



За последние 10–15 лет почти все крупные проектно-изыскательские институты в России, оставшиеся со времен СССР, были развалены, причем происходило это в основном не в самые трудные 1990-е годы, а уже в новом веке. Было ли это нужно государству или просто так сложились обстоятельства в результате комплекса причин? Как ни странно, но обобщающих аналитических материалов на эту тему практически нет, по крайней мере в свободном доступе для читателей. В статье сделана попытка разобраться в этом вопросе. В первой части вниманию читателей предложен обзор предпосылок к сложившейся ситуации.

Автор отмечает, что в настоящее время многие пытаются представить плановую экономику бывшего СССР ущербной в отношении управления разработкой проектно-изыскательской документации для строительства. Но в действительности именно благодаря ей был накоплен очень ценный опыт, который необходимо учитывать и сегодня. Ведь именно в советское время было успешно реализовано огромное количество строительных проектов, в том числе общегосударственного масштаба.

**Михаил Васин**  
Обозреватель

### Введение

За первые два десятилетия нового века почти все крупные проектно-изыскательские институты в России, оставшиеся со времен СССР, были объявлены банкротами или вообще перестали существовать (подобные институты остались только в топливно-энергетических отраслях, а также в составе ОАО «РЖД» и ГК «Автодор»). Вести крупные

проекты, заниматься наукой и совершенствованием нормативных документов в проектно-изыскательской сфере стало практически некому. Естественно, тут возникают два извечных российских вопроса: «Кто виноват?» и «Что делать?». Если удастся четко ответить на первый из них, то легче будет ответить и на второй. «Потерпевшие» винят в развале своих институтов государство. Некоторые из «выживших» считают, что просто настало такое время, когда в конкуренции побеждает мудрейший и сильнейший. Есть и другие мнения.

Но прежде чем анализировать причины этой ситуации, необходимо совершить экскурс в историю.

О развитии отечественной проектно-изыскательской отрасли еще в 2010 году очень хорошо рассказал в своих статьях Лев Осица, бывший тогда начальником отдела управления по сопровождению инвестиционных проектов ООО «Газпром энергохолдинг». Рассмотрим кратко содержание его работ с привлечением некоторых дополнительных источников.

### Проектно-изыскательская отрасль до распада СССР

Первые частные конторы, занимавшиеся проектированием, строительством и эксплуатацией зданий и сооружений появились в России во времена промышленной революции – в конце XIX и начале XX века.

После социалистической революции 1917 года и образования СССР в 1922 году все крупные промышленные предприятия в стране были национализированы. В начале 1920-х годов появились первые государственные проектные организации. Поскольку их разработки и методики расчета сметных цен еще не были унифицированы, государство начало создавать комплексные научно-практические организации по проблемам проектирования. Оплата проектных работ за счет госбюджета вызвала необходимость их планирования ведомствами, что постепенно и налаживалось.

В 1950-е годы происходила дальнейшая централизация, монополизация и концентрация проектных организаций. Многие из них были укрупнены путем объединения. Головные проектные и комплексные институты были распределены по отраслям народного хозяйства и видам проектирования. С 1956–1958 годов они были в ведении вновь созданных отраслевых министерств и их специализированных подразделений. А изыскательскими работами стали заниматься не только подразделения комплексных институтов, но и специальные единые организации. Параллельно продолжалось совершенствование нормативной и сметной базы.

В 1960-х годах было усилено научное обеспечение строительства с помощью работ проектных, изыскательских и комплексных организаций. В завершение централизации такие институты были переданы в подчинение Госстрою СССР, на который были возложены функции по осуществлению единой технической политики в проектно-изыскательской сфере. Усиливалась тенденция к тотальному нормированию работ в отрасли.

При этом постоянное усиление централизации и регламентирования сильно растягивало инвестиционный цикл и весь процесс изысканий и проектирования.

К тому же специалисты в своей работе стали ограничиваться лишь нормативными документами. И это обеднило их знания, поскольку такие документы лишь дают указания, но в отличие монографий, справочников и другой изданной технической литературы не объясняют суть, причины и следствия тех или иных воздействий на объекты строительства и их взаимодействий с грунтовыми основаниями.

В 1979 году было утверждено постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы». В этом документе говорилось о необходимости комплексного планирования и непрерывного финансирования капитального строительства и действующего производства как единого целого в рамках отрасли, региона, страны. И системность народного хозяйства позволила продолжать двигаться в этом направлении.

В 1984 и 1985 годах вышли постановления Совета министров СССР «Об улучшении планирования, организации и управления капитальным строительством» и «О дальнейшем совершенствовании проектно-сметного дела и повышении роли экспертизы и авторского надзора в строительстве». На их основе была обновлена нормативная база, и объем проектно-сметной документации был уменьшен. Существенно выросла роль и ответственность главных инженеров проектов (ГИП). Были усовершенствованы процессы согласования и экспертизы проектов.

При этом отраслевые органы управления начали утверждать собственные нормативные документы с учетом ведомственной специфики.

К 1990 году количество проектных и комплексных проектно-изыскательских институтов в стране достигло 1800. В них работало в общей сложности более 800 тысяч человек.

Таким образом, развитие межотраслевого проектного комплекса «Строительство» в Советском Союзе в целом шло за счет создания крупных проектных и комплексных проектно-изыскательских организаций, способных реализовать намеченные государством планы. Несмотря на громоздкость этой структуры и соответствующие отрицательные стороны ее функционирования, в ней были сконцентрированы материальные ресурсы, информация, профессиональные кадры и возможности повышения квалификации специалистов.

В настоящее время многие пытаются представить плановую экономику бывшего СССР ущербной в отношении управления разработкой проектно-изыскательской документации для строительства. Но в действительности именно благодаря ей был накоплен очень ценный опыт, который необходимо учитывать и сегодня. Ведь именно в советское время было успешно реализовано огромное количество строительных проектов, в том числе общенационального масштаба (например, возведение крупнейших АЭС, ГЭС, заводов и др.), причем зачастую гораздо эффективнее, чем за рубежом. Принимались и внедрялись многие технические решения, не уступавшие мировым стандартам и даже превосходившие их.

### Ситуация после развала СССР

1990-е годы были самыми сложными для страны. После распада СССР в 1991 году и развала экономики страны наблюдалось резкое падение промышленного производства, выросла безработица, на некоторых предприятиях месяцами не выплачивалась зарплата. Стала разваливаться и отложенная советская система управления строительной сферой. Территориальные строительные объединения утратили свои объединяющие управленические функции.

При этом новые экономические отношения в 1990-е годы не сразу затронули основы работы крупных проектных и комплексных проектно-изыскательских организаций, которые хотя и с большими трудностями, но функционировали. Управление процессом разработки проектно-изыскательской документации в 1990-х годах, как и в 1980-х, было

ориентировано на автоматизацию всех этапов деятельности и на связь науки с производством.

Однако в условиях упадка в экономике и инвестиционно-строительной сфере было очень мало заказов на работы, поэтому проектные и проектно-изыскательские организации оказались в очень сложном положении. В результате их численность за 1990-е годы в среднем по стране сократилась в 4 раза. И к тому же наметилась тенденция к разукрупнению оставшихся. При этом методология актуализации или разработки новой нормативной документации все больше отставала от мирового уровня [3–5].

Большинство проектных и комплексных проектно-изыскательских институтов было включено государством в планы приватизации для привлечения в отрасль частного капитала [2, 6]. Они превратились в ОАО, АО или ООО. При этом акционером, владеющим 100% акций или близко к тому, оставалось государство. Но в отсутствие бюджетных денег и при низком спросе на проектно-изыскательские услуги многие такие организации существенно ослабли. Многие из них были вынуждены значительно сократить штаты сотрудников и начали сдавать свои помещения в аренду. Либо специалисты в поисках достойной зарплаты уходили сами.

В период «инвестиционного бума» 2005–2008 годов в России «расплодилось» множество (около 10 тысяч) небольших организаций, получивших право оказывать проектные и проектно-изыскательские услуги. Штат такой компании мог состоять из 5–10 человек, а ее работа порой ограничивалась лишь заключением договоров подряда и субподряда.

Начались, по сути, «рейдерские захваты» имущества крупных институтов, когда непрофильные игроки рынка перекупали такие ОАО, АО или ООО, чтобы завладеть их зданиями [2].

Если и сохранялись или появлялись работоспособные комплексные проектно-изыскательские организации, холдинги и корпорации, то в основном в рамках богатых отраслевых компаний – прежде всего для проектирования и строительства объектов в топливно-энергетической сфере, а также железных и автомобильных дорог. Причем в указанных сферах это происходило при содействии государства (при росте явного и неявного государственного регулирования).

После экономического кризиса 2008 года начался новый, практически завершающий, виток ослабления и развала большинства крупных проектных и проектно-изыскательских институтов, оставшихся с советских времен.

Как отметил в 2013 году на Четвертой научно-практической конференции «Саморегулирование в строительном комплексе: повседневная практика и законодательство» тогда еще президент Национального объединения проектировщиков и генеральный директор ОАО «Моспроект-2» Михаил Посохин [1], «российская проектная отрасль разваливается на глазах». Количество заказов и инвестиций для российского проектного комплекса упало к тому времени на две трети и продолжало снижаться. От этого продолжали страдать не только небольшие компании, но и крупные проектные, проектно-изыскательские и изыскательские институты. По мнению Посохина [1], государство выйти из этой ситуации скорее мешало, чем помогало, так как не очень-то давало вносить в законы поправки, предлагаемые профессиональным сообществом. Но при этом в России сформировалась система контроля, еще более жесткая по сравнению с советской. И она была способна перечеркнуть даже принятые поправки.

На той же конференции [1] руководитель аппарата Национального объединения саморегулируемых организаций в области энергетического обследования Леонид

Питерский отметил, что в министерствах не осталось профессионалов, которые разбирались бы в особенностях строительного рынка.

В такой ситуации помочь со стороны государства стала весьма сомнительной или даже невозможной. Вместе с тем, к сожалению, приходится констатировать, что уже много лет возглавляя НОПРИЗ, Михаил Посохин, по оценкам специалистов, мало что сделал для того, чтобы изменить ситуацию в проектно-изыскательской сфере в лучшую сторону. Напротив, возглавляемое им объединение часто оказывается в центре скандалов, а профессиональное сообщество не видит конкретной пользы для себя ни от навязанных саморегулируемых организаций, ни их национального объединения.

### **Кратко о причинах ослабления и развала крупных институтов**

Конечно, в целом причины ослабления, банкротства и даже развала проектных и проектно-изыскательских организаций, оставшихся со времен СССР, и так ясны из исторической справки, приведенной выше. Но если подытожить, то здесь можно назвать следующие основные факторы, выделенные Л. Осикой для крупных институтов [3]:

- снижение количества заказов на работы;
- большая конкуренция со стороны множества недобросовестных мелких фирм, предлагавших нереально низкие цены, а также со стороны иностранных компаний;
- уход государства от непосредственного участия в управлении изысканиями, проектированием, поставками и строительством при возведении новых объектов.
- перенос функций заказчика с государственных органов на компании с различными формами собственности (в большинстве случаев);
- господство коррупционных способов закупки проектно-изыскательских услуг;
- отставание предлагаемых технологий и решений от мировых аналогов;
- отсутствие эффективной корпоративной стратегии и механизмов взаимодействия внутри институтов;
- неумение руководства институтов перестроить организацию работ, создать новые модели роста и конкуренции;
- отсутствие у руководства институтов клиентаориентированного подхода, а также гибкости при заключении контрактов, при получении исходных данных и при выполнении дополнительных работ;
- дефицит квалифицированных кадров (от узких специалистов до опытных руководителей, прежде всего главных инженеров проектов);
- большой возрастной разрыв между сотрудниками (до 40 лет);
- отсутствие у персонала стимулов к достижению результата, низкие производительность труда и культура производства;
- слабое техническое оснащение, недостаточный уровень автоматизации;
- растущие сложности с бюрократическим оформлением разрешительной документации в отношении экологического воздействия на окружающую среду и др.

К этому списку хотелось бы добавить отсутствие регулярного финансирования, какой бы то ни было иной помощи от государства и даже препоны с его стороны, а также деятельность коррумпированных государственных чиновников [1].

Конечно, в развале разных институтов преобладали разные причины или их комплексы. Но в целом свою роль сыграли все вышеназванные факторы. Основные из них, а также некоторые другие будут более подробно проанализированы в следующей части статьи.

## Источники

1. Михаил Посохин: российская проектная отрасль разваливается на глазах // Новости СРО, Федеральные новости. 11.09.2013. URL: <http://sroportal.ru/news/federal/mixail-posoxin-rossijskaya-proektnaya-otrasl-razvalivaetsya-na-glazax/>.
2. Олейников В., Данилов Э. Проектные институты советского наследия – доходность и перспективы // Слияния и поглощения. 01.09.2014. <https://www.srgroup.ru/mass-media/experts-say-srg/design-institutes-of-the-soviet-heritage-profitability-and-prospects/>.
3. Осика Л.К. Из истории отечественного инжиниринга // ЭнергоРынок. 2010. № 7/8. URL: <http://www.up-pro.ru/library/modernization/engineering/iz-istirii-inzhiniringa.html>.
4. Осика Л.К. Из истории советской школы проектирования // DWGFORMAT. ПРОЕКТИРОВАНИЕ. 27.06.2019. URL: <http://dwgformat.ru/2019/06/27/из-истории-советской-школы-проектиро/>.
5. Осика Л.К. Современный инжиниринг: определение и предметная область // ЭнергоРынок. 2010. № 4. URL: <http://www.up-pro.ru/library/modernization/engineering/sovremennij-inzhiniring.html>.
6. Ярославскому союзу строителей – 25 лет // Строительная орбита. 2019. № 7. С. 54–57. URL: [https://omorrss.ru/upload/docs/%D0%A1%D0%9E\\_072019.pdf](https://omorrss.ru/upload/docs/%D0%A1%D0%9E_072019.pdf).