

# МИХАИЛ ПОЛОНСКИЙ: ИСТОРИЮ СТРОИТЕЛЬСТВА ВСТО БУДУТ ИЗУЧАТЬ...



ИНТЕРВЬЮ  
МИХАИЛ ПОЛОНСКИЙ  
Президент ЗАО «ПРОМСТРОЙ ГРУП»

В прошлом году Группа компаний «ПРОМСТРОЙ» осуществляла работы в рамках строительства первой очереди трубопроводной системы ВСТО, включая сооружение НПС-4, технологических трубопроводов и монтаж оборудования береговых и гидротехнических сооружений морского терминала Козьмино.

В настоящее время компания в Амурской области осуществляет строительство «под ключ» ответвления нефтепровода от ВСТО к границе Китая.

Об особенностях работы на Дальнем Востоке и своих взаимоотношениях с заказчиком «Вертикали» рассказал Михаил ПОЛОНСКИЙ, президент ЗАО «ПРОМСТРОЙ ГРУП».

**Ред.:** В чем особенности «восточного» строительства?

**М.П.:** Если сравнивать три одинаковых по мощности, техническим решениям и составу сооружений объекта, расположенных в Европейской части страны, Западной Сибири и на Дальнем Востоке, они будут принципиально разными с точки зрения стратегии их реализации, управления рисками и стоимости.

Главная сложность строительства на востоке, не считая огромных расстояний и тяжелых климатических условий, это неразвитость и, по сути, отсутствие местного подрядного рынка. Особенно в части монтажных работ, рынка местных строительных материалов и услуг. Здесь успешно могут работать подрядные компании, которые в состоянии выполнить большую часть работ собственными силами.

Местные субподрядчики представляют собой небольшие бригады, которые в принципе не могут пройти предквалификацию в «Транснефти» по таким критериям, как опыт, квалификация персонала, наличие собственных технических ресурсов, финансовое состояние, способность минимизировать финансовые риски.

**Ред.:** Дальний Восток — это регион со сложными горно-геологическими условиями...

**М.П.:** ...и поэтому там особое значение имеет качество инженерных изысканий. Так, при выполнении работ на площадке пункта сбора нефти (нефтепровод Сковородино — госграница КНР) мы при проведении земляных работ, в соответствии с данными изысканий, должны были иметь дело с грунтами не выше

четвертой категории (и на части площадки это так и было). Однако, когда основная часть фундаментов сооружений была выполнена, а оборудование смонтировано, мы столкнулись с тяжелой неразборной скалой, которая при наличии достоверной информации должна была быть предварительно взорвана без больших усилий.

Но проводить буро-взрывные работы было невозможно - существовал риск повреждения уже выполненных конструкций. Пришлось экстренно собирать со всего Дальнего Востока мощные гидромолоты. Мобилизация, демобилизация, простои субподрядчиков, круглосуточная работа «по борьбе» со скалой, и как следствие — существенные непроизводительные затраты, не запланированные проектом.

**Ред.:** *И что, эти затраты не компенсировались «Транснефтью»?*

**М.П.:** Как правило, заказчик дополнительные расходы, связанные с ошибками проектирования, принимает, но кому от этого хорошо?

**Ред.:** *Как можно минимизировать подобные риски?*

**М.П.:** Сейчас, работая над ошибками, мы понимаем, что на

ции уникальных проектов и сохранившаяся система планирования и управления программами строительства и технического перевооружения.

Проблемы возникают практически с каждым заказчиком, поскольку стройка — сложный процесс и не может проходить без проблем между заказчиком и подрядчиком. Ведь строит именно заказчик, а не подрядчик.

«Транснефть» сегодня — наиболее зрелый заказчик. За последние 10 лет компания реализовала несколько крупнейших инфраструктурных проектов и приобрела уникальный опыт.

Проект ВСТО — это пример очень высокого уровня управления мегапроектом. Этот проект, учитывая сроки и условия его реализации, далеко не всем, даже лучшим западным компаниям, был бы по плечу. За рубежом процесс подготовки и реализации такого масштабного проекта занял бы значительно больше времени, чем потратила на это «Транснефть».

Процесс проектирования и строительства ВСТО — от принятия решения в конце 2005 года до отгруженного танкера с нефтью 27 декабря 2009 года — заслуживает самой высокой оценки. Хотя на каждой стадии строительства ситуация была крайне напряженной и «Транснефти» приходилось решать массу проблем. Дорога не была усыпана розами.

**Ред.:** *Михаил Маркович, как правило, заказчик дает мало времени подрядчику на подготовку oferty. Как подрядчик за три-четыре недели может все просчитать и взять на себя риски на сотни миллионов долларов?*

**М.П.:** Подготовка адекватной oferty на строительство крупного объекта обходится подрядчику в сотни тысяч долларов, занимает несколько месяцев. Приходится параллельно проводить разработку сетевых графиков строительства, комплектации, финансирования, стоимостную и техническую экспертизу тендерной документации, маркетинг поставщиков оборудования, изучать местные рынки подрядчиков, стройматериалов, услуг, транспортные схемы, ТУ на подключе-

ние временных зданий и сооружений и т.п.

Это работа большого количества очень опытных и высокооплачиваемых специалистов в течение относительно продолжительного времени (часто три-четыре месяца, иногда до полугода). Затраты на подготовку oferty серьезного проекта могут составить \$300–400 тыс. и даже больше. И когда проводится конкурс на строительство объекта стоимостью в несколько сот миллионов долларов, а срок подачи ofert составляет 10 дней, это ничего кроме недоумения не вызывает.

**Ред.:** *Но почему все-таки срок подготовки oferty часто такой короткий? Имитация конкурса? Создание видимости «массовки» для легитимации победы кэптивной компании, назначенной победителем?*

**М.П.:** Чаще всего это срыв внутренних сроков подготовки заказчиком конкурсной документации. Один из способов «исправить» ситуацию — это сократить сроки подготовки и подачи ofert претендентами. Кроме того, я бы не стал фетишизировать конкурсы по строительству крупных объектов. Это не булка хлеба в магазине купить.

Они и на западе до условной степени прозрачны, а у нас сейчас, возможно, меньшее зло — эти самые кэптивные компании против большого количества безответственных, «готовых» к выполнению любых объемов работ, профессионально несостоятельных демпингующих соискателей-удальцов.

Особенно на фоне известных переходных процессов в системах технического регулирования и лицензирования в строительстве, незрелости заказчика, фактического отсутствия в ряде регионов предложения субподрядчиков, местных строительных материалов.

Когда я говорю о сроках подготовки и стоимости oferty, то имею в виду, что своему или не своему подрядчику так или иначе нужно нести эти затраты в начале, чтобы объект не сделался золотым в конце.

Вооружить подрядчика, готовящего offerту, всей имеющейся информацией в интересах заказчика, вопреки бытующему часто мне-

## Главная сложность строительства на Дальнем Востоке, не считая огромных расстояний и тяжелых климатических условий, — это неразвитость и, по сути, отсутствие местного подрядного рынка

стадии подготовки oferty нужно было брать на себя риск и выполнять дубль изыскания либо убедить заказчика включить их как дополнительные расходы в подготовительный период. Это плохое и дорогое решение, но другие хуже.

**Ред.:** *«Транснефть» не раз предъявляла претензии подрядчикам...*

## Мы пришли в Восточную Сибирь вместе с «Транснефтью» в 2006 году и старались не допускать существенного отставания от графика работ

**М.П.:** Мы пришли в Восточную Сибирь вместе с «Транснефтью» в 2006 году и старались не допускать существенного отставания от графика работ. Наша НПС-4 была первой площадкой ВСТО-1, сданной приемочной комиссии.

Подрядчикам, а особенно новым, работающим с «Транснефтью», всегда непросто. Компания предъявляет высокие требования к организации и качеству работ, обязательны ежедневная отчетность по физическим объемам работ, требование о банковских гарантиях выполнения обязательств по контрактам от первой десятки банков (мы, в частности, работаем под гарантии Сбербанка). Система жесткая, и не все подрядчики легко привыкают — некоторые не выдерживают.

Вместе с тем, это выстроенная за многие годы в ходе реализа-

нию: давать как можно меньше информации подрядчику, спрятать сметы, лакировать действительность с целью получить наименьшую цену. К сожалению, это типичная позиция чиновника УКСа, ОКСа, дирекции, стремящегося, часто совершенно искренне, показать себя большим католиком, чем Папа Римский. Цена либеза таких менеджеров для их работодателей бывает очень высока.

**Ред.:** *Вы привлекали субподрядчиков со стороны или обошлись собственными силами?*

**М.П.:** Привлекали и привлекаем, и довольно широко. Делаем мы это, чтобы выдерживать качество и стоимость работ, предусмотренных контрактом. У нас жесткие внутренние правила в отношении привлечения субподрядчиков. И наши собственные компании обязаны конкурировать по срокам и ценам с их коллегами, не входящими в Группу.

Мы специально создаем условия конкуренции для наших компаний. В противном случае, пострадала бы эффективность генподрядных проектов, так как центром прибыли является именно проект.

Без конкуренции с внешней средой менеджмент внутренних субподрядчиков быстро «жиреет», теряет тонус, профессионализм.

**Ред.:** *И как часто побеждают подрядчики со стороны?*

**М.П.:** Довольно часто. Наши внешние партнеры-субподрядчики обязаны пройти предквалификацию, то есть подтвердить возможность выполнения определенных видов работ в соответствии с требованиями заказчика и нашей группы компаний к банковским гарантиям обеспечения обязательств, квалификации персонала, наличию собственных технических ресурсов, финансовому состоянию, охране труда, промышленной и экологической безопасности, системе управления проектами, отчетности и т.п.

С субподрядчиками, прошедшими предквалификацию, подписываются предварительные договоры, что по существу является условием начала коммерческих переговоров.

Далее проводится конкурс по коммерческим условиям договора. Если внешний субподрядчик предлагает более низкую цену, чем наше дочернее общество, у нашей дочерней компании есть два варианта: снизить цену до цены предложения внешнего субподрядчика или проиграть и самостоятельно искать себе внешние контракты. В последнем случае компания заключает контракт с внешним субподрядчиком.

Необходимо отметить, что при выборе субподрядчиков существует такое понятие, как цена антидемпингового отсека. Мы неплохо ориентируемся в стоимости ресурсов на подрядном рынке, знаем цены, понимаем минимальную себестоимость субподрядчика. Таким образом, в каждом субподрядном лоте у нас есть минимальная цена. И если мы получаем предложение ниже этой минимальной цены, то отказываемся от дальнейших переговоров с таким подрядчиком. Многолетний опыт научил нас, что ничего кроме проблем с таким партнером мы в будущем не получим. А бесплатный сыр бывает только в мышеловке.

У дочерних обществ есть ответственность обеспечить выполнение бизнес-планов по объемам работ, прибыли, денежному потоку. При праве свободы договора их предпочтениями против внешних конкурентов являются отсутствие необходимости прохождения предквалификации и предоставления банковской гарантии.

К сожалению, случается, что мы ошибаемся с выбором внешнего субподрядчика, несмотря на предквалификацию. В этом случае у нас всегда есть возможность принять административное решение и подключить на этот объем работ собственные специализированные подрядные мощности. Это, конечно, плохое решение. Мы его крайне редко применяем, поскольку все фактические затраты компенсируются генподрядчиком, который ошибся, выбрав несостоятельного внешнего подрядчика.

**Ред.:** *Какие подрядные мощности есть в вашем холдинге?*

**М.П.:** В нашем холдинге есть свои компании, ключевыми компетенциями которых являются

монтаж технологических трубопроводов и оборудования, изготовление и монтаж металлических конструкций, монтаж систем автоматики, электрооборудования, механизация строительства и комплектация строительства

### **Сейчас, работая над ошибками, мы понимаем, что на стадии подготовки оферты нужно было брать на себя риск и выполнять дубль изыскания либо убедить заказчика включить их как дополнительные расходы в подготовительный период**

всеми видами материально-технических ресурсов.

Все это предприятия бывших Минмонтажспецстроя и Миннефтегазстроя, которые были ориентированы на работу в интересах нефтяников, газовиков, нефтегазопереработчиков, энергетиков, металлургов и относительно легко могут быть перенацелены для выполне-

### **Проект ВСТО — это пример очень высокого уровня управления мегапроектом. Этот проект, учитывая сроки и условия его реализации, далеко не всем, даже лучшим западным компаниям, был бы по плечу**

ния работ по своим ключевым компетенциям в других отраслях.

По западным представлениям, это совершенно неадекватный набор продуктов. Немыслимый. Там, как правило, генподрядчик берет эти услуги на рынке — есть рынок монтажных и специальных строительных работ, есть рынок услуг по комплектации и т.п. Если компания, специализирующаяся

### **Без конкуренции с внешней средой менеджмент внутренних субподрядчиков быстро «жиреет», теряет тонус, профессионализм**

на управлении проектами, получает контракт, у нее нет головной боли, где взять субподрядчика на тот или иной вид работ. Генподрядчик или ЕРС-контрактор в существенно меньшей степени зависят от субподрядчиков.



У нас же субподрядный рынок практически отсутствует, особенно на Дальнем Востоке. Генподрядчики, беря на себя риски за конечный продукт, часто попадают под излишнюю зависимость от субподрядчиков. Чтобы снизить эту зависимость и лучше управлять рисками, нам пришлось сформировать, скажем так, полипродуктовую структуру активов. При этом мы пытаемся максимально раскрыть внутренний рынок для доступа внешних субподрядчиков.

**Ред.:** *Что вы будете делать со своими субподрядчиками в случае появления рынков?*

**Мы неплохо ориентируемся в стоимости ресурсов на подрядном рынке, знаем цены, понимаем минимальную себестоимость субподрядчика. Таким образом, в каждом субподрядном лоте у нас есть минимальная цена**

**М.П.:** Если мы увидим стабильное предложение по качеству и ценам, не уступающее тем продуктам, которые у нас сегодня внутри холдинга, тогда будем думать, что делать с этими активами: продавать контроль стратегическому инвестору, выводить на фондовый рынок, продавать менеджменту и т.п.

В конечном итоге, мы бы хотели сосредоточиться на более высокомаржинальных и технологичных продуктах, таких как проектирование, управление, консультирование.

**У нас был неожиданно хороший 2009 год, и даже можно сказать, что мы кризис не заметили. Но это, скорее, случайное стечение обстоятельств — у нас было много интересной работы**

**Ред.:** *Как быстро это может произойти?*

**М.П.:** В зависимости от того, как быстро изменится ситуация на подрядном рынке, а пока, с нашей точки зрения, «натуральное хозяйство» оправдано и мы планируем покупать активы с компе-

тенциями монтаж высоковольтного электрооборудования, тепло-монтаж, проектирование.

**Ред.:** *Какие существенные изменения, с вашей точки зрения, ожидаются на подрядном рынке в ближайшие годы?*

**М.П.:** Позитивные.

**Ред.:** *Вы оптимист?*

**М.П.:** Пессимисты в нашем ремесле долго не задерживаются. Рынок по объему гигантский, он будет развиваться. Мне кажется, что продолжится консолидация подрядных активов. Отечественных подрядчиков станет меньше, но они будут гораздо сильнее, крупных заказчиков станет больше, а государства в управлении станет меньше.

Требования к эффективности капитальных затрат и качеству строительства будут повышаться. Конкуренция будет расти в низкотехнологичном сегменте со стороны китайских подрядчиков, в высокотехнологичном — со стороны западных. Постепенно традиционные генподрядные конкурсы будут замещаться на ЕРС.

**Ред.:** *Как «ПРОМСТРОЙ ГРУП» пережил кризис?*

**М.П.:** У нас был неожиданно хороший 2009 год и даже можно сказать, что мы кризис не заметили. Но это, скорее, случайное стечение обстоятельств, у нас было много интересной работы.

Конечно, не обошлось без болезненного сокращения административно-управленческих расходов, которые мы урезали в IV квартале 2008 года. Принцип такой: отказаться от всего, без чего можно прожить. Сегодня наша управляющая команда состоит из 100 человек, включая водителей. Это хороший показатель для компании с такой географией и персоналом из 4500 человек.

У нашей компании нет сверхприбыли, но она показывает хорошую ровную динамику за последние годы, в том числе и в 2008 и в 2009 годах.

Из существенных проектов прошлого года можно отметить расширение Южно-Балыкского газоперебатывающего комплекса, заказчик «СибурТюменГаз».

Объект закончен и сдан в эксплуатацию в декабре 2009г.

Кроме того, наши дочерние компании в качестве субподрядчиков работают на десятки других клиентов, в числе которых предприятия металлургии, нефтехимии, нефтепереработки, энергетики в России и Казахстане.

**Ред.:** *Как изменились цены на подрядные услуги в прошлом году?*

**М.П.:** Цены упали, как и по всей отрасли. В нашем сегменте происходят сразу несколько процессов: во-первых, мы постоянно испытываем давление со стороны заказчиков, которые за счет снижения цен пытаются оптимизировать свои расходы. Во-вторых, инфляция как была, так и осталась. И, наконец, крупные заказчики предъявляют все более высокие требования к экологии, охране труда, технике безопасности, организации работ, отчетности и т.д. Вместить все это в одну и ту же цену можно только путем переговоров и компромисса.

**Ред.:** *Нет ли у «ПРОМСТРОЙ ГРУП» желания прикупить какие-нибудь активы?*

**М.П.:** Я уже говорил о «многопродуктовой» конструкции внутри нашей компании. Для ее завершения нам не хватает трех продуктовых дивизионов: монтажников высоковольтного электрооборудования, тепломонтажников, а также собственных проектных мощностей, желательно с западными технологиями. Мы не исключаем, что приобретем нужные нам активы. Пока же ведем осторожные переговоры.

Сложность в том, что сейчас в результате кризиса нет понимания реальной стоимости активов. Де-факто, можно говорить о безденежных поглощениях. Но, как правило, акционеры не хотят поглощаться без денег. Это приводит к существенному сокращению сделок по слияниям и поглощениям со второго полугодия 2008 года.

Но мы продолжаем переговоры с партнерами, обсуждаем с инвестиционными банкирами различные стратегические перспективы и с оптимизмом смотрим в будущее. 