

Мнение строительного сектора: как бизнес работает в новой реальности



Новые экономические сложности стали очередным испытанием на прочность для всей строительной отрасли, показывая, кто может адаптироваться к новым реалиям, а кто вынужден сойти с дистанции. Как чувствуют себя участники инвестиционно-строительных проектов в настоящее время, с какими трудностями сталкиваются, какие пути решения видят и как в дальнейшем может развиваться строительный рынок, в интервью «Разговоры о текущей ситуации на рынке. Ваше мнение» рассказали девелоперы, генподрядчики, поставщики оборудования, технические заказчики и профильные консультанты – участники III Ежегодного отраслевого форума «Управление строительством в России. Современные практики и технологии», организованного инжиниринговой компанией SMART ENGINEERS при поддержке Минстроя России.

Сизова Галина

Специалист по связям с общественностью ГК SMART ENGINEERS

g.sizova@smrte.ru

Режим работы в условиях кризиса – привычное положение дел для российских строителей. В условиях негативных экономических последствий, вызванных пандемией COVID-19, чтобы устоять и продолжить реализацию своих проектов, им уже тогда пришлось в короткие сроки перестроить свои внутренние процессы. «Предыдущие два года для нас были действительно напряженными, но они дали возможность кратно увеличить свои компетенции и определили новые пути для развития группы компаний, – рассказывает **Олег Малахов, председатель Совета директоров ГК «Праймкей».** – Поэтому то, что произошло в феврале этого года, для нас не стало событием, которое перечеркнуло все предыдущие усилия. Наоборот, это стало новым вызовом для корректировки своей работы, взаимодействия с подрядчиками, поставщиками, заказчиками. Благодаря своей подготовке, нам удалось в кратчайшие сроки перестроить наши схемы, что позволяет сейчас продолжать эффективно работать. Пришло понимание, что необходимо перестраивать логистические цепочки, обрушения курса рубля не будет и проекты можно и нужно продолжать. На сегодняшний день я вижу, что основные игроки по каждому направлению – и в проектировании, и в строительстве, и девелоперы, и сами инвесторы – продолжают свои проекты и находят новые решения для того, чтобы даже в нынешних непростых условиях успешно завершать проекты, находить новые возможности для бизнеса. Сильные игроки станут еще сильнее – слабые игроки уйдут с рынка. Вот и все. Если ты не готов подстраиваться под те условия, которые есть сейчас, адаптироваться к ним, то, даже если тебя хватит на какой-то короткий промежуток времени, с течением этого времени ты обязательно уйдешь с рынка. Сейчас время сильных».

Рынок жилищного строительства Москвы ожидаемо вступил в период летнего затишья. «Застройщики с учетом различных факторов определяются со своей стратегией и теми объектами, которые планируют начать реализовывать в этом году, – сообщает **Павел Мельников, директор по развитию АО «СЗ «ЛСР.Недвижимость-М».** – Существенное удорожание строительных работ и материалов, рост ставки, сокращение спроса со стороны населения оказывает негативное влияние на перспективы отрасли. Ожидаем реализацию мер поддержки в части субсидирования ипотеки и снижения ставки. В силу инерции и длительного срока цикла строительного проекта ввод объектов в 2022 году сохранится на текущем уровне и достигнет плановых значений».

По оценке экспертов, на сегодняшний день самая большая трудность, с которой приходится сталкиваться и заказчикам, и генподрядчикам, – это непонимание того, как прогнозировать стоимость материалов и оборудования, особенно для долгосрочных проектов. «В данной экономической ситуации мы не можем определить твердую цену проекта, определить стоимость материалов, определить курс, и это для нас огромная проблема, потому что заказчик хочет понимать, сколько будут стоить те или иные материалы, а мы не можем дать ему однозначный ответ, сколько это будет стоить в конечном итоге, – отмечает **Срджан Петрович, президент «Строй Техно Инженеринг».** – Одним из решений для продолжения реализации строительных проектов в текущих условиях может быть заключение договоров генподряда по принципу open book (*прим. на условиях компенсации затрат по строительству объекта и с уплатой вознаграждения генподрядчику за оказание генподрядных услуг и координацию работ*). С некоторыми заказчиками наша компания уже пробует работать по системе «открытой книги». В ней мы показываем заказчику все наши затраты – закупочный ценник, первичные документы, а с заказчиком заранее договариваемся, какое вознаграждение получаем и как мы

закрываем/открываем внутренние затраты. Так заказчик понимает, как у него может измениться бюджет на проект, на сколько процентов изменится стоимость на каждый вид работы и на каждый вид материалов. Второе решение – это пробовать застраховываться с определенной шкалой увеличения сметы по договору, то есть предоставлять заказчику первичные документы – письма поставщиков, где отражено, что и на сколько подорожало. Соответственно после согласования с заказчиком стоимость проекта будет изменена, и такая коррекция цены возможна в течение самой стройки. На данный момент трудно четко сказать, какая из методик лучшая для подрядчика, потому что мы не знаем, будут ли новые санкции, будет ли уменьшение санкций, насколько долго продержится такой курс. Но мы рекомендуем использовать один из этих способов при подписании новых контрактов, так как это поможет сократить будущие риски. Заказчик, конечно, хочет минимальной цены, а подрядчики хотят что-то заработать. Мы не видим, что в ближайший год или два будет какое-то одно решение, которым все будут довольны. Можно даже сказать так – все будут недовольны одинаково. В эти кризисные времена нашей отрасли очень тяжело: мало профессиональных кадров, отсутствие рабочей силы из-за зарубежья, уменьшились иностранные инвестиции. Поэтому возможно кто-то уйдет с рынка, кто-то перепрофилируется. Но мы надеемся, что все будет нормально, и рекомендуем учитывать все риски при планировании долгосрочных проектов».

«На текущий момент очень высокая турбулентность и заказчики не понимают целесообразность развития дальнейших проектов, – делится своим мнением **Аблицева Алена, руководитель проекта ГК «СМАРТ ИНЖИНИРС»**. – Также заказчики сталкиваются с ситуацией, в которой они не могут планировать стоимость и сроки ввиду отсутствия различных поставщиков, оборудования, которое было заложено, не могут грамотно распоряжаться своими ресурсами. На сегодняшний день прошло еще слишком мало времени, чтобы делать какие-то выводы. По истечению 2–3 месяцев можно будет дать аналитику – сколько проектов приостановилось, сколько возобновилось и т.д. Этой аналитикой мы на данный момент занимаемся и сможем в ближайшее время ее представить».

Осложняют реализацию инвестиционно-строительных проектов на данный момент также проблемы, связанные с импортным оборудованием. «Ни для кого не секрет, что наши промышленные стройки сильно связаны с импортным оборудованием. После начала специальной военной операции многие поставщики из недружественных стран отказались от поставок не только законтракованного, но даже оплаченного оборудования, ввиду чего многие стройки вынуждены были приостановиться, – подтверждает **Елена Колосова, директор по развитию ООО «К4», вице-президент Национальной палаты инженеров**. – Понятно, что на сегодняшний день это критично, но выход, безусловно, должен быть найден. Скорее всего, придется сделать шаг назад, выбрать другое оборудование, частично перепроектировать объекты. Есть и еще одна проблема: многим хорошо известна ситуация с кранами большой грузоподъемности, которые в России вообще не производятся, но без которых трудно организовать строительство сложных промышленных объектов. Да, все вышеперечисленное задержит стройки: требуется согласованное перепланирование экономических показателей, сроков ввода мощностей, инвестиций. И это должно быть принято всеми. К сожалению, мы видим застройщиков, которыми текущая ситуация не воспринимается как форс-мажор, все финансовые риски они перекладывают на техзаказчика и строителей. Сегодня каждое предприятие ищет свое решение. Возможно,

нужна специализированная площадка для обмена опытом в сфере закупок оборудования. На мой взгляд, сейчас самое главное – на всех уровнях не закрывать глаза, не пытаться приукрасить ситуацию, а объективно оценить «размер бедствия», выявить, что и в какие сроки можно преодолеть, а что – за пределами наших возможностей, и сконцентрировать усилия там, где можно действительно достичь результатов. Прогноз вряд ли кто-то может дать, но я не думаю, что ситуация стабилизируется раньше, чем через 2–3 года. Возможно, нужно проанализировать, что мы можем лучшего взять из советского опыта и просто применить его на практике с учетом встречной адаптации системы управления строительством и экономикой в целом, потому что ни в одной стране мира никто не смог повторить ту скорость строительства, которую показывал Советский Союз в период индустриализации и восстановления страны после войны. А задачи сегодня у нас фактически те же».

Имеют место быть и проблемы с банковскими переводами за границу. «Сегодняшние санкции нам не дают правильно осуществлять финансовые платежи нашим партнерам, – соглашается **Григорий Пегливанян, генеральный директор ООО «ФПТ»**. – Несмотря на то, что мы работаем с Китаем, все равно есть проблемы с отправкой денежных средств для наших партнеров, и это, соответственно, ведет к увеличению сроков поставки технологического оборудования и отгрузки. Это все закладывается в себестоимость конечной продукции и естественно увеличивает капитальное вложение для заказчиков при реализации новых проектов. Думаю, должно немного пройти времени, ситуация должна устаканиться, должны появиться новые технические решения, появиться новые логистические цепочки, которые нам позволят восстановить те сроки. К деньгам мы, конечно, не вернемся, но хотя бы сможем восстановить те сроки, которые были до пандемии. Главное, чтобы ситуация стабилизировалась и на рынок пришла определенность, в которой предприниматель гораздо комфортнее себя чувствует, чем в крайних позициях, будь то положительных или отрицательных. Мы сейчас точно тренируемся жить в нестабильное время. Наш прогноз, что более-менее все должно выровняться к концу года и должны наступить некие новые реалии, в которых мы будем существовать».

Для принятия правильных управленческих решений нужна всесторонняя помощь и правильное взаимодействие всех участников рынка. «Ситуация нестабильная, ситуация, требующая очень быстрых, четких, правильных управленческих решений, – подчеркивает **Вагиф Магеррамов, директор Департамента управления строительством ГК «СМАРТ ИНЖИНИРС»**. – Поэтому на текущий момент мы бы рекомендовали всем нашим коллегам, партнерам максимально избирательно подходить к выбору своих контрагентов, максимально правильно начинать любую строительную деятельность, подготовив все необходимые технические процессы. В первую очередь, необходимо оптимизировать то, что сейчас есть: переработать текущее управление, текущую управленческую модель, разработать более понятные механизмы и регламенты, потому что очевидно, что стройка изменится. Заказчик должен четко понимать, что да, некие убытки, исходя из текущей ситуации, он, скорее всего, понесет. Но, чтобы эти убытки не были максимально непонятными, максимально неизвестными, убытками, о которых он узнает в последний момент, мы предлагаем настроить прозрачную модель управления строительством, предлагаем взять на себя функции контроля исполнения данной управленческой модели и, соответственно, физического контроля за фактически

выполняемыми работами. Приведу пример. На одном нашем проекте уже была законтракована слабوتочка (*прим. слаботочные системы*), но она была законтракована на немецком оборудовании, которое, к сожалению, уже быть поставлено в Россию не может. Мы сделали пересогласование на российскую модель, провели перепроектирование и, соответственно, заново получив проект, стали ставить российское оборудование. Кризисные времена в России не заканчиваются. Я думаю, что всем строителям, занятым в строительстве именно крупных объектов, нужно быть готовым, что эта ситуация завтра не закончится. Поэтому история про прозрачность, про понятность, про управление рисками должна быть в России поставлена на конвейер».

«Я не скажу, что сейчас изменилось все, во-первых, стройка – это длительный процесс, – оценивает ситуацию на рынке **Дионис Васильев, управляющий партнер «Русской экспертной группы»**. – Да, безусловно, те проекты, к которым мы имеем отношение и которые только проектировались, притормозились практически все, поскольку инвестор не понимает, что происходит – ему легче поставить на паузу проекты, которые не строятся, но строящиеся проекты продолжают. Соответственно эффект от того, что произошло сравнительно недавно, мы с вами увидим в этом году. Мы не увидели паники, мы увидели желание, в том числе иностранных партнеров, разобраться в ситуации и найти способ работать. Я могу привести наши примеры: из 14 проектов, в которых так или иначе в какой-то из форм присутствуют наши иностранные партнеры – либо как заказчики, либо как проектировщики – практически все в течение первого месяца прислали письма о приостановке. Однако ситуация меняется и на данный момент половина проектов, а если быть точным – 8 (чуть больше 50%), либо полностью возобновили работу, или прислали письма, подтверждающие начало работ в ближайшее время. Соответственно, определенная ясность уже появилась. Мы находимся в фарватере того, что происходит в политической сфере, и какие-либо внутренние прогнозы изнутри рынка просто работать не будут. У нас есть только ответная реакция на происходящее. Соответственно хотелось бы пожелать нашим властям значительно жестче относиться к повышению стоимости строительных материалов и любых других работ. И хотелось бы пожелать, чтобы вот эта работа развивалась и усиливалась, потому что и с точки зрения потребителя бытового, и с точки зрения потребителя строительного материала эта ситуация резко негативная. А по всем остальным факторам надо держаться, нужно ценить коллектив, искать переговорную позицию. Мы благодарны нашим коллегам, партнерам, клиентам, потому что мы наблюдаем сейчас максимальную кооперацию».

«Какие-то отдельные проекты движутся, мы в них участвуем и, собственно говоря, находимся со всеми на одном поле – у всех одни проблемы, одни заботы и одни способы решения, как обойти те или иные трудности, связанные с поставками оборудования (а это влияет на сроки строительства), и, соответственно, как перестроить работу участников строительного процесса, – поддерживает дискуссию **Сергей Должников, генеральный директор ЭКСИНКО**. – Многие вещи, нельзя сказать, что они произошли неожиданно, но, тем не менее, болевые точки строительства в целом – это недостатки проектирования, недостатки планирования на долгий период, недостатки в логистике, связанные с поставками строительных материалов. Мы двигаемся, например, в рамках развития автоматизации внутренних процессов нашей компании, это связано и с информационным моделированием, и с повышением общего инженерного уровня, и с практической подготовкой наших инженеров. Не думаю, что эти направления чем-то отличаются от

других участников рынка. Ориентироваться надо на собственные силы, на стремление к развитию».

Проекты госсектора сегодня также испытывают проблемы. «Никто не отменял госконтракты, никто не отменял сроки, ситуация сложная именно у подрядчика с точки зрения того, что он несет большие издержки и на те риски, на которые он подписывался, требуется пересмотр бюджета, – отмечает **Михаил Ермилов, партнер практики инжиниринг Strategy Partners**. – Никто не отменял Постановление Правительства касательно пересмотра максимальной стоимости госконтракта. То есть это возможно. Если говорить про инвестиционное строительство, то здесь все более-менее понятно. Основная проблема – бюджет и его рост. Ключевая ставка снизилась – рынок чуть-чуть ожил. Если она снизится еще, то рынок будет двигаться более активно. Вторая проблема – в том, что не все материалы доступны сейчас для нас, для российского рынка. Что-то возможно привезти в обход, с помощью третьих стран-посредников, но не всегда. Мы видим, что многие группы заказчиков уже подбирают аналоги на рынке Азии, что они активно рассматривают возможности замены материалов и оборудования европейского производства, они смотрят на то, что производится в России. Сейчас эти базы создаются. Приостановили свою реализацию пока проекты, которые были на стадии концепции, грубо говоря, где предпроектная проработка. Они все взяли паузу, практически все. Они ожидают, когда снизится ключевая ставка, когда выстроятся логистические цепочки, когда прояснится, что будет происходить с санкционными рисками. Проекты, которые на финишной прямой, они не приостановились, они завершаются. Грубо говоря, мы потом будем решать, как за это платить подрядчикам и откуда будут брать деньги заказчики. Те же проекты, которые еще на стадии реализации, находятся, условно говоря, посередине, они также находятся в такой ситуации. Скажем, если это проект госзаказа, то он, конечно, движется. Если это проект частных инвестиций, если заказчик не видит санкционных рисков для срывов сроков и выполнения работ, он продолжается. Но если есть хотя бы малейшие подозрения, то, конечно, проекты ставят на паузу и вопрос о консервации сейчас остается на поверхности».

По оценке экспертов, любой кризис – это очередной вызов, проверка на прочность своего дела и рынка в целом. Здесь важна, прежде всего, гибкость мышления, поведения и коммуникации. «"Адаптация" – самое правильное слово, которое подходит сейчас к подрядчикам, проектировщикам, в первый момент все замерли в ожидании, а что же будет происходить, – делится **Константин Егоров, директор ООО**

«СтройКапиталКонсалтинг». – Сейчас все готовы подстраиваться под ситуацию, внимательно смотреть все гарантии, которые представляют власти, и работать с тем, что есть. Могу сказать, что у нас сейчас практически нет запросов на сопровождение строительства новых объектов, переговоров застройщиков, технических заказчиков, генеральных подрядчиков – люди обращаются за тем, чтобы изменить условия существующих контактов, ищут новые возможности, пересматривают цены, договариваются. Нам казалось, что будет большое количество конфликтов, но конфликтов не так много. Сегодня люди стараются друг с другом наладить взаимодействие, понимают, что конфликты невыгодны, гораздо выгоднее договариваться. Выстраивают отношения, пытаются жить в складывающихся условиях, какими сложными они не были бы. Мы пытаемся структурировать отношения таким образом, чтобы максимально эффективно заказчик, генподрядчик, технический заказчик и проектант могли бы регулировать

проблемы. Если говорить про прогноз на ближайшее будущее – все будет сильно неопределенно и меняться каждый день. Нужно быть готовыми адаптироваться к этой ситуации каждый день и быть готовыми учиться. Я думаю, что это главное, что сейчас нас держит не просто на плаву, а даст развитие».

«По нашим проектам мы можем отметить, что в текущей ситуации большинство заказчиков не спешат отменять свои инвестиционные программы, скорее, началась большая работа по пересмотру ключевых параметров проектов, включая технические решения, бюджеты и сроки реализации, – резюмирует **Хусейн Плиев, генеральный директор ГК «СМАРТ ИНЖИНИРС»**. – И что отрадно, заказчики начинают по-другому смотреть на организацию управления инвестиционно-строительными проектами, более важным становится обеспечение системности и эффективности в реализации проектов. Безусловно, в условиях такой турбулентности, ухода с российского рынка привычных поставщиков и производителей материалов и оборудования, нарушения логистических схем, продолжение строительства становится все более сложной задачей. Но то, что нам в довольно короткие сроки удается находить альтернативные решения, говорит о том, что рынок до конца года в целом сможет адаптироваться к новой «нормальности». И тут важно не просто восстановить прежние объемы строительства. Очень важно, причем как для заказчиков, так и для всех других ключевых участников строительного процесса, чтобы последние события стали уроком, чтобы мы научились работать и относиться к стройке иначе, видеть и планировать весь жизненный цикл проекта, начиная от планирования и заканчивая эксплуатацией. В рамках прошедшего Форума мы ставили себе задачу донести до всех участников строительного процесса, что ключевыми условиями успеха любого инвестиционно-строительного проекта является, как бы банально это ни звучало, грамотно выстроенное управление строительством и командная работа всех участников, а не наличие финансирования, правильно выбранных проектных решений или отсутствие замечаний со стороны строительного контроля. Именно эти два фактора являются фундаментом, на основе которого строится будущий успех любого инвестиционного проекта, особенно в столь не простой период, который мы все с вами сейчас проходим. Текущее время стимулирует развитие собственных внутренних компетенций по управлению стройкой, по «выживаемости» в таких сложных условиях, стимулирует к повышению эффективности работы, эффективности управления планированием».

Справочно:

III Ежегодный отраслевой форум «Управление строительством в России. Современные практики и технологии» является логичным продолжением ежегодных мероприятий, организуемых Центром компетенций в строительстве ГК «СМАРТ ИНЖИНИРС» с 2018 г. Особенностью Форума стал фокус на роли заказчика в управлении инвестиционно-строительным проектом, а также роли и месте института независимого технического заказчика. На Форуме обсуждались проблемы основных участников процесса строительства в текущих кризисных условиях, особенности реализации инвестиционных проектов, строительные риски, рассмотрены наиболее эффективные организационно-управленческие и цифровые решения на примере реальных кейсов.

Организатор форума – ГК «СМАРТ ИНЖИНИРС» при поддержке Минстроя России.

Генеральный информационный партнер Форума – ИД «Коммерсантъ».

Генеральный информационный партнер Форума – ИД «Коммерсантъ».

Генеральный партнер: ГК «ПРАЙМКЕЙ».

Стратегические партнеры: «Цифровые решения в строительстве», «Строй Техно Инженеринг».

Партнеры: «Русская экспертная группа», «Матрикс».

Деловые партнеры: Ассоциации «Национальное объединение организаций в сфере технологий информационного моделирования» (НОТИМ), Национальное объединение «Технологических и ценовых аудиторов» (НО ТЦА), Рейтинговое агентство РАЕХ («РАЭКС-Аналитика»), НП «Российская гильдия управляющих и девелоперов» (РГУД), Ассоциации индустриальных парков России (АИП России), «Национальное объединение специалистов по безопасности бизнеса», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет» (НИУ МГСУ), Государственный университет управления (ГУУ), Фирма «ИС».

Информационные партнеры: отраслевой журнал «Вестник», портал DigitalDeveloper, интернет портал «Строительный эксперт», газета профессионального сообщества изыскателей России «Вестник инженерных изысканий», федеральное отраслевое издание «Российский строительный комплекс», информационно-аналитический портал «Арендатор.ру», «Нанотехнологии в строительстве: научный Интернет-журнал», информационно-рекламное издание «Техсовет», Новостной портал «ASN-info», научно-технический журнал «Инженерные системы», всероссийский отраслевой журнал «Строительная Орбита», издательство «АВОК СЕВЕРО-ЗАПАД», журнал «Дороги. Инновации в строительстве», журнал «Вестник государственной экспертизы», информационно-торговая система «Сделано в России», сетевое издание «GR News», ГБУ «Мосстройинформ», издательство «Композит XXI век», международный промышленный портал «ПВ.РФ», независимый электронный журнал «ГеоИнфо», научно-технический и производственный журнал «Промышленное и гражданское строительство», журнал «Строительные материалы», журнал «Жилищное строительство», отраслевое издание «Строительная газета», отраслевой журнал «Строительство», Агентство Новостей «Строительный Бизнес», Международный выставочный портал ExpoClub.ru.