

На инфраструктурное строительство, которое является драйвером роста экономики, власти России сегодня возлагают особые надежды. Однако у самих дорожно-строительных компаний, даже лидеров отрасли, много проблем. И в этом году, по комплексу причин, многим, и даже вполне успешным предприятиям, угрожало банкротство. Но оперативные решения со стороны Правительства смогли стабилизировать ситуацию. И во многом чиновникам помогла «обратная связь» с дорожными строителями, скоординированная и систематизированная экспертами общественных организаций, защищающих интересы подрядчиков. Голосом крупных компаний инфраструктурного строительства стала Национальная ассоциация инфраструктурных компаний (НАИК). Аргументированный подход, неимоверное количество вложенного труда экспертов и аналитиков, систематизированные и доведенные до Правительства предложения, вывели ассоциацию на высокую орбиту всего за один год.



МАРИЯ ЯРМАЛЬЧУК:

«Дорожной отрасли нужен проводник ее интересов»

За успехом любого дела всегда стоит кропотливый труд целой команды, и во многом – личная заслуга ее лидера. Мы побеседовали с генеральным директором Национальной ассоциации инфраструктурных компаний Марией Ярмальчук о главных проблемах дорожных строителей, итогах годовой работы ассоциации и планах на будущее.



– Мария Васильевна, с чего все началось и как вам удалось собрать под свои знамена лучших представителей дорожно-строительства России?

– Свой путь НАИК начала при поддержке Российского союза промышленников и предпринимателей, поскольку решение о создании ассоциации возникло на площадке РСПП, в ходе диалога со строительными компаниями инфраструктурного блока. В открытом разговоре с участием представителей Минстроя стало понятно, что проблемы у всех практически одинаковые, но необходимо было консолидировать профессиональное сообщество, сформулировать проблематику, обосновать ее и договориться о возможных путях решения. Президент Российского союза промышленников и предпринимателей Александр Шохин поддержал идею дорожников о создании отдельной организации. Было очевидно, что дорожной отрасли нужен был проводник ее интересов к органам власти, а им, в свою очередь, оперативный инструмент обратной связи, поскольку заказчик видит ситуацию с одной стороны, а подрядчик с другой. В целом были и есть проблемы, требующие очень продуманных и взвешенных решений с участием отраслевиков, практиков. Мы все понимали, что нужно что-то делать, иначе отрасли грозят массовые банкротства.

– Что было сделано за минувший год? Все ли успели, или жизнь внесла коррективы?

– За прошедший период мы сформировали основу ассоциации, выстроили структуру работы, компании активно подключились



МАРИЯ ЯРМАЛЬЧУК:

« ЧЛЕНЫ АССОЦИАЦИИ ЗАНИМАЮТ АКТИВНУЮ ПОЗИЦИЮ, И ВСЕ ЭТО В КОМПЛЕКСЕ ПОМОГАЕТ НАМ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД»

к нашей работе. Нам удалось наладить взаимодействие с государственными органами – при поддержке Заместителя Председателя Правительства РФ Марата Хуснуллина и коллег из Минстроя, мы нашли общий язык со многими ведомствами, и сегодня видим искреннее стремление решить выявленный комплекс проблем. Затем на начальном этапе определили наиболее проблемные направления, которые легли в основу «дорожной карты».

Наша экспертная и аналитическая работа обеспечила объективное рассмотрение Правительством обращения на имя Президента России крупнейших компаний отрасли, так называемое «Письмо 19». По его результатам были приняты решения о необходимости внесения изменений в действо-





МАРИЯ ЯРМАЛЬЧУК:

« ВСЕГДА ПРИСУТСТВУЕТ НЕКАЯ ЦЕНОВАЯ ВОЛАТИЛЬНОСТЬ ОСНОВНЫХ РЕСУРСОВ, И В ЦЕЛОМ НУЖНО РАЗРАБОТАТЬ ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩИЙ ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ »

ющее законодательство для оптимальной поддержки отрасли. Прежде всего, это касалось пересмотра цен по контрактам.

Также совместно с ФОИВаами мы начали разрабатывать «дорожную карту» «Совершенствование правового регулирования в сфере строительства и практики применения внесенных изменений в нормативные правовые акты». Затем вышли в Правительство с конкретными предложениями по каждому из 29 пунктов «дорожной карты», которые были структурированы по пяти разделам и отражали ключевые задачи отрасли дорожного строительства. Документ был утвержден в январе этого года. Сейчас идет процесс его активной реализации: нужно постоянно сверять часы, искать узкие места, проводить экспертную работу и быть в постоянном диалоге с ответственными по реализации «дорожной карты», чтобы наши выводы учитывались. Мы пытаемся найти компромисс, хотя он не всегда возможен из-за накопившихся застарелых проблем.

Многое отрасль совместно с Правительством системно улучшает: ассоциация постоянно запрашивает у компаний необходимую информацию, получает обратную связь по широкому кругу вопросов. Кроме того, при нашем активном участии было

принято Постановление Правительства РФ № 1315. Его утверждение сопровождали серьезные баталии, какие-то пункты корректировали, какие-то добавляли.

Для нас было критически важно доведение до подрядчиков средств в рамках выделенных лимитов по финансированию. Мы детально обсуждали будущий документ, просчитывали на контрактах, смотрели, где возникают узкие места. Важно было, чтобы механизм не был очень громоздким.

Хочу отметить, что НАИК ведет постоянный, хотя и непростой диалог с Казначейством и Минфином. Уже начинаем слышать друг друга. Тут уместно вспомнить историю с расширенным казначейским сопровождением (РКС), когда мы узнали о нововведении уже по факту и забили в набат. Компании не смогли бы работать по РКС в том виде, стройка бы попросту остановилась. Сейчас по нашей инициативе его временно приостановили. На наш взгляд, уровень контроля для компаний должен быть разным. Нужно сначала протестировать механизм. В текущих условиях мы будем выступать за продление приостановки.

– Чем отличается ваша ассоциация от других, защищающих интересы дорожников? У вас большой объем работы?

– Чем мы отличаемся от других организаций, лучше спросить у членов ассоциации. У некоторых сообществ нет экспертной работы, но много разговоров, а где-то практически нет диалога с регуляторами... Мы, в свою очередь, пытаемся найти золотую середину. Работа ведется силами десяти сотрудников, но на регулярной основе привлекаем ведущих экспертов отрасли, постоянно взаимодействуем с компаниями – членами ассоциации. В НАИК созданы комитеты, рабочие группы. Комитеты возглавляют первые лица компаний. К примеру, комитет по ценообразованию возглавляет генеральный директор генеральный директор АО «ДСК «АВТОБАН» Алексей Андреев, комитет по госзакупкам – ООО «ТРАНССТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ» Владимир Монастырев.

Мы с коллегами часто проводим мозговые штурмы для поиска и подготовки

предложений, и поэтому к органам власти и контролирующим организациям НАИК обращается с разумной аналитикой, понимая те ограничения, которые есть у наших регуляторов. Без этого невозможно. Если начинаешь вариться в собственном соку, не понимая проблематики, значит, нужно потратить время на серьезный анализ ситуации.

– НАИК проделал, действительно, многотрудный путь, расскажите о планах ассоциации.

– Приоритетным направлением была и остается реализация всех пунктов «дорожной карты». В фокусе внимания – установление реалистичных среднеотраслевых размеров оплаты труда по объектам дорожной инфраструктуры. В ноябре прошлого года мы проработали большой блок вопросов с РОСДОРНИИ и Росавтодором. На основе, в том числе, этих данных удалось увеличить зарплату до 38 тысяч рублей, но остался разрыв до реальной заработной платы в 20-30 процентов. Без достойной оплаты труда происходит выбывание специалистов из отрасли. Сегодня не поднимешь зарплату, и завтра некому будет строить. Мы понимаем, что есть бюджетные ограничения, но ратуем за то, чтобы заложенные цены были изначально приближены к реалистичным, чтобы «попасть в цену» с учетом инфляции. Для этого важно выделить отдельный индекс дефлятор по стройке из общеэкономического, инфляция в строительной отрасли исторически выше общей, потому что там разные составляющие. Главгосэкспертиза с Росстатом уже начали работу по оценке РТМ моделей. Это очень важный и трудоемкий процесс в связи с тем, что уже до перехода на ресурсно-индексный метод, будут закладываться более реальные цены. Работа будет продолжена.

– Хотелось узнать, в своей работе вы ориентировались на чей-то опыт, или «открыли Америку»?

– Америку-то не открыли, но, как вы знаете, предстоит решать много проблем. Мы иногда обращаемся к опыту советского периода, также смотрим различные иностранные практики, которые



– Некоторые руководители на совещаниях режут «правду матку», аж, искры летят. Не мешает ли это конструктивным решениям?

– Эмоциональность иногда полезна для того, чтобы донести реальное состояние отрасли, поскольку если руководитель 40 лет сталкивается с проблемой, он уже не может молчать – у него наболело. Дорожники – не актеры, это люди, которые делают свое дело.

О кадрах

Очень болезненной проблемой является ситуация с кадрами: нужно привлекать молодежь в отрасль. Многие крупные компании сами открывают кафедры, руководители вовлечены в этот процесс, финансируют и сами преподают. Без этого сегодня никуда. Но самая главная задача — повышение престижа профессии дорожного строителя. Для того, чтобы в отрасль приходила молодежь, нужно заниматься продвижением, рассказывать про свой опыт, жизненный путь, нужна отдельная программа на уровне государства.

О труде

Есть еще один момент: повышение производительности труда. По этому направлению мы сейчас взаимодействуем с Минэкономразвития, Федеральным центром компетенций, которые помогают внедрять новые методы работы, программы повышения производительности труда и бережливого производства. Сейчас перед нами стоит задача – сформировать лучшие практики компаний НАИК.

могут адекватно накладываться на нашу действительность.

Ценовые колебания начались еще в конце 2020 года. Есть внутренняя конъюнктура и внешнеполитическая, спрогнозировать рост цен достаточно тяжело. Есть сметные нормативы совершенно убыточные, и есть те, по которым можно работать. Вот подрядчик и крутится, как может.

– Будущее дорожной отрасли. Что нас ждет, и как не совершить прошлых ошибок?

– Руководители наших компаний – очень опытные люди. И государство знает, что эти компании из себя представляют, какие объекты они возвели и возводят, какие у них проблемы. Государству важно сохранить отрасль, чтобы она развивалась, а финансирование с учетом Постановления №1315 и дополнительные более чем 100 млрд рублей из Резервного фонда говорят о том, что власть понимает – подрядчиков надо спасать. Проблем много, но подход меняется, и если бы не было выделения этих средств, то очень многие подрядчики могли бы разориться. Существует огромная закредитованность компаний в дорожно-строительной отрасли. Отношение совокупного долга к EBITDA, по нашим расчетам, для 281 головной и дочерней компании из топ-170 в 2020 году составляло 7,4.

Для компаний за рубежом этот показатель не превышал 3,1. Многие руководители крупных компаний говорят, что у них очень сложная ситуация. Некоторые работают себе в убыток. Идет постоянная реанимация бизнеса, и это очень печально. Это постоянный стресс для руководства компаний и ограничитель развития отрасли. Прибыль направ-

Национальная ассоциация инфраструктурных компаний (НАИК) объединяет крупнейшие организации в сфере транспортного строительства

НАИК учреждена в 2021 году при поддержке Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП)

ляется на зарплату, обучение персонала и далее по списку.

– Думаю, что и в вашей работе стресс – величина постоянная. Ведь для выполнения всего вышперечисленного нужно не только знать отрасль, но необходим и большой авторитет экономиста, юриста, аналитика. Где вы получили такой серьезный опыт и как вы все успеваете?

– Всего точно не успеешь, нужен некий баланс. Небольшой коллектив ассоциации весь год работаем в режиме «24 на 7» в тесной связке с нашими компаниями. Первый год деятельности НАИК мы интенсивно выстраивали отношения с регуляторами, компаниями, и этому приходилось отдавать максимальное количество времени. Конечно, хотелось бы автоматизации многих процессов. Хотя успех зависит от людей, правильной команды.

Мне лично пригодился также и опыт работы на госслужбе, в команде Минэкономразвития. Пять лет плотно взаимодействовали с инфраструктурным бизнесом, занимаясь разработкой закона о ГЧП и концессиях, который сегодня успешно применяется. Отсюда хорошо знаю все «инфраструктурные боли», компании и проблемы людей, так что тема для меня «родная».

Стараемся всю работу систематизировать, нащупываем формат, который был бы удобен всем. Что-то получается решать, что-то нет. Но всегда нужно сохранять здравый баланс, иметь свежую голову и желание что-то сделать, поменять в лучшую сторону, получить результат. Члены ассоциации занимают активную позицию, и все это в комплексе помогает нам двигаться вперед.

Беседовала Феруза Джаббарова

*ДОРОГА
2022*

МЕЖДУНАРОДНАЯ
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ
ВЫСТАВКА-ФОРУМ

**12–14
ОКТЯБРЯ**

**Г. КАЗАНЬ
МВЦ «КАЗАНЬ ЭКСПО»**

doroga2022.ru

