

Генрих Борода: «На лозунгах далеко не уедешь»

Мы берем интервью у советского и российского ученого-экономиста в области транспортного строительства Генриха Львовича Бороды.

Генрих Львович — заслуженный экономист России, почетный транспортный строитель, автор работ по вопросам организации и управления транспортным строительством, бывший директор Департамента экономики ПСК «Трансстрой», в настоящее время — председатель совета директоров компании «Техностройинжиниринг».

— Генрих Львович, вы получили инженерно-строительное образование. Насколько отличался советский уровень образовательной системы от сегодняшнего?

— Я окончил строительный техникум Мосгорисполкома в 1959 году, теперь это Колледж городской инфраструктуры, экономики и права. После техникума, в 1961 году, поступил на вечерний факультет Московского института инженеров транспорта (МИИТ), а еще через два года перевелся на дневное отделение. Сразу после окончания института поступил в аспирантуру, защитил диссертацию.

О советской образовательной системе по своему личному опыту могу сказать – нас учили люди квалифицированные, и делали они это добросовестно. В высшем образовании тогда существовал серьезный отбор людей, которых оставляли на кафедрах. Это было не просто почетно: молодой аспирант знал, что будет поощрен, в том числе, материально.

Сегодня молодые люди не стремятся в науку, уходят на производство или в торговлю, и понятно, почему: речи о какой-либо материальной мотивации в науке не идет, скорее, напротив, и это очень мешает развитию науки.

Однако те специалисты, которые сейчас приходят на производство, по крайней мере, здесь, в Москве, подготовлены, по моему мнению, достаточно хорошо.

— Как начался ваш трудовой путь?

— Я проработал непосредственно на стройке всего несколько лет, принял участие в строительстве здания Московского государственного технологического университета Станкин, ряда жилых домов и некоторых других объектов. Потом двадцать лет проработал во Всесоюзном НИИ транспортного строительства (ЦНИИС), а с 1994 года – в Корпорации «Трансстрой».

В ЦНИИСе сначала попал в лабораторию организации строительства, которую возглавлял видный ученый Виталий Павлович Пауль, а потом перешел в сектор, который занимался совершенствованием структуры управления в отрасли, в том числе разработкой генеральной схемы управления Минтрансстроя.

— Что это был за проект?

— Достаточно масштабный для 1973-75 гг. Это была часть «косыгинской» административной реформы.

Суть была следующая: строительством в Советском Союзе занималось девять министерств, не считая строительных главков практически при всех министерствах. Действовала тогда система управления строительством, которую называли многозвенной (точнее было бы сказать – «многоуровневой»), то есть, звеньев в ней было не менее четырех – трест (состоящий из строительных управлений) – территориальный главк – республиканское министерство – союзное министерство.

Советские министерства, как теперь видится, представляли собой крупные хозяйственные корпорации, несли ответственность за исполнение всех проектов, находящихся в их ведении, и за экономические результаты работы подведомственных организаций. Тресты были наделены

правами юридического лица, на этом уровне формировались фонды экономического стимулирования. Число звеньев управления и попытались тогда сократить.

Но что касается Минтрансстроя, нас реформа не должна была затронуть: у нас как раз было минимум управленческих звеньев – всего два. Наши производственные главки вместе с функциональными составляли единый аппарат Министерства и все находились в то время в Москве, все было близко и решения принимались оперативно. Производственные вопросы решались трестами на местах, они были просто вынуждены быть самостоятельными, пользовались определенной свободой, так что с управлением в отрасли было вполне нормально.

Однако от нас потребовали разработать новую генеральную схему управления Министерством транспортного строительства, которая была утверждена Советом министров СССР. Основной идеей было преобразовать главные производственные управления в координационно-технологические. Предполагалось, что за этим последует предоставление трестам больше самостоятельности в экономической сфере. Однако желаемых результатов в полной мере на практике тогда достичь не удалось: основной конфликт состоял в том, что, настаивая на предоставлении предприятиям хозяйственной самостоятельности, власти не снимали с министерств ответственности за результаты их деятельности, в том числе, хозяйственные. А нести ответственность, не имея возможности управлять, невозможно.

Были и другие противоречия. Например, трестам оставляли часть прибыли, и тратить эту прибыль они должны были не только на премии. Создавались фонды развития производства, чтобы на эти средства строить новые цеха, приобретать новую технику, материалы. Можно было строить жилье. Но под это нужны были лимиты на материалы и оборудование.

Советский Союз был страной постоянного дефицита ресурсов. Закрытые границы, отсутствие валюты. Это сейчас можно закупать все, что угодно, и даже часто закупка импортных материалов гарантирует тебе товар и дешевле, и качественнее. В результате долгой и мучительной борьбы из реформы почти ничего не вышло – она была не рассчитана на наши условия.

— Существует ли, на ваш взгляд, специфика управленческой деятельности в сфере транспортного строительства?

— На мой взгляд, никакой особой специфики нет. Управление строительством осуществляется по единым принципам. Минимальная специфика состоит в том, что наши объекты – линейные, протяженные. В транспортном строительстве первыми в стране стали применять передвижные организации – строительно-монтажные поезда разных видов. Неудобство их сказалось уже в то время: когда люди живут в вагоне, часто меняя места дислокации, уровень жизни крайне низок. Работникам и их семьям нужно стационарное жилье, возможность учить детей, получать медицинскую помощь. Кроме того, в одних регионах уровень жизни и климатические условия благоприятны, в других нет.

В Советском Союзе не все определял «длинный рубль». Я знал людей, которые ехали в тайгу, тундру еще и за впечатлениями, молодые хотели участвовать в интересных, масштабных стройках, набираться опыта. Министерство старалось обеспечить им хорошие бытовые условия, но получалось это далеко не всегда. Тем, кто колесил по стране в строительных поездах, доплачивалось 30 процентов «колесных», и это сплошь и рядом и были тридцать рублей. Достаточно ли этого было, вопрос риторический; от этой практики пришлось отказаться.

— Вы заговорили о западном опыте. Если говорить об управлении строительством, насколько этот опыт значим для России, и насколько адаптируем к нашим условиям?

— Насколько я знаком с опытом развитых стран, структура западных компаний отличается от российской.

— **В чем состоит это отличие?**

— Объясню: крупные западные строительные фирмы, так же, как и российские сегодня, работают на больших территориях, часто сразу в нескольких странах мира одновременно. Под каждый относительно крупный проект они создают или новую компанию, или филиал с широкими полномочиями. Новый проект – новая структура.

К тому же, на Западе менеджер проекта самостоятельно формирует трудовой коллектив, из работников фирмы и/или из работников, нанятых на месте, арендует или покупает необходимую технику, закупает материалы и другие ресурсы. Финансовый контроль вышестоящей организацией осуществляется в разрезе проектов.

В России, как известно, подход к делу несколько иной, а иногда прямо противоположный: перед уже сработавшейся в каком-либо регионе командой ставятся конкретные задачи, многие процедуры при этом централизованы, полномочия менеджера не такие широкие, а контролем занимается множество сторонних структур.

— **Каков сейчас российский рынок транспортного строительства?**

— Известны основные игроки на этом рынке — Мостотрест, Трансстроймеханизация, ФСК Мост, АРКС, Стройгазконсалтинг, Трансстрой, Автобан, Южтрансстрой, Бамстроймеханизация, и ряд других. Существует и большое число не таких крупных подрядчиков.

Все они способны успешно решать производственные задачи, у всех есть достаточный опыт, квалификация, солидный послужной список. Но фактор успеха, по сути, один – степень интеграции компании в систему распределения заказов, реализуемой через конкурсы и тендеры.

Однако далеко не всегда победителями конкурсов становятся претенденты, предложившие в ходе конкурсной процедуры минимальную цену или срок выполнения работ. Есть еще фактор «квалификация участника конкурса» или «качество работ», оценка которого, как правило, субъективна, что позволяет влиять на результаты торгов.

Кроме того, все компании совокупно зависят от размера средств, выделяемых государством на строительство транспортных объектов. В условиях дефицита бюджета первыми страдают инвестиционные проекты: социальные или оборонные расходы сокращаться по определению не могут. Уже много лет у нас строится очень мало железных и автомобильных дорог. За эти годы утеряно немало реальных мощностей строительных организаций, компетенций, специалистов...

— **Достаточно ли объемно сегодняшняя российская нормативно-правовая база регулирует сферу транспортного строительства? В каких дополнениях, по вашему мнению, она нуждается?**

— Состояние нормативной базы удовлетворительным, конечно, не назовешь: первым, на что перестали выделять бюджетные средства с началом перестройки, как раз оказалась переработка СНиПов. В СССР их пересматривали каждые четыре-пять лет, это была непрерывная, системная работа.

— **А сметная база?**

— Я уже долгие годы придерживаюсь мнения о том, что сметной базы, как системы нормативных документов, быть вообще не должно. Каждая компания должна иметь собственную систему ценовых нормативов, исключительно для внутреннего пользования.

Объективную цену строительства объекта определит конкурс, если он, конечно, открытый.

— **Последний тренд отечественной экономики – импортозамещение. Удастся ли, на Ваш взгляд, России эффективно и в относительно короткий срок мобилизовать ресурсы для**

того, чтобы наша экономика стала независимой от зарубежных поставок, в том числе в такой сфере, как транспортное строительство?

— Когда в условиях рыночных преобразований у строительных компаний появилась возможность покупать импортное оборудование и материалы, отечественные товары не смогли выдержать конкуренции. Сегодня ситуация меняется, но сохранились ли мощности у наших предприятий для импортозамещения, я не знаю. Если сохранились, больших проблем не будет.

Конечно, поднимать нашу промышленность нужно, но она должна выпускать конкурентоспособные материалы и оборудование. В некоторых других отраслях это получилось. В первую очередь, нужна поддержка отечественного производителя со стороны государства. На одних лозунгах далеко не уедешь.

Беседовал Сергей Арутюнов