



**СПЕЦИАЛЬНЫЙ  
ДОКЛАД**

# ПОЧЕМУ В РОССИИ РАЗУЧИЛИСЬ СТРОИТЬ ЗАВОДЫ?

## ВСЯ НАДЕЖДА НА ИНТЕГРАТОРОВ

В России до сих пор не сформировалась полноценная отрасль промышленного строительства. Есть лишь отдельные точки роста. Там знают, как быстро приобрести недостающие компетенции, там готовы активно включиться в процесс обновления индустриального капитала страны. Однако внешние обстоятельства не благоприятствуют такому развитию событий / стр. 24



## В ОДНИ РУКИ НЕ ОТДАЮТ

В России успешно может работать только та компания-подрядчик, которая в состоянии выполнить значительную часть работ — от 30 до 50% — собственными силами. Так считают в холдинге «Промстрой» / стр. 38

## ПОДНИМУТ ДАЖЕ ХАЙТЕК

Дефицит квалифицированных специалистов, от рабочих до инженеров, — серьезное ограничение для развития отрасли промышленного строительства. Ведущим игрокам рынка приходится самим заниматься воспроизводством кадров / стр. 44



## ПОСТРОИЛИ ВСЕХ

Компания «Сибур» управляет 13 тысячами российских и иностранных рабочих и инженеров, которые заняты на проектировании и строительстве ее новых производств / стр. 48

## Ольга Рубан Вся надежда на интеграторов

В России до сих пор не сформировалась полноценная отрасль промышленного строительства. Есть лишь отдельные точки роста. Там знают, как быстро приобрести недостающие компетенции, там готовы активно включиться в процесс обновления индустриального капитала страны. Однако внешние обстоятельства не благоприятствуют такому развитию событий

**З**апуски новых машиностроительных заводов, металлургических и химических комбинатов, нефтеперерабатывающих комплексов, электростанций и тому подобных промышленных объектов в новой истории России случаются редко. Они стали штучным продуктом. И это при том, что потери промышленного капитала в стране приблизились к угрожающим 75%.

В чем же причины хронического недостроя?

Ответ на этот вопрос мы искали у главных действующих лиц, ответственных за создание индустриальных активов: у заказчиков, которые, несмотря на все неопределенности, инвестируют в новые предприятия; у подрядчиков, которые берут на себя немалые риски и своими руками и мозгами воплощают бизнес-идеи заказчиков в железе и бетоне.

Как выяснилось, системно отстраивать Россию сегодня, по большому счету, просто некому.

Процесс непрерывного восполнения промышленного капитала прервался еще в 1980-е, и целое поколение почти ничего не строило. Исыкла смелость затевать масштабные, ответственные стройки. Утрачены практические навыки строить много, часто и на высоком профессиональном уровне. Основная масса участников рынка работает вне конкурентного поля, расходует ресурсы неэффективно и в конечном результате не заинтересована.

Но именно сейчас в сфере промышленного строительства назревает перелом. Эпоха хронического недостроя, судя по всему, скоро закончится. У серьезных игроков есть шанс, воспользовавшись ожидающимся всплеском спроса, не только вырасти в интеграторов полного цикла и развить свои отдельные бизнесы, но и создать деловую сеть, стать центрами кристаллизации и сформировать состоятельную отрасль, уровень компетентности которой будет соответствовать задачам, стоящим перед страной.

Удастся ли отечественным компаниям совершить такой рывок? Или нам

придется сдать эту важнейшую для обустройства страны сферу хозяйства иностранным инженеринговым фирмам и надолго смириться с зависимостью от них? В этом главная интрига предстоящего десятилетия.

### Слишком мелко нарезали

Предыстория убогой пока российской отрасли промышленного проектирования и строительства изобилует громкими достижениями. СССР строил много и по-крупному: в стране возводились сотни масштабных, технологически сложных промышленных объектов, в том числе из разряда «впервые в мире»; были развиты все необходимые компетенции — от проектирования до строительно-монтажных и пусконаладочных работ. Однако в первой половине 1990-х эта мощная система промышленного строительства была полностью разрушена. И лишь очень небольшая часть ее обломков была использована для создания уже российской отрасли.

В отличие от стран Запада, где ключевые для промышленного строительства компетенции сосредоточены у крупных инженеринговых фирм, в СССР подобные компетенции были распределены среди целой сети организаций — исследовательских, проектных и инженерных. Отдельно существовали строительно-монтажные тресты, которые возводили новые сооружения. Функцию интеграторов в этой сети выполняли отраслевые министерства и подчиненные им отделы капстроительства на местах. На них же лежала ответственность за управление проектами от начала до конца.

Когда плановая экономика была демонтирована, эта система распалась на отдельные ячейки. Приватизация довершила ее разрушение: обломки ячеек порознь перешли в разные руки. Их судьба сложилась по-разному. Тяжелее всего пришлось отраслевым исследовательским и проектным институтам — большинству из них так и не нашлось места в рынке, и они сгнули. «Идеологи приватизации не рассматривали исследовательские и проектные институты как производителей чего-либо ценного. Поэтому многим из них не нашли

сколько-нибудь заинтересованных хозяев. Не у дел остались, например, Гипроцветмет, проектный институт цветной металлургии; Гипромез, занимавшийся проектированием металлургических заводов, и так далее, — рассказывает **Михаил Рогачев**, директор Российского фонда технологического развития. — С другими обошлись не лучше. Вместо того чтобы приватизировать крупные институты целиком, вместе с опытно-промышленной базой, их отделения раздали разным компаниям: рука стала принадлежать Петрову, нога — Иванову, а голова — Сидорову. Это была большая ошибка приватизации! Многие проектно-технологические институты, которые могли дать начало серьезным инженерным компаниям, были уничтожены».

Строительные мощности тоже заметно помельчали. Крупные строительно-монтажные тресты исчезли. На рынке остались их обломки: разрозненные, сравнительно мелкие и не вполне квалифицированные игроки.

Таким образом, в большинстве отраслей новой российской экономики не осталось серьезных активов, на базе которых могли быть созданы крупные национальные игроки в сфере промышленного проектирования и строительства (исключения представляют естественные монополии — атомная энергетика, железнодорожное хозяйство и проч., но там хватает своих проблем). Последствия той «нарезки» будут сказываться еще долго: даже сейчас, по прошествии двух десятилетий, в России все еще ничтожно мало крупных профессиональных компаний, делающих бизнес на строительстве новых промышленных предприятий.

### Несостоявшиеся инкубаторы

Крупные компании попытались пустить доставшиеся им при приватизации обломки советской системы в дело — они стали создавать на их основе маленькие доморощенные инженеринги для собственных нужд. Однако появление подобных внутрикорпоративных структур никак не способствовало зарождению в стране самостоятельного квалифициро-



Установка концевой ступени сепарации нефти на центральном товарном парке Ем-Еговского месторождения компании «ТНК-Нягань»

## Тайные активы западного инжиниринга

**В** развитых экономиках созданием новых промышленных объектов занимаются профессиональные инжиниринговые фирмы. Лидеры этого рынка — Bechtel, Fluor, KBR, Jacobs и др. — имеют вековую историю, масштаб их бизнеса исчисляется десятками миллиардов долларов.

Большинство крупных западных инжиниринговых фирм — интеграторы полного цикла. Они не только предоставляют заказчику полный пакет услуг по проектированию, закупкам оборудования и строительству новых объектов, но и берут на себя управление всеми стадиями реализации проекта, вплоть до выхода нового предприятия на проектную мощность. Как правило, интегратор привлекает большое количество субподрядчиков, выполняющих специальные виды работ, и координирует их деятельность на протяжении всего проекта.

На чем строят свой бизнес успешные зарубежные инжиниринговые фирмы, каковы их невидимые, но наиболее ценные активы? Об этом «Эксперту» рассказал **Сергей Мишин**, независимый аналитик рынка, в прошлом директор департамента капстроительства «Сибура».

Главный актив инжиниринговых фирм — квалифицированный персонал (см. «Поднимут даже хайтек» на стр. 44). На втором месте по значимости — собственные «копилки знаний» фирмы и ее связи с внешними носителями знаний и опытов. «Все мало-мальски крупные инжиниринговые фирмы на Западе собирают так называемые банки прецедентов, в которых хранится информация обо всех выполненных проектах — технологические решения, характеристики использованных материалов, стоимостные параметры и так далее. Подобные хранилища могут содержать миллионы документов, в них зашита вся столетняя история этих фирм, — рассказывает Мишин. — Зачем они все это собирают? Чтобы каждый раз не изобретать велосипед заново, а использовать то, что уже однажды было сделано. Такой подход позволяет им точнее оценивать стоимость и сроки реализации новых проектов, минимизировать технические и управленческие риски и так далее».

А что делать, если в собственной копилке прецедентов готового ответа не нашлось? В этом случае фирма обращается к внешним источникам знаний, в первую очередь

к экспертным сообществам: кто знает решение? кто знает специалистов, которые знают решение? «Западный инжиниринговый бизнес — это не отдельные фирмы, а обширное пространство знаний и опыта, — подчеркивает Сергей Мишин. — Фирмы общаются с десятками провайдеров знаний — ведущими университетами, специализированными консалтинговыми компаниями, экспертными сообществами. К примеру, с сообществом по гидродинамике, которое объединяет специалистов в области прокачки продуктов по трубопроводам. Благодаря такой внешней инфраструктуре западные фирмы экономят массу времени и имеют возможность сконцентрироваться на решении тех проблем, для которых еще нет готовых решений». Внешние источники знаний и опытов становятся для инжиниринговой фирмы особо ценным интеллектуальным ресурсом в тех случаях, когда ей предстоит построить действительно новое, технологически сложное предприятие. Благодаря доступу к «внешним» знаниям она имеет возможность интегрировать в проект в том числе инновационные технологии и оригинальные технические решения.



Сергей Мишин, независимый аналитик рынка

Еще один важный актив инжиниринговой компании — обширный пакет эксклюзивных программных продуктов. «Западные фирмы обычно применяют от 100 до 500 различных программ. В большинстве своем это не коробочные продукты. IT-службы сами дорабатывают практически все стандартные программы под потребности своих фирм. В результате они становятся уникальными, — поясняет Мишин. — Важно также то, что практически все специалисты западных инжиниринговых фирм умеют самостоятельно программировать и сами разрабатывают новые IT-инструменты. Даже прораб на стройке (по-западному — супервайзер) умеет это делать легко и быстро».

ванного бизнеса в сфере промышленного строительства. Скорее наоборот. Зато они здорово осложнили зарубежным инжиниринговым грандам захват российского рынка.

Первыми развал советской системы промышленного строительства почувствовали на себе те сырьевые компании, чьи бизнес-процессы предполагали регулярное сооружение новых объектов — для обустройства скважин, рудников, карьеров; для транспортировки, разделения и переработки добытых полезных ископаемых и т. д.

Проектировать и строить для них эти объекты в 1990-е было некому. О профессиональных отечественных игроках тогда еще никто не слышал. А зарубежные фирмы, которые как раз в это время активно пытались зайти на огромный неосвоенный российский рынок промышленного строительства, показали себя не с лучшей стороны. «Чтобы компенсировать потенциальные риски, на которые можно наткнуться при реализации проектов в России, зарубежные инжиниринговые фирмы добавляли к стоимости контракта, аналогичного

западному, 20–50 процентов», — поясняет **Сергей Мишин**, независимый аналитик рынка, в прошлом директор департамента капстроительства «Сибура». При таких наценках зарубежные игроки еще и роняли хваленое западное качество. «Они быстро поняли, что в нюансах здесь никто особо не разбирается, а значит, можно халтурить и экономить. Они ставили на российские проекты самых слабых специалистов, ослабляли внутренний контроль и так далее, — говорит Мишин. — Поэтому услуги, оказанные одной и той же инжиниринговой фирмой клиенту, скажем, в Берлине и клиенту в Красноярске, по качеству отличались существенно».

Отсутствие адекватного предложения подвигло наших сырьевиков обзаводиться собственными инженерными мощностями. В конце 1990-х этот процесс стал массовым. ЮКОС, «Норникель», «ЛУКОЙЛ», «Транснефть», «Русал» и другие крупные корпорации выстраивали внутри себя исследовательские, проектные и строительные подразделения, дублировавшие функции профессиональных инжиниринговых фирм. Делали они это

кто во что горазд. «Единой отработанной бизнес-модели у наших компаний не было. Каждая лепила из того, что было. В итоге фигурки у всех получились разные», — отмечает Сергей Мишин.

Преуспеть на этом поприще смогли единицы. Почему так вышло? Все дело в специфике инженерной деятельности — она требует особых подходов к управлению интеллектуальными активами и творческой частью персонала. Там, где ее пытаются развивать как придачок производственного бизнеса, ничего хорошего не выходит.

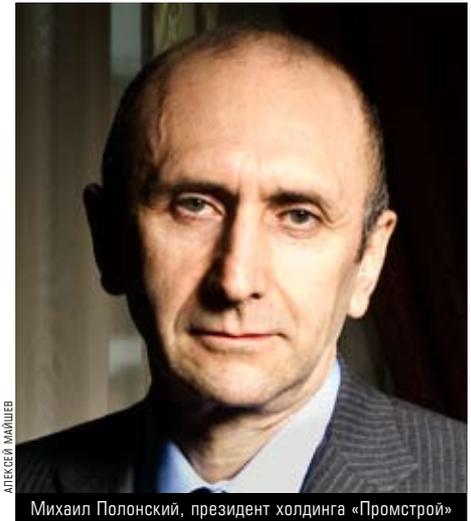
В силу этой и ряда других причин крупные сырьевые компании так и не стали «инкубаторами» — они не смогли вырастить внутри себя будущих самостоятельных игроков рынка промышленного строительства, как того ожидали многие. В 2000-е сырьевики, стремясь избавиться от непрофильной деятельности, стали отпускать свои бывшие инженерные подразделения в самостоятельное плавание. Однако сформировавшиеся в неконкурентной среде «птенцы» не выросли в заметных участников открытого рынка.



Николай Добринов, вице-президент Группы ИСТ



Петр Лямцев, вице-президент холдинга «Промстрой»



Михаил Полонский, президент холдинга «Промстрой»

### Розы на помойке

Начало 2000-х можно принять за точку отсчета: в России начал наконец формироваться рынок промышленного строительства. Первыми излишки спроса на открытый рынок выплеснули сырьевики, в первую очередь нефтянка. После того как мировые цены на нефть скакнули с 25 до 100 с лишним долларов за баррель, у нефтяных компаний появились и средства, и потребность инвестировать в основные фонды уже всерьез. Вслед за сырьевиками активизировались химики, завязанные на

переработку нефти и газа. Во второй половине десятилетия созрели машиностроители — им понадобились новые заводы с современными технологиями. На этот же период пришлась волна промышленныхстроек, инициированных работавшими на российском рынке иностранными производителями, которым после дефолта 1998 года стало выгодно создавать производства на территории России. У большинства этих и других потенциальных заказчиков не было собственных инженерных мощностей. Их спрос начал раскручивать открытый

рынок промышленного проектирования и строительства.

Предложение соответствующих услуг к тому времени тоже появилось. Однако подрядчики, поставщики этих услуг, в основной своей массе были слишком мелкими. Взросление этих «мальков» идет уже второе десятилетие, но не успевает за растущими запросами потенциальных заказчиков. «В России сейчас большое количество малых инженерных компаний с персоналом от 10 до 100 человек. Они будут медленно эволюционировать. Лет за двадцать небольшой



СК «ТРАНСНЕФТЬ» — это:

- опыт и профессионализм
- индивидуальный подход к клиентам
- высокое качество страховых услуг
- около 50 точек присутствия

### КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ

- ДМС
- Страхование имущества
- Страхование строительно-монтажных рисков
- Страхование грузов
- Страхование убытков от перерывов в производстве
- Страхование гражданской ответственности
- Автострахование (ОСАГО, АВТОКАСКО, ДСАГО, АвтоНС)
- Страхование от несчастных случаев и болезней

[www.SKtransneft.ru](http://www.SKtransneft.ru)

Держим слово



8 800 100 01 23

КРУГЛОСУТОЧНО

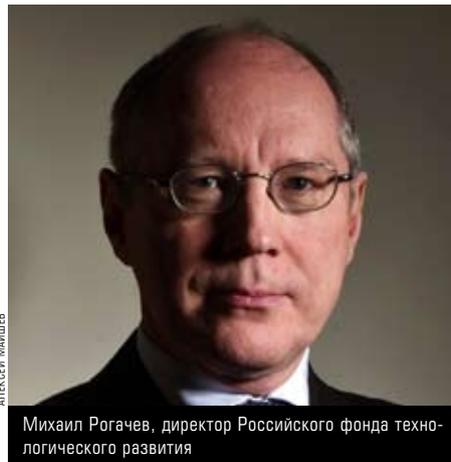
бесплатно с мобильных и городских телефонов по всей территории России

115093, Москва, 3-й Павловский пер., д. 2

ЗАО «СК «ТРАНСНЕФТЬ», Лицензия ФСОФ С №1864 77 от 22.03.2012 г.



Владимир Иванов, управляющий партнер компании «Спектрум»



Михаил Рогачев, директор Российского фонда технологического развития

В промышленном строительстве близится переломный момент. Логика развития толкает целые отрасли к радикальной модернизации. У отечественных инженеринговых компаний есть отличные шансы вырасти на волне этого модернизационного спроса

их части удастся нарастить кое-какие компетенции и увеличить персонал до 1000 человек. Эти компании смогут претендовать на сегмент небольших по масштабам проектов стоимостью от 100 до 300 миллионов рублей, — полагает Сергей Мишин. — Но прорваться в сегмент крупных проектов, от миллиарда рублей и выше, они вряд ли смогут. Им не хватит ресурсов для самостоятельного рывка».

Относительно крупных компаний-подрядчиков в стране очень мало. Но и они, как правило, не обладают полным набором компетенций, присутствующих классическим инженеринговым фирмам.

Мы решили абстрагироваться от размера и поискать среди этой разношерстной публики «правильных» игроков — профессиональных подрядчиков, имеющих четкие представления о том, как приобретать недостающие компетенции. Такие компании в стране, как выяснилось, есть, их отличает высокое качество услуг и характерные для цивилизованных рынков стандарты ведения бизнеса — в первую очередь умение трезво оценивать риски и готовность нести ответственность за результат. Это малочисленная, но наиболее квалифицированная прослойка подрядчиков на отечественном рынке.

Мы выбрали нескольких представителей этой прослойки, чтобы на их примере проследить различные сценарии становления бизнеса «правильных».

#### Сценарий первый. Группа Е4

Группа Е4 — прямая наследница советской системы промышленного строительства в одной отрасли. «В энергетике инженеринговое наследство СССР не дробили на части, как, например, в нефтянке. Была единая структура — РАО «ЕЭС России». Внутри нее аккуратно собрали все проектные, инженерные и строительные активы бывшего советского Минэнерго и назвали все это группой Е4», — поясняет Михаил Рогачев. В Е4 были включены, в частности, такие знаменитые проектно-технологические бренды, как Центральный котлотурбинный институт им. И. И. Ползунова, СибКОТЭС, ЗейГЭСстрой и др. Продуктивно работать в новых реалиях им было трудно. Это стало серьезным испытанием для рыночной компании: менеджерам Е4 пришлось преодолевать сопротивление «старого» менталитета и проводить глубокую реструктуризацию организаций с советским бэкграундом.

Развитию бизнеса группы Е4 поспособствовали масштабные инвестиции, пришедшие в большую энергетику, в первую очередь в генерацию, в середине

2000-х. С 2006 года Е4 приняла участие в строительстве и реконструкции нескольких десятков ГРЭС, ТЭЦ, АЭС, ГЭС и тепломаршруталей.

Вторым фактором роста послужило то обстоятельство, что в энергетике гораздо раньше, чем в других отраслях российского хозяйства, стал широко применяться ЕРС-подряд, предусматривающий сооружение объекта под ключ одной компанией-подрядчиком (стандарт ЕРС подразумевает полный пакет услуг — проектирование нового предприятия, комплектование его оборудованием и строительство). Благодаря этому у Е4 гораздо больше возможностей практиковаться в качестве интегратора полного цикла, чем у ее коллег из других отраслей.

Доля проектов, в которых компания выступает ЕРС-подрядчиком, по российским меркам очень высока — от 40 до 70% в разные годы. К примеру, в 2011-м Е4 завершила строительство под ключ парогазовой установки мощностью 410 МВт на Краснодарской ТЭЦ (заказчик «ЛУКОЙЛ»), а в настоящее время, также на условиях ЕРС-подряда, ведет строительство Няганской ГРЭС в Ханты-Мансийском АО для «Фортума». Эта ГРЭС мощностью 1254 МВт станет первой в современной России крупной

электростанцией, построенной по принципу greenfield.

В 2012 году оборот группы Е4 составил порядка 800 млн долларов.

### Сценарий второй. «Промстрой»

Основой холдинга «Промстрой» тоже стали активы, оставшиеся от советской системы промышленного строительства. Но в отличие от Е4 «Промстрою» пришлось собирать ее разрозненные обломки уже после расформирования крупных строительно-монтажных трестов.

В конце 1990-х основатели холдинга объединили под своим контролем строительные и монтажные предприятия, некогда подчиненные Миннефтегазстрою и Минмонтажспецстрою. Тем самым «Промстрой» подхватил целый куст советских инженерно-строительных школ разной специализации. Главная их ценность — высококвалифицированные кадры, традиции и опыт больших строек. «Мы исходили из того, что специализированные работы по монтажу металлоконструкций, технологических трубопроводов, энергетического оборудования, электрики, средств автоматизации и так далее применимы в любой отрасли. А именно эти компетенции на

80–90 процентов обеспечивают строительство технологически сложных объектов, — основатель и президент «Промстроя» Михаил Полонский объясняет идеологию своей компании в отношении собирания активов. — В советское время эти компетенции были разведены по нескольким министерствам, занимавшимся промышленным строительством. У каждого министерства были свои подрядчики, между ними была китайская стена. Мы разрушили эту стену. И сейчас мы доказываем, что с такими активами, как у нас, можно успешно работать в любой отрасли — сегодня нефтеперерабатывающий завод, завтра насосная станция, послезавтра электростанция, металлургический комбинат и так далее».

С таким набором компетенций «Промстрой» стал практически универсальным подрядчиком. Компания работает в одном из самых инженерно сложных и трудоемких сегментов рынка промышленного строительства — строит крупные индустриальные объекты площадочного типа в сфере добычи, транспортировки и переработки нефти и газа, а также в нефтехимии и металлургии. В активе «Промстроя» уже несколько десятков успешно завершенных проектов. Правда, ЕРС-



## Время больших денег

Банк Русский Стандарт рад предложить свои услуги по выгодному размещению свободных средств юридических лиц.

Деньги всегда должны работать и приносить прибыль. Если в Вашем бизнесе появились свободные средства, оформите в Банке Русский Стандарт **вклад с рекордной ставкой** на удобный для Вас период и получайте **максимальный доход**.

Высокий доход | Надежный Банк | Безупречный сервис



РУССКИЙ СТАНДАРТ БАНК

8 800 200 6 200  
<http://corporate.rsb.ru>



ОЛГА РУБАН

Колонна для разделения пропан-пропиленовой фракции высотой 96 метров — часть установки дегидрирования пропана комплекса «Тобольск-Полимер», который «Сибур» запустит в эксплуатацию в этом году

подрядов среди них единицы: под ключ компания строила ответвление от ВСТО к границе с Китаем для «Транснефти» и комплекс по очистке добытой нефти для «Самара-Нафты» (см. «В одни руки не отдадут»).

Следующим этапом в развитии бизнеса «Промстроя» станет создание четырех стратегических альянсов с крупными западными инженеринговыми фирмами — носителями современных промышленных технологий. Они будут заниматься проектированием технологической начинки новых предприятий в нефте- и газодобыче, нефтепереработке, нефтехимии и тепловой энергетике.

В 2012 году оборот бизнеса «Промстроя» достиг 400 млн долларов.

### Сценарий третий. «Спектрум»

Компании «Спектрум» в отличие от двух предыдущих героев от советской си-

стемы промышленного строительства никаких активов не досталось. «Спектрум» вырос из совместного с американцами предприятия «Перестройка», которое в 1988–1997 годах занималось реконструкцией пришедших в упадок административных строений в столице — обновляло коммуникации, устанавливало современное инженерное оборудование и т. п.

У американских партнеров будущие учредители «Спектрума» научились западным подходам и стандартам ведения инженерного бизнеса и управления проектами. Когда в 1998 году российская часть команды «Перестройки» создала самостоятельную компанию, им оказалось проще и комфортнее работать не с российскими, а с зарубежными заказчиками. Свой первый контракт «Спектрум» подписал в 2000 году с «Автофрамсом», совместным предприя-

ем автомобильного концерна Renault и правительства Москвы, строившим сборочную линию для выпуска в России модели Renault Clio.

В настоящее время компания предлагает рынку полный пакет услуг по проектированию промышленных сооружений. «Спектрум», в частности, проектировал завод строительного флоат-стекла для английской фирмы Pilkington Glass и завод молочной продукции Danone в Подмоскowie; завод электротехнической продукции для французской фирмы Schneider Electric в Ленинградской области и др. Основной контингент заказчиков компании — зарубежные фирмы, желающие обзавестись собственными производственными мощностями на территории России. «Мы имеем дело только с профессиональными заказчиками, которые понимают, что они хотят производить и на основе какой технологии. Для них мы проектируем по российским стандартам здание, которое «накрывает» их технологическую линию, и закладываем все необходимые для ее работы инженерные системы — трансформаторные подстанции, очистные сооружения, дороги и так далее», — поясняет Владимир Иванов, учредитель и управляющий партнер компании. В таком качестве «Спектрум» поучаствовал в создании более трех десятков промышленных объектов.

Бизнес по промышленному проектированию приносит компании порядка 5 млн долларов в год. Нарастать обороты владельцы бизнеса намерены за счет постепенной трансформации «Спектрума» в инженеринговую компанию полного цикла. «Спектрум» уже пробует себя в качестве интегратора в тех проектах, где с заказчиком сложились доверительные отношения: осваивает недостающие компетенции и приобретает практический опыт в управлении проектами целиком, вплоть до сдачи объекта в эксплуатацию.

### Сценарий четвертый. Группа ИСТ

Группа ИСТ, занимающаяся промышленным девелопментом, выращивает компетенции тоже «с чистого листа». До середины 2000-х истовцы строили ГОКи, гидрметаллургические комбинаты, металлургические заводы и другие объекты самостроем, а в 2006 году решили перейти из любителей в профессионалы. Компания приобрела крупный пакет акций израильской инженеринговой фирмы Varan Group (ее оборот — более 400 млн долларов) и теперь в ходе совместной реализации проектов заимствует у израильтян профессиональные подходы