



# Сегодня честность – лучшая политика!

**Вадим Лукашевич, заместитель директора ЦНИИПСК им. Мельникова по экономике и финансам**

Сегодня «кризис» – самое популярное слово. Об этом говорят все и отовсюду – с экранов телевизоров, в газетах, по радио. Выступает Президент, премьер, члены Правительства, экономисты, обозреватели, обыватели, астрологи...

И у каждого – свое понимание кризиса, его причин, проявлений и способов преодоления. Так что же это такое – кризис? Рассматривая проектные и строительные организации, я бы говорил не об одном, а о трех разных кризисах, в настоящий момент наложившихся один на другой. **Первый кризис – это перманентный кризис строительной отрасли России.**

Он начался после распада СССР. В итоге сегодня сложилась парадоксальная ситуация – у строительной отрасли, одной из самых значимых в экономике страны, нет не то, что своего министерства или другого аналогичного координирующего (или управляющего) органа – она вообще брошена государством на произвол судьбы! Более того, **в течение последних лет идет систематическое разрушение нормативной базы строительной отрасли:** теряют силу СНиПы, перестают действовать различные ГОСТы и ОСТы, отменяются лицензии...

Если в советские времена проектирование и строительство было уделом профессионалов, то сейчас этим занимаются все, кому не лень. Зарегистрировать новую строительную фирму «с нуля» с необходимыми лицензиями на проектирование и строительство сооружений любой категории сложности и «липovým» штатом специалистов можно быстро и «за копейки». Все это приводит к катастрофическому падению качества как проектно-сметной документации, так и возводимых сооружений. Самое страшное в этой ситуации то, что, по сути, перестали быть обязательными разделы нормативной документации, оговаривающие безопасность сооружений. Причем десятиле-

тиями складывавшаяся система обеспечения безопасности в строительстве сегодня нарушена на всех этапах жизненного цикла объектов: от проектирования, через производство материалов и стройконструкций, их монтажа и до последующей эксплуатации.

Сложилась система, которая не отсекает неопытных участников рынка. В проектной области скороспелые фирмы, не имея достаточного опыта и квалифицированных специалистов, как правило, активно демпингуют, необдуманно используя чужие наработки. Заказчик, в свою очередь, ориентируясь только на ценовые показатели, неизбежно покупает не нормальный и законченный комплект проектно-сметной документации, а некомпетентность как мину замедленного действия. В итоге получается, что вместо нормативной безопасности нами правит русское «авось».

**Вторая серьезная проблема в строительной отрасли – это модное нынче привлечение иностранных подрядчиков, как в проектировании, так и в строительстве.** При этом закрываются глаза на совершенно очевидные обстоятельства:

- на наш внутренний рынок, как правило, приходят далеко не самые лучшие зарубежные компании, а только те, которые у себя на родине оказались неконкурентоспособны. Мы для них – новый дикий рынок с менее жесткими требованиями к технологии работ; опыт ЦНИИПСК свидетельствует – зачастую иностранная документация пестрит элементарными ошибками;

- иностранцы не имеют никакого представления о наших нормах и стандартах, сортаментах, оборудовании, технологических возможностях, номенклатуре и производственных способностях наших заводов стройматериалов и металлоконструкций. Как правило, их проекты сырые, не учитывающие нашего климата и эксплуатационного менталитета. В лучшем случае их удается адаптировать под наши нормы, условия, технологии и материалы, в худшем – эти проекты проходят через некачественную экспертизу и строятся «как есть»;

- услуги иностранных подрядчиков по опделению стоят дороже отечественных, поэтому иностранцы вынуждены демпинговать, экономя на материалах, на квалификации работников, на соблюдении технологий. В этой ситуации за ними вынуждены тянуть-

ся и отечественные подрядчики, снижая свои издержки – в результате на наших стройках установилась тотальная власть малограмотных гастрбайтеров.

Мне могут возразить – любой проект проходит многоэтапную экспертизу. И здесь мы подходим к еще одному общеизвестному фактору, усугубляющему общую ситуацию. **Строительная отрасль России – часть национальной экономики, главной бедой которой является всепроникающая коррупция.** Любкой, мало-мальски связанный с нашим строительством, знает, что положительное экспертное заключение можно просто купить.

Стоимость экспертизы почти официально закладывается в сметную стоимость проектов. К коррупции примыкает нецелевое использование средств, причем суммарные потери по отдельным объектам могут достигать десятков процентов. Наличие такого финансового «пресса» на сметную стоимость объекта приводит к тому, что подрядчику, а зачастую и проектировщику, приходится экономить на качестве работ, при этом может страдать безопасность объектов. Экономия достигается, разумеется, за счет отступлений от требований стандартов в области технологии строительства и безопасности. А впоследствии – и за счет упрощения эксплуатации, что приводит к преждевременному износу и повышению аварийности сооружений.

Упомянутые проблемы – это «деревья, за которыми виден лес» – системный кризис отечественной строительной отрасли. Можно утешать себя цифрами освоенных средств, но неизбежен печальный вывод – крыши наших сооружений будут падать и впредь...

**Второй кризис – это системный кризис нашей экономики.**

Из всех индустриально развитых стран Россия имеет самую неэффективную, самую ресурсозатратную экономику. Она – квинтэссенцией нашего менталитета – не работать, ничего не делать, не развиваться, а «лежа на печи» следить за мировой стоимостью нефти, поучая, при этом других, как нужно правильно жить.

Не углубляясь в экономические дебри, назову **две основные проблемы нашей экономики, находящие свое выражение в политике – коррупция как способ существования и тотальная ложь как ее обоснование.** Когда не действуют экономические рычаги,

отсутствуют неизменные и понятные всем правила игры, **нет общественного согласия (договора) между руководством страны и различными слоями общества**, то коррупция неизбежно становится если не движителем, то «смазкой» всех экономических процессов. Открыто признать этот факт нельзя, поэтому возникает необходимость пропагандистского тумана в виде демагогических заявлений, рассчитанных на обывателя. Их слышно отовсюду, вот лишь недавние примеры: «Россию кризис не затронет», «у России достаточно ресурсов для преодоления кризиса», «Девальвации не будет», «нацпроекты не пострадают», «кризис не отменит социальные завоевания» и т.д.

По поводу неэффективности экономического блока в руководстве России сегодня не прошел разве что ленивый. Но приведу только один факт, для экономиста свидетельствующий о многом. Неспособность обуздать инфляцию в течение многих успешных предкризисных лет говорит о неадекватности действий нашего Правительства в экономической сфере. Точнее – о его неадекватном бездействии.

Выскажу еще одну непривычную, на первый взгляд, мысль – когда меня спрашивают: «Что вы думаете о кризисе?», – я, полусерьезно, отвечаю: «Мне непонятно только одно – почему мировой кризис начался в США, а не в России?» В самом деле, наша экономика последних лет являлась одним большим пузырем, надутым извне. Весь остальной мир спасло от нашего пузыря то, что он (внешний мир) до сих пор очень мало зависел от России. Сегодня мы просто «сдулись», вернувшись к нашим естественным масштабам. Точнее, сдуваемся, т.к. процесс продолжается. Замечу, что в таких условиях наши заявления о намерении создания в Москве одного из мировых финансовых центров могут вызвать разве что улыбку. На самом деле мы сможем стать таким центром не потому, что нам так хочется или потому, что нам по силам за сутки оставить без газа всю Европу, а только в случае построения эффективной и динамично растущей национальной экономики, действующей по общепринятым законам.

Но, к сожалению, на мой взгляд, до сих пор адекватной экономической политики в России нет. Ярким примером может служить забытый сейчас тезис об «удвоении ВВП». Любому экономисту с самого начала было понятно, что это не экономический, а политический лозунг, сродни прежнему «нынешнее поколение советских людей будет жить при коммунизме». При этом провозглашавших эту «задачу» ничуть не смущал тот факт, что основной вклад в рост ВВП за последние годы обеспечивали не структурные изменения в экономике или рост производства и/или производительности труда, а внешнеэкономические

факторы. Сегодня этот «заграничный» костыль исчез, и мы рухнули.

Какой нам предлагается выход? Только кулуарно принятая антикризисная программа, консервирующая структурную отсталость экономики и накачивающая ее инфляционными деньгами.

### **Третий кризис – собственно мировой кризис.**

Скажу крамольную мысль – я считаю, что для России его нет. Точнее, для нас его просто не должно было быть. В том смысле, что два наших внутренних кризиса несопоставимы по долгосрочным масштабам с внешним. Разумеется, если внешним занимаются компетентные специалисты.

Задумаемся – ипотечный кризис в Америке напрямую нас никак не касается, но мы зависим от мировой цены на нефть и зарубежных инвестиций. Но ведь еще недавно нефть была на уровне \$20-25 за баррель, и мы ничего – жили! Не имея третьих по объему общемировых золотовалютных резервов, резервного и прочих фондов, будучи в долгах перед МВФ, Парижским клубом и прочими кредиторами, мы, надеясь только на себя, ходили на работу, занимались бизнесом, строили, растили детей. А что произошло сегодня? Да ничего! Стоимость нефти даже не успела вернуться к ценам предыдущих лет, а у нас уже кризис банковской сферы, рост безработицы, задолженности по зарплате, потеря пенсионных накоплений, начало кризиса неплатежей, катастрофическое снижение производства, рекордный экспорт капитала, дефицитный бюджет, раскручивание маховика инфляции, резкое снижение реальных доходов населения...

Так что же мы делали, когда нефть была на уровне \$150 за баррель? Мы проводили структурную перестройку экономики, избавляясь от роли сырьевого придатка Запада? Мы развивали здравоохранение? Науку? Образование? Может быть, мы строили заводы? Шахты? Домны? Корабли? Перевооружали армию? Перевели ее на контрактную основу? Нет, мы ничем этим всерьез не занимались, мы просто-напросто ... жировали! Причем каждый в разной степени, в зависимости от близости к бюджетно-нефтяным деньгам. Внешние причины только послужили своеобразным катализатором, контрастнее обнажив наши проблемы. Чужие деньги ушли, и мы остались, как и были, со своим разбитым корытом.

Так значит, это «мировой кризис» не в экономике, это кризис в наших головах! Скажу больше – хорошо, что пришел кризис: он заставит думать и действовать в нужном направлении всех, от рядового гражданина до Президента.

Ответив на наш первый национальный вопрос «Кто виноват?», перейдем ко второму: **«Что делать?»**

Отвечу не экономическим, а потому более понятным языком – меньше воровать, меньше врать и больше работать!



Пора перейти от укрепления пресловутой «вертикали», исключая обратной связи, к построению реальной «горизонтальной», т.е. к созданию реально независимых ветвей власти, к планомерной реструктуризации экономики. Бессмысленно поддерживать убыточные или неэффективные предприятия за счет налогоплательщиков и напечатанных денег. Нужно прекратить накачивать финансовыми анаболиками неэффективные госкорпорации, и без денежной подпитки сразу будет понятна экономическая состоятельность каждой из них. И главное – нужно перейти от демагогии на тему борьбы с коррупцией к реальной борьбе с ней.

### **Кризис и ЦНИИПСК им. Мельникова**

Наш институт – ЦНИИПСК им. Мельникова – старейший проектный институт России. Уникальный 128-летний опыт является нашим главным конкурентным преимуществом. За время существования по нашим проектам были построены десятки тысяч (!) объектов, многие из которых не имеют аналогов. Однако столь почтенный возраст имеет и свою обратную сторону – пришло время перемен. Изменившиеся внешние условия только подтверждают своевременность новых решений. Мы должны измениться. Не потому, что наступил кризис, а потому, что нам пора окончательно закрыть «советский» этап нашей истории. И сейчас для этого самый удобный момент.

Да, стало сложнее с получением заказов. Конечно, нас тоже затронул спад в строительной отрасли и вызванный кредитным параличом банковской системы кризис неплатежей. Но, как это ни парадоксально, именно сегодня мы поставили себе задачу не выживания, а развития.

Сегодня уже недостаточно быть именованным и старейшим научно-исследовательским и проектным институтом, сейчас для преодоления кризисных явлений и дальнейшего устойчивого развития нужно смело ставить перед собой амбициозные цели. И такую цель мы перед собой поставили – мы должны стать не просто ведущей, а одной из самых успешных инжиниринговых компаний России со стабильно растущей долей рынка в национальном масштабе.

Достигнуть этого будет не просто, для этого предстоит очень многое сделать. Нам придется кардинально реорганизовать основные принципы нашей деятельности.

Стоящие перед нами задачи можно условно разделить на внутренние и внешние. При решении внутренних задач в первую очередь

нам необходимо построить новую эффективную и прозрачную экономику предприятия. Это позволит не только снизить затраты, оценить резервы и источники повышения производительности труда, но и осознанно двигаться вперед, привлекая новые заказы, а в дальнейшем – и инвестиции под будущие проекты.

Первые шаги в этом направлении уже сделаны. В частности, вводится новая система управленческого учета, позволяющая четко отследить рациональность и необходимость различных затрат, меняется система бюджетирования, изменяется система планирования – она должна быть более гибкой и адекватной нынешним условиям.

Проведенный анализ показал, что зачастую мы отдавали на субподряд работы, которые можем вполне выполнять сами. Кроме того, мы меняем само отношение к нашим заказчикам с точки зрения того, что сегодня уже не может быть невыгодной или непростительной работы. Если работа кажется «невыгодной» или «нерентабельной» – значит, это в первую очередь наша недоработка в маркетинге, в нашем ценообразовании, в производительности труда.

Но самое главное – мы вводим новую систему мотивации труда в институте, меняя существующую систему заработной платы. Предыдущая система была хороша в «спокойных» условиях, но для рывка вперед нам необходима система, которая была бы заточена на конечный результат, на повышение качества и конкурентоспособности нашей продукции, которая позволяла бы стимулировать выполнение и перевыполнение производственных планов и одновременно выявлять неэффективные по-

дразделения.

Введение новой системы оплаты труда идет непросто, т.к. это напрямую затрагивает интересы коллектива и влияет на фонд оплаты труда (ФОТ). Осенью прошлого года руководство института было вынуждено пойти на непопулярные меры – ФОТ был сокращен на 30% (преимущественно за счет перевода части коллектива на неполную рабочую неделю) при сокращении общей численности сотрудников на 8%. Это позволило нам оптимизировать организационную структуру института, ликвидировав неэффективные подразделения. С января текущего года по ряду направлений нашей деятельности был зафиксирован рост заказов, и это позволило нам вернуть большинство производителей на полную рабочую неделю.

Все наши внутренние преобразования не достигнут поставленных целей, если мы не решим наши внешние задачи, связанные с коренным изменением нашей маркетинговой политики. На наш взгляд, сегодня ЦНИИПСК недостаточно четко и явно позиционирован на рынках, что обусловлено излишней переоценкой наших прошлых заслуг. Но нельзя все время жить старым капиталом, вечно почивая на лаврах, и поэтому **сейчас мы, пожалуй, впервые ставим перед институтом задачу разработки долгосрочной наступательной маркетинговой стратегии**, которая будет основана на системном анализе рынков с использованием наших конкурентных преимуществ. К ним мы относим, в первую очередь, наш уникальный многосторонний опыт, качество и глубину научной проработки наших проектов. Наша стратегия будет затрагивать все сферы деятельности институ-

та, от смены фирменного стиля до изменения форм и статуса работы на рынке. Мы считаем, что пришла пора расширить нашу специализацию, перейдя к комплексным работам, охватывающим все стадии проектирования строительных объектов.

До сих пор ЦНИИПСК специализировался только на металлоконструкциях. Это наша историческая область деятельности, и мы умеем это делать лучше других. Годы советской власти сделали из нас узкого специалиста, непревзойденного в области проектирования и обследования металлоконструкций. Но сейчас, во время спада в строительной отрасли, этого мало – пришла пора накопленному многими десятилетиями количеству перейти в новое качество. **Мы уходим от сложившегося статуса «вечного субподрядчика», работающего на подхвате.** Залогом нашего развития должно стать расширение нашего присутствия на строительном рынке как за счет освоения новых (или утерянных ранее) ниш, так и за счет увеличения спектра предлагаемых инженеринговых услуг. Большой путь начинается с первого шага – и он нами уже пройден.

**Наша стратегическая задача – выход на уровень ответственности генпроектировщика, генподрядчика, а в перспективе – оказание комплексных инженеринговых услуг с передачей заказчиком (инвесторам) объектов «под ключ».**

Мы четко понимаем наши сильные и слабые стороны, поэтому идем на долгосрочную кооперацию с организациями, союзы с которыми будут взаимовыгодны для нас и наших партнеров. Формы такого сотрудничества могут быть самыми различными, от консорциумов до совместных предприятий. Цель у нас одна – усилить нашими «металлопроектными» возможностями нашего потенциального партнера, используя, в свою очередь, его преимущества и выигрышные стороны. Суммарный синергический эффект пойдет на пользу всем. В качестве партнеров мы видим другие проектные институты, строительно-монтажные организации, металлургические и машиностроительные заводы и т.д. Пользуясь случаем, приглашаю Вас, дорогой читатель, Вашу организацию к сотрудничеству – мы готовы делиться нашим опытом.

Успешность нашей политики во многом будет зависеть от поддержки как коллектива, так и наших партнеров. Это очень важно для нас, поэтому нашим главным принципом ведения бизнеса стала честность. Мы хотим вернуть этому слову его первоначальный смысл. Сегодня честность – лучшая политика! Только через честность можно завоевать доверие, так необходимое на рынке сегодня. Возможно, другие организации выберут в кризисных условиях другой путь.

Но ЦНИИПСК свой выбор сделал.

**M3**

Лукашевич Вадим Павлович. Родился в 1963 году в г. Советская Гавань, русский. В 1985 году закончил Комсомольский-на-Амуре политехнический институт, специальность инженер-механик (самолетостроение); в 1987 г. – Московский институт радиотехники, электроники и автоматики, факультет повышения квалификации, в 1992 г. – аспирантуру Московского авиационного института, к.т.н. (1993 г.), в 2000 г. – Госуниверситет-Высшую школу экономики по специальности финансовый менеджмент.

С 1985 года работал инженером в ОКБ им. П.О.Сухого, в 1992 году организовал собственный бизнес. С 1998 года был финансовым директором в ООО «ТрансСтройПром», ОАО «Международный консорциум Многоцелевые Авиационно-Космические Системы», ЗАО «Компания ТрансТелеКом», ЗАО «Профессиональные ТелеКоммуникации», зам. гендиректора по экономике и финансам ОАО «Проектно-изыскательское и научно-производственное общество «Институт ГИДРОПРОЕКТ». С 1998 года выступает в качестве независимого аналитика в области пилотируемой космонавтики. Автор многочисленных публикаций по космической тематике и интернет-портала [www.buran.ru](http://www.buran.ru), издатель мультимедийных энциклопедий. В середине 1990-х основал и был Сопредседателем общероссийской политической партии «Движение за налогово-правовую реформу и свободу торговли». Призер II-Международного конкурса по курению сигар. Женат, имеет сына и дочь. Увлекается путешествиями, фотографией, коллекционирует авто с аэрографией, пишет книги по истории космонавтики.

