



**ВАЛЕРИЙ ИВАНОВИЧ  
МИНЬКИН**

Родился в 1942 г. в г. Тара Омской области. Окончил в 1965 г. НИИЖТ. Инженер-строитель. Работал бетонщиком СУ-3 треста «Томсктрансстрой» (1959-1961гг.), мастером СУ-12, экономистом, начальником экономической лаборатории треста «Свердловсктрансстрой» (1965-1976 гг.), заместителем управляющего трестом «Мостострой №10» (1976-1984 гг.), заместителем начальника Главбамстроя ППСО «Бамтрансстрой» (1984-1990 гг.). С 1990 г. – начальник Главного экономического управления, с 1991 г. – зам. министра-начальник Главного управления экономики и совершенствования хозяйственного механизма Минтрансстроя. Вице-президент Корпорации «Трансстрой» с момента ее создания. Академик Российской академии транспорта и Международной академии инвестиций и экономики строительства. Заслуженный экономист РФ. Награжден орденом и 3 медалями СССР, медалью РФ. Почетный железнодорожник. Почетный транспортный строитель.

# Транспортные стройки – «ЛОКОМОТИВЫ» ЭКОНОМИКИ

В.И. МИНЬКИН

*Мое поколение прошло путь от «развитого социализма» к рыночной экономике. Путь, замечу, уникальный. В 70-е годы вслед за промышленностью началась компания по совершенствованию хозяйственного механизма в строительстве. К тому времени здесь накопилась масса проблем. Колоссальные затраты на инвестиции не давали эффекта из-за долгостроя. «Незавершенка» стала бичом советской экономики.*

**Д**ля стимулирования подрядных организаций сокращения сроков строительства предлагались различные способы, в том числе, внедрение укрупненных расчетов за готовые объекты и этапы работ. Началось все это в виде экспериментов в нескольких крупных строительных организациях. Среди них был и трест «Свердловсктрансстрой». И мне, наверное, как самому молодому и еще не «зашоренному» сотруднику планового отдела была поручена эта работа. Я ею увлекся и даже написал ряд статей и кандидатскую диссертацию. Это и определило мой путь: в 28 лет стал начальником экономической лаборатории, а по сути главным экономистом треста.

Забегая вперед, скажу, что эксперимент оказался успешным. Вскоре было принято постановление ЦК КПСС и Совмина СССР «О совершенствовании планирования капитального строительства и усилении стимулирования строительного производства», которое предусматривало перевод с 1970 г. строительно-монтажных организаций на новую систему хозяйствования. Расчеты с заказчиками должны были производиться за завершённые строительные объекты или этапы работ без промежуточных платежей. Это было безусловно, разумный шаг.

Старая система сдерживала строительное производство. Возникло противоречие между возросшим уровнем индустриализации и порядком расче-

тив. Так, в Свердловсктрансстрое использование сборных конструкций возросло с 1958-го по 1968-й г. на 245%. Но должного эффекта это не давало. Новая система расчетов должна была стимулировать сокращение сроков строительства, концентрацию сил и средств подрядных организаций на пусковых объектах и, в конце концов, уменьшение незавершенного строительства. Кроме того, в условиях расчетов за готовый объект или этап появлялась возможность внедрить оперативное планирование материальных и трудовых ресурсов по укрупненным нормам расходов. А это был путь к экономии. Вот всего лишь один пример: СУ-12 с переходом на новый порядок расчетов снизило непроизводительные расходы в 2 раза и накладные на 15%.

Однако, разрешая старые противоречия, новая система порождала новые проблемы. С одной стороны, сосредоточение сил и средств на основных объектах и скорейший ввод их в эксплуатацию обеспечивали финансовое благополучие строительной организации, а с другой — в период пика сдачи объектов неизбежно происходило снижение объема выполнявшихся работ по сметной стоимости и как следствие, перерасход фонда зарплаты. К тому же, многие другие организации, в том числе СУ-11 и СУ-12, вели работы одновременно на 25-35 объектах (так формировались планы) и просто не в состоянии были обеспечить ввод в нормативные сроки и половины из них. Вдобавок немало специалистов считали новый порядок очередной «кампанией» и продолжали все делать на «глазок».

Словом, как не удалось создать коммунизм в отдельно взятом городе или деревне, так не получилось и через расчеты перестроить хозяйственный механизм строителей. Они потребляли продукцию практически всех отраслей народного хозяйства. А последняя, к сожалению, всегда была в дефиците. Не оставалось простора для маневра даже предприимчивым людям. При этом наблюдался парадокс: нельзя было остановить одну стройку, чтобы ускорить другую. Впрочем, экономика такой огромной страны, как наша,



Участники семинара  
работников  
экономических служб  
Главмостостроя  
Минтрансстроя СССР.  
Киев, 1982 г.

В первом ряду (слева  
направо): зам. начальника  
Главмостостроя  
Н.Д. Сентюрин,  
управляющий трестом  
«Мостострой № 1»  
И.Ю. Баренбойм,  
начальник планового  
отдела треста  
«Мостострой № 10»  
Е.Е. Бондаренко, главный  
экономист треста  
«Мостострой № 5»  
О.П. Захарова, начальник  
планового отдела  
Главмостостроя  
С.А. Цилуйко. В верхнем  
ряду (в центре):  
зам. управляющего  
трестом  
«Мостострой № 10»  
В.И. Минькин.

и не могла работать как единая фабрика. Действовало слишком много факторов, которые нельзя было предвидеть и спланировать. Тем не менее, реформы были попыткой вырваться из застоя.

Вскоре на практике мне представилась возможность осуществить все, чему научился, что постиг во время эксперимента и работы над диссертацией. В сентябре 1976 г. меня назначили заместителем управляющего трестом «Мостострой №10», которому предстояло построить сотни мостов на БАМе. В отличие от прежнего места работы, где «поле уже вспахали», здесь была целина. Структура новая, а управляющий Леонид Соломонович Блинков – из тех людей, которые стремятся сделать то, чего у других нет. Начали поэтому создавать трест на новых принципах: специализация плюс кооперация. Надо сказать, что при строительстве дорог мосты нередко являлись критическим звеном. Но тщательная проработка вопросов организации работ и конструктивных решений еще на предпроектной стадии позволяла мостовикам БАМа работать быстро и прибыльно. На фоне бесконечных срывов сроков и убытков в общестроительных организациях это, конечно, вызывало «белую зависть».

Причем на БАМе мостовикам было трудно вдвойне. Укладка рельсов целиком зависела от темпов строительства мостов. Выдерживать их при неоглаженном финансировании и недостатке квалифицированных кадров во всех звеньях управления строительством было непросто. Поэтому приходилось решать 2 главные задачи: совершенствовать систему управления и экономический механизм. И обе они были успешно решены.

Трест «Мостострой №10» первым внедрил АСУ, которую начал разрабатывать еще в 1979 г. Для этого собрали специалистов со всей страны. В числе идеологов были к.т.н., руководитель Алма-Атинского филиала НИИ систем Борис Сергеевич Малышев, сотрудники ЦНИИСа, СибЦНИИСа – Э.А. Чудновский, А.Г. Шатилов, В.С. Воробьев. Кстати, в комиссию по приемке проекта вошло 9 кандидатов наук. И уже это говорит о высоком уровне разработки.

Можно сказать, что с АСУ в мостостроении на БАМе началась новая эра. Нелегко было преодолеть психологический барьер, многие боялись потерять работу, к тому же быстро выявились все «зачапки» в планах, определились реальные потребности в ресурсах, перекрылась возможность принимать решения, исходя из личных интересов и личных симпатий. Поэтому поначалу был тихий «саботаж». Пришлось внедрять АСУ параллельно с традиционной системой планирования. И постепенно всех приучили к тому, что ресурсы будут получены только при защите конкретных наборов работ. При этом Управление производственно-технологической комплектации «головой» отвечало за объемы и сроки поставки материалов.

В тресте создали и первый на БАМе вычислительный центр с хорошей по тому времени техникой. Словом, шли в ногу с прогрессом.

Все возможности новая система управления продемонстрировала в 1984 г., когда на БАМе уложили последнее «золотое» звено. Трест построил за этот год более 100 мостов. При этом КПД управления было на уровне ДСК в городе по часовому графику. А ведь мосты строились в условиях те-

Экономика такой огромной страны, как наша, и не могла работать как единая фабрика. Действовало слишком много факторов, которые нельзя было предвидеть и спланировать. Тем не менее, реформы были попыткой вырваться из застоя.

ожного бездорожья, и технологическая цепочка растягивалась порой на 400 и более километров.

И еще: если бы на весь объем работ в 1984 г. посчитать фонд оплаты труда по действовавшим в то время нормативам, он превысил бы запланированную цифру в 2 раза. Вот какие обнаружались резервы! И не только благодаря АСУ. Мы очень сильно продвинулись в области хозрасчета. Причем на всех уровнях: трест, подразделения, участки, бригады. И там тоже произошло немало интересных вещей.

Помню, в Главбамстрой приехала очередная комиссия. И заодно решила проверить нас: уж больно эффективно внедрялся у нас участковый хозрасчет, в цифры экономии не верилось. Мы вместе с ревизором проехали по участкам, он все пытался найти какой-либо «негатив». Но не нашел. Его поразило, как глубоко пустил корни хозрасчет.

Люди почувствовали вкус к работе: сэкономишь время, материалы — и за это получаешь хорошие деньги. Если раньше планка была 300 рублей, то теперь она поднялась до 900. Не удивительно поэтому, что, например, буривший скважины МО-54 поднял производительность труда в несколько раз.

Удалось достаточно быстро создать эффективную систему внутритрестовского хозрасчета и систему планирования с элементами АСУ. При этом снижение расчетного уровня материальных затрат составило от 10 до 25%. Так, за 3,5 года пятилетки «Мостострой №10» возвел подрядным способом более 300 объектов. При этом расчетная стоимость строительства была снижена на 700 тыс. рублей, а выработка на 1 рабочего оказалась на 29% выше, чем в среднем по тресту.

А в 1982-83 гг. «Мостострой №10» уже делился опытом на семинарах в Киеве, Москве, принимал у себя гостей. И без лишней скромности можно отметить, что мы выглядели солидно даже по сравнению с трестами-гигантами Киева и Ленинграда. Я отношу это к тому, что у нас соединились три фактора: чистая площадка для экспериментов, народ, который хотел работать и зарабатывать, и очень инициативный современный руководитель треста. По сути, вся деятельность «Мостостроя №10» была долгосрочным экспериментом, в ходе которого велся поиск путей интенсификации производства на основе внедрения достижений науки и техники, концентрации ресурсов, специализации и кооперации.

Впоследствии представилась возможность использовать полученный опыт уже в масштабах Главбамстроя в должности заместителя начальника



Мостострой № 10.

Железнодорожный мост  
через реку Нюкжу.

1980–1981 г.



Семинар по обмену  
опытом работы  
на принципах  
коллективного подряда,  
г. Усть-Кут, БАМ,  
1988 г.

лодой энергичный руководитель Ефим Владимирович Басин. С ним-то мы и решили создать и реализовать такую программу, которая бы позволила выйти на рентабельную работу. Она включала в себя систему стимулирования предпринимательского подхода к решению проблем строительства на всех его стадиях (вот мы когда уже готовились к рынку!), а также — новые взаимоотношения с заказчиками, банком, министерствами и ведомствами. И конечно же, качественное улучшение экономического образования. Надо ведь было людям объяснить, чего от них хотят, и научить работать по-новому. Через Тындинский филиал Института повышения квалификации Минтрансстроя прошли специалисты, руководители более ста строительно-монтажных поездов, мехколонн и других подразделений. Впервые даже начали проводить селекторные совещания по вопросам финансирования, ценообразования и развития хозрасчета. Они помогали координировать работу, выявлять кризисные точки и вместе находить решения.

Наиболее значимым в тот период достижением стала организация внутрихозяйственного расчета. Если раньше его «насаждали», то в конце 80-х годов коллективы боролись за право заключить договор подряда. Кстати, впервые хозяйственный механизм (а на коллективный подряд к 1987 г. перешли 44 треста и 34 подразделения Минтрансстроя) стимулировал поиск заказов. И это был самый ценный опыт на пути к рынку — опыт самостоятельного формирования портфеля заказов.

Оказалось, что и при дефицитной экономике, когда искусство управлять ресурсами поощряется, можно достичь значительных темпов роста произ-

по экономике. Надо сказать, что в то время большинство трестов были убыточными. Диагноз «болезни» поставить было не сложно: причина — занижение стоимости работ и недоиспользование имевшихся в избытке ресурсов. Но я уже знал, что делать. Необходима была только поддержка начальника главка. И тут опять помогло стечение обстоятельств.

После стыковки рельсов БАМа потребовался человек, который смог бы завершить стройку. Задача наименее трудная, если учесть, что за 10 лет строительства магистрали в постоянную эксплуатацию был сдан лишь один участок Лена — Кунерма. И в 1986 г. Главбамстрой возглавил мо-

водительности труда. Именно коллективный подряд стал одним из решающих факторов победы: в год ввода БАМа в постоянную эксплуатацию была достигнута максимальная прибыль за все время ее строительства. Это беспрецедентный случай! В Минтрансстрое и меньшие стройки никогда не сдавались с такими хорошими финансовыми результатами.

Конечно, не только хозрасчет помог трестам стать рентабельными. К тому времени были устранены перекосы в ценообразовании, приведены в соответствие заниженные ранее нормы накладных расходов и стоимость машиноосмен импортных механизмов. Эта проблема не решалась с начала БАМа. Трудно было доказать МПС, Промстройбанку и Госстрою правомерность подобных требований, хотя, казалось бы, она была очевидной. Как известно, на стройке использовалась импортная техника. И все почему-то считали, что раз она такая высокопроизводительная, то должна вписываться в расценки, составленные для отечественной. Но это вещи несопоставимые. То же самое и с нормой накладных расходов. Ведь всю инфраструктуру: временные поселки, клубы, больницы содержали строительные подразделения. Таких аналогов в стране просто не было. К примеру, трест «Центробамстрой» содержал в Тынде 200 тыс. м<sup>2</sup> жилья и 26 котельных. На каждом квадратном метре получалось 12 рублей убытков. К тому же, если в европейской части страны строительство 1 м<sup>2</sup> жилой площади стоило 165 рублей, то на Севере — 750. А если метр в 4 раза дороже, то и содержание человека должно было быть в 4 раза дороже. А нормы отчисления от прибыли почему-то устанавливались здесь те же, что в Киеве или в Саратове. На обустройство одного человека на Севере тратилось 6 тыс. рублей. А через 3 года он уезжал. И снова везли новых работников, расходовали деньги.

«Жизнь на колесах» обходилась не дешево. На балансе Главбамстроя числилось 1,2 млн. м<sup>2</sup> жилья, школы, детсады, отделения связи, торговля, милиция. Затраты в год составляли 42,1 млн. рублей или 10% сметной стоимости строительно монтажных работ (1987 г.). И это подтверждало тезис о том, что при строительстве в необжитых районах нельзя использовать «потолочные» нормативы, все решать росчерком административного пера. И главное, удалось это доказать.

Непростой была и проблема финансирования стройки. В 1986-89 гг. лимиты финансирования выделялись в 1,5 раза меньше требовавшихся для выполнения целевых задач. Поэтому чуть ли не каждый день начинался с поиска денег. Впрочем, это было знакомо каждому строителю. Обычно с января до мая (вместе с Дирекцией строительства БАМа) «открывалось» финансирование, затем в течение мая — августа все выделенные на год средства расходовались и люди начинали «бить во все колокола». Так что работать в условиях неплатежей мы научились еще в те времена.

Начавшиеся в стране экономические реформы застали нас на БАМе. Централизованная система, основанная на директивной экономике, начала демонтироваться. Надо было выработать новую стратегию. И мы решили: наш главк вместе с трестами преобразовать в проектно-промышленно-строительное объединение (ППСО «Бамтрансстрой»). Формально он таковым уже и был: через него ведь решались вопросы финансирования, ценообразова-



ния, материально-технического обеспечения и загрузки строительных подразделений. Поэтому Минтрансстрой свое «добро» дал. А вот тресты восприняли это просто в «штыки», они решили, что посягают на их самостоятельность. Пришлось собрать представителей во Дворце культуры в Тынде и там в ходе довольно жестких дискуссий снять все замечания и возражения.

Объединение было создано, но оно просуществовало недолго. Мы уехали с БАМа одновременно с Е.В. Басиным: он был избран депутатом Верховного Совета РСФСР, а меня назначили руководителем главка экономики Минтрансстроя. Жаль, что не состоялась крупнейшая строительная организация, которая на Дальнем Востоке могла бы взять на себя весь цикл строительства — от проектирования до сдачи объектов «под ключ». При условии, что впереди был бы еще один БАМ. К сожалению, подобных строев больше не предвиделось.

После коллегии, где меня утвердили в новой должности, министр транспортного строительства Владимир Аркадьевич Брежнев сказал: «Ну вот, теперь займешься реформированием министерства». Это было накануне распада Советского Союза. Стали думать, как выжить, как устоять отрасли в той непростой ситуации, когда, казалось, рушилась вся страна, предприятия, жизнь. Мы успели выпустить союзный документ по созданию вместо Минтрансстроя государственной строительной корпорации, а затем и подписать постановление о передаче всех строительных подразделений под российскую юрисдикцию. Произошло это, кстати, за 2 недели до августовского путча.

А когда были ликвидированы союзные министерства, спокойно перешли с одних рельсов на другие. Корпорация «Трансстрой» была признана преемником Минтрансстроя. Это предопределило и дальнейший ход событий. Когда началась приватизация, то она шла с нашим участием. Поэтому удалось не только сохранить все тресты, за исключением нескольких, но и впоследствии поддерживать их на «плаву». Никто ведь не мог и предположить, что инвестиционный кризис в стране будет продолжаться так долго. Доля централизованных заказов в то время упала в 10 раз. Положение было просто аховое. Причем образовался замкнутый круг: для роста экономики нужны инвестиции, а они могли появиться только при динамично развивавшейся экономике.

И все же тогда удалось выполнить несколько красивых проектов. В частности, на реконструкции МКАД родилась и впервые была применена в российской практике новая система управления инвестиционными проектами в условиях масштабной стройки. Сумели не только привлечь до ста субподрядных организаций, но и организовать работу так, что она шла круглосуточно, круглосуточно, без праздников и выходных.

И потом даже «прославились». В предвыборной борьбе противники столичного мэра использовали против него так называемый «черный пиар». В телевизионном эфире телескомментатор Сергей Доренко обвинил его в том, что строители украли ... 10 см окружной дороги. Правда, не сказал у кого? Ведь заказчик заплатил ровно столько, сколько значилось в утвержденной смете. Все это, тем не менее, было воспринято всерьез. Движение на дороге перекрыли, сотрудники МВД стали замерять ширину полосы. В результате выяснилось, что она... превышает норму, то есть, строителям не пе-

реплатили, а не доплатили. Была проведена также дополнительная экспертиза, которая показала, что стоимость строительства автодороги оптимальная. Если бы ее прокладывали зарубежные компании, то, несомненно, цена была бы намного дороже. Не говоря уже о том, что иностранцы вряд ли согласились бы работать на наших российских условиях. Кстати, эксперты Мирового банка, оценивая работу Корпорации «Трансстрой» на МКАД, подтвердили, что ни по срокам, ни по качеству она не уступает иностранным фирмам, а по затратам выгодно отличается от них.

Так что, вся эта предвыборная шумиха сделала нам неплохую рекламу. И на объектах третьего транспортного кольца столицы Корпорации было уже намного легче. И там тоже показали класс: к примеру, ежегодно удваивая объемы работ на строительстве мостов. Но как оказалось, рано успокоились. И это стало ясно, когда решался вопрос о строительстве второго Лефортовского тоннеля. Первый был построен нами в рекордные сроки за 2 года. Сделать это могли только люди с хорошей школой тоннелестроения и, конечно, вооруженные самой современной техникой и технологией: немцы и французы, которые нам помогали, говорили, что мы установили на проходке Лефортовского тоннеля несколько мировых рекордов. Тем не менее, конкуренты «отбили» у нас второй тоннель и стали строить его открытым способом. Обошлось это в 1,5 раза дороже, вдобавок доставило массу неудобств жителям соседних микрорайонов. А у нас работа велась под землей, с помощью привезенного из Гамбурга горнопроходческого комплекса. Все на электронике. Малолюдная технология: в смене всего 12-15 человек, а с учетом «подсобки» — 120. Разве сравнишь с громоздким трестом «Метрострой», в котором 16 тыс. работающих? И это пример того, каким путем должна идти Россия: брать самые передовые технологии и внедрять у себя.

В рыночных условиях работать сложно, поскольку они имеют у нас свою чисто российскую специфику. Предложения сегодня превышают спрос. Частного строительства мало, государственных заказов тоже. Конкуренция дикая. И в ней часто побеждает не репутация, опыт, авторитет компании, а те, кто предлагает заведомо низкую цену. Я как-то провел анализ: либо эти «высочки» увеличивают потом стоимость работ, когда заказчику уже деваться некуда, либо нанимают дешевую рабсилу и за



Участники собрания  
учредителей  
ОАО Корпорация  
«Трансстрой».  
Москва, декабрь 1991 г.





счет снижения качества укладываются в сумму. Между тем ясно: долговечные сооружения стоят дороже, хотя бы из-за использования недешевых материалов. Мы даем реальную цену и... проигрываем. Зато выигрываем конкурсы, которые проводит, например, Европейский банк реконструкции и развития. Там обычно очень жесткая цена, но она реальная.

Если бы в строительстве в России возобладал принцип концессии, то Корпорация чувствовала бы себя на рынке комфортно с ее умением управлять проектами и эксплуатировать объекты (те же железные дороги). У государства никогда не было богатого опыта и нет достаточных средств для развития транспортной инфраструктуры. Частный капитал тоже не просто привлечь: транспортные объекты стоят не дешево и окупаются долго. Так почему бы не предоставить право концессионерам построить, к примеру, платную автодорогу или аэропорт с правом последующей эксплуатации с тем, чтобы вернуть вложенные деньги и заработать прибыль? Наши коллеги из французской группы «Винчи» этим успешно пользуются. У них в концессии 24 аэропорта и 1200 км автодорог. Но нам внушает надежды то, что в новой транспортной стратегии России есть строка о концессиях. И дано поручение соответствующим ведомствам разработать механизм финансирования строительства транспортных объектов.

Я когда-то сделал для себя вывод, что предпринимательство — это искусство двигать ресурсы из зоны наименьшей прибыльности в наибольшую. Конечно, при Советской власти этому научиться не могли. Тогда было важно строить, строить и строить. Но то, что уже в то время искали способы снижения затрат, эффективности капиталовложений, безусловно, пригодилось. Были наработаны определенные технологии, а программа развития, которая закладывалась еще в 80-е годы, позволила быть на уровне тех требований, которые сегодня предъявляют транспортным строителям. У Корпорации и сегодня есть стратегия развития. Мы не стоим на месте. Нарастиваем активы за счет инвестиций в основной капитал, создаем новые структуры внутрифирменного управления и межфирменного партнерства. В частности, организовали объединенный машинизированный парк на принципах лизинга. Вообще, я считаю, будущее за крупными экономическими структурами. И кто быстрее это поймет, тот успешнее сделает бизнес.

Мы думаем и над тем, как дальше совершенствовать структуру Корпорации. Возможно, она превратится со временем в некий холдинг. Главное иметь ясную перспективу. На Госсовете прозвучала идея соединить Японию и весь азиатский рынок с американским, построив железную дорогу на Магадан и на Аляску. Если такой проект станет реальностью, у нас появится возможность реализовать накопленный потенциал. А это рано или поздно случится, ибо незря говорят специалисты, что когда решающим фактором становятся не транспортные издержки, а задержки в сфере обращения «деньги товар деньги», тогда финансовые компании будут вкладывать деньги в коммуникации.

Ну а мы заинтересованы в том, чтобы деньги, заработанные в России нефтяными, угольными и металлургическими и другими компаниями, оставались в стране. Тогда появится работа у строителей. А транспортные стройки всегда были и будут «локомотивом» экономики страны.