



РЕЦЕНЗИЯ НА КНИГУ ВИТАЛИЯ ВЛАДИМИРОВИЧА ЕРШОВА «ЗА КУЛИСАМИ СТРОЙКИ. ЛЮДИ. БОЛИ. SETL»

Книга Виталия Ершова представляет собой серьезный труд, посвященный актуальным вопросам управления строительными проектами в условиях современной российской действительности. Здесь не просто описывается реальный опыт управления строительством, но и предлагается авторский взгляд на проблемы отрасли, подкрепленный многолетней практикой и экспертизой автора.

Издание представляет интерес как для практиков отрасли, так и с позиции управленческой науки. Виталий Ершов, обладая выдающимся опытом работы в одной из крупнейших инвестиционно-строительных компаний России, предлагает не просто субъективное мнение, а системный анализ проблем отрасли, основанный на реальных кейсах, фактических данных и критическом осмыслении практики.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ КНИГИ

Современное управление строительными проектами требует сочетания стратегического мышления, глубокой технической компетентности и владения методами операционного

менеджмента. Книга затрагивает все эти аспекты, представляя стройную концепцию управления строительными процессами. В отличие от многих академических работ автор делает упор на реальные практические ситуации, что особенно ценно для управленцев, инженеров и студентов строительных (и не только) специальностей.

Особый интерес представляют разделы, посвященные роли прораба как ключевого звена строительного процесса. Автор убедительно показывает, что именно эта позиция является «дирижером строительного оркестра», задающим темп и качество выполнения работ. Рассмотрение профессии прораба через метафору дирижера позволяет глубже осознать важность системного подхода к управлению строительством.

ГЛУБИНА АНАЛИЗА ОТРАСЛЕВЫХ ПРОБЛЕМ

Виталий Ершов не просто констатирует существующие проблемы, но и предлагает пути их решения. В книге подробно рассматриваются такие вопросы, как:

- дефицит квалифицированных кадров и пути их подготовки;
- проблемы взаимодействия заказчиков, подрядчиков и технического надзора;
- влияние современных технологий и цифровизации на строительную отрасль;
- этика и стандарты работы в строительстве.

Автор не боится поднимать острые вопросы, связанные с неэффективностью управления ресурсами, бюрократическими препятствиями и некомпетентностью отдельных специалистов. Книга может служить своего рода «инъекцией

профессионализма» для отрасли, формируя новую культуру управления строительными проектами.

СТРУКТУРА И ПОДАЧА МАТЕРИАЛА

Текст написан живым, образным языком, что делает его доступным не только специалистам, но и широкой аудитории, интересующейся строительством и вопросами эффективного управления. В отличие от порой сухих академических исследований автор использует личные истории, метафоры и реальные кейсы, что делает книгу динамичной и увлекательной.

Отдельно стоит отметить логическую структуру: от постановки проблем и исторического контекста до конкретных инструментов и методик управления. Такой подход делает книгу не просто интересной, но и полезной для обучения и практического применения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ И ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Книга Виталия Ершова может представлять интерес для разных групп читателей:

- **руководителей строительных компаний** — как руководство по повышению эффективности управления проектами;
- **прорабов и инженеров** — как инструмент для профессионального роста и развития управленческих компетенций;

- **академического сообщества** — как источник актуального практического материала для курсов по строительному менеджменту;
- **студентов строительных, экономических и управленческих специальностей** — как путеводитель в мире реального строительства и практического опыта управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Книга Виталия Владимировича Ершова «За кулисами стройки. Люди. Боли. Setl» — это не просто личный опыт топ-менеджера в строительной отрасли, а полноценный труд, способный во многом изменить взгляд на управление строительством. Она сочетает в себе серьезный профессиональный опыт и практическую полезность, «приправленные» эмоциональной вовлеченностью автора.

Считаю, что эта книга может стать своего рода настольным пособием для всех, кто имеет отношение к управлению строительными проектами, — от студентов до генеральных директоров компаний из сферы строительства. Практическая ценность, системность изложения и яркий авторский стиль подачи делают ее интересным и увлекательным трудом для прочтения и изучения.

Директор института ЭУКСН НИУ МГСУ А. К. Орлов

ОБ АВТОРЕ

Виталий Владимирович Ершов

Целеустремленный руководитель с более чем 25-летним профессиональным стажем в строительстве. Удостоен награды Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ «Почетный строитель России», а также других наград за заслуги в сфере строительства, победитель в номинации «Менеджер года» в рамках профессионального конкурса «Строитель года — 2024». В 2025 году удостоен звания «Заслуженный строитель Российской Федерации».

Директор по строительству холдинга Setl Group.



Фото предоставлено автором

Получив высшее образование по специальности «Промышленное и гражданское строительство», начал свой профессиональный путь с должности прораба. На сегодняшний день является человеком, за плечами которого масштабные строительные проекты и стандарты отрасли.

Одна из приоритетных задач Виталия Ершова — создание системы практического образования, передачи информации и своих знаний, по которой могли бы воспитываться грамотные специалисты в управлении строительством.

«Моя любимая фраза: “Не каждому дано так щедро жить, / На память людям города дарить”¹. Это про нашу компанию и наши результаты, которых мы достигаем огромным дружным коллективом».

Любить.

Верить.

Хотеть.

Принимать решения.

Действовать!

¹ Интерпретация строчек из стихотворения Евгения Павловича Кувайцева.

Книга не состоялась бы без помощи и содействия таких людей, как:

- Л. Г. Жавнерова;
- Н. С. Криштоп;
- В. И. Волобуев;
- Д. Ю. Волобуев;
- М. В. Шубарев;
- Я. Л. Изак;
- И. А. Еременко;
- И. С. Влащенко;
- М. В. Кинешемцев;
- В. В. Цветков;
- А. П. Пивкин;
- А. В. Федотов;
- И. А. Какунин;
- А. Н. Макаров;
- Е. Н. Пимкина;
- А. С. Долженков;
- К. С. Храмцова;
- И. И. Мишин;
- С. А. Коляда;
- В. В. Шипунов;
- А. Ю. Танкаян;
- И. И. Голубев;
- И. С. Мельник;
- А. Ю. Новиков;
- Д. А. Лебедь.

Сердечное им спасибо!

O SETL GROUP

Холдинг Setl Group ведет свою историю с 1994 года.

В год своего 30-летнего юбилея — 2024-й — является одним из лидеров строительной отрасли России (топ-3) и Санкт-Петербурга.

На счету компании успешно реализованные проекты строительства в Санкт-Петербурге, Ленинградской и Калининградской областях. Ежегодно компания с гордостью пополняет свою копилку новыми жилыми домами, школами и детскими садами, строит дороги, создает парки, скверы, площади, набережные и общественные пространства.

Холдинг со своей командой преобразует город, разрабатывая впечатляющую актуальную архитектуру, благоустраивая территории, восстанавливая памятники культурного наследия.

Никакая инструкция не может перечислить всех обязанностей должностного лица, предусмотреть все отдельные случаи и дать впредь соответствующие указания, а поэтому господа инженеры должны проявить инициативу и, руководствуясь знаниями своей специальности и пользой дела, прилагать все усилия для оправдания своего назначения.

*Циркуляр Морского
технического комитета
от 29 ноября 1910 года № 15*

МЫ ВСЕ БОЛЬНЫ

Я представляю строительную отрасль, и мне стыдно.

Даже не стыдно — я *в ужасе* от уровня компетенции большинства «строительных людей»: руководителей, начальников участков, прорабов, бригадиров, рабочих. Я знаком с ними не понаслышке. Я уже много лет руководитель в Setl Group — одной из крупнейших компаний Санкт-Петербурга, входящей в топ-3 по всей стране. Каждый день имею дело с самыми разными участниками процесса строительства жилья, и да, мне за них стыдно.

Когда я был мальчишкой, в советские времена, строителей считали этакой кастой суперлюдей наряду с врачами, учителями, военными. О них снимали фильмы, писали книги, рассказывали в школах. А что сейчас? В моде менеджеры, посредники и прочие «передасты». Делать настоящее дело и создавать настоящий продукт — а зачем?

Всю свою жизнь я пытаюсь транслировать окружающим, прежде всего молодежи, любовь и уважение к профессии строителя. Но удается слабо. С горечью я смотрю на масштаб этой катастрофы и ставлю диагноз: мы все больны.

Особенно болезненная ситуация — с прорабами. А ведь они — ключевое звено строительного процесса. Дирижеры строительных оркестров.

Нанимая на работу прораба, компании руководствуются главным образом тем, сколько рабочих тот сможет за собой привести. А потом, даже если прораб оказывается из рук вон плох, эти работодатели боятся: «Вот я его уволю, и он заберет всех в другую компанию, а я что буду делать?» И оказываются в заложниках. По своей собственной глупости.

Эти работодатели — бизнесмены до мозга костей. Их, как правило, не интересует знание прорабом предмета и нормативов, его строительный опыт, квалификация его специалистов. Главное — цифры. А прораб... что прораб? Просто «агент» между грудой неквалифицированной рабочей силы и технадзором. Его главная функция — втюхать, что получилось, при этом считается нормой надавить на жалость, вымотать, подкупить...

Всего один пример, но какой распространенный. На стройки завезены горы материалов — вдвое больше, чем надо, «на всякий случай», да еще не тех. Лежат они, подгнивают, засыпаются мусором, а потом... их просто вывозят в ПУХТО (пункт утилизации и хранения твердых отходов) на свалку. Задаешь прорабу вопрос о перерасходе — и ответ всегда один: это не я и корова не моя, это генподрядчик плохо охраняет, у меня все украли!

Раньше, еще пару-тройку десятков лет назад, строительный мир был другим. И прорабы были другими. Я сам начинал как раз тогда, и мне было интересно абсолютно все. Я жадно изучал нюансы строительного дела как в теории, так и на практике. Как губка впитывал все, понимая, что оно пригодится, если не сейчас, то когда-то. Поначалу, бывало, ошибался — выдавал брак, но мне было за это до жути неловко, а не «и так сойдет». Каждого рабочего я знал в лицо, а их могло быть под сто человек, каждого собеседовал лично и проверял квалификацию. Знал выработку каждого и понимал, как его замотивировать финансово. Знал еще много всего и постоянно стремился узнавать что-то новое. А за материалы, кстати, отвечал лично, своей зарплатой. Да, это были лихие времена, но они дисциплинировали — даже таких отчаянных разгильдяев, как я. Теперь времена законных методов: права бестолковых прорабов защищены, оплачивает банкет заказчик.

Однажды менеджер по подбору персонала в нашей компании пожаловалась мне: «Нам стало очень сложно искать людей. Есть мнение, что мы очень требовательные и жесткие».

Это не мнение, а факт: да, мы такие! А какими должны быть лидеры рынка, отвечающие за комфорт жизни десятков и сотен тысяч людей во второй столице России?

К нам, видите ли, боятся идти, потому что мы требуем от кандидатов профессионализма. Ждем, что

они будут отвечать за свой продукт и делать как себе. И любить свою работу, и понимать, что это нужный и важный труд. Слишком много требуем. Я в шоке.

Мы научились делать высококласный продукт, мы охватили треть города по объему строящегося жилья. Создали тысячи рабочих мест, организовали систему обучения, открыли вакансии... И — «оно нам не надо, чтобы с нас спрашивали». В крутую контору стремятся, чтобы «рукой водить» из кабинета, а не работу работать и честно зарабатывать.

Я больше 10 лет в Setl и четверть века в профессии — и до сих пор недоволен своими результатами: постоянно перенастраиваю механизм, чтобы он работал более слаженно, ищу новые решения, делюсь опытом... А вчерашние студенты, их львиная доля, собой уже довольны, толком ничего из себя не представляя, и напрягаться не желают.

Когда я, парень без связей из Псковской области, окончил вуз, попасть в какой-нибудь трест было абсолютно нереально. А нынешний Setl — это не какой-нибудь трест, а — если сопоставить масштабы — сам Главленинградстрой. И мы открыты для новых людей.

Да, не для любых новых. Для лучших. Ведь мы и сами образец качества. Лучшие — это не только самые опытные и квалифицированные, это и те, кто имеет стремление таковыми стать. У нас есть возможность обучить и направить, вырастить армию профессионалов, которые, как и я, будут каждой

клеткой души верить, что строитель — это звучит гордо, а главное, доказывать это на деле.

Строитель — звучит гордо. Строитель — социально значимая профессия, которая позволяет получить уважение и признание. Строитель — человек, создающий то, что останется после него. Создающий вечность, если хотите.

Вечность, ага. А тем временем... Моя жена, спустя несколько месяцев ремонта в нашей квартире, разбирается в нем лучше, чем нанятые строители, причем далеко не из дешевых. Знакомая картина?

Безусловно, слабость наша не только в прорабах. Говорить дальше мы будем и об инженерах, и о проектировщиках — обо всех, кто имеет отношение к управлению строительством. О них и для них. Для всех, кто готовит и играет строительный концерт.

Эта книга — крик души и источник мотивации. А еще она — прививка. От вируса, который поразил наш мир. Вируса непрофессионализма.

Виталий Владимирович Ершов

Глава 1

В ГЛАВНЫХ РОЛЯХ...

С итальянского libretto переводится как «книжечка». А начинается любое либретто, то есть текст музыкально-сценического произведения, со списка героев. Начну с того же нашу «книжечку» и я.

На примере Setl Group коротко расскажу, кто есть кто в строительной компании и чем они занимаются. Будем говорить о «строительных» людях. «Нестроительные» в строительных компаниях тоже работают: от секретаря до маркетолога. Они важны не менее, но это совсем другая история, и ее напишет кто-нибудь другой. А мы о своем — об управлении строительством.

ДИРЕКЦИЯ ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ SETL GROUP

РУКОВОДИТЕЛЬ ДИРЕКЦИИ

Занимается стратегическим управлением, отвечает за коммуникации между департаментами компании и внешние связи с представителями глав районов (и иных государственных органов) и коммерческих организаций, неся полную ответственность за успешное развитие и результаты