность каких-то процессов или непредвиденное изменение первоначальных условий проектирования. Или на момент сдачи объекта появились требования, которые изначально не закладывались в проектирование. Другими словами, это ошибки и нестыковки, которые однозначно нельзя приписать конкретному виновнику, а влияют на весь рынок. Для этого и должна быть система СРО, тогда каждый подрядчик, и его собственник будет спокоен даже после выхода на пенсию и закрытия своей компании. Кроме того, если участник СРО может получить доступ к любым консультациям и любым материалам, а его конкурент без СРО будет вынужден все это покупать у единого центра стандартизации, то выгоды станут более осязаемы и в материальном плане. Другими словами, если СРО станут выполнять часть общепринятых задач ТПП в строительстве, то это сыграет значительную роль в формировании цивилизованного малого и среднего предпринимательства в строительстве.

### **3. То есть вы полагаете, что участие строительных компаний в СРО не должно быть обязательным?**

М.В. Однозначно. Есть общие законы и требования ко всем строительным компаниям, которые они должны выполнять априори. Есть общее правило для компании, что на момент заключения строительного контракта она обязана изучить и учесть в работе или в проекте, все существующие на этот момент требования и правила безопасности. Такая фабула дает свободу любому надзорному органу требовать с виновных исполнителей по полной программе. Кроме того, никто не отменяет Ростехнадзор, никто не отменяет службы Технических заказчиков и строительные подразделения Заказчиков-Застройщиков, которые так же несут ответственность за выбор подрядчиков. У нас сегодня Газпром имеет собственный орган по сертификации подрядчиков, зачем ему услуги СРО? Такие услуги требуют т.н. «пассивные» Заказчики, которые профессионально не в состоянии проверить компетентность подрядчика. И они вправе требовать от участника лицензии и свидетельства СРО и иные защитные документы. Предугадывая ваш вопрос, что тогда сегодня делать с СРО? Ответу просто: существующая система недееспособна и несет вред строительной отрасли. Она должны быть отменена и заменена более внятным законом. Регулирование отрасли на переходный период вполне можно возложить и на Ростехнадзор или какой-нибудь Росстройнадзор, главное задаться целью. СРО должны переродиться в 3-5, максимум 10 организаций со своей технологической спецификой, но не отменяющей право их участников работать по всей стране и во всех областях. Участие в СРО компаний малого и среднего бизнеса, не занимающегося опасными работами вообще не обязательно.

### **4. А что делать с коррупцией и несовершенством закона о госзакупках в части, касающейся строителей?**

М.В. По этому поводу сломаны уже тысячи копий. Вряд ли я скажу что-то новое в части критики самой концепции государственных закупок. Законы вроде бы совершенствуются, а коррупция остается такой же и даже нарастает. Чиновники придумывают все новые способы обеспечения победы своим аффилированным компаниям, а в случае если это невозможно – портят жизнь тем, кто выиграл, пока подрядчика-победителя не заменят на свою, подотчетную, компанию, портят до такой степени, что сторонние участники волей-неволей становятся недобросовестными исполнителями. Это часто касается даже компаний, назначенных сверху, поскольку чиновники нижних уровней делают все, чтобы обеспечить победу только своим предпринимателям-партнерам по освоению бюджета. Вы спросите, как можно было бы изменить ситуацию в лучшую для строителей сторону? Я считаю, что введение нескольких правил, касающихся концепции государственных закупок может существенно снизить

коррупционную составляющую. При этом никак нельзя сбрасывать со счетов мелкую работу по выщелкиванию новых придумок чиновников по обеспечению исключительной победы своим ставленникам. Какие это правила? Давайте рассуждать логически и поймем, что лучшим способом уменьшения коррупции в государственных закупках является политика постоянного разделения чиновника и его подопечного победителя. Создать десятки подопечных компаний чиновник не сможет, да и невозможно договориться со всеми – рано или поздно кому-то это надоест и чиновник сгорит. Поэтому правила появляются простые: компания - победитель тендера не может входить в новые тендеры у одного конкретного государственного заказчика до полного исполнения подписанного контракта. Принцип называется: **Один госзаказчик – один контракт!** Никто не запрещает участвовать в тендерах других государственных Заказчиков, но если впоследствии создать единый реестр государственных подрядчиков, то другой Заказчик сможет по нему отследить состояние дел по иным госконтрактам и принять соответствующие решения.

Что дает такой принцип? Во-первых, дает возможность заходить на новые тендера все новым и новым компаниям. Во-вторых, интерес вернуться к своему заказчику заставит подрядчиков работать качественнее и, главное, быстрее. Это ведет и к снижению накладных расходов и к конкуренции за ресурсы. В-третьих, зная, что контракт может быть только один, сильные компании будут бороться за самые большие контракты по объемам капложений, оставляя мелкие контракты малому и среднему бизнесу. Это ли не государственная поддержка малого бизнеса? Именно этого и ждут строители от государства.

Конечно, найдутся сотни аргументов против такого правила, начиная, например, от отсутствия достаточного числа подрядчиков, и заканчивая отсутствием у многих подрядчиков необходимой ресурсно-технической готовности. Но это все технические детали, которые можно прописать на основании анализа ретроспективы контрактов и состояния рынков. Все вопросы можно решить, было бы желание.

## 5. Вы сказали, несколько правил, а что ещё можно изменить в системе госзакупок?

М.В. Да, я, безусловно, постараюсь закончить свою мысль. Два других правила касаются методологии отбора победителей конкурсов и системы контрактного ценообразования.

Второе правило можно сформулировать просто: **Цена контракта не является фактором определения победителя.** Для выбора победителя должны быть назначены вполне конкретные параметры или показатели, по совокупности которых победитель определяется автоматически, т.е. чуть ли не компьютером. Почему нельзя фокусироваться на цене? Потому что всегда найдутся компании, которые, в том числе целенаправленно, по сговору, в целях ликвидации конкурентов, будут заниматься демпингом. В некоторых контрактах демпинг достигает 50%. Это что за конкурсы? Любой даже молодой специалист в экономике строительства скажет вам, что это невозможно. Демпинга не должно быть вообще, поскольку стартовая цена должна определяться профессионально, а не на глазок. Сметчики и экономисты, выводящие стартовую цифру должны понимать, что демпинг в 30-40% - это или результат их неквалифицированного расчета, или мошенничества участников торгов. Все же прекрасно понимают, что подрядчики не имеют широкого диапазона для варьирования цен: они могут конкурировать или в объеме накладных, в цене некоторых материалов (например, если есть свой карьер), затрат на мобилизацию, демобилизацию, на объеме ВЗиСов или на логистике ресурсов. Основной бюджет строительных работ так сильно колебаться не может. Поэтому вывод напрашивается сам: разорвать связь аффилированных заказчиков и подрядчиков можно прекращением ценовой конкуренции. Прекращение ценовой конкуренции требует решения задачи по адекватному расчету стартовой конкурсной цены, но это вопрос как раз легко разрешаемый, ведь результат налицо – конкуренция за качество и сроки.

Заказчик, который соглашается со снижением цены на 30-40% должен понимать, что совершает преступление, ведь снизить цену можно или на дешевой рабочей силе, или на снижении качества материалов, невыплате зарплат, отказа от мероприятий по ОТ и ПБ, отказа от ВЗиСов, вообще на невыполнении части работ, отказа от специалистов, от программных продуктов и на прочем несовершенстве. Можно снизить на какой-то супертехнологии. Но технология находит свое отражение в исполнительной документации и должна утверждаться в проектно-сметной документации. Если подрядчик в проекте снизил цены, то значит сам же и потерял, а значит, рассчитывать на эту методологию не приходится.

Разумеется, вы спросите – какие тогда показатели могли бы быть определяющими для выбора победителя? Могу сказать, что их может быть несколько, главное правильно расставить их в иерархии влияния на выбор, то есть какой первый, потом второй и третий, при прочих равных. В качестве примера таких показателей могу назвать следующие:

1. Коэффициент залоговой защиты госконтракта – отношение стоимости недвижимого имущества компании к сумме контракта на момент подачи заявки. Наличие недвижимого имущества на балансе компании (финансовые вложения, офисы, промышленные базы, техника, временные здания и сооружения, земельные участки) – это все потенциальная возможность защиты интересов налогоплательщиков, а значит, предпочтение должно отдаваться тем, у кого он больше. Это требование заставит собственников компаний не выводить активы из строительных организаций, а наоборот – создавать и пополнять их, что, в свою очередь, гарантирует государству судебную перспективу по взысканию имущества в случае неисполнения контракта.

2. Вторым параметром для сравнения может быть коэффициент ликвидности госконтракта – отношение собственных оборотных средств компании к общему портфелю заказов на момент подачи заявки. Предпочтение отдается тем, у кого он больше. Это требование заставит собственников компаний не выводить денежные средства из строительных организаций, а наоборот – пополнять их, что, в свою очередь, гарантирует государству судебную перспективу по взысканию авансов в случае неисполнения контракта. Ведь сегодня бизнес обескровливается собственниками в целях предупреждения рисков изъятия средств Заказчиками, по сути, большинство строительных компаний – полубанкроты. Я даже считаю, что компании, у которых объем потенциальной залоговой массы вдвое превышает сумму контракта, а объем свободных денежных средств заведомо больше суммы контракта – можно не предоставлять банковских гарантий, поручительств и иных инструментов безумной поддержки банковского сектора. Представляете, как это будет стимулировать собственников компаний накапливать реальные активы внутри своего строительного бизнеса.

Можно привести ещё несколько вариантов показателей, но главная цель должна оставаться: победителями должны быть компании с гарантиями и собственным капиталом, тогда и уровень ответственности за результат работы у собственников вырастет в разы.

## 6. Вы ещё упомянули систему ценообразования, что можно сделать в этой сфере?

М.В. Последнее правило, как раз касается системы ценообразования. Сегодня много критики в адрес сметного ценообразования в России, хотя это только подтверждает суровую правду о дисквалификации наших управляющих кадров. Сметное ценообразование – это всего лишь способ калькулирования стоимости работ, он строится по законам и правилам, которые мы сами же и утверждаем, поэтому называть его отсталым или неправильным – по крайней мере, смешно. Главное понять, что на этапе конкурса можно калькулировать стоимость контракта и более интегральными тарифами и оценками, сводными или приведенными единичными расценками, а на этапе составления рабочей документации, разумеется – оперировать уже более точными ценами и объемами. Главное в этом – это отношение конечной стоимости контракта к исполнителю. Ведь сегодня разница между ценой генподрядчика и конечного исполнителя может отличаться в разы. А ведь они считаются по единым справочникам и правилам. Весь секрет в последующем раздевании реальных исполнителей владельцами первого контракта. Поэтому правило здесь звучит просто: **Сметная стоимость – это стоимость работ последнего исполнителя.** Что значит это правило? Это значит, что цена составляется только для той компании, которая непосредственно выполняет работы, с лопатами и техникой. Закон должен устанавливать, что этот последний исполнитель не должен получать меньше этой сметы, ни в оплате труда, ни в покрытии прочих затрат. Все остальные услуги, например, генподрядные, должны рассчитываться отдельным коэффициентом и, соответственно, оплачиваться. К чему это приведет? Прежде всего, это заставит генподрядные компании конкурировать по стоимости генподрядных услуг, а не строительных работ, определяемых сметой. Снижение стоимости этих услуг будет возможно, если только часть СМР такие компании будут выполнять собственными силами. Или будут снижать затраты на содержание аппарата управления. Ведь сегодня на лицо совершенный перекоп в ценообразовании низового субподряда. Генеральный подрядчик, чаще всего, аффилированное лицо Заказчику, отбирает себе максимальную долю доходной маржи, оставляя субподряд на голодном пайке. Отсюда низкое качество работ, непрофессиональный персонал и прочие проблемы. Если генподрядчик будет обязан отдавать вниз всю смету по закону, то в линейный подряд пойдут квалифицированные кадры, появится возможность для

дальнейшего развития и конкуренции. Кроме того, само создание положение об оценке стоимости услуг генподрядчика, ЕРС или ЕРСМ-подрядчика позволит конкурировать именно за эти услуги, а не просто скопом за всё. И их прибыль должна закладываться в стоимость этих услуг, а не отбираться у последнего исполнителя.

К чему это приведет? Во-первых, существенно укрупнятся многие средние игроки, появятся действительно мощные генподрядные компании, которые много делают сами, исчезнут посредники, отжимающие коррупционную маржу, поскольку им не с чего будет брать 20-30% от стоимости контракта, уменьшится количество транзитеров-посредников при реализации проектов и ничего не делающие монстры строительного рынка вынуждены будут трансформироваться в нормальные и экономные генподрядные структуры. Во-вторых, с рынка уйдут многие мелкие компании, поскольку их работу будут выполнять средние генподрядчики, а это значит, что общее сокращение строительных компаний с нынешних ужасных более 100 тысяч до приемлемых 20-30 тысяч существенно скажется на профессиональном уровне бизнеса. Ведь сегодня по сути 15 тысяч выпускников строительных ВУЗов в год не могут покрыть даже минимальную обязательную потребность в обороте кадров, не говоря уже о росте. Когда в советские времена, с учетом сильной системы строительных техникумов, в год готовилось от 25 до 40 тысяч специалистов-строителей в год, на, если мне не изменяет память, 3-5 тысяч строительных организаций. Вы представляете, какое кадровое обновление такие компании тогда получали. А сегодня половина выпускников строительных специальностей вообще не идет в строительство – нет перспектив. Качественные изменения в подготовке кадров начнутся тогда, когда у компаний появится мало-мальски обзримый портфель контрактов с перспективой 2-3 года, позволяющий оценить потенциал развития и предусмотреть соответствующие бюджеты на повышение квалификации. Сегодня мы имеем бизнес одного контракта и все готовятся распускать персонал сразу по окончании работ. С другой стороны, строительной отрасли как хлеб необходим срочный трудовой контракт и вообще, все современные способы привлечения кадров на проектные сроки, начиная от аутстаффинга и заканчивая удаленным офисом. Без этого строительная отрасль не выживет.

## **7. Если, по вашим словам, система СРО не справится с таким объемом задач, то, как и кто должен решать эти вопросы?**

М.В. Прежде всего, я повторюсь, система саморегулирования нужна самим подрядчикам и другим непосредственным участникам рынка, для того, чтобы не было вредной толкотни и организационного бардака. Но это несколько иные задачи по сравнению с задачами государственного регулирования строительного рынка. Разумеется, независимо от наличия СРО должен быть орган государственного контроля и регулирования, который в целом должен осуществлять диспетчерско-координационные функции и транслировать макроэкономические задачи руководства страны в управляющие документы строительной отрасли. Но это больше должны быть все-таки политические документы и программы, содействующие их осуществлению. Не думаю, что для этого необходимо какое-то министерство, но некое агентство по строительству обязательно должно существовать. Ведь надо понимать, что в диалоге участников строительного рынка и государства должны быть две стороны: СРО – как представители бизнеса и такое агентство, как государственный переговорщик. Кроме того, есть ряд исключительно государственных задач, с которыми не справятся ни СРО, ни отдельные компании, даже если они имеют сверхмощную государственную поддержку. Это и задачи глобального государственного девелопмента, это и задачи формирования системы расценок государственных контрактов, это и задачи формирования ресурсной базы для строительной отрасли, начиная от образования и заканчивая оценкой потребности в материалах и источниках их поставки, поддержка новых технологичных отрасли строительных материалов вплоть до совместных инвестиций и опытных предприятий. Это тоже государственные задачи. В целом, было бы неплохо, если бы ценообразованием занимались сразу две конкурирующие структуры: от государства и от, например, мощного национального СРО. Это позволило бы как вести постоянный диалог и подходов к ценообразованию между государством и бизнесом, так и дать право коммерческим и государственным заказчикам выбирать оптимальные модели контрактного ценообразования, выбирая лучшие методики из обоих источников. Всё это должно формализоваться в два толстых ежегодных справочника, выпускаемых обеими структурами, которые будут качественно актуализироваться в предсказуемые сроки. К сожалению, пока у нас отработкой этих четких правил и отношений так никто и не занимается.

Разумеется, в отрасли по-прежнему достаточно грамотных и квалифицированных специалистов, способных решать эти задачи. Но обсуждение проблем второго-третьего уровня никак не влияет на решение глобальных, концептуальных вопросов. Мы умело занимаемся шлифовкой наждачной бумагой глыбы гранита, забыв при этом, что сначала из этой глыбы надо было вырубить статую. При этом системные решения, решения государственного масштаба надо принимать срочно, отрасль давно уже стала посмешищем в глазах населения и большинства участников строительного рынка на международной арене.

## Малахов Владимир Иванович.

Сегодня - Генеральный директор компании промышленного девелопмента в нефтяной отрасли, эксперт-консультант в области управления инвестиционно-строительными проектами. В прошлом – топ-менеджер группы компаний ОАО «Стройтрансгаз», ООО «Стройгазмонтаж» и других крупных строительных компаний. Закончил Харьковский авиационный институт, Доктор Делового Администрирования, в строительстве с 1995 года. Москва.

### МАЛАХОВ Владимир Иванович



#### Должность:

Вице-президент **НПИ** – Национальной Палаты Инженеров России  
Президент **БИСКИД** – Бизнес-школы  
Инвестиционно-Строительного Консалтинга, Инжиниринга и Девелопмента

#### Квалификация:

Кандидат экономических наук

Диссертация на тему - "Стратегия реструктуризации промышленно-строительного холдинга" по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности), Д.212.198.01, Москва, 2005 год  
Доктор делового администрирования (Doctor of Business Administration, DBA)  
Программа DBA - Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС при Президенте РФ, 2012 год

#### Специализация:

Управление инвестиционно-строительными проектами,  
Проектное управление в инвестиционно-строительном бизнесе,  
Стоимостное моделирование и инвестиционно-строительный инжиниринг.

#### Опыт работы:

Более 20 лет в строительстве, в том числе:

- Финансовый директор ОАО «Уренгоймонтажпромстрой»;
- Генеральный и исполнительный директор ООО «Стройтрансгаз-М» ГК «Стройтрансгаз»;
- Исполнительный директор ООО «Стройгазмонтаж»;
- Генеральный директор ООО «РусГазМенеджмент» ГК «Роза мира»;
- Директор по развитию НОУ «Московская Высшая Школа Инжиниринга»;
- Директор по инжинирингу ЧУ ГК «Росатом» Отраслевой Центр Капитального Строительства – **ОЦКС**,
- Исполнительный Вице-президент **НАИКС** Национальной Ассоциации Инженеров-консультантов в строительстве.

#### Проекты (выборочно):

- ОАО «Газпром»: Новоуренгойский газо-химический комплекс, г. Новый Уренгой.
- ООО «Стройтрансгаз-М»: Хакасский алюминиевый завод, г. Саяногорск,
  - Комплекс по уничтожению химического оружия, Курганская область,
  - Юго-Западная ТЭЦ г. Санкт-Петербург и многие другие.
- ООО «Стройгазмонтаж»: Морской газопровод Джубга-Лазаревское-Сочи.
- ООО «Русгазменеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО и другие.



#### Ссылка:

<https://ok-inform.ru/experts/ekonomika/1393-vladimir-malakhov-stagnatsiya-stroitelного-klastera-prodolzhaetsya.html>