

Борис Волков: «Управление было на высоте»

На кафедре «Экономика строительного бизнеса и управления собственностью» Московского государственного университета путей сообщения (МИИТа) мы беседуем с профессором Борисом Андреевичем Волковым.

В МИИТе Борис Андреевич возглавляет научную школу по совершенствованию методов оценки эффективности инвестиций и инноваций на железнодорожном транспорте и в транспортном строительстве.

Борис Андреевич Волков – заслуженный работник высшей школы РФ, профессор, доктор экономических наук, действительный член Международной академии инвестиций и экономики строительства (МАИЭС), Международной академии информатизации (МАИ), Российской академии транспорта (РАТ). Также Борис Андреевич – почетный железнодорожник, почетный строитель, почетный транспортный строитель, почетный работник высшего профессионального образования, почетный профессор МИИТа.

Работал на изысканиях, проектировании и строительстве транспортных объектов на Урале и Сибири, в том числе новых железнодорожных линий: Тюмень-Сургут, Решоты-Карабула, Миасс-Межозёрная, вторых путей: Екатеринбург-Дружинино, Екатеринбург-Гораблагодатск, электрификации железнодорожных линий: Екатеринбург-Челябинск.

Имеет более 200 научных публикаций, из них около 30 учебников и учебных пособий.

Мы попросили Бориса Андреевича рассказать нам об одном из своих самых запомнившихся проектов и поделиться мнением о современной ситуации в отрасли.

— Борис Андреевич, Вы говорили, что проект строительства железнодорожной линии «Решоты-Богучаны» в Красноярском крае стал для Вас знаковым, почему? Как вы можете его охарактеризовать?

— Актуальность этого проекта, входящего в комплекс Восточно-Сибирской дороги, в 1961 году подчеркивалась необходимостью транспортировки леса, который до ввода железнодорожной трассы в эксплуатацию сплавливали по Ангаре. Такой сплав называется «молевым»: русло рек загромождается, рыба гибнет, страдает вся экология края. Железная дорога «Решоты-Богучаны» призвана была решить эту проблему.

Но на природоохранной функции проект не замкнулся: уже в 1974 году в Богучанах начали строить гидроэлектростанцию, выведение которой на проектную мощность – 3000 МВт – запланировано на текущий 2014 год.

Строительство оказалось рекордным долгостроем страны: если в 1980-х гг. работы шли по графику, то уже во второй половине десятилетия сроки ввода ГЭС постоянно отодвигали к середине 1990-х гг., а с распадом Советского Союза стройку и вовсе законсервировали. Теперь гидроэлектростанцию достраивают компании «РусГидро» и «РусАл».

Наша дорога была спроектирована прямо в створ Богучанской ГЭС, одной из пяти каскадов на Ангаре, которая вскоре будет работать не только на местные краевые нужды, но и экспортировать российскую электроэнергию в Китай, что крайне важно для развития нашей экономики в целом. Поэтому можно говорить о том, что актуальность проекта за полвека только возросла.

— Как проходило проектирование?

— Проектирование новых железнодорожных линий в СССР проходило в три классических этапа – технико-экономическое обоснование (ТЭО), проект, рабочая документация. Именно строгое соблюдение стадийности позволило качественно спроектировать строительство по срокам, ресурсам и бюджету.

Сначала была произведена аэрофотосъемка местности, потом в тайгу направили изыскателей (исключительно выпускников МИИТа, среди которых были Николай Сердюк, Александр Никифоров, Михаил Терехин, Александр Чурбанов) проводивших там топографические, инженерно-геологические и гидрометрические работы. На основании полученных изыскателями данных проводилась разработка проектной документации.

Несмотря на то, что сегодня Градостроительный кодекс и Постановление Правительства № 87 рекомендует осуществлять проектирование в один, максимум в два этапа (разработка проектной, а затем рабочей документации), я выступаю за сохранение принципа стадийности при проектировании таких сложных объектов, как железные дороги. Дело не только в том, что это дорогие объекты (каждый километр их стоит не менее 200 млн. рублей), но и в том, что уложиться в одну стадию и найти оптимальную трассу при их проектировании зачастую практически невозможно: при обилии воздействующих на проект факторов нужно учесть каждый из них.

— **Надо полагать, радикальное сокращение стадий проектирования заимствовано из западных практик?**

— Нет, как раз сегодня на Западе на проектирование выделяется до 20-30% всего бюджета реализации инвестиционного проекта, в то время как у нас принято тратить на проектирование не больше 5%.

Но такой подход ведет не к удешевлению, а, напротив, – к значительному, на миллиарды рублей, удорожанию проекта в результате неточной проектной проработки. Гораздо эффективнее заранее предусмотреть, чем потом что-то исправлять или перестраивать. Однако не все современные российские компании разделяют эту проверенную временем истину, и в результате мы видим не самую лучшую статистику затрат, в которой всё более значимую роль начинают играть незапланированные инвестиции.

— **А в 1961 году поэтапное проектирование помогло снизить затраты?**

— Естественно, помогло. На начальном этапе наши проектировщики выбрали для трассы оптимальное направление: рассматривался также вариант ведения железной дороги из Красноярска, но позже его отвергли, как неэффективный. Окончательно было выбрано направление дороги, идущее от станции «Решоты», расположенной на Главсибе. После этого начались проектно-изыскательские работы по выбранному направлению.

— **Суммируя вышесказанное — из каких обязательных стадий, по Вашему мнению, должно состоять проектирование железных дорог?**

— Во-первых, должно быть разработано технико-экономическое обоснование (ТЭО), во-вторых, проект, и, в-третьих, – рабочая документация по проекту. Если изъять хоть одну из этих стадий из процесса проектирования, об оптимальном решении по срокам окупаемости объекта и обоснованным инвестициям в него можно забыть.

— **Как бы вы оценили уровень управления проектом строительства трассы «Решоты-Богучаны»?**

— Управление было на высоте. Оно осуществлялось специально созданной в рамках проекта дирекции – фактически, штаба строительства. Туда стекалась вся информация, там принимались важнейшие решения, оперативно координировалось выполнение строительно-монтажных работ.

Принципы управления проектами в России в сфере железнодорожного строительства заложены еще первым министром путей сообщения Российской империи Павлом Мельниковым (1804-1880), памятник которому стоит на Комсомольской площади, площади трех железнодорожных вокзалов. К основным принципам проектно-изыскательских работ и строительства железных дорог в России он пришел еще во время постройки Московского шоссе (1833), и, конечно, при строительстве второй железной дороги страны – «Москва – Санкт-Петербург». С тех самых пор эти принципы преобразуются, но в целом остаются неизменными для наших условий.

— **Неужели принципы Мельникова оказались такими универсальными? Управление с тех пор обзавелось огромным количеством новшеств, в том числе технических...**

— Новшества приходят и уходят, а принципы остаются. Например, сетевые графики появились уже на моей памяти, в середине 1960-х гг., ими заменили линейные графики, но сначала они использовались как исключительно иллюстративные, и лишь потом стали важнейшим элементом управления проектами. А сегодня вновь в управлении проектами вернулись линейные графики, упрощающие управленческий процесс.

— **Можно ли сегодня говорить о каких-либо негативных тенденциях в управлении проектами?**

— Сегодня остро стоит вопрос об улучшении качества подготовки проектной документации. Наблюдается явный недостаток качественных нормативов, технических регламентов, сборников по

ценообразованию. Подобный дефицит ведет к прямому ухудшению качества проектирования и необоснованному завышению стоимости реализации инвестиционных проектов.

Недостатки нормативно-правовой базы дают о себе знать практически сразу: сегодня, согласно законодательству, тендер может выиграть организация, не имеющая никакого отношения к строительству. Так, недавно победителем одного из «дорожных» конкурсов внезапно для профессионалов стала медицинская компания. И это далеко не единственный пример, бывали и более вопиющие случаи. Спрашивается, какими принципами при принятии закона о тендерах и конкурсах руководствовались законотворцы?

Еще проблема – у нас практически отсутствует внятная регламентация сроков строительства. Одна из причин лежит на поверхности: финансирование проектов идет крайне неритмично, денежные средства на счету собственника то есть, то их нет, и потому сроки строительства часто бывают завышенными.

Ну и, конечно, нельзя не сказать об уровне подготовки современных специалистов. Точнее, сейчас они, как правило, бакалавры и магистры, увы, за этими красивыми названиями скрывается отсутствие конкретных профессиональных знаний и умений. В то время как в том же 1961 году дорогу проектировали именно молодые выпускники МИИТа, что называется, только что «из-за парты» — и их не надо было даже перепроверять.

Есть и множество других проблем, но им можно посвятить отдельное интервью.

— У каждого проекта при реализации появляются уникальные, запоминающиеся особенности. Был ли исключением проект «Решоты-Богучаны»?

— Условия работы в 1961 году не могут сравниться с теперешними, в том числе по уровню технической оснащенности. У нас, например, не было мобильной связи, и если что-то было нужно, писалась бумага и с оказией передавалась в штаб экспедиции.

— Бытовые условия также оставляли желать лучшего?

— Лето 1961 года было жарким. Сами представьте: тайга, обилие гнуса, энцефалитных клещей, от которых скончался один из наших коллег. Жили в обыкновенных палатках. Не всё в порядке было и с пищевым довольствием... хорошо, что тайга тогда была богата рыбой и дичью. В таежных реках мы ловили хариуса и тайменя, в тайге стреляли рябчиков. Но при отсутствии хлеба и соли, если завхоз запил, приходилось туго.

Работники в изыскательских партиях были в основном бывшие заключенные. С ними была, пожалуй, одна сложность: когда мы добирались до какого-нибудь поселка (в Сибири они находятся друг от друга на весьма значительном расстоянии), то сразу просили местную администрацию о том, чтобы на время нашего пребывания в магазинах не продавали спиртного. Однако наши рабочие всё равно спиртное находили, варили чифир и «отдыхали» в течение 2-х – 3-х дней, потом, правда, наверстывали по выходным отставание в работе, поэтому из графика не выбивались. И изыскания были завершены в срок.

Если уж говорить о выпускниках МИИТа, здесь, как и на многих других проектах, сыграл ключевую роль высокий уровень подготовки наших специалистов – гораздо более высокий, чем сегодня.

— Почему, как Вы считаете, снижается уровень подготовки современных российских специалистов?

— При стипендии в 2-3 тысячи рублей российский студент вынужден больше времени тратить на зарабатывание на жизнь, чем на учебу. При этом студенты, как правило, работают где угодно, только не по специальности. Например, в «Макдональдсе» или в каком-нибудь магазине, лишь бы было на что жить. И что это за студент, который вместо того, чтобы днем учиться, вынужден стоять за прилавком?

Сокращение бюджетных мест заставляет будущих специалистов зарабатывать, кроме проживания, еще и себе на обучение. При низкой заработной плате преподавателей уровень профессорско-преподавательского состава падает. Выпускающие кафедры часто укомплектованы преподавателями, не имеющими опыта работы на производстве.

— Спасибо, что уделили нам время.

Беседовали Наталия Новоселова и Сергей Арутюнов