

## **Антон Глушков: Стройке для развития нужны деньги, мощности и жажда жизни**

Строительная отрасль переживает непростые времена – сокращается спрос на жилье, застройщики осторожничают и выводят на рынок все меньше новых проектов. Дорожные строители жалуются на сокращение финансирования, молодые специалисты не всегда охотно идут после колледжей и вузов на стройку. Как в этих условиях сохранять оптимизм, работать и видеть перспективы развития бизнеса? Об этом мы беседуем с президентом Национального объединения строителей (НОСТРОЙ) Антоном Глушковым.

– Антон Николаевич, Президент России Владимир Путин по итогам заседания Президиума Госсовета, посвященного национальному проекту «Инфраструктура для жизни», дал ряд поручений в области строительства. Какие из них вы считаете главными именно для строительной отрасли, и как НОСТРОЙ будет помогать их выполнению?

– Самое главное – это сам факт, что прошло заседание Президиума Госсовета по стройке. Когда у первых лиц государства присутствует интерес к отрасли, это вселяет уверенность, что, несмотря на объективные бюджетные ограничения, меры поддержки отрасли будут найдены. Безусловно, нынешнее заседание Президиума Госсовета из всех тех, где мне довелось участвовать, было самым сложным с точки зрения принятия решений. Основной вывод из заседания, который нашел отражение в поручениях Президента России и который я сделал для себя, – это необходимость достижения взвешенного баланса между возможностями бюджета и насущными потребностями строительного комплекса, чтобы максимально сохранить объем жилищного строительства. Понятно, что он немного сократится по сравнению с рекордами последних двух лет, но должен оставаться в пределах 100 млн кв. м жилья в год.

Что касается конкретных механизмов поддержки, приоритетной и самой ожидаемой мерой является целевое субсидирование процентных ставок по проектному финансированию на определенный срок в определенных проектах и регионах. Сегодня не может быть тотального финансирования, как в 2022 году, когда оно очень помогло строительной отрасли, хотя и потребовало большого количества средств. В этом году, по различным расчетам, необходимо выделение порядка 57 млрд рублей из федерального бюджета для компенсации ставки до уровня 15% годовых – тогда застройщики смогут вводить новые объекты. Это критически важно, учитывая, что текущая рыночная ставка для застройщиков формируется на

уровне ключевой ставки ЦБ плюс 5-6%, и субсидирование может покрыть существенную часть – порядка 10 процентных пунктов.

Сложно рассчитать точный объем необходимого субсидирования из-за недостатка полной информации о финансовых моделях застройщиков. Чтобы обосновать объемы и механизмы субсидирования и предупредить возможные злоупотребления мерами поддержки, властям необходимы детализированные данные и аналитика о реальном положении дел. ЦБ к имеющимся расчетам относится весьма скептически, считая, что денег понадобится гораздо больше.

При этом мы уже наблюдаем падение спроса на рынке многоквартирного жилья (МКД) – за 5 месяцев он снизился примерно на 12%, а доля МКД в общем объеме строительства упала до 34% (против 66% для ИЖС). Это тревожный звонок, который свидетельствует, что объемы строительства МКД пошли вниз, и подтверждает острую необходимость оперативных и взвешенных мер поддержки для стабилизации отрасли.

Если говорить про ИЖС, то до сегодняшнего дня у нас по большому счету не было государственного администрирования индивидуального жилищного строительства...

**– Но, может, и не нужно государственное администрирование ИЖС, если там и так все хорошо?**

– Статистика Минстроя России показывает, что началось снижение спроса уже и на ИЖС. Отчасти на это влияют экономика и емкость рынка, поэтому сейчас для ИЖС тоже понадобятся меры поддержки, в том числе установление четких технических требований и регламентация процедур получения проектного финансирования. И здесь, на мой взгляд, субсидии более вероятны, потому что сегмент ИЖС составляет лишь порядка 25% от общего объема ипотечного рынка, что делает субсидирование в этом направлении более реалистичным с точки зрения бюджетных возможностей.

А второй момент – это наведение порядка на рынке ИЖС с точки зрения квалифицированных участников рынка. В последнее время ведутся споры о том, кто виноват в просрочке по договорам подряда по объектам, на которые выданы ипотечные кредиты для строительства индивидуального дома. Банки считают, что Минстрой должен отвечать за подрядные организации, а Минстрой в ответ ссылается на специализированный закон 214-ФЗ, который защищает права граждан – но он касается исключительно многоквартирных жилых домов. А все, что связано с выбором подрядных организаций при ИЖС – это риск заказчика.

Была дискуссия, должны ли подрядчики состоять в СРО или достаточно их аккредитации банками. Анализ проблемных объектов, по которым нарушены графики производства работ, показывает, что 80% ИЖС строится с такими нарушениями, причем 20% из них – с фатальными: деньги выплачены, а работы не начаты. И сегодня это огромная проблема. При этом выяснилось, что больше половины подрядчиков, аккредитованных уполномоченными банками, не являются членами СРО, и банки сейчас спорят о принципах их отбора.

Кроме того, появилась инициатива депутата Госдумы Якубовского о формировании реестра уполномоченных подрядчиков для ИЖС в рамках льготной ипотеки. Но критерии попадания в этот реестр непонятны. Справедливости ради нужно сказать, что большая часть тех юридических лиц, которые попали в реестр аккредитованных банками подрядчиков ИЖС, – это поставщики домокомплектов, потому что ипотека выдавалась на стандартизированное жилье, и, по сути, банки аккредитовывали технологии, то есть производителей.

Но производители продают домокомплект, а не монтируют его. И, может быть, производители совершенно правильно находятся в этом реестре, но это не подрядные организации, которые несут ответственность за возведение объектов «под ключ». Так что проблема со строительством ИЖС сейчас серьезная, и именно поэтому одно из поручений Президента России – оптимизация процессов в индивидуальном жилищном строительстве. Ситуация чревата рисками, и нельзя допустить социальный взрыв. По большому счету, банки, которые умеют хорошо администрировать финансовые модели, оказались не очень разборчивыми в выборе своих партнеров-подрядчиков в сегменте ИЖС.

**– А пригласить кого-то, кто поможет банкам в этом разобраться, например, НОСТРОЙ, – не подумали?**

– Пригласить НОСТРОЙ для помощи банкам сейчас – вполне логичная мысль. Учитывая, как остро встал вопрос, и кому-то нужно нести ответственность, я думаю, интерес банков к НОСТРОЙ действительно может вырасти.

Третий момент, который, безусловно, важен, – это реальная эффективность «регуляторной гильотины». Мы все время сокращаем административные барьеры, но для человека со стороны иногда не совсем понятно, что это такое. При этом для бизнеса любой админбарьер – это всегда вопрос денег и выгоды. Если есть спрос, бизнес пойдет на преодоление барьеров, но если спроса нет, то никакие лояльные условия, предлагаемые регионом, все равно не привлекут туда бизнес.

Сегодня любой административный барьер стал важнее в 10 раз, потому что время на его преодоление очень подорожало. Раньше, при дешевых деньгах, время стоило не так дорого. Сейчас же, когда тыходишь в проект, например, в КРТ, ты тратишь свои деньги или замораживаешь кредитные на два года по ставке ближе к 30%. И каждый день таких процедур обходится колоссально дорого: 30% годовых – это 2% в месяц, а для многомиллиардных проектов это огромные суммы.

Поэтому вопрос сокращения админпроцедур, невзирая на уже проделанную колоссальную работу, стоит весьма остро, тем более что вдруг появилась проблема там, где не ждали. На федеральном уровне еще есть что оптимизировать и перевести в межведомственное взаимодействие, потому что в цифровой век большая часть информации уже содержится в цифровых реестрах и других системах. Но помимо этого у нас появился новый, очень большой пласт барьеров – это региональные требования в программах комплексного развития территорий (КРТ). Сейчас КРТ реализуется везде, где есть экономика строительства, при этом региональные власти перекладывают часть затрат на создание инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры на бизнес. И каждый регион делает это по-своему, в силу собственного «представления о прекрасном». Причем в разных регионах принципиально разная практика вхождения в КРТ, но всех их объединяет одно – огромный временной разрыв между первоначальным вложением денег бизнеса в покупку земли и началом работ по проекту. Чтобы преодолеть админпроцедуры, например, по вовлечению земельного участка в КРТ по инициативе правообладателя, самым проворным застройщикам требуется минимум полтора года.

То есть, с одной стороны, мы сократили почти на 400 дней админпроцедуры в строительстве, а с другой – добавили перед этим полтора года новых барьеров в КРТ, которые регуляторная гильотина не учитывает. Это очень серьезная проблема, и о ней нужно говорить, потому что из хорошей идеи, которую все мы поддерживаем, КРТ рискует превратиться в неподъемный механизм с бесконечными согласованиями проекта на всех уровнях власти, с участием в десятках согласовательных комиссий и огромными финансовыми затратами для застройщика. На личном опыте могу сказать, что такие процедуры и согласования могут затягиваться почти два года. Это просто ад! Причем сегодня КРТ выгодно не только власти, но и бизнесу, потому что других возможностей по освоению привлекательных территорий не существует. Но на фоне низкого спроса и проблем, которые есть при строительстве уже начатых объектов, застройщик десять раз подумает, браться ли ему за этот «чемодан без ручки».

**– При таком подходе механизм КРТ умрет сам собой...-**

– Вопрос в том, кто в этом случае умрет первым: бизнес, не выдержавший нагрузки, или сама идея комплексного развития территорий, которая потеряет привлекательность из-за неподъемных барьеров. Знаете, сейчас стало хорошим тоном среди губернаторов отчитываться о прогрессе, достигнутом в области КРТ. Конечно, тема благая, но механизм пока очень сырой и не подходит для массового использования на рынке. Его нужно формализовать. Хотя регулирование в области КРТ относится исключительно к ведению регионов, им нужно помочь выработать единый подход с точки зрения сроков и процедур при КРТ. НОСТРОЙ вышел в Минстрой России с такой инициативой, и мы будем над этим работать.

Подводя итог ключевым для нас поручениям Президента России, еще раз выделю три главных блока. Первый – это вопросы финансирования и доступности кредитных ресурсов. Второй – развитие ИЖС как нового, перспективного и более доступного в текущих условиях сегмента по сравнению с МКД. И третье – сокращение админпроцедур именно в рамках комплексного развития территорий, где эта проблема стоит наиболее остро.

**– А какие сейчас самые большие проблемы, которые мешают работать строителям?**

– Первая – это, конечно, низкий спрос на жилье. Если сравнить данные по выдаче ипотеки на МКД за первые пять месяцев этого года с аналогичным периодом 2024 года, то видно падение количества выданных кредитов на 51%, а в денежном выражении спад еще больше. Чудес не бывает – для стройки нужны деньги, и стимулировать спрос при такой высокой ключевой ставке ЦБ, когда компенсировать разницу практически невозможно, очень сложно. Поэтому мы все очень надеемся на приведение ставки ЦБ к приемлемой рыночной величине, потому что без этого не будет кредитов, а без кредитов ни в России, ни во всем мире приобрести гражданам недвижимость практически нереально.

Вторая проблема – это мотивация к дальнейшему развитию у собственников строительного бизнеса. Большинство владельцев строительных компаний – это люди, которые основали их в 90-е годы, и сейчас они уже преклонного возраста. На фоне непростой экономической ситуации и мучительного выбора, связанного с передачей управления и владения компанией, многие бенефициары выбирают модель плавного выхода с рынка. Это не приводит ни к банкротствам, ни к обманутым дольщикам – просто компания постепенно завершает все проекты, а собственник размещает средства в банке, становясь рантье. И такие примеры уже есть.

Об этой проблеме не принято говорить, но она объективно есть. Строителей и девелоперов нужно по-новому мотивировать – экономической поддержкой,

политическими инициативами, просто вниманием. Мы на это никогда не обращали внимания, но вопрос преемственности управления при достижении собственником преклонного возраста стоит очень остро.

Третье, что я бы выделил на сегодняшний момент, – это исчерпание ресурсов для роста в крупных городах. Все крупные города, в которых есть активный рынок жилья, подошли к пределу по доступным землям и инженерным возможностям. В этой связи есть два пути: либо совершенствовать механизмы КРТ и реновации городов, либо экстенсивно расширять границы городов (агломерации, новое территориальное деление, муниципальные округа и т.д.). Это большая развилка, и здесь нет единых рецептов для каждого города и муниципалитета. По-моему, должно появиться некое «юридическое меню» как для власти, так и для бизнеса. Только экстенсивно развивать города, расширяя границы и строя там жилье эконом-класса, нельзя. Город должен развиваться и вглубь, и не создавая для этого никакого механизма, кроме КРТ, эту проблему не решить.

Еще один очень сложный момент – это исчерпание генерирующих мощностей. Если раньше речь шла о нехватке инженерной инфраструктуры, без которой тяжело осваивать новые микрорайоны, то сейчас наблюдается дефицит генерирующих мощностей в крупных населенных пунктах, мегаполисах, где сосредоточено почти 80% рынка МКД. Советский резерв мощностей полностью исчерпан, а рост населения продолжается. Для решения проблемы необходима масштабная федеральная программа или национальный проект, аналогичный «Чистой воде», особенно в сфере энергоснабжения и теплоэнергетики. Объекты эти находятся в частной собственности и требуют особых механизмов, стимулирующих собственников к инвестициям в новые мощности.

Пятый вызов, который существует, – осознание всеми участниками рынка, будь то подрядная организация или заказчик, что молниеносного выхода из создавшейся ситуации не будет. Это касается и госзаказа, и коммерческого рынка. Поэтому все должны максимально приспособиться к нынешнему спросу и предложению, хотя расти всегда проще, чем сокращаться.

Кроме того, на протяжении последних трех лет мы много говорим про производительность труда и эффективность стройки. Сложности, с которыми сталкивается строительный комплекс, позитивно сказываются на поиске бизнесом собственных резервов. Ключевые точки роста эффективности – это оптимизация управленческих процедур (как администрирование стройки, так и организация закупок) и повышение производительности труда. Это не означает, что один мигрант заменится на другого. Это реальное техническое перевооружение, организация производства, ведение экономически целесообразной малой механизации в стройке. Сейчас для этого самое время.

**– На фоне всех этих проблем, которые мы обсудили, что вам позволяет сохранять оптимизм, если он вообще сохраняется? Что спасет строительную отрасль?**

– Оптимизм присущ строителям, это наше профессиональное качество, без него в нашей отрасли просто не выжить. Наверное, надо вводить такой предмет в институте – «строительный оптимизм» (смеется). Мало какая отрасль сравнится со стройкой по низкой маржинальности. Итоги прошлого года, который был не самым плохим в целом для строительства, говорят о том, что большая часть строительных компаний закончили год с рентабельностью около 6%. Такие показатели возможны только при больших объемах и огромной вере в результат.

Хочу напомнить, что несколько лет назад, когда мы говорили про 120 млн кв. м жилья в год, это казалось невозможным. Однако за последние четыре года мы поняли, что общими усилиями, со слаженной командой, с учетом интересов бизнеса, с правильным администрированием процессов и помощью со стороны государства любая, даже, на первый взгляд, непосильная задача будет реализована. Основной фактор, который мне внушает оптимизм, – это наличие очень тесной системы взаимоотношений бизнеса и власти, и НОСТРОЙ здесь занимает достаточно активную позицию. И мы сделаем все, чтобы эти взаимоотношения развивались и дальше.

Уникальная синергия с властью – наш ключевой актив. Честно говоря, коллеги из других отраслей нам откровенно завидуют. Где еще увидишь такой уровень диалога, совпадения интересов и реальной поддержки? Это не лоббизм, а стратегическое партнерство. И это вселяет в меня оптимизм, потому что, безусловно, без инвестиций стройка существовать не может.

Все понимают, что стройка должна развиваться. Она нужна во все времена, особенно сейчас, потому что есть очень большое количество задач по восстановлению коммунальной, транспортной и жилищной инфраструктуры и на новых территориях, и в целом в России. Тем более у населения за последние годы сформировался запрос на новое качество жизни, качество городской среды. Он выходит за границы многоквартирного жилого дома и разрастается уже до масштабов города. Это тоже вселяет оптимизм.

**– В этой связи какие главные задачи и на каких направлениях ставит перед собой НОСТРОЙ на ближайшее время?**

– Первая задача НОСТРОЙ была и остается – это интеграция всех профессиональных участников строительной отрасли. Стройке в этом смысле повезло, потому что в других отраслях такого объединяющего элемента как система саморегулирования и отраслевое национальное объединение нет.

Поэтому им [другим отраслям] очень сложно обеспечивать быстрое и эффективное двустороннее взаимодействие между бизнесом и властью. Без такого интегратора, как НОСТРОЙ, отрасли было бы гораздо сложнее.

Вторая задача, которая тоже появилась не вчера, – это создание инструментов, механизмов, программ подготовки и переподготовки, образования, бизнес-миссии, обмен опытом – всё, что может позитивно сказаться на деятельности наших членских организаций. НОСТРОЙ – не надзорный и не карательный орган, а партнер. Мы некоммерческая организация, которая должна, безусловно, приносить реальную, в том числе финансовую, пользу нашим членам.

Если говорить о методах решения этой задачи, начну с углубления работы с кадрами и квалификацией. Развитие института независимой оценки квалификации (НОК) – наш приоритет. Причем мы идем в этом не только вглубь [речь идет о распространении системы НОК на специалистов пятого и шестого уровня ответственности], но и вширь, охватывая новые позиции, например, такие, как сметчики. Сегодня есть предложение по обязательному включению не двух, а трех специалистов из НРС, а также квалифицированных сметчиков из Реестра сметчиков НОСТРОЙ в команды компаний, работающих с крупными госзаказами (от 500 млн рублей и выше). Без последних адекватно оценить все риски, которые несет в себе госзаказ, невозможно. Поэтому вопрос кадрового состава строительных компаний тоже очень важный.

Следующий наш проект и приоритет – внедрение оценки деловой репутации компаний – участников строительного рынка. Да, проект сложный, и сначала он может вызвать недовольство и вопросы, как когда-то проектное финансирование. Но рейтинг – это не самоцель. Это работа с критериями, которым должен соответствовать тот или иной подрядчик. Наша задача не создать админбарьеры (с ними как раз боремся), а помочь подрядчикам объективно оценить свои возможности и риски, а заказчикам – выбрать надежного партнера. Мы разрабатываем технологичные бизнес-модели для расчета рейтинга, увязанного с уровнем финансовой ответственности компании. Это инструмент для здорового рынка.

Еще одна важная задача НОСТРОЙ – наведение порядка в своем «собственном доме». Несмотря на то, что многое уже сделано, нам еще есть над чем работать в системе саморегулирования. И, прежде всего, нужно решить важную техническую, но фундаментальную задачу – объединить Национальный реестр специалистов и Единый реестр членов СРО. Сейчас они живут параллельной жизнью, и это не отвечает изначальным целям системы саморегулирования.



И последнее – это фокус на повышении ответственности СРО перед заказчиком или потребителем. Система саморегулирования должна стать не формальным «пропуском» на рынок, а реальным и понятным гарантом обеспечения договорных обязательств – по аналогии с защитой дольщиков по 214-ФЗ, благодаря которому даже сейчас, в нестабильное время, гражданин, покупающий жилье, полностью застрахован. Это та трансформация, которую власти ждут от саморегулирования.

**– А разве сейчас не так? Компенсационный фонд обеспечения договорных обязательств (ОДО) никто не отменял...**

– Да, сегодня из компфондов ОДО идет череда выплат, это не всем нравится, но закон действует – это факт. Однако текущая ситуация далека от идеала. Проблема глубже простого наличия финансовых гарантий. На совещаниях в Минстрое России и в Правительстве, на которых присутствуют заказчики, постоянно возникают вопросы с освоением бюджетных средств или своевременным вводом объектов в эксплуатацию. И заказчики (подрядчиков на этих совещаниях, как вы понимаете, нет) регулярно списывают срывы сроков и бюджетов на «нерадивых, некомпетентных или неграмотных подрядчиков», обещая заменить их на добросовестных. Но это опасное заблуждение или даже, не побоюсь этого слова, обман. Реальная проблема – в отсутствии системных, выстроенных взаимоотношений подрядчика и заказчика. И омбудсменом здесь должна стать система саморегулирования. С одной стороны, она, безусловно, должна защищать интересы добросовестной подрядной организации от необоснованных претензий, а с другой – учить подрядчиков через вебинары, стандарты, установление критериев качества выстраивать эффективную работу с заказчиком, чтобы соответствовать его чаяниям. Все возможности для этого есть.

Анализ торгов, который проводит НОСТРОЙ, показывает – интерес к государственным контрактам на фоне снижения спроса на жилье растет. Но количество проблем с реализацией этих контрактов растет еще больше. Заказчики часто объявляют торги по стоимости, не приведенной к текущему уровню цен, хотя у них есть такая возможность – но это их право, а не обязанность. НОСТРОЙ вышел с инициативой обязать заказчика приводить стоимость проекта к текущему уровню цен, потому что, по статистике Минстроя России, ежегодное изменение стоимости строительства составляет порядка 15%, а официальный дефлятор Минэкономразвития – только 5%. В результате неправильно посчитанной начальной стоимости контракта даже при рентабельности подрядчика в 15% весь его запас прочности «съедается» за первый год. А дальше что? Строить себе в убыток? Поэтому правильное, объективное определение начальной максимальной цены контракта – это вопрос безопасности всех участников рынка.

Мы часто слышим фразу: «Заказчик всегда прав!». Но выполнение контракта – бюджетного или частного – возможно только при полном взаимодействии сторон. Поэтому задача выстраивания отношений заказчика с подрядчиком, в том числе при участии на всех этапах представителей системы саморегулирования – это мега-цель, к которой стремится НОСТРОЙ.

Я уверен, что назрела трансформация роли СРО. Сейчас идет активное обсуждение частичной передачи контрольных функций за исполнением госконтрактов в систему саморегулирования. На этот счет пока нет однозначного мнения. С одной стороны, это усилит систему, но с другой – добавится нагрузка, появится новый функционал, ответственность и новый вызов. Но если мы справимся, если СРО сможет стать реальным гарантом не только допуска на рынок, но и своевременного качественного выполнения работ на всех этапах контракта – это будет качественный скачок системы саморегулирования. Тогда СРО превратится в институт доверия, где заказчик знает: подрядчик из СРО – это не только финансовые гарантии (КФ ВВ и ОДО), но и профессиональный стандарт работы, а СРО – его активный помощник и арбитр в спорных ситуациях.

**– А не следует ли в этом случае законодательно вернуть в систему СРО субподрядчиков? Потому что генеральный подрядчик в любом случае выполняет госконтракт их руками.**

– Я часто слышу этот вопрос. Конечно, с формальной точки зрения нынешняя система законодательства в области саморегулирования логична – генподрядчик отвечает за все, в том числе и за работу субподрядчиков. Однако реальная ситуация в строительном комплексе показывает, что, к сожалению, эта модель сегодня малоэффективна. У нас более 90% генподрядных организаций – это субъекты малого предпринимательства. У них объективно нет административных, кадровых и финансовых ресурсов для полноценного контроля за субподрядчиками на объекте. Требовать от них качественного строительного надзора – значит мифологизировать их возможности. По факту они физически не способны выполнить эту функцию, как бы того не хотел законодатель. Да, есть такая обязанность, но факты говорят о том, что на сегодняшнем этапе такое решение преждевременно. И сейчас, если мы хотим добиться реального качества и ответственности, нравится это кому-то или нет, но основные виды субподрядных работ должны тоже контролироваться СРО.

**– НОСТРОЙ будет предпринимать на этом пути какие-то шаги, предлагать поправки в закон?**

– Я считаю, что одной только инициативы НОСТРОЙ тут недостаточно – это должно быть осознанное желание участников системы СРО и самой отрасли.

Если мы увидим, что сами генподрядчики считают необходимым прямое влияние на субподрядчиков через их членство в СРО для контроля качества и снижения рисков, НОСТРОЙ этим займется.

Есть огромное количество позитивных примеров, в первую очередь от госкорпораций, которые при заключении договора с подрядчиком включают в свои контракты обязательное требование членства в СРО для субподрядчиков, обеспечивая себе тем самым определенный элемент безопасности. Потому что даже при судебном разбирательстве факт членства субподрядчика в СРО обеспечивает заказчику определенные гарантии, например, возврата перечисленного аванса. И мы видим растущее число таких исков и от фондов капремонта, и от корпораций.

Так что здесь должно быть не желание НОСТРОЙ. У НОСТРОЙ и так достаточно много задач. Это должен быть объективный запрос и от генподрядчиков, и от подрядных организаций средней руки, которые считают, что это нужно делать. Если мы увидим такой запрос – тогда и формализовать это требование путем изменения законодательства будет гораздо проще.

**– Антон Николаевич, наше интервью выходит накануне Дня строителя – что вы хотели бы пожелать своим коллегам?**

– Знаете, у каждого из нас есть большое количество текущих очень важных хлопот, и порой они не дают возможности задумываться над стратегическим планированием. А без стратегического планирования, будь то на неделю, на месяц, на год, развиваться невозможно. Поэтому пожелание коллегам-строителям у меня будет одно – несмотря на все вызовы и негативные факторы, которые есть сейчас, находить силы и мудрость вырваться из бесконечной череды оперативных хлопот и заглядывать за горизонт, заниматься стратегическим планированием. И именно благодаря способности смотреть вперед мы преодолеем любые испытания, какие бы нам не предстояли!

**© Агентство новостей «Строительный бизнес»**

**Лариса Поршнева**