СТРАСТИ ПО ИНЖИНИРИНГУ-4!

РЕСУРСНЫЙ МЕТОД – ПОСЛЕДНЯЯ НАДЕЖДА СПАСТИ РОССИЙСКИЙ ИНЖИНИРИНГ!

В сфере инвестиционно-строительного инжиниринга, уходящий 2014 год поразил двумя абсолютно противоположными трендами.

С одной стороны, резко активизировалась деятельность в области инжиниринга, появились многочисленные рабочие группы всех уровней влияния с целью создания единого понятийного поля инжиниринга вообще и инвестиционно-строительного инжиниринга – в частности. Например, в январе 2014 года была создана Временная комиссия Совета Федерации Федерального Собрания РФ по вопросам развития законодательства Российской Федерации об инженерной и инжиниринговой деятельности, которая приступила к формированию целого пакета законов об инжиниринговой деятельности. Правда пока эта работа закончилась концепцией Закона о профессиональных инженерах и инженерном деле. До обсуждения инжиниринговой деятельности ход просто не дошел. Другой пример, Росстандарт занялся поиском направлений для технического регулирования и стандартизации инжиниринговой деятельности, и это без утвержденных понятий. Минпромторг и Минэнерго занимаются своими документами по актуализации инжиниринга в машиностроении и энергетике. В рамках этой деятельности Правительства были созданы и Совет по инжинирингу и промышленному дизайну при Минпромторге, и комитет по Инжинирингу при Российском Союзе Строителей. Активно работают и структуры по развитию инжиниринга в машиностроении, которые уже вышли на обсуждение и специального закона об инжиниринговой деятельности. Вывод, вроде бы, напрашивается простой: Правительство и государственные институты настроены активно продвигать инжиниринг как центр экономического роста, а инжиниринговую деятельность ставить в основу промышленной политики.

С другой стороны, реалии рынка инвестиционно-строительного инжиниринга говорят о практически полной стагнации этого сектора экономики, причем, чаще всего, именно в результате активного бездействия государственных структур. Более погруженные в проблему эксперты говорят, что для российского инвестиционно-строительного инжиниринга настали драматические времена, которые могут привести к выхолащиванию отрасли, совсем недавно вставшей на путь развития. Похоже, что в ближайшие три-четыре года отечественные инжиниринговые компании будут вынуждены не конкурировать за внимание Заказчиков, а бороться за выживание. Еще десять лет назад эксперты оценивали перспективы инвестиционно-строительного инжиниринга как грядущий золотой век расцвета новой отрасли. Этому способствовали и активность государственных корпораций, крупных частных сырьевых игроков и различные мероприятия государственного масштаба, как саммит АТЭС, Олимпиада в Сочи, грядущий чемпионат мира по футболу и тому подобное. Но вместо появления новых инжиниринговых компаний в инвестиционно-строительной сфере, практически все крупные финансово-промышленные холдинги в стране обзавелись собственными инжиниринговыми компаниями, входящими в их структуру, ставшими для многих из них наиболее любимыми и балуемыми инвестициями «дочками». В результате, даже самые успешные ростки независимой инжиниринговой деятельности приобрели весьма специфический оттенок неэффективности, а большинство инжиниринговых компаний, работающих вне контура вышестоящих материнских корпоративных центров, оказались на грани банкротства. Самым показательным примером стала инжиниринговый холдинг - ОАО «Группа Е4», с которым даже начали расторгать контракты. Например, ОАО «Интер РАО — Электрогенерация» заявила о расторжении с ОАО «Группа Е4» контракта на строительство четвертого энергоблока Пермской ГРЭС, что связано с огромным отставанием от графика выполнения работ, по некоторым направлениям – до полугода. По данным картотеки арбитражного суда, в настоящее время рассматривается семь дел о банкротстве от разных истцов, касающихся генподрядчика строительства четвертого энергоблока ОАО «Группа Е4». За последний год компания Е4 184 раза выступала ответчиком в различных арбитражных делах, а общая сумма требований истцов колеблется в пределах 8,5 млрд. руб.

Разумеется, компания ОАО «Группа Е4» - это только показательный пример, поскольку именно она занимала до 20% всего рынка электроэнергетического инжиниринга в России, а её руководство в открытую неоднократно заявляло о проблемах в сфере инвестиционно-строительного инжиниринга. В таком же положении находятся практически все независимые инжиниринговые компании всех отраслей. Многие скрывают своё трудное финансовое положение, всячески маскируют неэффективность портфеля контрактов, многим удается скрываться за спиной влиятельного олигарха

или правительственного лоббиста. Но ситуация не становится лучше – **инвестиционно-строительный инжиниринг медленно и верно угасает**. Говорить сегодня, что главной угрозой на пути дальнейшего развития российского энергетического инжиниринга стали пересмотр и урезание в массовом порядке инвестиционных программ со стороны государства – было бы, по меньшей мере, лукавством. Согласно самым оптимистичным оценкам, эта тенденция продолжится в течение ближайших трех лет, но это никак не оправдывает отсутствие перспектив развития инжиниринга. Мы и 10 лет назад не представляли никакой реальной конкуренции для западных и мировых инжиниринговых компаний, оборот которых исчисляется миллиардами и десятками миллиардов долларов. Большинство наших инжиниринговых компаний, даже активно поддерживаемых своими финансово-промышленными группами, не приблизились к западным коллегам ни на доллар! Как отмечают эксперты, в ближайшее время проблемы у всех инжиниринговых компаний в российской промышленности и энергетике будут общие: все будут искать рынки сбыта своих услуг и чем занять своих сотрудников.

Для инжиниринговых компаний, в условиях отсутствия новой государственной программы по созданию и поддержке инвестиционно-строительного инжиниринга, дальнейшая работа с крупными промышленными Заказчиками закончится либо превращением в рядовых межотраслевых строительных генеральных подрядчиков без существенных инжиниринговых компетенций, либо в мелкие инженерно-монтажные узкоспециализированные компании одного Заказчика. Важно помнить, что экономический спад рано или поздно закончится, ему на смену придет новый виток роста экономики, и, как следствие, вырастет спрос на услуги инжиниринга. Весь вопрос в том, кто будет это делать: сохранится ли российская инжиниринговая отрасль или строить объекты промышленности, энергетики и хозяйственной инфраструктуры в России будут западные инжиниринговые компании? Если сейчас допустить ликвидацию ряда российских инжиниринговых компаний, то на их место неизбежно придут иностранные компании. Это чревато рядом рисков. Иностранцы не представляют особенностей нашего рынка, они ориентированы на работу по проектированию, поставкам оборудования и даже осуществление СМР с иностранными же подрядчиками, что поднимет долю иностранного участия в любом проекте строительства до 85-90%. Просто в силу того, что иностранные подрядчики не знают российских производителей и не смогут просчитать риски работы с ними. Это означает, что о реализации идеи о значительном повышении уровня локализации в подобных проектах, развитии российского промышленного, энергетического, транспортного или инфраструктурного машиностроения, а в итоге и о стратегии импортозамещения вновь можно будет забыть: российское проектирование, российское оборудование и российские строители не будут востребованы нигде и никогда. Как и происходит сейчас в ряде стран СНГ – бывших советских республиках, Таможенного Союза и Восточной Европы.

Безусловно, одно из ключевых преимуществ иностранных инжиниринговых компаний — это государственная поддержка и доступ к источникам дешевого кредитования. В отличии от них, российские инжиниринговые компании несут чрезмерную кредитную нагрузку и не располагают возможностями доступа к финансовым ресурсам в силу отсутствия залоговой базы, соразмерной стоимости проекта. Именно поэтому, государственная поддержка иностранных инжиниринговых компаний является краеугольным камнем их колоссальных портфелей. Но и это не является причиной такого удручающего состояния российского инжиниринга. **Проблема здесь в другом**. В настоящее время большинство промышленных Заказчиков и государственных структур настолько разочаровались в компетенциях отечественного инжиниринга, что предпочитают создание собственных инжиниринговых компаний привлечению компетентных рыночных игроков. Примеров таких событий много, достаточно напомнить об истории ЗАО «Лукойл-Нефтегазстрой», которая сначала принадлежала нефтяному гиганту, а впоследствии через МВО стала независимой инжиниринговой компанией под названием ОАО «Глобалстрой-инжиниринг». После выхода из корпоративного контура ОАО «Лукойл», компания еще некоторое время занимала главенствующие позиции в российском инжиниринге. Но сегодня о ней мало кто вспоминает с тем же уровнем доверия. Но когда Лукойл решил развивать энергетическое направление, в его контуре снова появилась инжиниринговая компания – «ЛУКОЙЛ-Энергоинжиниринг», занимавшаяся на первых порах управлением инвестициями при строительстве энергетических объектов нефтегазовой компании, а затем перешедшая к оказанию широкого спектра услуг. Среди последних выполненных проектов: специальный энергетический комплекс в рамках введенного в июне горно-обогатительного комбината на алмазном месторождении в Архангельской области. Компания «ЛУКОЙЛ-Энергоинжиниринг» выступила и техническим заказчиком (то есть EPCM-подрядчиком в западной терминологии), и руководителем всех работ на этом удаленном от существующей в регионе инфраструктуры месторождении. Сейчас энергокомплекс снабжает новое

алмазное производство ЛУКОЙЛа электрической и тепловой энергией, а компания «ЛУКОЙЛ-Энергоинжиниринг» мечтает о глобальной экспансии на рынки других энергетических Инвесторов.

Вместе с тем, именно эта, сегодня широко применяемая компаниями-Заказчиками практика реализовывать внутренние инвестиционно-строительные проекты собственными силами, приводит к удорожанию проекта и увеличению сроков его реализации. Несмотря на показательный опыт западной инвестиционно-строительной практики, который показывает, что объекты, которые возводит инжиниринговая компания, обходятся в итоге дешевле и строятся быстрее, чем аналогичные объекты, Российский Заказчик по-прежнему реализует свои проекты хозяйственным способом. Да, именно так, поскольку большинство крупнейших государственных корпораций и компаний с государственным участием имеют в своей структуре все компании инвестиционно-строительного цикла. Игнорирование государством EPC/EPCM-контрактов, уход от комплексных контрактов всех типов наполнения, отказ от услуг инжиниринговых компаний в промышленности и энергетике, приводят не только к скрытому удорожанию проектов и увеличению сроков их реализации, не только размыванию компетенций российского инжиниринга, но и к потере реальной конкурентоспособности на международных рынках. Что в условиях неравной конкуренции с западными инжиниринговыми компаниями (которые, несмотря на санкции, не собираются никуда уходить), обладающими безразмерными финансовыми возможностями, ставит крест на импортозамещении в инжиниринге.

Основной аргумент российских Инвесторов и Заказчиков в игнорировании российского инжиниринга также довольно типичен: высокая стоимость при низкой компетенции и гарантиях выполнения работы в срок при нужном качестве. По большому счету, крупные российские промышленные инвесторы декларируют отсутствие российского инвестиционно-строительного инжиниринга как института, не говоря уже о его квалификации и надежности. И этим объясняют необходимость создания собственных подотчетных структур по управлению инвестиционно-строительными проектами. В качестве «последнего гвоздя» используется экономический анализ затрат на содержание собственной компании и привлечение внешней инжиниринговой структуры. В первом случае обычно говорят о возможности гибко контролировать собственную компанию как центр затрат, избавить её от необоснованной прибыли, регулировать численность и квалификацию персонала, снижение судебных рисков и тяжб в случае срыва обязательств. Во втором случае – завышенная инжиниринговая маржа, судебные споры и разбирательства, необходимость контролировать EPC-подрядчика, сомнения в его компетенциях и угроза срыва сроков реализации проекта.

Еще больший удар по инвестиционно-строительному инжинирингу наносят решения о создании государственных Технических Заказчиков, как это было предложено в послании Президента РФ в 2014 году в отношении гражданского строительства. Нам никак не удается разъяснить, что западная и мировая практика не имеет такого понятия как «Технический Заказчик», а компания, выполняющая такие функции и отвечающая за свою работу на основе договора с Инвестором или Заказчиком по сути является комплексным генподрядчиком, или EPCM-подрядчиком на профессиональном сленге строителей. Если компания не берет на себя риск ответственности за результат работы, то она является или просто инженером-консультантом (PMC-контракты) по отдельным видам услуг, или Инженером Владельца, или просто нанятой сервисной структурой по выполнению части технических функций Заказчика. Анализируя эти коллизии, мы фактически обязаны констатировать факт, что государственные Технические Заказчики – это искусственно навязанные псевдоинжиниринговые компании, которые таковыми себя и не видят! Во-первых, гораздо легче выступать просто контролёром от имени государства с правом на бонусы и неформальные дивиденды (попросту коррупция), во-вторых, не надо заботиться о стабильности инжинирингового бизнеса, о его устойчивости и надежности: кончились проекты – разошлись по новым компаниям. Такой подход – еще один гвоздь в гроб российского инжиниринга.

Все эти соображения и приводят к практическому уничтожению российского инжиниринга, а мы в этой статье, попытаемся объяснить, насколько сомнительны и, более того, опасны подобные доводы, как для самого Инвестора, так и государственных интересов и для непрофессиональной общественности. Давайте попробуем раскрыть тайну такой необоснованной любви Инвесторов и Заказчиков к управлению проектами собственными силами и компетенциями!

Прежде всего давайте вспомним, с чего начинается инжиниринговая компания, какие факторы формируют её однозначное восприятие как инжиниринговой? Безусловно, нет смысла перечислять все

характерные признаки инжиниринговой компании, как теоретические, так и прикладные, но имеет смысл остановиться на одной из ключевых! Такой особенностью является наличие в инжиниринговой компании, чаще всего сертифицированной, системы менеджмента знаний, частью которой является, постоянно актуализируемая, **база СОБСТВЕННЫХ единичных и укрупненных расценок и нормативов производительности труда**. Кроме того, оценка стоимости услуг инжиниринговой компании ведется исключительно ресурсным методом, то есть в текущих ценах по всем видам ресурсов. Это связано не только со здравым смыслом – нет никакого логического оправдания использования базисно-индексных методик, если каждый новый проект содержит как новые материалы, новые технологии, новую технику и инструментарий, новые требования Заказчиков и государственных регулирующих органов. Любое строительное новшество делает базисно-индексные наработки ненужными, не говоря уже о том, что они не дают развития промышленности. Это связано прежде всего с тем, что стоимостная оценка, проводимая ресурсными методами, с применением ресурсных моделей позволяет настолько точно определить предельный CAPEX и предельный срок реализации проекта, что нет никакой необходимости ждать полного завершения проектных работ и получения сводного сметного расчета (ССР), который будет далек от истины априори именно из-за базисно-индексных подходов. Напомню, что Ресурсный метод – это метод оценки стоимости строительства объекта недвижимости на основании **ТЕКУЩЕЙ СТОИМОСТИ РЕСУРСОВ** с учетом аналитических рисков в течение планового срока реализации проекта. Здесь **РЕСУРСЫ** – это средства производства, включающие средства труда (машины, механизмы, инструменты, оборудование и приспособления – машино-часы), предметы труда (строительные материалы) и собственно труд (человеко-часы), используемые при реализации проекта в исчисляемых и сопоставимых единицах, обеспечивающих точное определение потребности в них для достижения целей проекта. Более того, в западной практике, даже машины и механизмы не принято рассматривать как отдельный ресурс – поскольку они учитываются в стоимости комплексной или укрупненной расценки конкретного вида работ, что позволяет избежать дополнительных оценочных дискуссий. Осталось добавить, что в большинстве стран справочники текущей стоимости ресурсов выпускаются профессиональными сообществами ежегодно, а иногда и чаще, что является основой для сравнения расценок инжиниринговых компаний и среднерыночных, а значит – поиска собственной эффективности и конкурентоспособности.

Давайте посмотрим, что происходит с российским ценообразованием и последующим поведением наших Заказчиков. **Во-первых**, всем известно, что затраты на выполнение функций Заказчика, так или иначе перечисленных в Градостроительном Кодексе РФ, включаются отдельной главой в сводный Сметный расчет, и, теоретически, на эти средства должно осуществляться управление проектом в полном объеме. Претензия Инвесторов и Заказчиков о том, что стоимость услуг по управлению проектом российских инжиниринговых компаний намного превышает 10-ю главу ССР легко разбивается о контракты с иностранными инжиниринговыми компаниями. Просто потому, что они не знают о каких-то ограничениях, а выставляют свою цену по своим же расчетам и пожеланиям. И чаще всего их доводы принимаются, стоимость услуг иностранных инжиниринговых компаний колеблется от 25% до 50% от суммы контракта. Чаще всего, такие большие расходы Заказчики мотивируют рисками работы иностранцев в России, но при этом никак не хотят понимать, что стоимость услуг и российской инжиниринговой компании не может быть 2-3-5% от объема капитальных вложений! Результат налицо. С учетом того, что большую часть неинтересной операционно-контрольной работы Заказчики передают нанятым Техническим Заказчикам, крупной инжиниринговой компании просто не остается средств на существование! Компании сначала попадают в **КРУГОВОРОТ НЕЛИКВИДНОСТИ**, потом начинают терять квалифицированный персонал, потом теряют контракты и передают управление в руки самих Заказчиков. Это судьба большинства проектов крупного инжиниринга в России. С учетом претензий Заказчика, с учетом штрафных санкций и покрытия ущерба четко намечается дорога к банкротству любой сильной инжиниринговой компании в России, что и произошло уже с большинством из них.

Во-вторых, российский Заказчик никак не хочет понимать, что его **РЕАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ** на управление проектом намного превышают даже завышенную маржу инжиниринговой компании. Доказать это довольно просто – достаточно посмотреть на управление проектами в крупных государственных корпорациях и негосударственных ФПГ. Управлением проектом занимаются все, кому не лень. Никто никогда не считает, сколько часов на управление проектом тратит первое лицо компании, проводя совещания, штабы и совершая поездки? Но если его зарплатные затраты перевести в ресурсные оценки, а потом перенести их на CAPEX, то реальные инвестиции окажутся просто катастрофическими. А теперь представьте, что в большинстве крупных корпораций над каждым инвестиционно-

строительным проектом работают десятки и сотни людей, затраты на которых не входят ни в 10-ю главу ССР, ни в CAPEX, а размазываются по операционным расходам основной деятельности! Это и департаменты закупок, это и департаменты капитального строительства, это и часть финансовых структур, юридические и договорные подразделения, внутренний аудит и контроль, безусловно – информационные технологии и безопасность. Вся компенсационная база этих сотрудников не входит ни в один проект, а соответственно не только заведомо формирует искаженный объем капитальных затрат, но и делает неконкурентоспособной основную деятельность компании. А 10-я глава ССР, которую Заказчик оставляет себе на расходы, в лучшем случае, покрывает потребности его персонала на площадке. Если все эти затраты собрать в один реестр, проанализировать и сравнить с маржой внешнего независимого инжинирингового подрядчика, то эффект будет ужасающим – они намного их превысят! Например, Заказчик, строящий объект за 10 млрд. рублей в течение 3 лет может потратить на свои нужды из собственных оборотных средств до 1 млрд. рублей, а все услуги ТЗ в ССР не превышают 250 млн. рублей. Таким образом, если бы инжиниринговой компании отдали даже половину этих средств, проект был бы намного рентабельнее. Есть только один тонкий момент – никто не хочет считать эти затраты ресурсным методом. А ведь именно такой **РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД**, т.е. расчет реальных затрат на проект, **МОГ БЫ СПАСТИ РОССИЙСКИЙ ИНЖИНИРИНГ**!

В-третьих, Российскому Заказчику выгодно такое положение дел по двум причинам:

1. Сильная инжиниринговая компания, имеющая не только финансовый, но и административный ресурс – это головная боль для менеджмента такого Заказчика. Он не только может показать всю неэффективность управления современными проектами внутри самой компании-Заказчика (а может и вскрыть факты коррупции), но и сможет отстоять свои интересы в суде. Большинство Заказчиков прекрасно понимают, что для управления сложным проектом требуется сверх профессиональная команда, которая стоит гораздо дороже, чем аналог коллектива EPC-подрядчика, если она собирается только на 1 проект. Сила инжиниринговой компании в том и состоит, что удельная себестоимость человеко-часа специалиста проекта в ней намного ниже, чем в штатном расписании Заказчика. Таким образом, официально установленное требование формировать ССР по затратам Заказчика ресурсным методом, с перечислением всей проектной команды, часовой загрузки каждой функции и сроках реализации проекта, поставит многих Заказчиком перед выбором – продолжать собственное управление или начать доверять инжиниринговым компаниям? И выбор тут напрашивается очевидный!
2. Заказчик, управляющий проектом собственными силами, или через подразделения капитального строительства, или через 100%-е дочернее предприятие в качестве EPCM-контрактора, часто скрывает в собственных операционных расходов свою абсолютную недееспособность и неквалифицированность. К сожалению, мы очень часто не ощущаем существенной разницы в Заказчиках, а потому пытаемся свести отношения между Заказчиками и Исполнителями к набору стандартных формулировок. Вместе с тем, Заказчики могут быть непрофессиональными, т.е. не обладающими набором инжиниринговых компетенций по управлению инвестиционно-строительным проектом. Это в большинстве своем заказчики государственные, бюджетные, но вполне таковыми могут быть и коммерческие индустриальные Инвесторы. Они могут не быть профессионалами, в том числе, и по той простой причине, что это им невыгодно, поскольку заводить службу капитального строительства с полным набором лицензий ради одного проекта – просто абсурд. Вместе с тем, любой Российский Заказчик склонен заводить такую службу независимо от количества проектов, поскольку непосредственное управление исполнителями ему кажется единственным инструментом эффективной реализации проекта. Ни для кого не секрет, что законодательство не позволяет передать исполнителям часть функций Заказчика, они могут содействовать ему, но ответственность все-таки остается за ним по закону. А пока остается хоть миллиметр ответственности Заказчика, теряет смысл передавать всю ответственность на сторону. И этот пробел в законодательстве также убивает наш инжиниринг.
3. Последний аргумент – сроки. Большинство контрактов, создаваемых по зарубежным аналогам, например, контракты в формате ФИДИК, требует от Заказчика управлять собственными обязательствами в полном объёме, особенно если они касаются сроков. Невыполнение своих обязательств Заказчиком в западной практике хеджируется обязательными тарифами з простой Подрядчика по вине Заказчика. Такая практика в российских контрактах не приживается, а потому российский заказчик **НИКУДА НЕ ТОРОПИТСЯ**! Даже если его подгоняет собственный инвестор, всегда есть возможность свалить вину на недобросовестного исполнителя. В то же время, каждый

день просрочки для Исполнителя – это уничтожение прибыли. В один прекрасный день подрядчик теряет на простое всю свою прибыль и просто теряет интерес к проекту. Результат также не заставит себя долго ждать – конфликты и развал проекта. Длительные сроки согласования документов внутри такого «неторопящегося» Заказчика, а тем более его непрофессионализм, прикрытый условными «бюрократическими корпоративными процедурами» - еще один камень в огород Заказчика. Таким образом, сильная инжиниринговая компания не интересна ни одному российскому Заказчику. Исправить такую ситуацию можно только **ВОЛЕВЫМ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫМ РЕШЕНИЕМ**! И выглядеть такое решение может довольно просто – индивидуальная ответственность Заказчика за результаты собственного управления разовым проектом должна намного превышать риск инжиниринговой компании, защищенной профессиональным сообществом аналогичных компаний и институтами саморегулирования.

Наконец**, в-четвертых,** российский Заказчик не хочет обратить внимание на то, как реализуются инвестиционно-строительные проекты за рубежом. Это касается как муниципальных и государственных проектов, так и промышленных коммерческих объектов. Отсутствие комплексных EPC/EPCM-контрактов и крупных инжиниринговых компаний в таких проектах невозможно по умолчанию – государственные структуры являются непрофессиональными априори. Их способ защиты от неквалифицированного исполнителя основан на максимальной публичности, передаче ответственности комплексному исполнителю и контрактах «под ключ с фиксированной ценой». «Под ключ» - означает, что оплачивает непрофессиональный Заказчик проект только после ввода в эксплуатацию и экспертного разрешения такого ввода. А значит инжиниринговый исполнитель должен обладать не только профессиональными компетенциями, но и доступом к финансовым ресурсам. Именно поэтому инфраструктура многих стран имеет такое архитектурное многообразие, функциональную разностороннюю универсальность и возможность реализовывать самые амбициозные проекты. Это же касается и коммерческих индустриальных Заказчиков, которые, с точки зрения теории контрактных стратегий, по аналогии с российскими коллегами, являются профессиональными операторами таких установок и имеют долгосрочный портфель проектов, позволяющих содержать инжиниринговый персонал внутри самого Заказчика. Даже при таких, откровенно типичных для российского Заказчика условиях, при которых типовой контрактной стратегией является стандартный мультилотовый подряд (когда Заказчик заключает долевые договора сам с исполнителями на проектирование, поставку и строительство), западные инвесторы предпочитают иметь дело с компетентными инжиниринговыми компаниями. **Причина простая и она описана выше – это намного выгоднее экономически**! А западные компании считать деньги умеют. Выражается такая работа в том, что даже самый квалифицированный Заказчик не имеет в своей структуре ни подразделений управления проектами и капитального строительства, ни проектных офисов и офисов управления проектом, ни иных сотрудников, завязанных своим присутствием на такой проект. Они просто занимаются своим делом! А проектом занимаются профессионалы!

Российским инжиниринговым компаниям есть чему завидовать, но они пытаются выживать! Широкая диверсификация по видам и географии деятельности рассматривается сегодня такими компаниями как безальтернативный вариант сокращения коммерческих рисков. Понятно, что на рынке инжиниринга именно репутация является одним из определяющих критериев при выборе партнера. Даже ценовое предложение играет меньшую роль. Поэтому в качестве первоочередной задачи каждая инжиниринговая компания видит сохранение и актуализацию своей репутации, как команды профессионалов, которая не просто берется за проекты любой сложности, но и доводит свое дело до конца в утвержденные сроки. Если бы государство создавало условия для развития инжиниринговой деятельности (а в западных странах это сектор экономики имеет существенную государственную поддержку, как внутри региона, так и на международном уровне), то диверсификация портфеля инжиниринговых проектов не было бы так нужна. В инжиниринге ценятся специализированные по отраслям и направлениям компании, а диверсификация разрушает и без того созданные с трудом трудовые коллективы. Впрочем, диверсифицировать свой портфель заказов модно не только путем продвижения в другие области промышленности. Необходимо создавать альянсы по компетенциям с другими компаниями, например, с поставщиками оборудования, иностранными и российскими инжиниринговыми компаниями, формировать новые инжиниринговые продукты, как, например, контракты жизненного цикла и сервиса. Рынок инжиниринга вообще очень динамичный. И российские компании должны научиться быстро перестраиваться под новые обстоятельства, но без немедленных

телодвижений в этой области, инжиниринговый коллапс не заставит себя ждать. Повторим, что сегодня надо сделать в первую очередь:

1. Сформировать законодательство об инжиниринге вообще. Инвестиционно-строительном инжиниринге и инжиниринговой деятельности в инвестиционно-строительной сфере;
2. Обеспечить активное и обязательное внедрение ресурсные методы ценообразования и создать специальную инфраструктуру мониторинга текущих цен для всех отраслей промышленности, обеспечивающей безусловное использование ресурсных и ресурсно-индексных методик стоимостной оценки и ценообразования;
3. Избавить российское законодательство от по-российски уникального термина «Технический Заказчик» и перейти к общепринятым в мировой инжиниринговой практике понятиям, как инженер-консультант, инженерная компания и т.п.
4. Включить в сводный сметный расчет стоимость инжиниринговых услуг и законодательно закрепить методологию расчета таких услуг и обоснования стоимости также ресурсными методами.
5. Внести изменения в законодательство о государственных закупках, запрещающие непрофессиональным Заказчикам применять мультилотовую модель реализации проекта, а обязать использовать исключительно комплексные инжиниринговые контракты. Обеспечить проведение конкурсов на государственные контракты исключительно на объем инжиниринговой маржи, а не всю стоимость контракта.

Безусловно, это не законченный перечень мер, но без активного обсуждения проблемы инжиниринга, развитие промышленности невозможно в рамках тех задач и поручений Правительства, которые были намечены. Все эти амбиции придется оставить будущим поколениям управленцев!

Малахов Владимир Иванович, к.э.н. DBA
В 2014 году – Директор по инжинирингу Частного Учреждения ГК «Росатом» - «Отраслевой Центр Капитального Строительства».

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**.

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.