

«МЫ НЕ УЧАСТВУЕМ В ТЕНДЕРАХ, ПОНИМАЯ, ЧТО ОБЪЕКТ НЕРЕНТАБЕЛЬНЫЙ»

В МАРТЕ НА ДОЛЖНОСТЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ «ТРАНССТРОЙ» НАЗНАЧЕН ИВАН КУЗНЕЦОВ. О РАБОТЕ НА НОВОЙ ДОЛЖНОСТИ В СВОЕМ ПЕРВОМ ПОСЛЕ НАЗНАЧЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ ОН РАССКАЗАЛ «ВГ-ТРАНСПОРТНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО».

BUSINESS GUIDE: Вначале позвольте вас поздравить — недавно вы заняли должность, соответствующую должности министра транспортного строительства. Как чувствуете себя в экс-министерском кресле?

ИВАН КУЗНЕЦОВ: Это уже давно не министерское кресло. История у компании славная, но это все-таки уже история. Сейчас мы работаем в новых экономических реалиях. «Трансстрой», как любая другая коммерческая организация, живет законами современной экономики, наравне со всеми участвует в тендерах, ведет борьбу за рынок. Если мы не будем сами шевелиться, потеряем темпы развития, то нас никто, как это было в Министерстве транспортного строительства, работой не обеспечит.

BG: Что сегодня представляет собой рынок компаний транспортного строительства?

И. К.: Сегодня на этом рынке существуют достаточно мощные компании, готовые конкурировать с «Минтрансстроем». Это компании, которые в свое время вышли из Министерства транспортного строительства и создали свой бизнес на этот поприще.

BG: Вы считаете эти компании своими конкурентами?

И. К.: Да, я вижу, что они создали структуры, конкурентные «Трансстрою». В развитии каждой компании решающую роль играет та политика, которую выбирает акционер и проводит генеральный менеджер. Все будет зависеть от выбранного курса и кадровой политики тех, кто будет управлять бизнесом. Это касается и «Трансстроя», и любого другого игрока рынка.

BG: Вы работали «внутри» компании и теперь взглянули на нее «сверху», что-то изменилось в вашем подходе к работе?

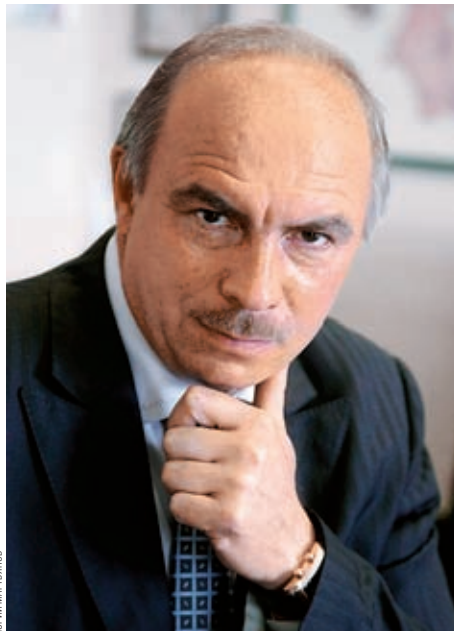
И. К.: Я возглавлял региональный блок в «Трансстрое», был генеральным директором ЗАО «Инжтрансстрой», и там мне все было понятно. Сейчас я расширил географию — охватил еще московский и сочинский секторы. Принципиально угол зрения не изменился — появились новые задачи, связанные с работой с советом директоров, решением задач рентабельности всего холдинга. Появилось больше бумажной работы, больше отчетности, которая принята в «Базеле».

BG: А какие задачи по рентабельности ставит акционер, совет директоров?

И. К.: Вполне адекватные цифры для строительного бизнеса на сегодня, хотя работа по их согласованию с советом директоров продолжается, поскольку по федеральным объектам произошло снижение стоимости работ на 15% и нужна корректировка в условиях кризисной ситуации на рынке. Точную цифру назвать не могу — нет окончательного решения. Но для решения поставленной задачи мы уже провели большие реорганизационные мероприятия по снижению административно-управленческих расходов, объединили две корпорации — «Трансмонолит» и «Трансстрой» — в единый комплекс. Сокращая управленческие расходы, мы сохранили рабочие и производственные коллективы. Производственные мощности мы не только сохраняем, но будем увеличивать по необходимости. Кроме того, переходим на новую систему оплаты — систему премиальных выплат. На мой взгляд, было безответственным решением моих предшественников увеличить зарплату, не привязав ее ни к производственным показателям, ни к прибыли, ни к условиям рынка. Если прибыли нет и производственная программа не выполняется — нет премий. Эта система работала в «Трансстрое» и всегда себя оправдывала.

BG: Что-то изменилось в компании в тот момент, когда пришел новый акционер?

И. К.: Принципиально — нет. Мы всегда работали на получение новых контрактов и их выполнение. Загрузка по сравнению с прошлым годом выросла, несмотря на кризис. Это не благодаря и не вопреки. Просто компания вполне здоровая, коллектив грамотных специалистов сох-



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

ИВАН КУЗНЕЦОВ: «КАК ПРАВИЛО, С ЧАСТНЫМИ ЗАКАЗЧИКАМИ РАБОТАТЬ ТЯЖЕЛЕЕ, ЧЕМ С ГОСУДАРСТВОМ»

ранен, а персоналия генерального директора — это прерогатива совета директоров: он и акционеры определяют, кому возглавлять компанию. Машина «Трансстроя» может долгое время работать и по инерции, имея надежный кадровый состав специалистов. Многие компании из разных сфер бизнеса имели отрицательный результат, когда новые акционеры принимали решение заменить специалистов на менеджеров. Может, это и оправдано в зарубежных компаниях, но в России опыт такой замены негативный.

BG: Как вы взаимодействуете с компанией «Главстрой»?

И. К.: Мы связаны управленческими узами, отчетностью. В оперативную деятельность они не вмешиваются. У нас нет общих проектов. При этом у нас все еще есть совместная программа с компанией Strabag. В частности, мы планируем запустить в Сочи выпуск асфальта для олимпийских объектов, прорабатываем еще ряд программ.

BG: А какая сегодня кредитная нагрузка у «Трансстроя»?

И. К.: У нас есть кредиты. В основном на текущую деятельность. Их размер меняется ежедневно. Например, мы сегод-

ня гасим кредит Московскому индустриальному банку, а третьего числа будем гасить текущий кредит Альфа-банку. Кредиты берем, чтобы закупить большие объемы материалов, оплачивать оборудование. Сегодня ведем работу по получению средств для того, чтобы внести залог на участие в тендере. Возьмем на месяц, выиграем или проиграем тендер и сразу же вернем деньги банку. Идет обычная работа. Для нашего годового оборота, порядка 60 млрд. рублей тот кредитный портфель, который сегодня существует, абсолютно не значительный. И при портфеле заказов порядка 160 млрд. руб. нормативно-оптимальный портфель кредитов составляет 5–10%

BG: Корпорация участвует во всех тендерах по транспортному строительству?

И. К.: В тендерах, которые проводит Министерство транспорта, — во всех. И практически во всех региональных — в зависимости от региона и строительного направления. Все зависит от ряда факторов — цена, сроки и условия работы.

BG: Если сравнивать условия тендеров прошлого лета и нынешнего, насколько заказчики занижают сумму контрактов?

И. К.: Еще недавно было время подрядчиков — строителей не хватало. Сегодня время заказчика, и он избалован: цена контракта еще до конкурса порой снижена так, что расчетные данные говорят — работать невыгодно, не то чтобы играть на понижение на конкурсе. Поэтому на некоторые тендеры мы просто не выходим, понимая, что объект заранее нерентабельный.

По государственным контрактам суммы контрактов официально снижены на 15%. Даже по тем, по которым были подведены итоги тендеров и подписаны документы. Кроме того, процентов на 20 приходится снижать стоимость предложений, чтобы подавать конкурентоспособную заявку.

BG: Победить удастся только за счет снижения цены?

И. К.: Да, сегодня основные критерии — снижение цены и наименьшие сроки.

BG: В таком случае участником тендера может стать любая компания, даже без опыта. Существуют ли меры для того, чтобы не допустить к участию в тендерах компании без опыта работ?

И. К.: Последний конкурс на реконструкцию Летнего сада в Санкт-Петербурге наглядно показывает, что закон может сработать не в сторону заказчика: в результате торгов была выбрана компания, которая никогда подобных работ не выполняла. Другие участники тендера возмущены решением и обратились в антимонопольную службу с целью обжаловать результаты тендера. Мне кажется, что стоит серьезнее учитывать фактор опыта реализации подобных проектов. Существует же система оценки демпинга, когда заказчик, определив, что цена назначена демпинговая, на основании этого расторгает договор. Тем не менее подобные казусы случаются нередко, и проигрывает при этом в первую очередь заказчик. Скупой платит дважды. Если после обращения в ФАС возникнут судебные споры, реализация проекта будет остановлена. И если даже выигравший подрядчик начнет работы, я сомневаюсь, что он будет способен сделать объект — у заказчика опять возникнут проблемы. Считаю, что ФЗ 94 требует серьезной доработки.

Необязательностью заказчика уже наелись и стараются выбирать надежных партнеров. Но все еще случается, что компания выходит на рынок транспортного строительства, берет объекты, выигрывает за счет снижения цены, но когда дело доходит до работы, начинаются проблемы — замена подрядчика, срыв сроков и новый тендер. Яркий пример тому — история со строительством стадиона «Зенит». Мы уже второй подрядчик на объекте, а перестраивать, перепроектировать, переделывать то, что уже начали делать, гораздо сложнее, нежели начинать с нуля. У нас три месяца ушло на то, чтобы объект привести в

нормальное состояние, которое по технологиям позволяло бы начать его строить. Не говоря уже про проектные работы. Спроектирован «Зенит» был таким образом, что только иностранцы и только с иностранными материалами могли бы его построить. А в условиях кризиса, когда производственные мощности в России не загружены, это не допустимо.

BG: Участвуете ли вы в тендерах на строительство сочинских объектов?

И. К.: Да, мы выиграли первый этап на строительство Имперетинского порта и порта Псоу. Участвовали в конкурсе по «Олимпстрою» на строительство стадиона. Но конкурс проиграла, и осталось много вопросов — мне не очень понятно на система отбора подрядчиков в «Олимпстрое». Такое ощущение, что там не совсем понимают, как можно связать все объекты в единый комплекс. Для корпорации такого уровня необходимо создание более четкой системы организации строительного процесса, системы принятия решения и управления, координации всех работ.

BG: В портфеле ваших проектов какой сегодня процент госконтрактов и частных заказов?

И. К.: Сейчас практически 100% (кроме дороги на Эльгу) у нас госзаказ. До кризиса примерно 60% составляли государственные проекты, а на 40% мы набирали сторонних инвесторов — сейчас они все разбежались и чего-то ждут...

BG: Частные проекты все завершены или заморожены?

И. К.: По-разному. Мы строили офисный центр на Октябрьской в Москве и вынуждены были объект законсервировать. «Морской фасад» практически закончили, осталось достроить один из причалов, но финансирование периодически буксует, и работа то возобновляется, то опять приостанавливается.

BG: Приостановка работ, их консервация дорого обходятся?

И. К.: Приостановка работ очень затратна, потому что мы не выводим технику, она стоит, ждет. За мероприятия по консервации (включая вывод нашей техники) платит заказчик.

BG: А в мирное время с кем было удобнее работать — с частными заказчиками или с государством?

И. К.: Как правило, с частными заказчиками работать тяжелее, чем с государством. У государственного заказчика нам все понятно. Понятны система ценообразования, проведения конкурсов и, соответственно, требования заказчика, подход к принятию работ, качеству и т. д. У частных заказчиков, у каждого, требования абсолютно разные. С частниками каждый раз приходится что-то новое изобретать, а контролируют работы со стороны заказчика, как правило, не профессиональные строители, а коммерсанты, которые мало разбираются в технологиях.

BG: Есть ли у вас проблемы с финансированием?

И. К.: На сегодняшний момент по государственным контрактам проблем с финансированием нет. Пока государство деньги платит исправно за выполненные работы по контрактам, которые вошли в перечень объектов финансирования в этом году.

BG: Сейчас работа есть у всех подразделений компании?

И. К.: Сегодня все мощности «Трансстроя» загружены. Но работы строителей, которые задействованы на московских объектах, в августе закончатся, поэтому сейчас стоит вопрос их загрузки, как вариант — их перемещение в регионы. **BG:** Кадры корпорации — люди, которые принимали участие в самых известных советских стройках. Их опыт уникален...

И. К.: Историю иногда забывают. Опыт — вот он и позволял корпорации выживать на рынке. Умение составить правильное предложение, оценить его стоимость, сроки и т. д. — все это нам очень помогает. И, конечно, выполнение обязательств, которые мы на себя берем — приобретенный опыт позволяет выполнять работы в срок.

Записал ФЕДОР МЕЛЬНИКОВ