

44526

Обязательный знак



Р. Луц

ЗАЧЕМ ТОЛКАТЬ ТРАКТОР ?



631.1
Л-869

77526

631.158 : 658.387.4

Л 869



Р. Луц

ЗАЧЕМ ТОЛКАТЬ ТРАКТОР ?

Бригадный подряд в строительстве

Республиканская научная
сельскохозяйственная библиотека
№ 346736

САО ВАСХНИЛ

НА ПОРОГЕ РЫНКА

Вихрем промчался по стройкам страны коллективный подряд. Рабочие не успели к нему даже пригладиться, а их уже повенчали с ним, громогласно объявив: «Отныне вы на коллективном подряде. Извольте любить и жаловать». Официально он был провозглашен летом восемьдесят шестого года, а уже в следующем, восемьдесят седьмом, «охватил» 85 процентов строителей и монтажников страны. Наступил год восемьдесят восьмой, и организации строительного комплекса практически полностью перешли на этот метод работы.

Вот это темпы! Организаторам бригадного подряда они даже не снились. Пятнадцать лет его «внедряли» да «распространяли», но «полностью» перейти на него так и не смогли. Да и то, что успевали «охватить», часто оказывалось подделкой. По форме все выглядело прилично и цифирью густо пересыпалось, как новогодней мишурой. Статистика с пионерским задором год от года наращивала объем работ, выполняемых по подряду. Но до 100-процентного рубежа повсеместно она даже тогда не отважилась дотянуться, несмотря на присутствующий ей нескрываемый оптимизм.

Трудно и долго притирали к замшелому механизму хозяйствования бригадный подряд. И вдруг его на стройке не стало. Был и сплыл. Точно корова языком слизнула. Грустно это сознавать, но «закат» бригадного подряда в строительстве произошел уже в пору перестройки и новых экспериментов.

Вчера еще был бригадный подряд, сегодня — коллективный. Не успели его «перемолоть», глядь, а на пороге первая модель хозрасчета. Едва она вошла, как

в дверь постучалась вторая модель. Только ее запустили — грохот на всю округу: на современном тарантасе подкатила древняя госпожа аренда в новом платье и с ведомственным приказом — перевести предприятия на фиксированные платежи.

Какая цепь событий! Казалось бы, только радоваться: хозрасчет поднимается по крутой лестнице все выше и выше. Строители Череповца за пять лет успели прикоснуться ко всем известным граням перестройки. И коллективный подряд встретили с распростертыми объятиями, и модели хозрасчета освоили в два счета, и «внутрихозяйственную» аренду безоговорочно прописали в каждом тресте, и СТК создали, объявив это самоуправлением. Все преподносилось не иначе как под девизом: «хозяйствуем — по-новому».

Но если все так хорошо, то почему все так плохо? Дела-то в капитальном строительстве пошли не лучше, а хуже. Некоторое время экономическая реформа брела мирно, тихо, без потрясений. Зачем спорить? От перемены названия «методов хозяйствования» на практике ничего не меняется. Назови административную систему хоть горшком, только в печку не ставь, и конфликтов не будет. Вначале возникало даже впечатление будто обозначились скромные «подвижки». Но вскоре пелена спала с глаз. Оказалось, что иллюзии роста создавались в основном за счет накруток договорных цен.

Как же так? Целый арсенал «новшеств» ввели на стройке, а роста нет. Когда же одна бригада В. П. Серикова из СМУ-2 города Мурманска перешла на бригадный подряд, производительность труда повысилась во всем строительном управлении на 10 процентов. А когда все бригады СМУ-2 стали подрядными, управление из убыточного превратилось в прибыльное, все объекты сдавало в нормативный срок или досрочно, о чем сегодня, в пору реформ, многие строители могут только мечтать.

Но бригадный подряд пришелся не ко двору административной системе. Она легко рассталась с ним и запрягла «свежую» тройку: две модели хозрасчета и «внутрихозяйственную» аренду. Да только быстрее не поехали. Это ли не повод обернуться и чуть пристальнее взглянуть на изгнанного со строительного двора «конягу». Откуда появился он? Из глубин веков. Как

любой стоящий опыт, он складывался на практике, естественно, по житейской необходимости. Один человек не мог построить церковь — сколачивали рабочую артель, она заключала с батюшкой договор, то есть подражалась. Оговаривались все детали: количество, качество, срок, оплата.

— Бригадный подряд существовал с незапамятных времен, — говорит В. П. Сериков. — А мы лишь обратились к опыту наших предков, взяли из него самое ценное, переложили на современную основу, дополнили и развили. Поэтому правильнее называть нас не родоначальниками, а инициаторами возрождения подряда.

В Мурманске сочли необходимым возродить опыт предков в шестидесятые и семидесятые годы. Ныне строители от него отказались. Почему? Может быть, за пять лет реформ нашли что-то более ценное? Давайте посмотрим. Первая и вторая модели хозрасчета складывались не на практике. Это кабинетное изобретение. И живет оно на уровне аппарата управления, не затрагивая интересы рабочих, линейных инженерно-технических работников, то есть непосредственных исполнителей. Таким же кабинетным созданием явилась «внутрихозяйственная» аренда. Не зря же рабочие прозвали ее «хитрой». Когда они после выхода закона попытались заключить договор на подлинную аренду, наткнулись на отчаянное сопротивление. Самое ценное, что появилось за пять лет в нашей экономике, это кооперативы. Но они тоже имеют вековую историю, а в наши дни возрождены, как в свое время бригадный подряд.

Объявление полного хозрасчета на предприятии выглядит слепо. Нижнюю ступень хозрасчетной лестницы — бригадный подряд выломали, но твердят, что она целая, никакого разрыва нет. Может быть, я ошибаюсь? Чтобы развеять сомнения, иду к бригадирам. Они лучше, чем кто-либо, отличают подлинный опыт от мнимого, надуманного.

Бригада В. А. Бухалова из управления «Заводстрой-1» первой на Череповецкой промышленной стройке испытала бригадный подряд. Переступив однажды за черту привычного, она прикоснулась к неведомой ей до тех пор самостоятельности, и уже не хотела возвращаться вспять. Опыт и интуиция подсказывали бригадире, что рано или поздно договор станет основной формой хозяйствования. Но пять лет реформ не привели к

замене команды договором. Бригадного подряда не стало, а коллективный применяли в «укороченном» виде.

— То, что у нас сегодня есть, я не могу назвать коллективным подрядом, — с горечью признал Венямин Алексеевич. — Прежде, когда был бригадный подряд, мы работали по договору, теперь — куда начальник пошлет.

— Но ведь ваше управление числится на коллективном подряде, на хозрасчете.

— Вот именно — числится. А бригаде от этого ни холодно, ни жарко. Бригаду просто исключили из хозрасчета. И все вернулось к команде и подчинению, — сказал Бухалов.

— Кто же на хозрасчете?

— Аппарат во главе с начальником. Прежде, работая по бригадному подряду, мы с шапкой по кругу не ходили. Никогда должником не был. А теперь бывает, что нечем платить, — сетует Бухалов. — И я вынужден идти на поклон к начальнику, брать займы. У него свой фонд. Выходит, он на хозрасчете, а мы — нет: у нас нет фонда.

Может быть, только в Череповце так круто расправились с бригадным подрядом и заменили его сомнительной подделкой, а на других стройках есть иные варианты? За ответом я решил обратиться к тому, кто стоял у истоков возрождения бригадного подряда, к известному строителю, Герою Социалистического Труда Владиславу Пахомовичу Серикову. С ним я знаком с 1978 года. Тогда он первый раз приезжал в Череповец из Мурманска передавать здешним строителям свой опыт.

В этот раз мы встретились в редакции газеты «Правда», куда он принес статью «Диалектика подряда». В ней та же тревога: замена бригадного подряда сомнительным коллективным. Оказалось, Череповец — не исключение. На иных стройках и вовсе далеко зашли: успели ликвидировать бригады. Дай волю — ретивые администраторы разнесут вдребезги любой старый опыт, только бы угодить в «свежую» струю, отчитаться, что «освоили» новую модель хозрасчета, а там хоть трава не расти.

— Когда началось паломничество в Волоколамск, искателей нового опыта предупреждали, что идет эксперимент, — сказал Сериков. — Любой опыт нельзя ко-

пировать слепо. Коллективный подряд — это развитие бригадной формы организации труда, она переносится на более крупное подразделение. Но делать это надо с умом. Да, кое-кто считает, что бригадный подряд свое отслужил, передав эстафету коллективному. А он, дескать, сочетается с полным хозрасчетом. Но не освоив нижнюю ступень подряда, нельзя перескакивать на другую. Когда все отвечают коллективно за все, как мы уже знаем из собственной практики, ничего хорошего не получается. Происходит обезличка, коллективная безответственность. Бывая в командировках на разных стройках страны, я не раз видел, чем оборачивается применение усеченного коллективного подряда без бригадного. Как и в прежние годы, на объекте толкут лишние люди, бригады за сдачу его не отвечают.

— Строители говорят, что бригадный подряд устарел. На сцену выходят модели хозрасчета.

— Понятие «устарел» применимо к человеку, моде, вещам. Бригадный подряд не стареет. Это метод, ключик к интересу работника. Другого я не вижу. Его нет. Пять лет реформаторы искали новый «золотой ключик» — не нашли.

И до нынешних реформ у нас пытались принудить человека работать хорошо, выдумывая один эксперимент за другим. Но заставлять гореть на работе так же нелепо, как толкать трактор, у которого есть двигатель и система управления. Овладей ими, и трактор поедет сам. Но толкали и продолжают толкать.

— Трудовым коллективом именуется многотысячное предприятие, в котором собственность потеряла хозяина, — продолжает Сериков. — Она только-только начала его находить в лице подрядной бригады. И вот почти повсеместно бригадного подряда не стало. Большая ошибка допущена.

Она особенно остро ощущается на пороге рынка. Уже само объявление о намерении идти к нему ошеломило работников. Многих это известие привело в шок, какой испытывают перед опасной операцией. Хотя этого следовало ожидать. Социологические опросы и прежде показывали, что сограждане уже не очень-то и хотят быть хозяевами. Вышли Законы о земле, собственности, аренде. А охотников жить по новым законам еще мало. С рынком нас разделяет пропасть. У работников вытравлена психология предпринимательства. Частный,

групповой и коллективный интерес повсеместно, особенно в финорганах, расценивается не иначе как эгоизм. Хотя без него, частного, группового, коллективного «интереса-эгоизма», не может быть рыночной экономики.

Поворот к рынку неизбежен. Выбора нет. А работники сопротивляются. Как же быть? Опять заставлять? Это мы уже «проходили» и убедились, что толкать трактор бессмысленно. Путь к рынку лежит через разгосударствление собственности. Демократия в экономике — все формы собственности имеют право на жизнь. Но к этому тоже придется привыкать.

Пока же говорить о частном интересе (собственности) — у многих язык начинает скукоживаться, как от перекишшей капусты. Разве можно такое допустить? Ведь он, частник, начнет обогащаться, не думая об интересах потребителя. Это, конечно, заблуждение. На самом деле при рынке нельзя обогащаться, не удовлетворяя потребности населения. Попробуй не удовлетвори — уйдут твои потребители к конкуренту, и прогоришь. Это наши отраслевые монополисты могут существовать, делая меньше, хуже и дороже.

Другой путь разгосударствления собственности — кооперация. Но она в блокаде. Ее окружили сплошным кольцом ревизоры, фининспекторы, отраслевые монополии, ведомства, Советы, рэкетиры, общественность, печать. Не успела юная кооперация опериться, а из нее уже дергают пух и перья. В итоге у многих сограждан сформировали враждебное отношение к кооперативам. На преодоление его понадобятся усилия и время.

От классической, давно известной человечеству, наша аренда, считают, отличается тем, что меняет форму собственности. За счет своих доходов арендаторы постепенно будут выкупать фонды, создавать новую, коллективную собственность. Аренда станет основным способом передачи экономической власти от монополий трудовым коллективам, от распределителей — производителям. Чем больше будет арендных предприятий, тем раньше исчезнут за ненадобностью отраслевые министерства, закачается почва под командной системой, которая станет такой же ненужной, как прошлогодний снег.

Пути и способы взятия экономической власти, как говорится, в общих чертах известны. А работники раз-

думывают, не торопятся ее брать. Что это? Проявляют взвешенную осторожность? Нет, не готовы, и прежде всего психологически. По привычке сограждане все еще смотрят «наверх», на Соемин, как на Христа Спасителя, надеясь, что только он печется о нуждах народа и непременно сотворит чудо, которое всех накормит, оденет и даст крышу над головой.

Конечно, хорошо бы сразу сигануть из нашей ущербно-уникальной экономики в рыночную. Но чудеса бываю только в сказке. Долго ждали перемен — не дождались. Сколько ни оттягивай время — никуда не деться. Придется колченогую экономику выводить на гаревую дорожку, тренировать, чтобы преодолеть пропасть, отделяющую нас от рынка. Какую бы модель перехода ни придумали «наверху» — трудовым коллективам, группам, отдельным гражданам идти придется, отыскивая свои тропинки и мостки.

На благородный риск сразу решаются немногие. На крупной череповецкой стройке в начале девяностых годов к подлинной аренде обратился один-единственный коллектив — управления «Прокатстрой-2». Почему именно он? Случайно ли? Думаю, нет. Он оказался психологически и практически подготовленным к экономической самостоятельности. А значит, готов и к рыночной экономике.

Свой путь бригады начали от идеи о рабочей артели, прошли все ступени низового хозрасчета, первыми в Череповце переняли мурманский вариант бригадного подряда и вот вплотную занялись арендой.

Новаторство не в том, чтобы все старое «до основания разрушить» и отбросить под видом «пережитков», а в том, чтобы, сохраняя преемственность, нарабатывать новый опыт. Бригадный подряд идет из глубины веков. И тем, кому он помог прикоснуться к самостоятельности, рынок не страшен. Наоборот, он им необходим для экономической свободы, от которой бригаду, как от запретного плода, неусыпно оберегала административная система.

Так разумно ли отвергать проложенный предшественниками мостик к самостоятельности и сразу толкать неподготовленных работников от командной экономики к рыночной? Это все равно что бросить в воду не умеющего плавать. Бригадный подряд может научить внача-

ле держаться на воде, а потом и плыть в нашем бурном экономическом море.

Каждая глава этой книги — ступень развития и торможения низового хозрасчета. Отрицание метода — тоже опыт.

И ГОРА ПРИШЛА К МАГОМЕТУ

Свой опыт работы по подряду Сериков привез в Череповец летом семьдесят восьмого года. Тогда он уже не был бригадиром: врачи настояли, чтобы он оставил должность и нашел себе занятие менее хлопотное. Он стал инструктором передовых методов труда. В этой новой роли Сериков и приехал в Череповец.

Его появление мне показалось странным. С каких это пор новатор, точно купец, отправляется за тридевять земель (с Кольского полуострова) нахваливать свой товар: «Берите, не прогадаете». Во все времена за ценным опытом ходили на край света и вокруг света те, кто в нем нуждался. А кто им владел, тот держал, бывало, его в глубокой тайне. Нынче опыт доступен. Берн даром. Но не очень-то берут. Почему? Потеряли аппетит к новшеству? Пожалуй, нет. Людей отучили рисковать, сомневаться — искать. К тому же, больше верят не бумагам, отчетам. Рабочим подавая живое слово, самого новатора. Сериков знает это, поэтому-то распространяет опыт самолично. Что называется, с доставкой на дом.

Спрашивается, зачем же этот опыт понадобился череповчанам, ведь был свой вариант. Был, верно, да какой-то странный. Одна маленькая бригада по-ударному заливала яму бетоном, другая — в рекордный срок соорудила коробку, третья — кровлю. Каждая закрывала свой узкий этап — деньги на бочку. А то, что коробка потом долгие месяцы, а то и годы смотрела на мир темными глазницами оконных проемов, никого не волновало. Каждая бригада болела за свой куцый подряд, а главная цель — сдача объекта — ее не интересовала. Но нужны-то не рекорды на отдельных этапах строительства, а объекты, готовые к выпуску продукции или оказанию услуг.

Мурманский вариант подряда тем и отличается, что одна бригада охватывает все общестроительные рабо-

ты на узле или объекте — от «нуля» до полной готовности. Иными словами, он — более «плотный» и надежный. Доказать это Сериков и взялся.

На встречу с мурманским гостем после смены в красный уголок «Мартенстроля» пришли рабочие, несколько инженерно-технических работников, в основном — «трудолюбивые». Через большие окна еще жарко припекало июньское солнце, и от зноя, казалось, публика погрузилась в дремотное состояние. На гостя смотрели устало и недоверчиво. Уж сколько было всяких иногородних починов: московских и ленинградских, орловских и свердловских и прочих! Не счесть. Соберут вот так же рабочих, выступит кто-то с призывом подхватить. Запевка есть, а подпевают единицы, да и то слабым голосом. Хора не получается. Всегда чего-то не хватало. И умирали почины скоро, как бабочки-однодневки. А не хватало всем починам самого главного — конкретности и новизны. Раз каждый очередной опыт был не лучше прежнего, то никаких перемен в капитальное строительство он и не вносил. И охладели рабочие ко всяким «запевалам».

Сериков вышел к трибуне, быстрый, поджарый, в темном костюме, светлой сорочке, без галстука.

— Коротко о себе, — начал он. — 27 лет работал бригадиром. Из них 22 — на Крайнем Севере. Последние 20 лет руководил большими бригадами: от 50 до 100 человек. Убежден в преимуществах крупных комплексных подрядных бригад, способных сдавать объекты. С мая 1978 года — инструктор по внедрению бригадного подряда. Я даже и не предполагал, насколько это трудно — передавать из рук в руки собственный опыт. Куда легче, кажется, сделать самому. Но раз Магомет не идет к горе, приходится двигать гору к Магомету. Только не надо быть буквоедами и слепо перенимать чужой опыт. Главное — сохранить принципы метода. А вот от них как раз отступают и губят дело.

Уже несколько дней я знакомлюсь с вашей стройкой. Насмотрелся. Сегодня был на химзаводе. И увидел такую картину. Десятки людей вручную тащат, как муравьи в муравейник, бетон, раствор, кирпич. Вся механизация — подъемник, который может подать груз к оконному проему. А дальше везут все на тачках. Кран использовать нельзя — коробка полностью смонтирована. Так строят административно-бытовой корпус цеха.

Спрашиваю, почему же не сделали полы и перегородки до монтажа плит перекрытия? И вот что узнал. Оказывается, коробку воздвигала другая бригада — монтажников. И что самое удивительное — по бригадному подряду. Потому, говорят, она и торопилась. Ей нужно было успеть в обещанный срок, чтобы получить премию. Ну разве же это подряд, если он не в пользу, а во вред? Да за такой подряд надо не премию давать, а штраф взыскивать. У нас в Мурманске бригада не может себе позволить такую роскошь — работать вручную. Она не допустит, чтобы кто-то рванул рекорд в ущерб смежнику, во вред главной цели — сдаче объекта.

С самого начала подряд был задуман для ввода объекта. Для ударных рывков существует давно испытанный аккорд. Наша бригада сдала по подряду четыре крупные промышленные мощности. И все доведены до полной готовности: теплоцентраль — до подачи тепла в новый жилой район Мурманска, мясокомбинат — до первой колбасы, мельница — до первой муки.

Бригада выполняет ежегодно строительно-монтажных работ на миллион и более рублей, причем на миллион «сдаваемой», а не «валовой». Это совершенно разные показатели, которые экономистам пора бы различать не только в теории, но и на практике, чтобы и рабочие почувствовали различие.

Но одна подрядная бригада погоды в управлении еще не делает. Это мы поняли еще в начале пути. В семьдесят четвертом году управление не справилось со всеми плановыми показателями, убытки составили около 400 тысяч рублей. И тогда наша бригада предложила руководству перевести на подряд все бригады. В новогоднюю ночь из десяти мелких бригад создали еще три укрупненных. Стало четыре бригады-участка. Теперь уже можно подвести итоги подрядной пятилетки. Производительность труда в управлении выросла на 48 процентов, введены все пусковые объекты, достигнута прибыль...

Сообщение Серикова перевернуло представление чреповецких строителей о подряде. Если не все, то многие были убеждены, что до сих пор делали все правильно. Заключали договор на «выгодный» этап, ставили рекорд, получали премию. Не раз я слышал от бригадиров и даже инженеров парадоксальную фразу: «На эту работу подряд брать нельзя». А нельзя, ока-

зывается, потому, что она «невыгодная». Рекорда не будет, не заработаешь. Невольно задумаешься: что же для чего существует? Бригадный подряд для ускорения строительства объектов или строительство для демонстрации подряда? Вот, оказывается, в какие дебри можно затащить передовой опыт, да еще и ходить в победителях.

Сериков закончил рассказ. Стало ему задавать вопросы. В переднем ряду встал невысший загорелый бригадир монтажников Анатолий Греков и зычным голосом спросил:

— Скажите, с чего надо начинать?

— С укрупнения бригады, — ответил Сериков, — с договора.

— А как быть с субподрядчиками? — не отступал Греков.

— Подряд — гибкая, развивающаяся система организации труда. Мы начали с укрупнения бригады, привлекли к хозрасчету смежников — субподрядчиков. Так появился комплексный подряд. Затем настояли, чтобы на подряд перешли все бригады СМУ. А дальше что? Может быть, потолок? Никак нет. Поиск продолжается. И появилась новая идея — о коллективном подряде, о создании хозрасчетных потоков во главе с инженерами. И заработки их пусть зависят от потока. Тогда интересы рабочих и ИТР совпадут, и избавимся от нынешних конфликтов. Вы спросите, с кем будет заключать договор СМУ? С трестом.

У Анатолия Грекова цепкая манера: от вопросов переходит к спору. Уже зал опустел, а он все выяснял, как создать укрупненную бригаду, если на стройке нет кадров.

— Давай уточним, кого именно у нас не хватает, — начал разъяснять Сериков. — Не хватает специалистов. А кадров вполне достаточно. Даже есть «лишние». Пример тому наше СМУ-2. Когда создали четыре укрупненные бригады, не у дел оказалось 126 человек. Их передали тем стройуправлениям, где, как и всюду, жаловались на «вечный» дефицит кадров. Дефицит от плохой работы. При хорошей — начинается высвобождение. Так что кадры найдутся, только придется подучить.

До автобуса Сериков и Греков шли вместе. В тот вечер Анатолий принял решение возглавить большую подрядную бригаду. Но решение бригадира — это еще

полдела. Требовалось согласие руководства управления, треста. А на это нужно время. Даже если учитывать, что в Череповец Сериков привез свой опыт по заданию министра.

...В августе Владислав Пахомович опять приехал в Череповец, на этот раз не один, а вместе с заместителем директора мурманского филиала Центра НОТ строительного министерства Игорем Феодосьевичем Шупа-Дубровой. С утра они уезжали в объединение, трест, управление «Прокатстрой-2», где работал Анатолий Греков. Нужно было выделить узел или объект, обчислить весь объем работ, срок сдачи, зарплату, премии, создать большую бригаду. Дел хватало. К тому же находились инженеры, которые ставили опыт под сомнение. Дескать, трудно выделить узел из неделимого крупного комплекса — конвертерного цеха. Но все сомнения решительно отменялись неистовыми толчками бригадного подряда.

В один из августовских вечеров, когда я, как обычно, пришел к ним в гостиницу, Владислав Пахомович сообщил:

— Завтра бригада Грекова подписывает договор.

«ТРУДНО ПРИДЕТСЯ ГРЕКОВУ»

Спортивные болельщики изумились бы, если бы увидели, как спринтер, пробежав несколько десятков метров, прилег на гаревой дорожке вздремнуть, а затем, отдохнув, вновь помчался к финишу с бешеной скоростью, стремясь выиграть доли секунды. Промышленные объекты нередко строятся по принципу «бег с дремотой»: то штурм, то затишье. Но это обычно ни у кого не вызывает изумления. Смирлись. Привыкли.

Еще хуже, если к такому стилю работы приспособливают подряд. Одна бригада быстро закладывает фундамент и уходит. И стоит «нуль», дожидаясь монтажников или каменщиков. Наконец они являются, вырывают свою работу. И опять прерывается подрядная цепочка в ожидании следующей бригады. А прерывается она потому, что нет хозяина на площадке. Объект раздробили на мелкие детали, и каждая бригада болеет только за свой кусочек, а сдача всей работы особо никого не волнует. Точнее, только начальника. Но при

отсутствии научной организации труда он не в силах соединить технологические узлы в непрерывный поток.

Бригада Анатолия Грекова решила связать подрядную цепочку, то есть выполнить своими силами все общестроительные работы на выделенном ей промышленном объекте или узле.

Договор был подписан в середине августа. В полдень в большой строительной будке, расположенной на площадке конвертерного цеха, собралась вновь образованная бригада. Впервые в Череповце комплексная бригада, укрупненная до 57 человек, взялась построить объект сметной стоимостью 1 миллион 300 тысяч рублей почти за полтора года.

— Бригаде поручается строительство водоводного тоннеля, этажерки, электропомещения в отделении непрерывной разливки стали, — сказал В. В. Рябшин, работавший тогда главным инженером «Прокатстроя-2». — Здесь надо уложить 11 300 кубометров бетона, связать 1 700 тонн арматуры, смонтировать 3 600 кубометров сборного железобетона, выполнить другие задания общей стоимостью 1 миллион 300 тысяч рублей.

— Я понимаю, что идем на риск, — заметил Греков. — Впервые будем работать большой комплексной бригадой. А кадры на две трети — новички, не имеющие никакой строительной специальности. Будем учиться на ходу. Но как бы ни пришлось нам туго — будем выполнять договор.

Когда мы уезжали, Сериков грустно заметил:

— Трудно придется Грекову.

Владислав Пахомович не ошибся, исходил из собственного опыта. Да и успел узнать тех, с кем новой бригаде работать.

Администрация «Прокатстроя-2» не всегда оказывалась состоятельным партнером. Заказывала, например, бригада кран и машину для перевозки конструкций. Заявка выполнялась наполовину: то пришлют кран без машины, то машину — без крана. В любом случае работать нельзя. Заказали 300 кубометров гравия — привезли в 10 раз меньше. И никаких объяснений.

С первых же дней пришлось обучать новичков. Конечно, учить стрельбе в бою — не лучший вариант. Но выбирать не приходилось: готовых кадров не было. Да только не это тревожило Грекова и звеньевых (они знали, на что шли). До подписания договора им обещали

организовать теоретическую учебу новичков непосредственно на объекте. В начале сентября учеба еще не началась. Когда же кандидаты в арматурщики захотели испытать себя в деле, кусачек не нашлось. А ведь это то же самое, что не дать кружевнице коклюшек.

Казалось бы, такая мелочь — в карман умещаются, а из-за них задерживается вязка арматуры, укладка бетона, выполнение договора. Можно еще как-то понять, например, нехватку мощных бетононасосов, но примириться с отсутствием «кусачек»!.. Греков тормозил администрацию, ему обещали.

Осенью очень отставало строительство этажерки и электропомещения: не было арматуры, сборного железобетона. Обо всем этом, то есть сугубо производственных делах, совет бригады решил поговорить в сентябре на своем заседании, куда пригласили начальника управления, подписавшего договор от имени администрации. Но он не смог приехать в обеденный перерыв. Остались наедине со своими бедами...

Как видим, тепличных условий бригаде Грекова не создавали, хотя разговоры такие заходили не раз. На самом деле она крутилась в той же системе хозяйствования, зависящей от капризов материально-технического снабжения, как уборка хлеба от погоды. Но все показатели у бригады Грекова были выше, чем у остальных коллективов того же управления. Поэтому, приезжая к нему на объект, я спрашивал, как же бригада ухитряется выполнять договор, если администрация с выполнением своих обязательств нередко опаздывает?

— Маневрируем, совмещаем специальности, как учил Сериков, — говорил Греков. — Избавились от узкой специализации, которая при нынешней системе управления и снабжения обречена. Специализацию сочетаем с совмещением специальностей. Плотник пятого разряда, например, при необходимости вяжет арматуру. Арматурщик высокой квалификации работает сварщиком, резчиком. В большой подрядной бригаде нет простоев. Она обещала сдать объект. И потому не ищет зацепок для оправдания, а находит работу.

...Наступил новый год. Позади остались пять месяцев работы. Укрупненная бригада закончила первый этап подряда. Выработка на одного рабочего за это время достигла 9 251 рубль, тогда как в среднем по

управлению она составила вдвое меньше, 4 573 рубля. Бригада Грекова работала не только быстрее, но и эффективнее, добилась снижения себестоимости строительства: экономия составила 6 132 рубля. По итогам работы за четвертый квартал ей было присвоено звание лучшей хозрасчетной бригады министерства с вручением первой денежной премии.

С наступлением мартовской оттепели в Череповец приехали Сериков и Шупа-Дуброва. Первым делом побывали у Грекова.

— Результат впечатляющий, — не скрывал радости Владислав Пахомович. — 520 тысяч рублей строительно-монтажных работ за пять месяцев. Это высокий темп. Когда в декабре, а затем в январе ударили морозы, я, признаться, опасался. Думал, наверное, джигиты у костра греются или в теплушках спасаются. Теперь вижу, выстояли.

Вечером в гостинице разбирали итоги первого этапа «по косточкам».

— Подряд, выполняемый бригадой Грекова, считаю, можно расценивать как пионерный, — начал разговор Шупа-Дуброва. — Почему? У нас на Севере крупные подряды формировались в основном за счет комплекса объектов. Четыре бригады управления разбирали годовой план, проектировали себе узлы, участвуя таким образом в управлении производством. Бытовало мнение, что на таких крупных объектах, как конвертерный цех и ему подобные, принцип, отработанный на Севере, вряд ли подойдет. Считалось, что здесь, в Череповце, своя специфика — очень крупные, неразделимые объекты. Бригада Грекова, на мой взгляд, развеяла эти сомнения. В первый приезд нами была высказана мысль о разделении большого сложного комплекса на отдельные объекты и обособленные технологические узлы, которые комплексная бригада может построить в течение года или большего периода и сдать рабочей комиссии. На опыте бригады Грекова было доказано, что такие узлы можно спроектировать. Вот это, пожалуй, самый главный вывод с инженерной точки зрения, который можно сделать, анализируя работу бригады Грекова.

— Здесь, в Череповце, мы пришли к идее, что надо сперва подготовить технологический узел, а уж затем комплектовать для его выполнения комплексную бригаду, — сказал Сериков. — Именно такой вариант был

предложен Грекову. — Вначале выделили узлы на 1 миллион 300 тысяч рублей, потом Греков сам решил, сколько человек ему нужно для выполнения этой работы. В Старом Осколе, где строится гигант металлургии, приняли решение разделить весь комплекс на технологические узлы и поручить их укрупненным бригадам. И сразу проявился у бригадиров другой подход. Так, например, считали, что для выполнения узла, поручаемого бригаде Вячеслава Глушенко, понадобится человек 70. А сам бригадир прикинул и сказал: «Достаточно 50. Справимся». Теперь скажи, Анатолий Александрович, начинают ли рабочие понимать разницу между миллионом «валовым» и миллионом «сдаваемым»?

— Стараемся сразу делать работу начисто, чтобы не возвращаться к ней, — рассказывал Греков. — Звеньевые и я объясняем, что все недоделки, которые останутся, нам же самим устранять придется. Без подряда так бывает: одна бригада вырывает объемы, другая — ходит за ней следом и дырки заделывает. А мы должны сдать объект рабочей комиссии. Пока, должен признаться, не все удается сразу, сказываются старые привычки.

— На череповецкой стройке, как и на других, при окончании строительства объектов очень много рабочих, притом и квалифицированных, занято ручным трудом, — заметил Шупа-Дуброва. — А это — самое изнурительное. По нашим наблюдениям, подрядные коллективы, нацеленные на сдачу объектов и узлов, страшно не любят эту пустую работу и начинают думать, как от нее избавиться.

— Это лишний раз доказывает, что надо создавать укрупненные комплексные бригады, которые будут сдавать объекты и узлы, — поддержал его Сериков. — До перехода нашей бригады на подряд металлические лестницы, площадки, марши, например, делала субподрядная организация. Но она являлась, когда мы уже по временкам налазились. Мы забрали эту работу себе. И стали быстрее двигаться вверх. Это решение было справедливо. И субподрядчик не возражал. Вообще-то, Анатолий Александрович, надо подниматься на следующую ступень — комплексный подряд, привлекать к хозрасчету субподрядчиков. Мы это поняли быстро. И потом уже не пускали на объект смежника, если он не хотел работать на подряде, по договору.

Руководители строительного объединения публично

признавали, что укрупненные подрядные бригады намного лучше. Да и как можно было этого не признавать. Две укрупненные бригады — А. А. Грекова и Н. В. Смирнова (110 человек) делали более половины объема работ «Прокатстроя-2» и справлялись со всеми показателями. А все остальные из управления (более 200 человек) срывали даже плановые задания.

За признанием преимуществ опыта, казалось бы, следует распространение его на другие бригады. И Греков предлагал создать в управлении еще две укрупненные бригады, затем распределить весь годовой план между четырьмя бригадами, фонд зарплаты, как сделали в Мурманске. Именно из-за зарплаты уже тогда возникали споры.

Но руководители не спешили, находили этому различные причины: худое обеспечение, дефицит опытных кадров. И никто не хотел слышать о том, что мурманский вариант подряда как раз и помогает преодолевать дефицит материалов и кадров с меньшими потерями. Потом вдруг пошли разговоры, что некоторые бригадиры, и первый из них Греков, требуют идеальных условий. Что требуют — это верно. Еще как требуют, но вовсе не идеальных условий (о них на нашей стройке только мечтают), а хотя бы спосных, чтобы выполнять договор, который становится дороже денег (деньги и без подрядного договора платят).

Взросшую и непривычную для руководства требовательность эту при желании легко понять. Коллектив поставлен в более жесткие условия: что заработал, то и получит. Это неподрядные могли «скромничать и не докучать начальнику». При необходимости им «добавят». Подрядная бригада должна рассчитывать только на себя. Поэтому бригадир настойчиво добивается своего от администрации. Не поможет начальник стройуправления — идет выше. А начальник обижается, что бригадир на него куда-то пожаловался. Обиды перерастают в ссоры, конфликты. И вот уже ярлык готов: скандальный, неуживчивый. Удостоился этого звания и Греков.

Как возникают споры, убедительно показал такой случай. В бригаде Грекова закрывали наряды за месяц. Выходило по полтора рубля на человеко-час. Главный инженер управления по привычке взял да и «срезал» по полтиннику в пользу «бедных», то есть неподрядных бригад, которые не наскребли до среднего заработка.

Они, заявил главный, тоже хотят жить, и потому, мол, надо их пожалеть, проявить гуманность. Греков с такой «философией» не согласился. Он настойчиво втолковывал своим, сколько сделают — сколько и получат. Теперь выходило, что он — просто болтун? Главного инженера эти доводы не убедили: «срезал».

Греков обратился в партком стройки. Была создана комиссия, которая подтвердила правоту бригады. Когда отменяется решение руководителя управления и правым признается бригадир, отношения между ними миролюбивыми уже не назовешь. Со временем возникали новые столкновения, одно наслаивалось на другое. Назревал конфликт. В основе его — бригадный подряд.

Внутри строительного управления противоречие в основном можно устранить, если перевести на подряд все бригады. Пока на подряде одна — две, а остальные работают по-старому, остаются в силе уравнилительность и изживенчество — условия для конфликтов. Массовый подряд (на хозрасчете все бригады управления) испытан в Мурманске.

— У нас этот опыт не пойдет, — говорили вначале в Череповце. — В Мурманске объекты маленькие, у нас — большие. В наших условиях надо найти что-то свое.

Тут подвернулся так называемый участковый подряд. Руководители некоторых управлений ухватились за него, но напрасно, поскольку существенной разницы между участковым подрядом и старыми формами организации труда нет. Сторонники участкового подряда так интерпретировали передовой метод, что оставили от него лишь рожки да ножки, точнее одно название «подряд».

Работники мурманского СМУ-2, где работал Сериков, нашли удачную модель: на каждом участке одна укрупненная комплексная бригада. Один коллектив берется строить объект или узел от нуля до сдачи. Модель испытана. Реализованы хозрасчетные принципы. Зачем же изобретать велосипед? Вроде бы незачем, но изобретают.

Бригада Грекова доказала, что и на строительстве крупных объектов мурманский вариант может «пойти». Тогда стали вновь говорить, что бригаде, мол, создают какие-то особые условия за счет других. Греков предложил: «Давайте переведем на подряд все бригады управления и условия будут у всех одинаковые».

— Не все от нас зависит, — оправдывались руководи-

тели строительных организаций. — Планирование сверху постоянно запаздывает. Поэтому мы не можем загрузить большие бригады.

А как же в Мурманске загружают при том самом запаздывающем планировании?

— Да что ты все ссылаешься на мурманские бригады? — сердились уже на меня строители. — Сам-то их видел?

В самом деле, лучше раз увидеть, чем сто раз услышать. И я поехал в Мурманск.

У ПЕРВОПРОХОДЦЕВ...

Накануне отъезда позвонил Серикову в Москву (к этому времени он уже стал заместителем директора Центра НОТ строительного министерства).

— Обязательно побывай у Гуцало, — посоветовал Владислав Пахомович.

Бригада Виктора Васильевича Гуцало строила вдали от города птицефабрику «Снежная». К ней вела между сопками асфальтированная дорога. Фабрика — это несколько объектов. Комплекс был пусковой, но на стройке удивительно тихо, нет обычного в таких случаях скопления людей и техники. Бригадир спокоен, сдержан, на вид строг, но к заезжим внимателен, хотя их немало.

Гуцало был в свое время у Серикова заместителем, вместе начинали подряд в промышленном строительстве. А когда на подряд перевели все бригады СМУ-2, одну из них возглавил Виктор Васильевич. По списку в ней 70 человек. За год в среднем выполняет работ на 1,4 «сдаваемого» миллиона рублей. Бригада Гуцало начинает объекты с «нуля» и доводит их до полной готовности.

В состав пускового комплекса первой очереди птицефабрики вошли несколько птичников, котельная, кормо-заготовительный цех и другие объекты. Все это и соорудила одна бригада. Даже кирпичную трубу котельной, что прежде доверялось только специалистам.

Я сравнивал с практикой череповецкихстроек. На пусковых объектах многолюдно, тесно, шумно. В последние месяцы перед сдачей спешно стягивали дополнительные бригады, участки, управления, оголяя другие

стройки. Доходило до того, что объект, который вполне под силу одной укрупненной бригаде, делали между двумя строительными управлениями. На всех оперативках непременно слышишь: «Сколько у вас там людей? Мало. Надо добавить». И добавляют. А надо ли? Об этом лучше всего знает бригадир. Но его далеко не всегда спрашивают.

Я спросил у Гуцало:

— В дни штурма к вам не бросят на прорыв бригады с других объектов?

— А зачем?— удивился Виктор Васильевич. — Стоит бросить сюда, на фабрику, хотя бы одну бригаду, и каждый рабочий будет делать меньше. Проверено не раз. Чем больше бригад на одном объекте, тем хуже они работают. И плохо, если руководители этого не учитывают. А штурма не будет: идем по графику. Смотрите...

Гуцало подошел к сетевому графику, занимавшему всю стену. Прежде подобные графики я видел только в кабинетах главных инженеров. И вот впервые встретил такой на объекте. Его ежедневно заполняет инженер производственно-технического отдела. Глядя на график, бригадир тут же выдал текущую информацию о ходе строительства фабрики и заключил:

— В декабре первая очередь будет сдана.

— А вдруг у кого-то из начальства все же не выдержат нервы и вам попытаются добавить людей. Как поступите? — заостряю все тот же вопрос.

— Если в этом не будет действительной необходимости — не позволим, — твердо сказал Гуцало.

Уже много лет слышу, что бригада-хозяин управляет производством. Может, оттого так часто произносим слово «хозяин», что хозяйствуем плохо? Но сколько ни кричи «халва, халва», слаще во рту не становится. И вот с подлинно хозяйским отношением к своему делу встретился тут, в подрядной бригаде.

Впрочем, и в Череповце кое-кто из бригадиров пробовал проявить хозяйскую самостоятельность. Вспомнился такой эпизод. ...Утром к дому, где работала бригада плотников Василия Николаевича Павлова из управления «Жилгражданстрой», подъехали штукатуры со своими механизмами и инструментами и направились к подъезду. Дорогу им преградил Павлов: «Не пушу». «Как же ты непустишь?» — удивились штукатуры. — Нас

начальник управления послал». «Все равно не пушу», — стоял на своем Павлов. «Так кто же в управлении хозяин? Начальник или ты?» — зашумели штукатуры. «И начальник, и мы, наша укрупненная бригада. Напоминаю: мы на подряде, на руках у меня единый наряд на все отделочные работы в доме. И платить вам не буду».

Последнее подействовало. Незванные помощники сообразили, что бригадир и в самом деле может не заплатить. И начальник управления, может, впервые в своей практике был вынужден в этой ситуации отступить. Не перед бригадиром, а перед условием договора. Павлов распорядился зарплатой и был вправе пообещать бригаде: «Сдадим дом к новому году — получим премию». А какая премия, если рабочих станет больше?

Когда заключали договор, дом стоял еще без кровли — на него махнули рукой ответственные лица. Начальник управления хоть и мало верил в эту затею, но согласился: терять уже было нечего. И вот... через два месяца госкомиссия приняла дом, а уже через пять дней после подписания акта ключи от всех квартир были сданы домоуправлению. Такое бывает редко даже на «благополучных домах». Сработал подряд. Сработали условия договора, ответственно выполненного обеими сторонами: бригадой и руководством стройуправления.

Можно было подумать, что теперь начальник управления обеими руками схватится за подряд, помогающий спасти самый отстающий объект. Но он поступил иначе: распорядился больше не выдавать единых нарядов. Бригада Павлова стала работать по-старому...

— А мы без подряда уже не можем, — признался Виктор Гуцало. — Отмени подряд — начнется старая песня, дележка между бригадами. Расхватают объемы, а сдавать объект будет некому. На подряде — все иначе: вот тебе, бригадир, зарплата на весь период строительства, распоряжайся. Но за это я должен, работая по графику, обязательно сдать объект в обусловленный срок. И все знают: если идем по графику, то каждый ежедневно зарабатывает два рубля пятьдесят копеек премии. Это — стимул.

Между тем на череповецкой стройке и в подрядной бригаде наряды, как и прежде, закрывали ежемесячно. В последние дни месяца. Замотанные, задерганные прорабы зарывались в бумаги и гнали всех прочь, кто в это время появлялся на пороге. На устах одно магическое

слово «наряды». Вокруг них идут жаркие споры. Рабочие жалуются, что им закрыли мало, прораб доказывает, что начислил лишнее. Далеко не всегда стороны могут договориться и обращаются к арбитру.

На строительстве же мурманской птицефабрики «Снежная» наряды ежемесячно не закрывали. Вся зарплата на пусковой комплекс была определена заранее, при подписании подрядного договора. А затем ежемесячно бригадир выписывал аванс в счет этой суммы. Виктор Васильевич показал бланк «Промежуточного расчета» форматом меньше листа школьной тетради. На этом бланке в конце месяца и выписывается авансовая зарплата бригады.

— Удобно, просто и никакой нервотрепки, — оценил новшество Гуцало.

— Успеете сдать фабрику к намеченному сроку? — спросил я.

— А как же иначе? — удивился Виктор Васильевич. — Мы же работаем на подряде. Снабжение наладилось. Все остальное от нас зависит. Сами — хозяева. По договору обязаны сдать в декабре.

Позднее я узнал: фабрика была сдана досрочно и с отличным качеством. Это был самый веский аргумент в пользу настоящей подрядной бригады.

...Взяв подряд на строительство объекта, бригада учится работать на договорной основе. Все то, что до сих пор решалось административными методами и для рабочих было абстрактным, за что они не отвечали, при договоре приобретает конкретность. Если прежде бригада была «хозяином» без хозяйства, то теперь в ее ведении реальный объект, который она взялась построить и предъявить в законченном виде. И отвечает за качество, за себестоимость.

Руководитель строительной организации предоставляет бригаде хозяйственную самостоятельность на объекте, признает ее право распоряжаться и фондом зарплаты.

Итак, после долгого восторженного склонения слова «хозяин» можно наконец дать ему толкование с позиций подрядной бригады. Хозяин тот, кто имеет хозяйство, наделен правом управлять им и распоряжаться результатами своего труда. Дайте хозяйство — будет хозяин.

Эту истину мне помогли понять в бригаде Гуцало. Хотелось выяснить еще, сколько же должно быть в бри-

гаде строителей. То есть, сколько должно быть этих хозяев. За ответом я направился в бывшую бригаду Серикова, которую возглавлял Николай Иванов.

* * *

В Мурманске пришли к тому, что укрупненная комплексная бригада строителей в зависимости от решаемых ею задач должна состоять из 50—70 человек. «В таком составе она может строить объект или крупный узел от нуля до сдачи, выполнять все общестроительные работы», — объяснял мне Владислав Пахомович в Череповце.

В бригаде Иванова — 52 человека. Они строили семь объектов: котельную для жилого района, цех промбазы, административно-бытовой корпус и другие. Пять из семи объектов — пусковые; расположенные на почтительном расстоянии друг от друга.

— Может быть, если объектов несколько и они сравнительно небольшие, удобнее каждый из них отдать на подряд бригаде меньшей?

— Нет, — возразил Иванов. — Все равно выгоднее, если бригада большая. Прежде всего, она лучше приспособлена к капризам снабжения. Нет сборного железобетона — монтажник берет в руки топор или лопату. Кончились доски — плотник вяжет арматуру. Никто не артачится, что он узкий специалист и чужая работа ему до лампочки.

— Но стоит ли использовать квалифицированных монтажников, например, на вспомогательных работах?

— Стоит. Что ж им сидеть без дела и ждать, когда привезут сборный железобетон. Его, может, неделю ждать придется или больше. В маленьких бригадах именно так и бывает. Сидят и ждут. А в конце месяца потребуют зарплату. Если она фактически не заработана — ее выведут. В большой бригаде даже при хромящем снабжении простоев не будет, люди свое зарабатывают.

— А если снабжение наладится?

— Не знаю, когда оно будет, нормальное снабжение. Пока просвета не видно.

Иванов вспомнил характерный эпизод. Пришел он как-то утром на объект пораньше, стал переодеваться. «Погоди, Николай, — слышит от одного из рабочих бри-

гады. — Не раздевайся. Что хочешь делай, иди куда хочешь, но чтобы кирпич и сборный были. Когда будет, тогда приходи. Посмотрел Иванов на стоящих вокруг мужиков и по их глазам понял, что это не шутка — требование. Пошел по инстанциям: трест, главк, горком, пока не добился. Неритмичность и некомплектность поставок лихорадит стройку, держит подрядную бригаду в тисках. Приходится бригадиру становиться снабженцем.

Кто-то усомнится, дескать, стоит ли поощрять хождения бригадиров по инстанциям. А если все пойдут? Что получится? Целые делегации будут обивать пороги парадных подъездов.

— А что делать? Стучу во все двери, когда исчерпаны остальные средства, — сказал Иванов. — Подряд срывать нельзя. Это прежде работали так, день прошел и ладно, а там хоть трава не расти. Знали, в конце месяца больше зарплаты вырвет та бригада, где бригадир погорластее. При подряде, известно, зарплату делает не контролер управления, не на бумаге. Берут ее не горлом, а работой. Поэтому и рядовые рабочие не отсиживают в теплой будке, если чего не подвезли, и бригадиру не дадут спокойной жизни. Неподрядной бригаде контролер дотянет до среднего, подрядной зарплату не «выведут». Так что, хотим мы того или не хотим, а вынуждены подстраиваться к капризам снабжения, как и к погоде. Идет дождь — бери зонтик. Ударил мороз — надевай телогрейку.

— Допустим, снабжение наладилось, — твержу я свое. — Тогда как?

— При любом снабжении объект нужно сдавать целиком. А это опять под силу укрупненной подрядной бригаде, — сказал Иванов.

Его поддержал и другой известный в Мурманске человек — Григорий Ананьевич Рогачевский. У него в бригаде 65 человек. Бывало и 90. Все — отделочники.

Григорий Ананьевич показал на высокое здание строящегося холодильника: «Сколько бы надо сюда мелких бригад?! Они бы делили фронт работ, материалы, механизмы, зарплату. И как бы ни делили — все равно бы были обязательно обиженные. А раз есть обиженные, то обязательно будут споры-раздоры, которые отнимают время, силы, отвлекают от работы. А так — одна бригада. Все — наше. Зарплата и премия тоже».

Инструктор передовых методов труда мурманского филиала Центра НОТ Владимир Гаврилович Толстов, работавший в бригаде Серикова, увлеченно рассказывал, как действовал совет бригады при распределении денег. Старались сделать это точнее, справедливее, чтобы был интерес к труду, чтобы премия была стимулом, а не малозначимым довеском. Надо признать, что каждому по труду еще не платим, не научились. Для этого существуют нормативы и нормировщики, отделы и управления и прочие службы. Как же все-таки каждому платить по труду? Пока специалисты ничего стоящего не нашли. Укрупненная бригада породила своего нормировщика. Это совет.

— Вначале сомневались, что сумеем по совести определить вклад каждого и справедливо разделить приработок и премию, — вспоминает Толстов. — Кое-кто едко шутил, дескать, члены совета будут теперь подглядывать из-за угла. Обошлись без пригляда...

Конечно, руководствовались прежде всего интуицией, оценки бывали и субъективными, не исключались ошибки. Но все-таки с самого начала сумели здесь, в Мурманске, сделать то, что не удастся многим бригадам сегодня. Прежде всего решили переизбирать совет через полгода. Никто не засиживается в почетном кресле, не успевает зазнаться.

Другая особенность — в совет не входит бригадир. «Чтобы не давил своим авторитетом и властью».

Совет, периодически сменяемый, оказался надежным помощником бригадиру — нормировщиком и педагогом, каких еще ни один вуз не выпускал. Такие нормировщики, находясь в коллективе, на рабочем месте, хоть и интуитивно, но точнее определяют меру труда каждого, чем гадающий на кофейной гуще прораб или оторванный от стройплощадки и задавленный нормативными справочниками и нарядами инженер по труду и зарплате.

* * *

Большая подрядная бригада, оказалось, может существенно влиять на отношения участников строительства, которые, как известно, часто не могут преодолеть ведомственные распри.

Бригадир генподрядного строительного управления № 1 треста «Мурманскпромстрой» Александр Пеш-

ко изрядно удивил меня, когда на вопрос о работе смежников не бросил привычное «У них и спросите», а взял со стола небольшую тетрадь.

— Вот смотрите...—

По горизонтали — названия объектов и виды работ, по вертикали — сроки их выполнения. Красные линии фиксируют ход строительства. Сразу видно: смежники идут даже с опережением. Все наглядно и точно.

— Как этого добились?

— Мы на комплексном подряде. Бригады смежных организаций, работающие на строительстве холодильника, заключили договоры на подряд со своей администрацией.

Но заключить договор — это еще полдела. Надо его выполнять.

— Холодильник на 24 тысячи тонн мяса надо сдать к 25 декабря, — сказал Пешко. — Определены задания каждой организации. Руководить технологическим потоком — дело наше, то есть — генподрядной бригады. Вот и смотрим, как выполняют смежники свою работу.

— А если какой-нибудь смежник подведет: отстанет или, наоборот, забежит вперед и тем самым кого-то задержит? Как поступите?

— На пусковом объекте создан совет бригадиров. Кто-то отстал или забежал вперед — выясняем на месте в рабочем порядке. Если вопрос таким образом решить не удастся — выносим на заседание совета.

— А что может совет? Пожурить? Попугать?

— Нет, — ответил председатель совета бригадиров Пешко. — Совет может наказать материально. Может ущемить при распределении авансовой премии. Это в нашей власти.

Мера труда смежника, определенная не в административных тайниках при закрытых дверях, а на совете, более точная. После этого, говорили мне в Мурманске, ни одна конфликтная комиссия не заступится и прокурор не поможет.

— Если каждый будет гнать свое, не думая о смежнике, то вместо этого холодильника к сроку можем соорудить никому не нужную коробку. Технология связала генподрядчика и субподрядчика в одну упряжку. Если все работают на подряде, можно говорить и о сокращении нормативного срока строительства. Думаю, успеем сдать холодильник раньше.

Руководитель укрупненной подрядной бригады участвует в управлении производством на всем объекте. В делах субподрядчиков он разбирается по существу, как хозяин стройплощадки... Тут подряд комплексный — то же, что сквозной, он охватывает всех участников стройки. А ново то, что строители и монтажники работают без жалоб на то, что подводят смежники. При настоящем комплексном подряде смежники не подводят.

Есть еще один участник подряда, о роли которого нельзя не сказать. Это — инженер. Без его поддержки, помощи даже, ни одна бригада не сможет выжить в жестких условиях самостоятельности. Ибо самостоятельность подразумевает кроме ответственности еще и грамотность.

* * *

Юрий Александрович Кочарыгин — один из тех инженеров, которые вместе с бригадой Серикова начинали первый в стране бригадный подряд в промышленном строительстве. Мне рассказывали, как прораб Кочарыгин делал рабочие эскизы: выдавал звеньевому рисунок, искусно исполненный цветными карандашами. Посмотрит рабочий — никаких вопросов: все понятно.

У Кочарыгина хотелось узнать, почему инженеры относятся к подряду иначе, чем рабочие. Может, инженер что-то теряет, но ничего не обретает? Рабочие, известно, в общем-то подряд поддерживают. А вот у инженерно-технических работников и руководителей строительных подразделений отношение к подряду сложное, противоречивое. Правда, с высоких трибун никто теперь не называет подряд шабашкой, которая, дескать, развратит рабочего (прежде было и такое). Но недоверие к этой форме организации труда среди ИТР имеет, как говорится, место. Особенно со стороны руководителей среднего звена. И они располагают средствами, с помощью которых можно бригадный подряд тихо похоронить. Стоит, например, на продолжительное время поставить большую бригаду на «невыгодную» работу (такая всегда найдется, особенно на крупном объекте), и она сама откажется от подряда.

В узком кругу, с оговоркой «не для печати», инженеры раскрываются. Одни считают подряд обременительной для себя дополнительной нагрузкой, другие — очередным «почином» (мало ли их), о котором пошу-

мят и забудут, третьи подчеркивают, что не заинтересованы материально, четвертые убеждены, что при нормальном снабжении бригадный хозрасчет не нужен вовсе, пятые уверяют, что нынешнее планирование препятствует массовому укрупнению подрядных бригад.

— Ох, тяжело с этим подрядом,— искренне признался мне однажды инженер отдела труда и зарплаты строительного треста.— Лучше бы его не было.

Но нашлись и те, кто с первых дней внедрения бригадного подряда были с рабочими. Одну тропинку «проложили» бригадир Злобин и инженер Дементьев, бригадир Сериков и инженер Шупа-Дуброва. Умом и сердцем приняли подряд в Мурманске начальник планового отдела СМУ-2 Л. С. Живило, старший прораб Ю. А. Кочарыгин. Над их головами проносились бури — управление сотрясали толчки неразумного планирования. Инженеры каждый раз защищали метод, принимая на себя удары — выговоры, лишение премий. Рисковали положением и даже карьерой. Но добились успеха. Пусть только на отдельных участках, так как с самого начала дела вели умно.

— Подготовка к подряду,— сказал Ю. А. Кочарыгин,— требует значительных усилий. Нужно заранее обчислить весь объем работ на объекте или узле, с калькуляцией трудозатрат, начислением зарплаты, премий; составить графики поставок материалов и конструкций, много другой документации. Эти хлопоты воспринимают как дополнительную нагрузку. Трудно? Да. Но сделаешь это и у тебя, инженера, появляется четкая программа действий на несколько месяцев вперед. Можешь затем работать относительно спокойно. Точнее, можешь по-настоящему заняться, наконец, своим делом уже не второпях, не наскоками решать технические, экономические и организационные задачи стройки. Массу времени и сил экономить только на том, что отпадает необходимость ежемесячно оформлять документацию, связанную с нарядами. Теперь вместо них в конце месяца выписывается «Промежуточный лист», на что тратится всего несколько минут. Это, безусловно, привлекает инженера.

— Как изменяются условия управления производством? Действительно ли подрядные бригады становятся неуправляемыми? — спросил я Кочарыгина.

— Раньше забота о выполнении плана, о сдаче

объекта целиком лежала на мне, прорабе,— продолжал Кочарыгин.— Бригадир интересовало прежде всего лишь одно: сколько «закроет» инженер? При подряде зарплату зарабатывают. Бригада взяла на себя ответственность за объект по договору. Мы разделили с ней эту ношу. И мне стало легче. Не нужно подгонять. Рабочие теперь шире мыслят. В год — два этапа подряда: работают с перспективой. Но если бригада берет на себя большую долю ответственности за объект, то она отнимает у нас, инженеров, руководителей, одновременно и часть власти административной, самостоятельности. И от этого никуда не уйти. Командовать становится труднее. Рабочий не спешит беспрекословно выполнять то или иное распоряжение, если видит, что оно чем-то противоречит договору. Скажем, вздумал я перевести кого-то на объект, не предусмотренный договором, руководитель подрядной бригады заспорит. Раньше я мог повлиять на него нарядом, который был в моих руках. Нынче зарплатой не я распоряжаюсь. Административные рычаги управления уступают место экономическим. Тем, кто этого не понимает, и кажется, что подрядная бригада стала неуправляемой. Но ведь ответственность ее без самостоятельности невозможна.

В мурманском филиале Центра НОТ Игорь Феодосеевич Шупа-Дуброва продолжил разговор на эту тему.

— Руководители строительных управлений чрезмерно осторожничают,— сказал он.— Опасаются: как бы чего не вышло. Поэтому и бывает, что на объекте подрядной бригады то неожиданно для бригадира появляется дополнительная сила, в которой совершенно нет нужды; то без всякого предупреждения и неизвестно куда исчезает подъемный кран. Рассуждают так: подряд, мол, подрядом, но есть еще «высшие соображения», не всегда доступные пониманию бригады. Прямо скажу, обижают рабочих недоверием.

Строителям хорошо знакомы такие ситуации. Сдается объект: недоделок еще много, а платить уже нечем, деньги взяты. И начинают писать «туфту». Там, где нет массового подряда в строительном управлении, до сих пор ходит молва о щедрых и рискованных прорабах, умеющих выходить из воды сухими и закрывать наряды на уборку снега в летнее время; о бригадирах, способных выколачивать деньги крепко поставлен-

ным голосом. Правда, умалчивают о судьбах этих самых умельцев и строков, где они «трудились».

— В СМУ-2 инженерно-технические работники освобождены от таких проблем. И это их устраивает, — сказал Игорь Феодосьевич. — Здесь мы коснулись проблемы не только экономической. Изменилась психология управленцев. Иными стали отношения, в частности, прорабов и бригадиров. Прежде они были вечно друг другу чем-то обязаны, что-то должны. Раз прораб «заплатил» — бригада обязана «отработать». Попробуй бригадир проявить принципиальность, прораб сразу напомним: «Ах, ты мне не сделал! Ну, заяц, погоди! Я тебе заплачу! Ты у меня в конце месяца шелковым станешь и ангельским голосом запоешь». И запоеет. Куда денешься: не оставлять же бригаду без зарплаты. Подряд вводит другие отношения, когда прораб и бригадир могут честно смотреть друг другу в глаза и быть взаимно требовательными.

Те, кто проработал на подряде длительное время, безусловно, увидели преимущества метода. А кто не пробовал по-настоящему — судит о нем понаслышке, с позиции стороннего наблюдателя. Такому надо попробовать. Но рядовой инженер прежде чем решиться на это, невольно взвешивает плюсы и минусы, видимые с первого взгляда. На поверхности он видит трудности и никакого интереса, чтобы преодолеть их.

— Чтобы подряд стал нормой, одного энтузиазма мало, — заметил Шупа-Дуброва. — Потому-то так остро стоит вопрос о едином стимулировании инженерно-технических работников и рабочих коллективов.

Бригадиры предлагают ввести инженеров в подряд. А им отвечают: «У ИТР свои премии». Вот это и плохо: одно дело делают, а премии разные. Подрядная бригада нацелена на сдачу объекта или узла и за это при успехе получает премию. Инженерно-технические работники стремятся прежде всего выполнить квартальный план, так как за это им выплачивается квартальная премия. Но квартальный план нередко делается в ущерб технологии строительства, то есть сдачи объекта. Приезжая в Череповец, Сериков и Шупа-Дуброва не раз видели такую картину. Монтажники по ударному возвели многоэтажную коробку здания, то есть внесли весомый вклад в выполнение квартального плана. А каменщики внутри огромного здания на тач-

ках развозят по этажам кирпич и раствор, выкладывая перегородки.

— Если бы интересы инженеров и хозрасчетной бригады совпадали — ни прораб, ни начальник управления не позволили бы монтировать плиты перекрытий любого этажа до тех пор, пока каменщики не подали бы материалы и не закончили кладку перегородок, — сказал Игорь Феодосьевич.

«Но инженер заинтересован, — спорили некоторые организаторы подряда, размахивая «Положением». — Если бригада выполнит договор и добьется снижения плановой стоимости, инженер тоже получит премию». Да, изредка инженерно-технические работники такие премии получали. Да только не всякая премия — стимул. В подрядной бригаде Виктора Васильевича Трофимова из треста «Череповецхимстрой» рабочий со средним разрядом за восемь месяцев на строительстве цеха фосфорной кислоты получил по 200 рублей за сокращение срока и 30 рублей за снижение плановой стоимости работ. А старший прораб, работавший на протяжении восьми месяцев с этой бригадой, получил всего лишь 20 рублей, или по 2 рубля 50 копеек в месяц. Такая премия — не стимул.

Начальник, дерзнувший подписать договор, оказывается между двух огней. «Снизу» его допекают рабочие, требуя выполнения договорных обязательств. «Сверху» поддают жару руководители трестов или объединения, требующие то перебросить подрядную бригаду на какой-нибудь горящий объект, то, наоборот, добавляют к ней непрошенных помощников. Такие маневры, проводимые даже под видом всепрощающей производственной необходимости, заканчиваются печально: подряд повержен, а руководитель выглядит в глазах рабочих несостоятельным партнером, срывающим одно обязательство за другим.

Не потому ли инженеры стараются увильнуть от подряда, ищут разного рода зацепки, жалуются, что он не дает эффекта? Да, не дает, пока в управлении на подряде одна-две образцово-показательные бригады, а остальные в подподрядном периоде: идут туда — куда пошлют, получают столько — сколько «выведут». У образцово-показательных выработка выше, у неподрядных — пониже значительно, в среднем — топтание на месте.

Перевести на подряд все бригады не решаются. Но поскольку «сверху» все же требуют широкого распространения опыта бригадного подряда, начальник управления держит одну-две бригады на низовом хозрасчете (и то с натяжками), чтоб отчитаться при случае. Таким образом можно прослыть современным руководителем, обладающим чувством новизны, идущим на эксперименты. По сути же это модная ширма.

— Одно из самых распространенных заблуждений, — сказал Шупа-Дуброва, — сводится к тому, что, внедряя бригадный подряд, многие еще рассматривают его как общественное начинание, форму соревнования, почин. И поручают это дело трудовикам и профсоюзным организациям. Пока в трестах и объединениях не будет мощных специализированных групп, которые занимались бы инженерной подготовкой производства, членением пусковых комплексов на технологические узлы, связанные с комплектацией, планированием и т. п., нельзя всерьез обеспечить широкое распространение бригадного подряда в строительстве.

* * *

Побывал я и в Апатитах, что расположены в Мурманской области. Здесь опробовали на практике сквозной поточный бригадный подряд.

Пока нет четкого определения, что это такое. Каждый примеряет его на свой аршин. Организовали во время «большого бетона» работу по цепочке: цех — транспорт — площадка и уже утверждают, что это сквозной. Или подписали две бригады (генподрядная и субподрядная) договор о совместной работе, опять во-склицают: «Есть сквозной!». Хотя это всего лишь его элементы.

Когда на череповецкой земле только-только начали приживлять мурманский опыт, некоторые инженеры, сопротивляясь, говорили: «Нам это не подходит, у нас специфические условия. Мы строим гигантские комплексы». Но вот в Темиртау на сооружение цеха белой жести сквозной поточный подряд охватил весь пусковой комплекс (в его организации участвовали Сериков и Шупа-Дуброва). Пример всеобщим известен. И опять организаторы подряда череповецкой стройки не увидели в этом опыте особой новизны. «На цехе жести

сквозной внедрили на завершающей стадии строительства, когда уже всем и все было ясно». Так, мол, что не работать? Другое дело — если бы попробовали сквозной подряд на крупном комплексе продолжительностью строительства более года, да начали с «нуля».

— Сквозной подряд можно делать на любом комплексе и на любой стадии строительства, — объяснил Шупа-Дуброва. — И не надо ждать какого-то особого случая. Мы его никогда не дождемся. Всегда будет то рано, то поздно, то неладно с планированием, то худо с финансированием. И всегда можно сослаться на хромающее снабжение.

...А вот трест «Апатитстрой» замахнулся сквозным подрядом «одолеть» третью обогатительную фабрику. Этот эксперимент и привел меня в Апатиты.

Здесь использовали опыт, который накапливался, проверялся и оттачивался на практике в течение многих лет не только на Кольском полуострове, но и на других стройках страны, в том числе череповецкой. Есть в программе совершенно новые идеи. За основу принято разделение крупных объектов на технологические узлы. Согласно договорам бригады закрепляются за узлами до полного окончания работы и сдачи их по акту рабочей комиссии.

Игорь Феодосиевич положил на стол плакат с изображением циклограммы. Это небольшой замкнутый круг величиной с чайное блюдце. В круге уместилась обширная информация об организации строительства крупного комплекса обогатительной фабрики. Тут же нашлось место всем подкомплексам, узлам, циклам, объектам и сооружениям. Названы все исполнители: генподрядные, специализированные и субподрядные организации. Видно, кто и что должен сделать. Зная масштаб, каждый исполнитель легко определит объем работ на любом участке комплекса. И все это уместилось на крохотном пятячке, который можно накрыть ладонью. Удобно, наглядно и просто. Не нужно изводить и листать кипы бумаг, тратить уйму времени, чтобы получить нужную информацию о строительстве комплекса.

Узел, повторю, опорный элемент, на котором держится сквозной поточный подряд на строительстве фабрики. Более популярно его можно представить в виде узла машины. Есть два способа сборки: отдель-

ными деталями и узлами. При разделении труда машину можно собрать быстрее узлами. Допустим, в машине выделено 12 узлов. Десять из них делают по подряду и успевают в срок, а два остались вне подряда и запаздывают. Что же получится? Машина не поедет.

Примерно так же в строительстве. Бригады разных специальностей собирают из циклов узлы, стыкуют их, притирают, возводят комплекс.

Что же лучше: один или десять сквозных подрядов на комплексе? Весь круг циклограммы (а значит и пусковой комплекс) разделен на узлы и циклы, и все они закреплены за конкретными исполнителями. Первая очередь фабрики разделена на 27 технологических узлов. Бригадный подряд проходит по всему кругу, насквозь замыкает его, разрывов нет.

На строительстве доменной печи № 5 в Череповце узлов больше, а взято десять подрядов, то есть охвачены не все узлы. Если представить комплекс домны в виде циклограммы — круг останется разорванным, раздробленным на отдельные куски, не связанные сквозным подрядом.

Вот и судите, что лучше: один сквозной поточный подряд, но всеобъемлющий, как на строительстве обогатительной фабрики, или десять разрозненных, закрепившихся на локальных участках огромного комплекса?

На встречу с теми, кто реализует программу «Подряд», в Апатиты отправились вместе с Шупа-Дубровым. На место прибыли к вечеру, когда город уже зажигал огни. Напротив клуба строителей мой спутник замедлил шаг.

— Обрати внимание на это здание. Его построила бригада Михаила Калацкого по бригадному подряду, — он сделал паузу, ожидая, как реагирую на сообщение, затем добавил. — В начале шестидесятых годов. Завтра увидим бригадира.

На другой день утром мы ехали на полигон, где началось испытание сквозного поточного подряда. Слева от дороги — гряда Хибин. Здесь добывают апатит. У подножия хребта строилась третья апатито-нефелиновая обогатительная фабрика. Машина остановилась у городка бригады Калацкого. Идем на площадку, где возводится корпус грохочения. Здесь тихо и ма-

лолюдно, так же, пожалуй, как было у бригады Гуцало на птицефабрике. Из котлована поднялся Михаил Николаевич Калацкий.

— Нам поручено возвести корпус грохочения на шестом подкомплексе первой очереди, — рассказывал Михаил Николаевич. — Сметная стоимость узла более четырех миллионов рублей. Субподрядные бригады тоже заключили договоры на подряд со своей администрацией. Все на подряде. Первая очередь детально обчислена, есть документация.

Ее оказалось довольно много. В одном из документов подробно изложены взаимные обязательства администрации и бригады. Приложены смета, список материалов для узла, график поставки сборного железобетона, металлоконструкций, график годовой загрузки бригады, расчет нормативной трудоемкости и нормативного времени, перечень мероприятий по повышению производительности труда, паспорт узла и другие документы, о которых на череповецкой стройке бригадиры только могут мечтать.

Возьмем технические паспорта. Они появились на некоторых объектах пятой доменной печи, в том числе на комбинате полуфабрикатов. Здесь стоял щит, на котором были перечислены организации — участники строительства и суммы денег, которые нужно освоить. Еще в нем назывался срок сдачи объекта под монтаж, который был сорван. Вот и вся информация. Чтобы «сочинить» такой паспорт, вовсе не нужно быть инженером.

В паспорте, выданном бригаде Калацкого, названы целевые задачи на год, все исполнители, виды работ, объемы, сроки выполнения (начало и окончание), зарплата с премией, фамилии начальника узла, председателя совета бригадиров...

— Вся эта информация необходима бригаде для организации производства, — заметил Шупа-Дуброва. — Без информации нет организации.

На череповецкой стройке я не встречал ни одной бригады, которая была бы так основательно оснащена информацией. Обычно бригадир чувствует себя неловко, когда его спрашивают о договоре, графиках, трудовых затратах, общей сумме зарплаты на узел, премии, экономии... Всего этого он, как правило, не знает, работает вслепую. Одно непонятно: как можно с таким скуд-

ным багажом (помнят только, что подписывали договор или не подписывали) называться руководителем подрядной бригады и даже хозяином на объекте?

Одна из особенностей мурманской программы «Подряд» состоит в том, что не бригаду готовят к подписанию договора, а сам объект. Здесь не представляют узел без исполнителя, а бригаду без узла. Вначале создали узлы-хозяйства, которые затем поручили бригадам-хозяевам.

Начальник СМУ уступил бригаде Калацкого власть на узле-корпусе грохочения, доверил большой объект, предоставил самостоятельность. По мере уменьшения работ на узле бригада будет постепенно переходить на другой объект, но на корпусе грохочения она оставит арьергард, который завершит дело, доведет подрядные работы до сдачи. Узел не останется безнадзорным.

Много времени в строительстве теряется на стыках смежных работ, когда одна организация свою работу выполнила и ушла, а другая не приходит, на аркане не затащишь. Этот промежуток времени называют «стык-строением». Ликвидация «стыкстроя» — цель поточного подряда.

— Генподрядная бригада следит за тем, чтобы не прерывалась эстафета работ на стыках, — сказал Калацкий. — На узле есть совет бригадиров. Он как раз и следит за этим. Если что-то не под силу, за дело берутся объединенный совет бригадиров на комплексе, начальник подкомплекса. Но пытаемся обойтись без поддержки. Например, у бригады Бочарова из «Промстроя-3» не хватало каменщиков для ускорения кладки перегородок. Каменщиков выделила наша бригада. Или вот случай на корпусе мелкого дробления. Бригада Чеслава Здановича из «Севзапстальконструкции» быстро смонтировала металлоконструкции, строители еще не успели уложить бетон. Совет принял решение: раздобыть конструкции. Монтажники подчинились... А если кто-то из смежников задержится на стыке, совет может лишит премии. Это действует.

Проблема из проблем — как правильно оценивать труд строительной бригады, каждого рабочего. Ошибки допускаются часто — при дроблении узла на «выгодные» и «невыгодные» кусочки, при распределении премий, подведении итогов работы. У бригады, сидящей на «выгодной» работе, всегда больше шансов

добиться высокой выработки, премии. Поставили бригаду на «невыгодную» работу — будет плестись в хвосте. Одна и та же бригада на крупных объемах — передовик, на мелочах — отстающая. При старой организации победителей делают руководители. Сквозной бригадный подряд позволяет ввести объективные оценки — по готовности узлов с учетом всех трудозатрат.

В бригаде Калацкого 70 человек. Она одна выполняет все общестроительные работы на узле-корпусе грохочения. Другие объекты и узлы тоже закреплены за укрупненными бригадами.

— От разрозненных подрядных договоров мы перешли к договору на сквозной поточный подряд со всеми участниками строительства, — сказал Шупа-Дуброва. — На подряде весь комплекс, все исполнители. Поэтому отделам, инженерным службам строительных подразделений приходится перестраиваться.

В вестибюле управления треста, куда мы отправились с испытательного полигона, световое табло выдавало информацию из вычислительного центра. ЭВМ ежедневно подводит итоги по всем подразделениям треста. Утром 1 октября на световом табло уже появились цифры, характеризующие работу треста в сентябре и с начала года.

— Строим по графику, без отставания, — сказал заместитель управляющего трестом Виктор Макарович Андриенко.

Что значит сочетать план и график, строители хорошо знают. Можно делать план в ущерб графику, а можно штурмовать по графику, но в ущерб плану и выработке.

Работники мурманского филиала, руководители и бригадиры треста, трезво взвешивая сделанное, понимают, что реализовать программу «Подряд» очень и очень непросто. Не отлажены системы проектирования, планирования, финансирования, снабжения, оплаты труда подрядных бригад и инженерно-технических работников. Всесоюзная научно-практическая конференция в Апатитах констатировала, в частности, что стройка не обеспечена добротной проектно-сметной документацией, не проведен в жизнь принцип равной ответственности за срыв договорных обязательств всеми участниками стройки. Когда срываются поставки оборудования, металлоконструкций, металла, цемента, страдают только

подрядчик и подрядные бригады. Считается, что это они срывают договорные обязательства. Строительные организации платят штрафы, а настоящие виновники уходят от ответственности.

— Задача эксперимента не только сдать в намеченный срок комплекс обогатительной фабрики,— заключил Шупа-Дуброва.— Эксперимент позволит и отработать саму модель сквозного поточного подряда для других строек страны. Сейчас уже ясно, что сквозной подряд требует перестраивать систему управления промышленным строительством снизу доверху.

Собираясь второй раз в командировку на Кольский полуостров, я спросил Анатолия Грекова, что ему в первую очередь хотелось бы узнать об эксперименте в Апатитах.

— Первое: о материальном поощрении бригад субподрядных и генподрядных организаций за выполнение работ в срок; второе — о заинтересованности инженерно-технических работников в подряде,— сказал Греков.

Интерес не случайный. Как только дело доходит до субподрядчика, подряд дает осечку. Задумали в Череповце применить сквозной подряд на строительстве комбината полуфабрикатов. Бригада Грекова взяла на себя все общестроительные работы, начиная с фундамента и кончая столяркой. Когда по графику должны были подключиться субподрядные бригады, возникла длительная заминка. Несколько раз обращался Греков к руководителям своего управления «Прокатстрой-2», объединения «Череповецметаллургхимстрой», главка монтажных организаций, да все безуспешно. Время было упущено. Бригадир уверен: если бы он мог каким-то образом влиять на смежников материально, то дело бы давно сдвинулось с места.

В Апатитах условия эксперимента предусматривают создание на каждом узле децентрализованного целевого фонда материального стимулирования.

— Децентрализованный фонд материального стимулирования,— пояснил мне Виктор Макарович Андриенко,— складывается из общего фонда поощрений, авансовых премий заказчика, выплачиваемых за ввод объектов. Плюс некоторая часть денежных средств, направляемых на премирование вышестоящими организациями. Сюда можно добавить и часть премий за внедрение новой техники. 90 процентов децентрализованного фонда передается в распоряжение начальников

узлов и советов бригадиров, а 10 процентов — в ведение начальника пускового комплекса и объединенного совета бригадиров. На узле одну половину премий распределяет начальник узла, другую — совет бригадиров. Премированы могут быть рабочие строительных и субподрядных организаций, водители транспорта, механизаторы, инженерно-технические работники, обеспечивающие условия для выполнения подрядного договора, работники служб управления производственно-технологической комплектации и заказчика, помогающие подрядным бригадам успешно соорудить узлы.

— В вашем тресте, выходит, образован фонд, из которого можно поощрять инженеров, работающих на подряд?

— Да, до сих пор на стройках ищут возможности, как материально заинтересовать инженерно-технических работников, занятых организацией бригадного подряда. По-видимому, мы нашли такую возможность, создав децентрализованный фонд. Предстоит основательно проверить действенность новшества.

Каким бы ни был конечный результат эксперимента в Апатитах, бесспорно одно: бригадный подряд здесь получил новый опыт и еще породил новые идеи. В частности, децентрализованный фонд поощрения — находка многообещающая. Это простой и удобный инструмент, обеспечивающий участие рабочих и инженеров в некоторой доли прибыли предприятия. Наличие этого фонда позволяет начальникам узлов и советов бригадиров реально воздействовать на ход строительства. Получив право распоряжаться частью прибыли, заработной платой коллективом, начальники узлов, бригады и рядовые рабочие будут иначе относиться к своим обязанностям. Появится интерес создавать эту прибыль, из которой создается фонд поощрения.

— Будь у меня такой фонд на комбинате полуфабрикатов — давно бы затянул на объект «субчиков», — уверенно заявил Анатолий Греков, когда я ему рассказывал об эксперименте в Апатитах.

Комплекс пятой системы серной кислоты череповецкого объединения «Аммофос» строился по сквозному поточному бригадному подряду. Был успех: сдали досрочно, с отличным качеством, снизили стоимость строительства. Но даже здесь не обошлось без крупных потерь из-за того, например, что смежники порой не

смогли договориться. Были на то объективные причины: сквозной подряд, как известно, нацелен на сдачу комплекса. Но каждому управлению надо еще ежемесячно выполнять план по «валу». Поскольку эта задача ближе, ей и уделяют внимание в первую очередь.

На фильтрах сухой очистки печного отделения работали вместе бригады управлений «Коксохиммонтаж-2» и «Монтажхимзащита».

— Механомонтажники фильтры смонтировали быстро, план свой выполнили, но не учли интересы смежника, — рассказал мне главный инженер управления «Монтажхимзащита» Владимир Иванович Беднов. — Прежде чем их монтировать, надо было зафутеровать панели. Делать это очень удобно на земле, до монтажа. На высоте же во много раз труднее. Внизу десять человек за смену успели бы зафутеровать панель площадью 130 квадратных метров. Наверху один рабочий едва делает по два метра футеровки в смену. Производительность снизилась в шесть раз. Вот чем обернулась спешка нашего смежника. Кроме того, возникла дополнительная работа. Понадобилось делать леса. Материалы к месту футеровки подавали усложненным способом: вначале подъемником в ведрах, затем лебедкой на леса. Пострадал сам «Коксохиммонтаж-2». Он был вынужден уступать нам свой кран, а у него своих семь бригад. И каждой нужен кран. Последовали простои монтажников. Возникли переделки: «Коксохиммонтажу-2» приходилось убирать и снова устанавливать электроды, которыми начинены фильтры. Ставить же их надо с большой точностью.

— Что же можно сделать, чтобы смежники действительно стремились к сдаче комплекса, то есть к общей цели, как предусмотрено сквозным подрядом?

— Ничего не сделаешь, пока не стыкуются интересы смежников, участников строительства. У каждого управления на переднем плане — месячный план. Все остальное отодвигается на «потом».

— Но у вас же есть авансовая премия, которую вы можете использовать для ускорения работ на отдельном участке, не дожидаясь сдачи узла. Как вы ее применяете?

— Она находится не в сквозном подряде — у руководителя. Где туго, как на фильтрах, туда и даем эту премию.

— Выходит, авансовая премия применяется руководителями в пожарном порядке: где горит, там и стимулируют. Иначе говоря, поощряется не столько успешная работа, сколько умение преодолевать трудности, которых, кстати, могло не быть. Не мудрено, что при таком подходе премия может работать в обратном направлении. А разве нельзя иначе?

— Я готов заплатить монтажникам, только бы они подождали, когда мы зафутеруем панели на площадке. И они, думаю, пошли бы нам навстречу. Но я не могу из авансовой премии нашего управления поощрять бригады другой организации. Не положено. Другое ведомство.

— А почему бы не забрать авансовую премию у руководителей управлений, занятых на объекте, и не передать ее в распоряжение начальника узла и совета бригадиров на узле? Тогда уж они сами решали бы, кого поощрять и за что. За «тушение пожара» или за предотвращение его. За продуманную эффективную работу или преодоление трудностей, возникших в результате ведомственной разобщенности. Как вы считаете, договорились бы бригадиры разных управлений, если бы имели право распоряжаться премией по своему усмотрению?

— Думаю, договорились бы, — согласился Беднов. ...Меня давно занимает вопрос, почему именно на Кольском полуострове, на краю Земли, следует один эксперимент за другим. Из Мурманска пошел бригадный подряд в промышленное строительство, здесь создавали укрупненные комплексные бригады, осуществили перевод всех бригад стройуправления на подряд, привлекли к нему субподрядчиков. Здесь же разрабатывали и внедряли сквозной поточный подряд.

Почему же в Череповце, где одна гигантская стройка сменяет другую, очень тяжело приживается новое? Взять хотя бы пятую домну. Вот где, казалось, можно было опробовать подряд!

...И У СЕБЯ ДОМА

Пятая домна строилась совсем не так, как обогатительная фабрика в Апатитах. На отдельных объектах какое-то время череповецкие строители работали по бригадному подряду, потом его задвинули на задний

план. Так и не добравшись до сквозного подряда, начали авралить. К штурму обратились после долгого затишья.

Весной и летом предпускового года работа на объектах еле теплилась днем, а во вторую смену вовсе замирала. Не зная чем заняться, огнеупорщики уходили в отпуск. На металлургическом комбинате долгое затишье объясняли тем, что пуск домны перенесен на восемьдесят шестой год и потому, дескать, нет смысла форсировать огнеупорные работы. Более точную дату — месяц или хотя бы квартал — никто назвать не мог. Полагали, что имеется в виду конец года. Ввод объектов почему-то часто привязывают к декабрю. «Союзтеплострой» оказался загнанным в угол. По договору домна в плане, на каждый месяц педантично расписано задание, а выполнять его не дают. Начальник «Союзтеплострой» Евгений Алексеевич Трушин кипел:

— Одно из двух: или исключите огнеупорные работы на домне из плана, или дайте возможность выполнить его.

Требование логичное. Но в управлении строительством часто руководствуются не логикой и таинственно намекают, что, мол, план планом, но есть еще соображения более высокого порядка.

Лето было на исходе, когда съехались министры, их заместители и прочие руководители на большое совещание в Череповце. На нем открыто назвали срок ввода комплекса: первый квартал 1986 года. Наконец-то рассекретили. И сразу объявили, что отныне огнеупорная кладка в шахте печи диктует темпы всем остальным. И все вдруг повернулись к Трушину, которого прежде так же дружно избегали.

— За тридцать лет работы припоминаю только один пример, когда крупный объект строили без аврала, — заметил Евгений Алексеевич. — Это первая домна на ЗапСибе. Все остальные ускоряли так же, как пятую домну в Череповце. Вначале строительство идет, как тяжеловоз по разбитой дороге, а на завершающем этапе встает на дыбы и мчит, точно разгоряченный арабский скакун.

Вместо того чтобы применить сквозной подряд, оседлали испытанного конька — штурм. В эпицентре его и оказался «Союзтеплострой». Утром московским поездом прибывали командированные (своим огнеупорщи-

кам нечего было делать, теперь стали собирать их по всей стране). Церемония встречи походила тоже на аврал: отдел кадров, общежитие, инструктаж по технике безопасности, выдача спецовки и отправка на... фронт. Там новобранцев встречал старший прораб Леонид Кириллович Трошичев и учил их, ведь половина командированных, а то и две трети никогда не работали на домне, не знали марок огнеупоров.

Предприятия города и области посылали сюда подсобников.

В первой декаде сентября началась кладка в шахте. По крутой металлической лестнице поднимаемся с Трушиным на высоту двадцати метров, через проем входим внутрь бронированной гигантской печи — бочки, стены которой надо выложить огнеупорами. Работали здесь круглосуточно, все дни недели, не исключая выходные. Но вскоре возник технологический перерыв, который перерос в волокитно-бюрократический. Едва приступили к кладке, как обнаружилось, что блоки не соответствуют ГОСТу. Огнеупорщики начали роптать:

— Или меняйте допуски, или дайте огнеупоры, отвечающие ГОСТу.

А пока их претензии рассматривали, они сами, словно дятлы, доводили до нужных размеров кирпич.

— Грызем его кирочкой, — возмущался звеньевой Владимир Николаевич Литвинович из Караганды. — При норме 0,6 куба на одного человека четверо вместе укладывают в смену всего лишь 0,9 куба. Кошкины слезы.

— Из каких средств будем платить? — спрашивал прораб «Союзтеплострой» В. Ф. Ждан.

Ему отвечали молчанием, так как ясно было, что заработки будут мизерные. В лучшем случае, жалели огнеупорщиков.

...Стальные сооружения домны-исполины были окутаны густым, почти непроницаемым туманом. Крепкий мороз выжимал из них, казалось, последнее тепло, накопленное с огромным трудом. Чтобы холод не сковал огнеупорную кладку, в воздухопроводы и другие сооружения одновременно нагнетали теплый воздух 18 калориферов.

— Не помню, чтобы прежде когда-нибудь работали таким широким фронтом, — говорил Трошичев. — Бегаю весь день по кругу. Больше всего боюсь заморозить

кладку. А заказчик нас все лето уверял, что в зиму на кладку не пустит.

Существует какая-то таинственная, но прочная связь между сроком ввода объектов и холодным временем года. Сколько помнится, почти все объекты химии в Череповце также «брали» в трескучие морозы. Может, потому, что так труднее и дороже? Возводились огромные временные сооружения-тепляки для выполнения летних работ. Тратили на это материалы, труд, транжирили электроэнергию, жидкое топливо, обогревая не столько рабочие места, сколько зимнее небо. И много тому причин, одна заключается в том, что хозяйственный год совпадает с календарным. Планификам так удобнее. Но экономически было бы выгоднее хозяйственный год начинать не с 1 января, а, скажем, с середины лета. Летосчисление от этого ничуть не пострадает.

Зимний аврал стал для коллектива «Союзтеплостроя» жаркой страдой. Особенно досталось инженерно-техническим работникам. Начальник управления Трушин приехал на домну без четверти семь утра, а покидал ее в восемь-девять вечера. Весь день выбивал огнеупоры, подъезды, фронт работ. Весь день — на объектах, оперативках, в кабинетах — выполнял обязанности диспетчера и снабженца. Но и Трушину не все было под силу. Тогда из столицы спешил на помощь управляющий трестом «Союзтеплострой».

Как-то зимним вечером я позвонил Трушину домой и спросил не об огнеупорах.

— Газеты хоть успеваете просматривать?

— В основном только заголовки, — отшутился он.

Печально, но шутка близка к истине. И когда было читать газеты, если программу «Время» не всегда удавалось посмотреть. Выходит, в дни штурма начальник, старший прораб, другие инженерно-технические работники газет не читают, телевизор не смотрят, радио не слушают. Когда же они штудируют техническую и экономическую литературу (не говоря уже о художественной), чтобы быть «с веком наравне»? Наверстывают потом? Сомнительно. Строительный пожар пылает долгие месяцы. Долгов накапливается столько, что их уже не осилить в перерывы между авралами.

Всякий раз штурм пытаются оправдать тем, что ввод объекта окупит все затраты и потери. Но так ли это? Известно, что значительная часть национального

дохода в развитых странах обеспечивается за счет роста культурно-технического уровня трудящихся. Но для этого роста необходимо свободное время. А его, когда начинается штурм, у наших инженерно-технических работников почти нет. Тем, кто вынужден авралить, к передовому опыту, в том числе бригадному подряду, привыкать некогда. Он им просто мешает. Совмещать новый опыт и штурм — все равно, что соединять огонь и воду.

Однажды я встретил здесь бригадира управления «Химстрой» Альберта Павловича Котяшева. Знаком с ним не первый год. Его бригада среди первых на стройке заключила договор на сквозной подряд. Было это на сооружении цеха фосфорной кислоты производственно-го объединения «Аммофос». До переезда на пятую домну бригада Котяшева строила корпус химводоочистки на азотнотуковом заводе, где обеспечила выработку, добротное качество, высокую культуру производства, отвечая за все — от «нуля» до сдачи корпуса. Было на что посмотреть. А что можно было увидеть на объекте пятой домны, который бригада достраивала за других? В тресте «Череповецхимстрой» меня информировали, что на пятой домне бригада Котяшева на подряде. Встретив бригадира, первым делом уточнил, так ли это? — Нет, — пожимая плечами, ответил Котяшев.

Ситуация, когда руководители утверждают, что бригады на подряде, а сами бригадиры это отрицают, давно уже стала обычной.

Что же случилось? Объект от одного генподрядного управления передали другому в разгар строительства. Бригада Котяшева прежде обычно начинала объект с «нуля» и сама же доводила его до готовности. Теперь пришлось доделывать за мартенстроевскими «умельцами».

— В корпусе есть огромные фундаменты с фигурным верхом, — рассказывал старший прораб Адольф Алексеевич Пычев из управления «Химстрой-1». — 400 кубометров бетона в несложную часть фундамента «Мартенстрой» уложил, а 40 кубометров бетона — на фигурный верх — оставил нам. Основные деньги взял, а до готовности фундаменты не довел.

Дело, конечно, не в «Мартенстрое». Любое управление поступило бы точно так же. Так будет и впредь, пока передают объекты из одних рук в другие. Послед-

ний вынужден расплачиваться за чужие грехи. Автоматически отмечается бригадный подряд, даже если он у кого-то в тресте еще числится (на бумаге), а начинается работа на нервах. Бригада Котяшева приняла объект зимой в заснеженном и заледенелом виде, когда трудно было определить, что сделано, что осталось. С тех пор бригада «сидела» на трудоемких, но дешевых мелочах. А их много. Например, заделка швов между панелями, которые смонтировала «Стальконструкция-2». Одно управление навешивает панели, другое — заделывает щели. Это все равно, что одному бублик, а другому дырка от него.

Поскольку трудоемкость работ пока еще толком не учитывается и должным образом не оценивается, то осложняется закрытие нарядов. Их буквально вымучивают, о чем уже говорилось.

Показатели бригады на «чужом» объекте заметно снизились в сравнении с показателями работы на корпусе химводочистки. Особенно резко упала выработка — до 35,3 процента к плановому заданию минувшего года.

— На мелочах и недоделках выработку не сделаешь, — заключил старший прораб Пычев. — А нет выработки — чем платить? Нечем. Но надо. Вот и крутишься, вертишься, смотришь в потолок.

В итоге платят больше, чем выходит по выработке, но меньше, чем в том году, когда бригада действительно была на подряде. Заработок упал.

Но ведь люди не стали работать хуже. Просто им досталось общипанное, чужое задание. И в этом не их вина. Ошиблись руководители объединения «Череповец-металлургхимстрой», распределяющие объекты между строительными организациями, а расплачиваются рабочие и инженеры управления «Химстрой-1», которое со дня своего образования не помнило перерасхода зарплаты, а работая на пятой домне влезло в долг на 100 с лишним тысяч рублей. И что уж говорить о непередовых коллективах, которые по приказу «сверху» оказались на «чужих» объектах и тоже латали дыры.

— Обещают что-то компенсировать, доплатить, — рассказывал Пычев. — Но одновременно предупреждают, что за перерасход фонда зарплаты прораб рискует лишиться одной трети должностного оклада. Вот такая карусель.

Если бы на пятой домне с самого начала внедрили подряд в том виде, в каком он был уже испробован на нескольких стройках страны, то комплекс пустили бы раньше и не стояла бы так остро проблема — кому делать невыгодную работу и как за нее платить.

Была, правда, робкая попытка создать здесь нечто похожее на сквозной подряд, когда еще простирались необъятные котлованы, которые предстояло заполнить бетоном. По мере уменьшения объемных работ о подряде вспоминали все реже, а вскоре и вовсе забыли. Разве что продолжали отчитываться, что передовой метод живет и здравствует. К тому же острее проявились ведомственные интересы многочисленных участников строительства, различные неувязки, промахи, ошибки. Все это вело к сбоям. Снижался и без того уже низкий показатель выработки и увеличивался перерасход фонда зарплаты. Казна министерства — не бездонная бочка, из которой можно черпать дополнительные средства для компенсации этого перерасхода. Министерскую шкатулку пополняют отчисления строительных организаций. Если такие крупные объединения, как череповецкое, все полезут в долги — эта копилка скоро оскудеет. Короче, жизнь диктует необходимость перейти к более прогрессивному методу управления отраслью.

— В любом деле полезно начинать с признания того, что мешает, — заметил Шупа-Дуброва. — В данном случае мешает погоня за «валом». Отсюда привычка жаловаться на невыгодные работы. «А что мы заработаем на мелочах?» — сетуют рабочие. — «А что они заработают на мелочах?» — вторят им инженеры.

Самым разумным может стать применение принципов подряда и в этих явно неблагоприятных условиях. Как же использовалась эта возможность? Откровенный ответ на этот вопрос прозвучал на совещании руководителей монтажных организаций. По заданию Минмонтажспецстроя СССР группа инженеров проверила, как монтажники применяют на пятой домне бригадный подряд. Руководитель группы подвел итог: «Формально подряд есть, по существу — его нет». Это было за полгода до пуска домны. На гигантской стройке не нашлось места ценному опыту. Где же его тогда искать?

Мысль инженеров и экономистов была ключом вокруг одного мероприятия: сосредоточить... И сосредоточили на комплексе около 15 тысяч человек. Командиро-

ванные прибывали с разных объектов и предприятий города, области, страны. И грянул шторм, вселенский, разорительный. А когда пожар, средств на его тушение не жалеют. Пройдет запарка, начинают подсчитывать потери, которые еще долго будут сказываться на благополучии «победителей».

Наступил день, когда на заседании штаба уже не спорили об огнеупорной кладке: она была закончена. Отметили трудовую победу «Союзтеплостроя». Только начальник управления Трушин слов благодарности в адрес огнеупорщиков не слышал: он лежал дома с высокой температурой и ожидал, что вот-вот его увезут в больницу. Не дотянул до финиша: простудился и слег. Когда ему сообщили, что «забита последняя пробка», Трушин вдруг поймал себя на мысли, что особой радости уже не испытывал. Она была омрачена тем, что работать пришлось совсем не так, как хотелось.

В планировочном отделе подбили окончательные итоги, Трушин взглянул на колонки цифр и вовсе погрузился. Было отчетливо. Задание по выработке за восемьдесят пятый год выполнено на 95,8 процента, допущен перерасход фонда зарплаты. Особенно разорительным оказался первый квартал (предпусковой) восемьдесят шестого года. Задание по выработке выполнено всего лишь на 75,5 процента. Фонд зарплаты перерасходован на 25,5 процента. Независимо от того, сколько приезжие зарабатывали, им были вынуждены доплачивать до среднего заработка, какой был до отправки на ударную стройку. На доплату ушло 38 тысяч рублей, за работу в выходные дни 23 тысячи. За то время, что командированные провели в поездах, пересекая страну в разных направлениях и любясь ее необъятными просторами, «Союзтеплострой» заплатил 31,7 тысячи рублей.

Почему очевидные потери не останавливают строительные организации перед выбором способа работы? Всякое сопротивление «снизу» по поводу дополнительных затрат гасится «сверху» обещаниями взять на себя часть расходов. Управлению «Союзтеплострой» тоже частично компенсировали перерасход. 100 тысяч рублей покрыв из «своего» фонда материального поощрения трест «Союзтеплострой», 70 тысяч выделил Главк.

Другим участникам строительства пятой домны отчислили разные суммы свои тресты, министерства. Еще в дни работы XXVII съезда партии его делегаты-строи-

тели встречались со своим министром. Он заявил, что поможет строителям пятой домны покрыть перерасход зарплаты и выделит на это около миллиона рублей. Вот так! «Сверху» выделили, «внизу» разделили всем сестрам по серьгам. И полагают, что возместили потери, восстановили справедливость. Но подобное отпущение грехов само по себе небезгрешно.

— Да, перерасход фонда зарплаты нам возместили,— согласился Трушин.— Но фонд материального стимулирования потерян безвозвратно. И это повторялось не один год, а все время, что работали на домне. Нас лишали премий наполовину и полностью за невыполнение показателей.

Кому-то «штормовая» жизнь по душе. На шторм все дадут: и материалы, и технику, и кадры, и зарплату. На шторм все спишут — любой «перерасход». Деловых работников замшелая система управления удручает своей безысходностью, уравнильностью. Как ни старайся — на многое не рассчитывая, даже если ты победитель, работал с полной выкладкой, по непрерывному графику, как «Союзтеплострой».

— В одной передаче Центрального телевидения о череповецкой домне было сказано, что до августа работа шла по принципу, как не надо строить, — вспомнил старший прораб Трошников. — А после августа, мол, стали работать, как надо. Я же считаю, что работа на пятой домне и закончилась, как не надо.

Но даже в той адовой обстановке можно было опереться хоть не на весь подряд, а на часть его. И подавил эту идею неистовый толкач Шупа-Дуброва.

«БЕЗНАРЯДКА»

За несколько месяцев до пуска домны он приехал в Череповец. И предложил:

— На завершающем этапе строительства можно заключить договоры на остаток работ.

Три недели инженеры из Мурманска и работники управления «Заводстрой-1» готовили документацию для оформления подрядных договоров нового типа. Между тем на строительных площадках напряжение возросло. Кое-кто считал, что любые организационные перемены уже не ко времени. Впрочем, возражения против ново-

го есть на все случаи: то рано, то поздно. Другие сомневались: ни «да», ни «нет» не говорили, вроде бы и не против, но и палец о палец не хотели ударить, чтобы содействовать изменению положения. Однако и первоходцев сбить с их позиции было не просто. Они руководствовались неотразимыми аргументами практики, логикой настоящего хозрасчета, который, по сути дела, должен отвечать интересам рабочих коллективов и управленцев.

Шупа-Дуброва темпераментно, со страстью человека не только компетентного, но и глубоко заинтересованного в утверждении принципов подряда, убеждал все еще сомневающихся руководителей стройуправлений:

— Вы хотите закончить объект быстрее, работая меньшим числом и с минимальными затратами. Отдайте крупной бригаде объект и деньги. Бригада тотчас же сама откажется от лишних людей, которых вам навязал трест под натиском штурма, а вы не посмели возразить. Бригада и работу выполнит, и зарплаты лишней не возьмет.

Слова Игоря Феодосьевича вскоре подтвердили бригады на очередной встрече.

— Что будет с зарплатой, если бригада возьмется выполнять все работы меньшим числом? — спросил бригадир Вениамин Алексеевич Бухалов.

— Общая сумма зарплаты, предусмотренная договором, останется неизменной, — ответил Шупа-Дуброва.

Руководители управления «Заводстрой-1» первыми на череповецкой стройке согласились заключить с бригадами договор на остаток работ. За пять месяцев до задувки пятой домны в бытовом городке на строительстве комплекса собрались бригады, инженерно-технические работники «Заводстроя-1», мурманчане, работники министерства. Дело обговаривалось небывалое...

— Продолжим разговор, начатый полмесяца назад, — сказал начальник «Заводстроя-1» Афанасий Петрович Андронов. — За это время выявлен остаточный объем работ на пусковых объектах и определена зарплата каждой бригаде на два квартала вперед. Цель ясна — завершить всю работу с наименьшими затратами, обойтись меньшим числом командированных. Попутно избавим инженерно-технических работников и бригадиров от ненужной работы — оформления ежемесячных нарядов.

— Укрупненным бригадам выдано задание, за которое будет выплачено по аккордной системе 160 тысяч рублей, — уточнил Шупа-Дуброва. — Каждой бригаде определен фонд зарплаты с учетом объемов и трудоемкости работ. Поставлены ежемесячные целевые задания. Учтено предложение бригадиров и линейных ИТР выполнить плановый объем работ меньшим составом, сократить численность командированных на 60 человек, то есть наполовину.

В договоре указана сумма зарплаты на два квартала. Точнее, вместе с оставшейся работой бригаде предоставляется право самой распоряжаться своим фондом зарплаты. Она решает сама, каким числом выполнять договорное задание.

Бригадир и начальник стройуправления поставили свои подписи на договорах, тем самым впервые взялись за реализацию строительной «безнарядки». К ней пришли не случайно. Дело в том, что на завершающем этапе строительства такого громоздкого комплекса немислимо учесть все сложности работ на объектах, через которые пронесли, точно печенег, бригады и целые управления, выхватив «выгодное». Само по себе разделение работ на «выгодные» и «невыгодные» — грубейшее нарушение основного принципа оплаты по труду. Это и свело сделчину к уравнилности. От нее можно избавиться, если ежемесячно авансировать рабочих в счет общей договорной суммы оплаты.

Давно известна сельская «безнарядка». Механизированное звено (бригада), работающее на земле, берет аванс, а после сбора урожая получает окончательный расчет. Конечный результат работы строителей — готовый объект. Почему же не быть строительной «безнарядке»? Если бригада работает по графику и договору, ей ежемесячно будут выплачивать аванс к зарплате и 50 процентов премии, а при выполнении договора она получит оставшиеся доли зарплаты и премии.

Это освободит огромный аппарат от рутинной и бесполезной выписки многочисленных нарядов. Свое рабочее время, энергию, способности инженеры могут использовать по назначению — на решение организационных, технических и экономических задач, связанных с пуском объектов. Безнарядная система освобождает рабочих от изматывающих споров с инженерами и выколачивания средней зарплаты. А за среднюю зарплату

и работают по-среднему. Теперь же сумма заработка известна на полгода вперед. Не нужно спорить — можно спокойно работать.

— Все новое входит в жизнь трудно, — говорил на совещании бригадир Владимир Александрович Розов. — Но это, думаю, на первых порах. Пойдем лучше — смелее пойдем. Мы за такой договор. Мое предложение включить в бригаду также работников отдела главного механика — мотористок, слесарей. У нас они будут лучше заняты. И соответственно их зарплату из фонда отдела главного механика перечислить в фонд комплексной бригады.

— Когда уберут от нас командированных? — спросил бригадир Николай Иванович Макачев.

Это был уже деловой разговор.

— Уберем, — пообещал начальник управления.

«Безнарядка», предложенная Мурманским филиалом Центра НОТ, помогла противопоставить разорительному штурму на пятой домне (пусть на локальном участке) проверенный опыт и тем самым приблизить завершение работы, обходясь меньшими силами, меньшими затратами хотя бы в рамках одного строительного управления — «Заводстрой-1».

В первый же месяц управление «Заводстрой-1» уменьшило численность командированных на 40 человек. Уже за первый месяц сократился относительный перерасход фонда зарплаты в четыре раза.

На октябрьские праздники Шупа-Дуброва уезжал в Мурманск. А вскоре я опять встречал в Череповце этого легкого на подъем человека.

— Будем переводить на «безнарядку» еще несколько бригад, — объявил он. — Лучше сейчас заплатить бригаде хорошо за хорошую работу. Иначе настанет время, когда на комплексе останутся одинаково трудные варианты, то есть за меньшее количество плохой работы придется платить по самым высоким расценкам.

«Безнарядка» — это тоже форма самостоятельности. Она показала, что в последние месяцы строительства пятой домны была возможность применить хотя бы отдельные элементы бригадного подряда. Но воспользовались ею только в «Заводстрое-1». Другие строительные и монтажные управления отнеслись к новому опыту без всякого интереса. Случайно ли? Нет. В этом

проявилось их отношение к бригадному подряду в целом.

Штурм на исполинской стройке окончательно развеял миф о неуклонно растущем проценте «охвата» бригадным подрядом. Хотя нельзя сказать, что это было полной неожиданностью. Рабочие давно заметили подделку.

У Сергея Васильевича Морозова, бригадира управления «Прокатстрой-2», свой взгляд на бригадный подряд. Видит бригадир далеко, точно знает, чего добивается, не терпит игры в поддавки. Склад мертвых (сырья для агломерационного процесса) пятой домны переходил из рук в руки. Бригада Морозова была на нем третьей. Уговаривали взять подряд. Сергей Васильевич решительно отказался. Поступил так потому, что не видел перспективы. Никто, например, не мог сказать, когда будут вывезены на объект колонны и фермы. А раз представитель администрации не в силах гарантировать поставки, бригадир не подписал договор.

— Потом я заболел, — вспоминает Морозов. — В управлении воспользовались моим отсутствием и без меня меня женили: оформили подряд. Но через Стройбанк он все равно не прошел. Не признали его там, затормозили.

Зато он вошел в статистику. Так и шло «внедрение» метода: на бумаге — в гору, в действительности — под гору.

Когда бригадный подряд только появился, его цель была всем понятной: строить быстрее, лучше, дешевле. Следовательно, чем больше бригад обращается к подряду, тем лучше должны идти дела в капитальном строительстве. По сведениям, поступавшим из строительных организаций, число подрядных бригад непрерывно росло, объем работ, выполняемых этим методом, ежегодно увеличивался. Но вот парадокс: существенных изменений в строительстве не происходило. Объекты все так же возводились с превышением нормативного срока, с удорожанием; производительность труда в течение нескольких лет держалась на одной и той же отметке.

В 1980 году с применением бригадного подряда в объединении «Череповецметаллургхимстрой» выполняли 39 процентов всех работ, а выработка между тем сни-

жалась. И перед строителями была поставлена задача: достичь в 1983 году уровень выработки... 1975 года. И всю одиннадцатую пятилетку шли к этой цели. В 1980 году 50 процентов жилых домов и социально-бытовых объектов, если верить статистике, строились по подряду. Потому следовало ожидать, что примерно столько же, то есть половина объектов, будет сдано досрочно или хотя бы в срок. В действительности же только один дом был введен в нормативный срок (по данным архстройконтроля). Может быть, строители преуспели в качестве? Тоже нет.

В одиннадцатой пятилетке процент внедрения подряда на череповецкой стройке продолжал расти, но быстрее строить не стали. За два года пятилетки сдано 96 жилых домов и социально-бытовых объектов. Из них 75 процентов возводили по бригадному подряду. Можно было ожидать, что примерно столько же объектов, то есть три четверти, будет сдано досрочно или в срок. Ничего подобного: в нормативный срок введено только пять объектов, или около пяти процентов. Итоги третьего года пятилетки были не лучше. План ввода жилья четвертого года сорван. Последний год пятилетки не сократил разрыв между высоким процентом «охвата» подрядом и результатами работы бригад.

Выходит, неладно что-то в этой на вид благополучной статистике.

Отчетный процент завышен. Насколько? Какую часть составляет подлинный подряд, а какую — поддельный? Такого учета, понятно, никто ни в трестах, ни в строительных объединениях, ни в Министерстве не ведет. А если кто-то где-то и ведет, то не афиширует. Это не в их интересах. И все же есть ключ, с помощью которого можно приоткрыть дверцу и прикоснуться к тайне статистики, получить более конкретное представление о действительном положении вещей.

В 1984 году в объединении было заключено 215 подрядных договоров. Из них, согласно отчетам, выполнено 124. Но так ли это на самом деле? Возьмем припасенный ключик: через Стройбанк прошел только 31 договор. Это говорит о том, что все условия подряда выполнила лишь 31 бригада, получив премию за снижение плановой стоимости строительства. То есть настоящий подряд составлял всего около семи процентов к числу заключенных договоров.

Форма отчетности позволяла срывать нормативный срок строительства и вместе с тем рапортовать о выполнении договора. Если строительство затягивается, можно составить акт о продлении договора. «Объективная» причина всегда найдется. Стоит только этого захотеть начальнику. На строительство многих просроченных объектов есть оправдательные акты. По сути, бригада обычно не виновна в срывах. Организуй дело нормально — она будет работать отменно. Бригада не должна страдать. Но и общество — тоже. А какой выигрыш оно имеет от того, что на перенос срока окончания работ есть акт? Оправдательный документ вместо сокращения продолжительности строительства жилого дома или промышленного предприятия — слабое утешение.

Ясно, что ни министерства, ни управление статистики капитального строительства ЦСУ СССР не заинтересованы в искажении реальной картины развития подряда. Но как объяснить, что цифры в отчете в несколько раз превосходят то, что есть в действительности? Только ли тем, что аппараты строительных организаций овладели искусством отчитываться? Вряд ли. Если много лет можно в несколько раз завышать сведения о подряде без существенного улучшения показателей, то и форму отчетности признать безупречной нельзя.

«Когда одна наша бригада перешла на подряд (50 человек из 465), то производительность во всем управлении выросла на 10 процентов, — вспоминает Сериков. — А теперь встречаешь коллективы, где по сводкам уже половина бригад на подряде, а производительность труда в управлении падает. Это серьезный недуг. Работа подменяется галочкой в отчете, дежурными заверениями руководителей о широком внедрении подряда, хотя факты говорят об обратном. Если (по сводкам) число хозрасчетных бригад растет, а производительность — ни с места, то это бумажный подряд».

Что же мешает строительным организациям от поддельного подряда перейти к настоящему? Многие руководители, инженерно-технические работники считают, что бригадный подряд не вписывается в систему управления капитальным строительством, а когда его все же пытаются применить, он острее обнажает проблемы

планирования, финансирования, проектирования, снабжения, ведомственности.

— Подрядная бригада должна знать наперед, что ей делать: на год, два, пятилетку, — сказал главный инженер треста «Череповецхимстрой», бывший начальник управления «Коксохимстрой» В. П. Савичев. — Но для этого строительное управление должно иметь ясную перспективу — на пятилетку. Пока же ее нет не только у нас, генподрядчика, но даже у заказчика. Как же нам планировать долгосрочную загрузку бригады? Невозможно. Именно так у нас получилось на реконструкции аглофабрики № 2. Начали работать без четкой программы. Без нее брали обязательства. А после детальной проработки документации и определения объемов выяснилось, что первоначально названный срок ввода объекта нереален. На четвертой машине непрерывной разливки стали конвертерного цеха наше управление начало работать, когда еще не был решен вопрос финансирования. Реального плана управление вовремя не имеет. В лучшем случае есть лишь общий объем строительно-монтажных работ в рублях по генподряду и собственными силами, задание по выработке. Но это еще планирование на бумаге, которое надо привязать к конкретным объектам. Вместе с планом на миллионы рублей мы должны иметь перечень конкретных объектов, на строительстве которых можно бы освоить эти миллионы. Иногда объект известен, но не отпущены деньги. Сметная стоимость чуть ли не каждого объекта в течение строительства возрастает. Трудно заключить договор на подряд, когда впереди одни вопросы и только в разгар строительства будут появляться ответы.

— Как же без реального плана можно сделать инженерную подготовку подряда, то есть дать бригаде инженерную гарантию, что документация детально проработана и договор выполним?

— Уже на стадии проектирования должна готовиться документация для организации работы по подряду. На практике же приходится заниматься инженерной подготовкой в период строительства. Вот одна из причин, почему управления не торопятся переводить на подряд все бригады. Хотя, считаю, необходимо.

Но для этого надо перестраивать систему управления, планирования, проектирования, работу аппаратов

строительных организаций. Без этого как ни укрупнять бригады, как ни нацеливай на конечный результат, ничего путного не получится.

Бригадному подряду препятствует и общезвестное «планирование от достигнутого». Его, пожалуй, опасаются пуще всего. Оно заставляет начальника строительного управления скрывать резервы. Если он переведет на подряд все бригады, то при наборе благоприятных условий (наличии выгодной структуры работ, заделанных объектов) резко подскочит выработка. Следом автоматически спустят непосильный план (а прежних условий уже нет, идет сдача объектов, выработка низкая) и затрещит фонд зарплаты. Кто же будет сам себя загонять в угол?

ПОЧЕМУ КОНФЛИКТУЕТ БРИГАДИР...

Начальник управления, рискнувший подписать договор с подрядной бригадой, тем более укрупненной, оказывается между молотом и наковальней. «Снизу» бригада требует фронт работ, материалы, конструкции, технику, хозрасчетную самостоятельность. Всего этого дать точно по графику, в срок, комплектно и в полной мере руководство управления еще не может. В то же время «сверху» из треста или объединения от начальника могут потребовать в спешном порядке перекинуть подрядную бригаду на другой объект, не предусмотренный подрядным договором, или направят к бригаде непрошенных помощников и сломают подряд. Спорить с руководством треста или объединения начальник стройуправления не решается. Приказ есть приказ. И начальник прибегает к маневрам, идущим вразрез с подрядным договором, но наталкивается на сопротивление бригады. В свою очередь бригадир мечется между начальником и бригадой.

Немало споров было у Анатолия Грекова с руководством своего управления. Развязка острого конфликта произошла на пятой домне. Бригада строила по подряду установку левой придоменной грануляции шлака, а главный инженер управления «Прокатстрой-2» брал из нее рабочих и переводил на здание управления пещью, хотя этот объект не был включен в договор. Уводил рабочих без ведома бригадира. Греков же всякий раз

возвращал их на подрядный объект. Его действия можно понять: по договору бригадир отвечает за установку грануляции шлака, а не за здание управления печью. Главный инженер отвечал за оба объекта. Столкнулись не только бригадир и главный инженер, а два противоположных типа организации труда: договор и команда. В Мурманске после многих конфликтов нашли наконец способ раздела обязанностей.

— У нас так заведено: инженерно-технические работники заняты документацией, снабжением; расстановкой рабочих занимаются только бригадир и звеньевые, — говорил мне Гущало.

Одно из условий хозрасчетной самостоятельности мурманских бригад — никто не вмешивается, не подгоняет. Скажем, прораб не суется во внутренние дела бригады, не берет рабочих без ведома бригадира и в табель выхода на работу не вникает — все это обязанность бригадира. В Мурманске считают: подгонять подрядную бригаду — это все равно, что толкать трактор, у которого исправно работает двигатель и отрегулирована система управления. На череповецкой стройке между тем продолжали «толкать трактор». Бригаду ставят в двойственное положение, когда она вынуждена разрываться между приказом и договором. Это похоже на то, если бы одного и того же человека заставили одновременно ехать и идти пешком. Противоречия приводят к конфликтам.

Если бы «Прокатстрой-2» своевременно включил здание управления печью в договор, подписанный бригадой Грекова, то не пришлось бы главному инженеру водить рабочих на этот объект под нажимом, толкать — сами пошли бы, да еще с интересом. А тут уперлись, опасаясь сорвать договор, к тому же «выгодные» работы на здании управления печью были выхвачены другой бригадой. То есть никакого интереса идти на этот объект не было.

Поединок между главным инженером и бригадиром закончился тем, что Греков, устав бороться, допустил нарушение трудовой дисциплины. Его немедленно сняли с должности бригадира, и... назначили прорабом. То есть наказали повышением, пропустив даже одну ступень — должность мастера, только бы не видеть его в роли бригадира.

Все объясняется просто: Греков пришелся не ко

двору как бригадир укрупненной бригады, понимающий, что оборотная сторона ответственности — самостоятельность. Руководители легко уступают ответственность, но делить с бригадой власть еще не привыкли.

К тому же по характеру Греков резок, горяч, требователен, не боится обострять отношения с руководством, отстаивая хозрасчетные принципы. А как прораб он больше устраивал администрацию (кстати, у него среднетехническое образование). Теперь он был выведен из двойственного положения: избавлен от договора, работал по приказу.

Василий Петрович Максимов, работая на строительстве пятой домны, пошел на отчаянный шаг: возглавил бригаду численностью более ста человек. Она строила склад концентратов. И вдруг узнаю: Максимов подал заявление на увольнение. Намерен вовсе уйти со стройки. Что же случилось? Бригадир, готового взвалить на себя руководство большой бригадой, найти нелегко. Таких, прямо скажем, мало. И это тоже тормозит создание укрупненных бригад. Одно дело — если в бригаде 10—20 человек и совсем другое, когда их 50—70.

Четыре года Максимов тянул лямку руководителя большой бригады. Может, устал? Не поладил с начальником, объяснили мне. Начальник срывал договорные обязательства, а управление отчитывалось, что подряд живет и здравствует. Максимов же нетерпимо относился к показухе. И ему кажется нелепой процедура ежемесячного оформления нарядов в подрядной бригаде. Для Василия Петровича это пытка, зря отнимающая силы и время. Он настаивал на том, чтобы всю зарплату бригады подсчитывали заранее, при подписании договора на подряд, а потом ежемесячно авансировали рабочих в счет общей суммы, как сделали в Мурманске. Это исключило бы тягостные споры о нарядах на исходе каждого месяца. «Уж лучше бы я эти дни работал в две смены, нежели закрывать наряды», — сказал мне Максимов.

Доступными бригадире средствами Максимов пытался повлиять на руководителей управления, изменить их отношение к подряду. Выступал на рабочих собраниях в управлении «Заводстрой-2», на заседаниях коллегии Министерства, куда его приглашали как руководителя укрупненной бригады. О камуфляжном подряде, расцененном высокими процентами «охвата», написал

письмо в комитет народного контроля строительного объединения, выступил в городской газете. Но все это лишь подливало масла в огонь. Отношения с начальником обострились до крайности. Работать стало невыносимо тяжело. Решил уйти. Но в это время назначили нового начальника. Он уговорил Василия Петровича не уходить.

Бригада Максимова достроила свой объект. Настал день, когда стали давать премию за ввод домны. Получали солидное вознаграждение — до нескольких должностных окладов и тарифных ставок. Бригаде Максимова заплатили намного меньше, чем она ожидала. Возмущенный несправедливостью бригадир отказался получать премию до тех пор, пока не доплатят бригаде. На общем собрании, куда были приглашены руководители управления, начальник был вынужден признать:

— Промашка вышла. Ошиблись. У нас там осталось полторы тысячи. Доплатим.

— Что же теперь, каждый раз выколачивать свою премию? — спросил рабочий бригады.

Удар не в бровь, а в глаз. И не только премию — зарплату приходится бригадирам нередко выбивать, за что руководители наклеивают им ярлыки «рвачей» и «вымогателей». А ведь ясно как белый день: если где-то есть «рвачи», то прежде там появились «зажимщики» зарплат и премий. Пока есть «зажимщики» — будут и «рвачи».

В конце концов Максимов понял: дело не столько в начальниках, сколько в порочной системе управления строительством, в которой не нашлось места бригадному подряду. Можно бесконечно менять руководителей, но пока остается административно-командная система, бригаде хозрасчетной самостоятельности не видать. И Максимов ушел со стройки.

На многих стройках страны побывали Сериков и Шупа-Дуброва, передавая мурманский опыт. И там, где пробовали применить подряд во всей полноте, тоже появлялись «неудобные» начальству бригадиры, от которых всякими способами старались избавиться. Как правило, прежде эти бригадиры были на хорошем счету у администрации, парткома, профкомитета. Но стоило им встать во главе укрупненных бригад, и они «вдруг» начинали воевать, отстаивая принципы подря-

да. И вот уже упреки: зазнался, заболел звездной болезнью...

— Подряд, который применяли бригада Серикова и ее последователи, — это не просто новая форма организации труда, а новые производственные отношения, — сказал Шупа-Дуброва. — Конфликты неизбежны, пока бригады работают немножко по-новому, немножко по-старому, разрываясь между двумя типами хозяйственных отношений.

Руководителей строительных организаций тоже понять можно. Они видят, что бригадный подряд в нынешнюю систему управления не вписывается, а втискивается силком, со скрипом и скрежетом, но «сверху» требуют «внедрять» передовой опыт. И руководители приспособляются: на старый товар наклеивают новый ярлык. «Наверху» делают вид, что не замечают подделки, хотя расхождения между высоким процентом «охвата» подрядом и низкими производственными показателями в строительстве у всех на виду.

Но ведь сумели же на Кольском полуострове организовать настоящий подряд и получить высокую отдачу и в нынешних условиях планирования, снабжения и ведомственной разобщенности многих участников строительства.

— Коллектив строительно-монтажного управления № 2 треста «Мурманскпромстрой» первым в отрасли полностью перешел на бригадный подряд, — напомнил Шупа-Дуброва. — Изменили организационную структуру управления, создали четыре комплексные укрупненные подрядные бригады. При распределении плановых годовых объемов работ между бригадами в качестве основного элемента планирования применили узлы.

Уже в первый год рост производительности труда позволил сократить численность работающих в СМУ-2 на 126 человек. Среднегодовой темп роста выработки составил 11,7 процента, а основная заработная плата ежегодно росла в среднем на 1,9. За пять лет управление построило более пятидесяти зданий и сооружений общей сметной стоимостью 44,7 миллиона рублей, снизив при этом их на 1,7 миллиона рублей. За все эти годы не было выписано ни одного дополнительного наряда. Расчеты с бригадами велись только по выполнению договорных этапов (каждый продолжительностью 5—7 месяцев). Ежемесячно авансировали рабочих в счет будущего

заработка. Эксперимент длился пять лет. Поэтому его не назовешь эпизодическим или случайным.

Подрядную пятилетку СМУ-2 изучают экономисты, инженеры, руководители. Видят в ней не только успехи, но и проблемы. Некоторые из них — драматические. Так, после резкого скачка по производительности труда угрожающе закрипел и стал падать фонд заработной платы. Бригады дрогнули: «Где же справедливость? Вводим объекты в срок и досрочно, повышаем выработку, даем прибыль, а зарплата ни с места». Управление добровольно вскрыло резервы, сократило численность, стало делать больше и лучше. И за это, выходит, его наказали? Дескать, не вылезай, не высовывайся. Сиди тихо, как премудрый пескарь. Живи, как другие: делай меньше, делай хуже и зарплата будет выше.

Вопреки здравому смыслу, лучше работающий коллектив оказался на мели. Администрации управления уже нечем было поощрять более высокую производительность (она увеличилась в полтора раза). Как будто где-то застопорилось. В чем же дело?

— Сработал парадокс планирования, — пояснил Игорь Феодосьевич. — Трест и Главк допускали разрывы в определении темпов роста производительности труда, с одной стороны, и заработной платы СМУ-2: систематически задавались (методом «от достигнутого») неоправданно высокие планы прироста выработки при фактическом уменьшении плановой заработной платы.

Если при росте производительности труда в полтора раза управлению намечают даже снижение заработной платы, то такое планирование, понятно, никуда не годится. Но оно существует и тормозит развитие низового хозрасчета.

Искусственное занижение фонда заработной платы поставило СМУ-2 в тяжелое положение. Управление, имея высокие показатели эффективности работы, стало перерасходовать плановую заработную плату. На инженерно-технических работников вместо квартальных премий посыпались выговоры. Руководители управления были вынуждены оправдываться, составлять мероприятия по ликвидации образовавшейся задолженности. Так был нарушен принцип: за лучший труд — лучшее вознаграждение.

— Методы планирования, которые порождают беспорядок, ведут к потерям не только материальным, но

и к моральным издержкам, доктор экономических наук В. Терещенко назвал «программно-бесцельными», — сказал Шупа-Дуброва.

Причины такого «программно-бесцельного» планирования — фетишизация плана, увлечение разномножением плановых показателей и ненужной детализацией централизованно выработанных заданий, подмена научного управления бумаготворчеством.

Первопроходцы подряда своевременно забили тревогу, обратились к министру и сумели доказать, что планирование «от достигнутого» тормозит развитие дела, дискредитирует ценный опыт в глазах рабочих и инженеров. Фонд заработной платы СМУ-2 был увеличен. Подряд спасали, используя фонд министерства. Но это не может стать нормой. Опыт работы по-новому лишь тогда чего-нибудь стоит, если новое обходится без подпорок, имея надежную экономическую основу. У бригадного подряда она еще зыбкая, поскольку расшатывается и выбивается административной системой, не сдавшей пока своих позиций.

...В Апатитах испытали сквозной поточный бригадный подряд. Первую очередь комплекса обогатительной фабрики ввели в оговоренный срок, с хорошим качеством. Успешно выполнила свой договор бригада Михаила Калацкого. Сам он на этой стройке стал Героем Социалистического Труда. Но полностью реализовать программу «Подряд» не удалось.

— Руководители треста и управлений вначале уступили часть своих прав бригадам и советам бригадиров, — рассказал Игорь Феодосьевич. — Но потом как будто забыли об этом и постепенно сползли на прежние рельсы управления. Осуществление всех положений программы «Подряд» наталкивается на непреодолимые препятствия. Одолеть их не под силу тресту, объединению и даже министерству.

Оставаясь новой формой низового хозрасчета, бригадный подряд именно поэтому не прижился в замшелом хозяйственном механизме. Не может он свободно развиваться в тесных рамках нынешних производственных отношений. Куда ни обратит бригада свой взор — всюду наталкивается на преграды: нелепое планирование, отстающее проектирование, картонное обеспечение; участники строительства не понимают друг друга или

не хотят понимать, потому что их разделяют ведомственные заборы.

— В новом положении о сквозном поточном бригадном подряде, — продолжал Шупа-Дуброва, — есть ограничения, сдерживающие развитие низового хозрасчета. Условия стимулирования труда такие, что рабочим подрядных бригад менее выгодно увеличивать производительность, чем бригадам старого типа. Бригады уже неохотно идут на подряд, уклоняются от подписания договора. Руководители ходят за ними и уговаривают: «Ну хоть подпиши. Знаю, что формально. Но с меня требуют. Войди в мое положение». Кто-то «входит», а кто-то сопротивляется показухе.

Как же теперь быть? Повременить со сквозным подрядом? Ждать, когда созреют условия? Но ничто не приходит по-шучьему велению. «Сколько работал бригадиром, — говорил мне Сериков, — ни на одном объекте не были мы полностью обеспечены ни проектной документацией, ни материалами, ни техникой. Но подряд брали и выполняли. Тяжело было. Очень. А что делать? За подряд надо драться. Иначе ни черта не выйдет».

— Тоннель надо копать с двух сторон, — считает Шупа-Дуброва, — с одной — бригады и инженерно-технические работники, с другой — центральные органы управления капитальным строительством. Инженерно-организационной основой может стать узловая модель стройки. Узлы, разделяемые на циклы, каждый из которых представляет собой конечную продукцию крупной подрядной бригады. Это товарная строительная продукция, обеспеченная проектами и сметами. Выпуск ее и предусматривается договором с хозрасчетной бригадой. Такая модель и была использована в программе «Подряд» на строительстве комплекса в Апатитах.

СПОТКНУЛИСЬ НА ВЕДОМСТВЕННОЙ МЕЖЕ

В Череповце первыми обратились к коллективному подряду не строители, а монтажники. Инициатива исходила не от рабочих — от руководителя. Зимой восьмидесяти шестого года начальник управления «Стальконструкция-3» Вячеслав Иванович Тарасов, встретив на стройплощадке пятой домны начальника управления труда и зарплаты Минмонтажспецстроя СССР, выска-

зал готовность опробовать коллективный подряд. В то время еще шел эксперимент и на применение нового метода требовалось особое разрешение.

То, что к коллективному подряду потянулся начальник, объясняется отчасти тем, что инженеры были безразличны к низовому хозрасчету. Бригада его в одиночку вытянуть не могла, а инженеры в оглобли не впрягались. Интересы подрядной бригады и инженерно-технических работников находились в явном противоречии. Бригада была нацелена на выполнение договора — сдачу объекта или узла. Поэтому она старалась соблюдать технологию, даже если в какой-то месяц не удавалось одолеть плановый «вал». Инженеры же стремились в первую очередь обеспечить квартальный план, так как именно за этот показатель получали премию. Ради «вала» могли пойти даже на нарушение технологии.

Не сразу Тарасов получил «добро». Еще не было в то время ни директивных документов, ни методик. С июля на коллективный подряд перешел участок старшего прораба Виктора Александровича Сидорова. Спустя месяц он рассказывал, как монтажники осваивают новый опыт. На участке пять монтажных бригад и электросварщики ответственных конструкций, всего 51 человек. По договору обязались смонтировать конструкции на нескольких объектах. На это определен фонд зарплаты до конца года (сделали то, чего давно добивались подрядные бригады). Из него вычитается часть на содержание подсобной базы, аппарата управления. Остальное — зарплата участка. Как она определяется? Устанавливается норматив на 1 рубль строительно-монтажных работ. Эта доля на участке составила 10,55 процента, или 10,55 копейки. В месяц намечено осваивать по 150—160 тысяч рублей. Выполнен план, значит, участок заработал примерно 15—16 тысяч рублей.

В чем старший прораб видит выгоду такой организации и оплаты труда? Прежде бригада работала на свой узкий наряд, общая работа участка дробилась на мелкие части. Каждая бригада была занята своим нарядом и больше ничего не видела. Работы нет — просидит. Будет искать не работу, а причины для оправдания, рассчитывая на то, что прораб с помощью ЕНП (единых норм и расценок) что-нибудь накрутит, без зарплаты

не оставит. И не без оснований. Нормы и расценки действительно позволяют накручивать — ни один проверяющий не подкапается: все будет правильно. Это и привело к тому, что пошла неразбериха: все бригады идут с перевыполнением заданий, а участок в целом с планом не справляется. То есть бригада давно поняла, что в нарядах можно выписывать — как бог на душу положит.

— ЕНиР — оскорбление для рабочих и ИТР, — заключил Сидоров. — И хорошо, что теперь эти документы больше не нужны. Их заменила новая форма оплаты труда. При ней нет больше месячных нарядов. ИТР и рабочие освободились от них. Само существование нарядов предполагает споры между тем, кто «закрывает», и тем, кому «закрывают». Отныне действует другой принцип: хочешь больше заработать — надо больше сделать. «Безнарядка» исключила деление работ на «выгодные» и «невыгодные». И это всех устраивает: и рабочих, и ИТР.

Прежде как бы хорошо ни закончили месяц, инженерно-технические работники в любом случае имели неизменный оклад. Теперь появилась возможность получить прибавку. Норматив зарплаты у ИТР составляет 0,8 процента на 1 рубль строительно-монтажных работ. Больше смонтируешь — больше зарплата.

Уже в первый месяц стало ясно, что с участкового двора коллективный подряд должен перейти на все управление «Стальконструкция-3», включая его аппарат. Через три месяца управление полностью работало по новому методу. Это заметно отразилось на показателях. Производительность труда возросла на 14,4 процента. Повысилась заинтересованность рабочих и ИТР.

— Прежде бригады работали разрозненно, каждая сама по себе, а теперь все вместе, как бригада-участок, — разъяснил бригадир Н. Ф. Веселов. — Не стало нарядов — бригадире проще. Все знают: на приписки не рассчитывать, их не будет. Никто не добавит. Зная это, лучше работают. Поставщики в основном снабжают нас так же, как и прежде: некомплектно, с перебоями. Но зато по вине ИТР, аппарата управления задержки стали редкостью.

— Я не расположен отзываться о чем-то хвалебно, — признал старший прораб А. С. Лашин. — Жизнь покажет, чего мы добьемся, работая по коллективному под-

рядом. Объективность превыше всего. Однако можно подтвердить, что возросла роль ИТР. Это безусловно. Они теперь материально заинтересованы больше, чем при прежней системе. Как относятся к коллективному подряду рабочие? Передовые — положительно, понимают зависимость зарплаты от результатов труда. Но не все еще это осознали.

Вскоре монтажники убедились, что мало применить коллективный подряд внутри управления. Стоит сделать шаг за ворота своего двора и опять натыкаешься на ведомственные стены, за которыми царят допотопные отношения. Можно подготовиться к монтажу на все сто процентов, использовать укрупненную сборку, пригнать самый современный кран и, применив коллективный подряд, долго простаивать, как в прежние времена.

Конечно, есть резервы внутри бригады, участка, управления. Но самые большие резервы лежат за пределами монтажного управления, на ведомственных стыках с генподрядчиком, поставщиком, заказчиком. Это было и осталось, только при коллективном подряде стало заметнее.

— Во взаимоотношениях участников строительства ничего не изменилось, — сказал Сидоров. — Интерес генподрядчика, поставщика к нашим делам не повысился.

На одном из заседаний совета трудового коллектива управления «Стальконструкция-3» его председатель Тарасов предложил снизить себе КТУ за то, что не смог обеспечить участки бесперебойной работой. Точнее, не смог выбить фронт работ у генподрядчика.

— По цифрам у нас вроде бы все хорошо, — мотивировал свое предложение Тарасов. — Есть план, выработка. Но эти показатели мы наскребли в основном на капремонте и в командировках. А там, где надо было работать по договору, не было строительной готовности. И я не смог ее добиться от генподрядчика.

Спрашиваю, какие же меры были приняты начальником и аппаратом управления, чтобы принудить генподрядчика выполнить свои прямые обязанности? Ответают: прошли все инстанции. Вопрос ставился на оперативных совещаниях, доводился до сведения парткома монтажного треста, генподрядного треста, писали письма начальникам строительного и монтажного объединений. На заседании совета было принято решение обратиться в горком партии.

Я спросил Тарасова, как он оценивает такой способ воздействия на генподрядчика?

— Да, конечно, это крик души,— признал он.— Но ничего другого уже не остается. Выбора нет. Все другие способы испробовали. Год кончается, а стройготовности нет.

На дробильной сортировке, например, «Заводстрой-2» затянул сдачу фундаментов под монтаж стальных конструкций. Монтажники ждали, простаивал мощный кран. Одна машино-смена его стоит 180 рублей. За месяц бездействующий кран принес участку убыток на 4,5 тысячи рублей. Так генподрядчик безо всяких усилий может разорить субподрядный участок. И никакой коллективный подряд не спасет. Хоть в лепешку расшибись — без фундаментов галерею не смонтируешь. Будешь ждать.

Монтажники споткнулись на ведомственной меже. Весь ход рассуждений, казалось бы, ведет к тому, что на коллективный подряд должны переходить и монтажные и строительные организации.

Вслед за «Стальконструкцией-3» последовали дружно строители и монтажники. Но удивляться особо нечему. Была команда «сверху». А «снизу» метод поддерживали инженеры, которые в нем материально заинтересованы.

Свое шестилетнее коллективное подряд начал с Шаховской ПМК-96, которая находится близ Волоколамска Московской области. Колонну возглавил Н. И. Травкин, бывший бригадир. За короткое время ПМК стала передовой в Главмособлстрое: повысилась производительность труда, досрочно вводились объекты. Затем Травкин стал управляющим трестом «Мособлсельстрой-18», который тоже работал по новому методу. Уже в первый год трест резко повысил производительность труда, а через полтора года впервые за двенадцать лет из убыточных стал прибыльным. Это ли не свидетельство в пользу коллективного подряда? Но воздержимся от поспешной оценки.

Бригадный подряд в свое время тоже внедряли централизованно. Однако распространение его затянулось на полтора десятилетия, после чего и строители, и монтажники с ним дружно расстались, почти все разом. Отношение к двум формам хозрасчета разное. Бригадный подряд, как видно уже из самого названия, был

рассчитан на бригаду. Коллективный подряд затрагивает интересы всего коллектива, в том числе инженеров. И последних — в большей степени.

На протяжении многих лет зарплата инженера, мастера, бухгалтера была, по сути, заморожена. Выполнила организация, к примеру, план на 80 процентов — все они получали свой оклад. Перевыполнен план — опять оклад. Правда, при достижении еще ряда показателей инженерно-технические работники могли рассчитывать на премии. Но она опять же и при выполнении плана на 100,1 процента и на 150 процентов была одинакова.

С переходом на коллективный подряд негнущейся, окаменевшей форме оплаты пришел конец. Зарплата стала зависеть от ежемесячных результатов работы. Этим и объясняется дружная поддержка инженерами нового метода. Вместе с тем интерес рабочих в результатах труда, как показывает практика, снизился. Особенно в строительных бригадах, где прежде работали по бригадному подряду. К тому, как применяется новый метод в строительстве, бригадиры относятся часто с осуждением и насмешкой.

— У вас есть коллективный подряд? — спросил я известного на череповецкой стройке бригадира управления «Заводстрой-1» Владимира Александровича Розова.

— Если он есть в управлении, то и у нас есть. А если там нет, то и у нас, в бригаде, его нет.

— Вы много лет работали по бригадному подряду. Неужели не видите, что у вас есть в бригаде: коллективный или что-то другое?

— Не только мы, рабочие, а по-моему, и «верхи» толком не знают, что это такое — коллективный подряд.

— Эталон в «Мособлсельстрое», — подсказал про- раб.

— Знаем мы эти эталоны, — парировал бригадир. — Они живут, пока есть поддержка.

— Но что-то у вас все-таки появилось после провозглашения коллективного подряда?

— «Безнарядка» и КТУ.

— Как с зарплатой? Больше стала или меньше?

— Меньше. В жизни никогда не был должником. А тут при коллективном подряде пришлось нашей бригаде у начальника управления взять на зарплату полторы тысячи рублей. Дотацию. Потом он может великодушно простить долг. А может и укорять, напоминая, что вот,

мол, выручил из беды. И бригада Бухалова полезла в долг. Прежде тоже никогда должником не была. Какой же это коллективный подряд, если коллектив управления имеет деньги, а самые опытные бригадиры — должники, выступают в роли просителя денег у начальника. Планово-убыточная бригада! Заведомо для бригады нормативы занижены, а для начальника — завышены. Так что норматив можно сделать всякий. Он гибкий.

Уже при коллективном подряде бригаду В. А. Бухалова сорвали с объекта химии, который она намеревалась довести до сдачи, и послали штурмовать агрегат алюминирования на металлургическом комбинате.

— Объект неплановый, без инженерной подготовки, много работ не предусмотрено, — рассказывал Бухалов. — Страдают рабочие. Норматив установили наобум: 11 копеек с 1 рубля строительно-монтажных работ. И никто не учитывает, сколько отбойным молотком работаем, сколько времени арматуру, подтоварник, доски возили сами. Прежде в управлении была бригада грузчиков. И все это самоснабжение не учитывается нормативом. Вот и ходим в должниках. А инженерно-технические работники выиграли. План выполнили — у них солидная прибавка к окладу. И бухгалтер стабильно получает надбавку к окладу. У них никаких претензий нет. При бригадном подряде было лучше. У бригады был свой объект, который она строила с начала до сдачи. Все сами делали. И зарабатывали. А теперь с оплатой — дело темное.

— Все это мне знакомо, — признал Сериков, когда я изложил ему сетования череповецких бригадиров. — Слышал такие оценки коллективного подряда на разных стройках. Об этом же мне пишут бригадиры.

Он подал мне письмо из Хабаровского края: «У нас тоже вроде коллективный подряд. Но что это такое, мы до сих пор не знаем. Мы, как и 5—6 лет назад, по-прежнему во всем зависим от руководства. Зачем же тогда расхваливать в газетах этот самый подряд, если это не самостоятельность, а один ноль?»

Другое письмо с Алтая: «От бригадира недавно узнали, что, оказывается, уже целый год работаем по подряду. Во дела! Какой же это новый метод, если его никто не мог заметить?»

— Полностью разделяю недоумения рабочих, — заметил Владислав Пахомович. — И представляю, как это

происходит на практике. Начальник собирает бригадиров и сообщает им: «Отныне вы на коллективном подряде. Заработанную премию на участке будут делить по КТУ. И все осталось, как было. Появилась только палка-подгонялка в виде КТУ. Если коллективный подряд внедряется в практику в приказном порядке — страдает прежде всего бригада, она лишается самостоятельности. Остается все тот же командный стиль управления. А если начальник один командует — подчиненные не могут чувствовать себя хозяевами.

— Принято считать, что рабочие управляют производством через совет участка, совет трудового коллектива строительной организации, — напоминаю я.

— Тогда почему же советы не защищают интересы бригады? — вопросом отвечает Сериков. — Почему выдвигали со стройки бригадный подряд, о котором рабочие сожалеют? Наконец, почему его не вернули? Если бы рабочие управляли производством, они бы возродили бригадный подряд. Но командует начальник, и коллективный подряд он применяет так, как ему удобнее. Спрашиваю как-то одного начальника стройуправления: «В чем видишь преимущества коллективного подряда?» — «Могу не спрашивать бригадира, куда поставить рабочего. Могу и бригадой маневрировать, как хочу». Вот такое дремучее понятие. Да тут и не пахнет новизной.

Бывая в командировках на разных стройках страны, Сериков убеждался, что из коллективного подряда выбирают лишь отдельные элементы, причем не самые главные, а второстепенные. Охотно взяли новую форму оплаты труда и распределения заработка по КТУ, но забыли увязать ее с конечным результатом — вводом объекта. Норматив нацелен на «вал». А потом все хором удивляются, почему же незавершенка не сокращается, а все увеличивается. От чего уходили, к тому же вернулись. Если ничего не менять, само собой ничто не изменится.

Так что же такое коллективный подряд? Бригадный — практически понятен всем: и рабочим, и инженерам. Мнения о коллективном расходятся. Это объясняется и тем, что практически отсутствует объективный анализ самого метода. О нем писали только положительные статьи. На уязвимые стороны его посмотреть пристально никто пока не пытался. Руководители

строительных организаций, по крайней мере в Череповце, полностью коллективный подряд не применяют, ограничились формой оплаты труда, дающей прибавку к окладам инженерно-технических работников.

Что представляет собой коллективный подряд? Вышла ли это форма развития низового хозрасчета? Должен ли он сочетаться с бригадным подрядом и как? Наука на эти вопросы еще не ответила. Она занята более глобальными вопросами — созданием моделей хозрасчета для предприятий. Поэтому обратимся к практическому опыту развития подряда. Новый метод вырос из бригадного подряда и унаследовал некоторые его принципы. Прежде договор подписывала бригада с администрацией управления. Теперь коллектив управления заключает договор с трестом. Коллективный подряд рожден на почве тех трудностей, что встали непреодолимой стеной на пути бригадного хозрасчета. Появился норматив, заменивший ежемесячные наряды и размороживший оплату труда инженерно-технических работников, служащих, руководителей.

При этих общих условиях применяют коллективный подряд по-разному. В тресте «Мособлсблестрой-18» управление как бы превратилось в одну большую бригаду. А обычные бригады стали похожими на звенья и напрямую подчинены начальнику. И он отныне безболезненно, не встречая сопротивления со стороны рабочих, перебрасывает звенья с объектов, не обеспеченных материалами, на те, где есть фронт работ. Появился даже термин «перелив». Это говорит о гибкости коллективного подряда, способного приспосабливаться к сбоям строительного конвейера. Так были разрушены некоторые заборы, стоявшие перед бригадным подрядом. Все вместе взятое позволило при прежнем обеспечении объектов материалами, изделиями, техникой и почти той же структуре управления повысить выработку в целом по хозяйству. В основном за счет маневрирования звеньями.

Но попутно возникают вопросы, от которых нельзя отмахнуться. Будут ли рабочие с тем же интересом заботиться о стройплощадке, экономить в большом и малом, как при бригадном подряде, если теперь они не закреплены ни за бригадой, ни за объектом, а «переливаются»: нынче — здесь, завтра — там? Как вести учет, кто сколько и чего сэкономил? Вряд ли «перелив» мо-

жет в той же мере способствовать качеству строительства, как ответственность подрядной бригады, нацеленной на сдачу объекта рабочей комиссией. Обезличка, известно, не помогает появлению чувства хозяина у рабочих. Возможно, эти потери частично компенсируются повышением интереса к работе мастеров, прорабов и других инженерно-технических работников.

Наконец, «перелив» размывает бригаду. А ведь опыт работы укрупненной бригады в Мурманске и на других стройках доказал ее преимущества. Она может выполнять все общестроительные работы и доводить объект до сдачи. Кое-кто из руководителей считает, что при коллективном подряде стало больше возможностей для участия в управлении производством, например, в оценке труда каждого работника. Но так ли это? Совет бригады может определить вклад каждого рабочего довольно объективно. А может ли рабочий, член совета трудового коллектива, столь же объективно оценить труд каждого инженерно-технического работника? Сведения о том, как работают отделы, известны аппарату, руководителю стройуправления или треста. У кого информация — у того и власть. Рабочие же хоть и составляют в совете большинство, решающего влияния на обсуждение вопросов оказывать не могут из-за отсутствия информации. Им остается принять на веру то, что сообщит руководитель. И выходит, что погоду на совете опять же делает начальник. Вот такая демократия.

Так что упразднение бригадного подряда и замена его отдельными элементами коллективного подряда долгожданных перемен капитальному строительству не принесли.

Сериков и прежде и теперь придерживается мнения, что коллективный подряд надо применять вместе с бригадным.

— Когда еще вынашивалась идея коллективного подряда, он был направлен на привлечение к хозрасчету инженерно-технических работников, — напомнил Сериков. — Но при сохранении бригадного подряда. Цель, по-моему, ясна. Все должны быть на хозрасчете: и рабочие, и ИТР. А на многих стройках, где я побывал в командировках, инженеров заинтересовали добавкой к окладу, а подряд в бригадах сочли ненужным. Большая ошибка. И ее надо исправлять, чтобы повысить интерес бригад, а значит, и эффективность строительства.

В коллективном подряде руководителям пришлось по душе возможность свободно маневрировать рабочими: «куда хочу — туда поставлю». На стройке действительно бывает острая необходимость срочно направить рабочих с одного объекта на другой. Но обязательно ли этим должен заниматься руководитель управления? Вовсе нет. В Мурманском СМУ-2 бригады сами справляются с «маневрами», без вмешательства начальника. И представьте, получается не хуже, а лучше. Если кто-то действительно нуждается в срочной помощи, бригады сами решают, сколько и каких специалистов и на какой срок передать на другой объект. И об оплате договаривались, тоже без помощи начальника.

— Например, мы взяли помощников из бригады Виктора Гуцало, — делится опытом Сериков. — У него в это время в бригаде заработок составляет по десять рублей в день, а у нас по семь (сидели на сдаче объекта). В этом случае мы платим привлеченным на помощь рабочим по десять. Это простая форма расчетов была найдена и применялась при бригадном подряде. Она позволяла легко маневрировать людьми, сдавать в срок и досрочно объекты. А теперь «маневры», совершаемые начальником, выдают за преимущество коллективного подряда. Раз начальник всем распоряжается единолично, все берет на себя, бригадам остается только исполнение. Какое же это самоуправление? Пока бригада не на подряде, «низы» безучастны. И заметных перемен в строительстве не произойдет.

На череповецкой стройке мне довелось услышать и такое мнение: полного совмещения бригадного подряда с коллективным, дескать, не получается. Даже при желании. И доводы приводятся. Если, мол, у каждой подрядной бригады будет свой договор и свой фонд зарплаты, то не может быть общего фонда зарплаты у коллектива СМУ. У коллективного подряда останется договор управления с трестом.

Самой массовой, основной на череповецкой стройке стала модель, в которой от коллективного подряда взяли систему оплаты и соединили ее с бригадной формой организации труда. От бригадного подряда ничего не осталось. Хорошо хоть бригады еще не ликвидировали. На некоторых стройках и это успели сделать. Идея соединить с помощью коллективного подряда интересы рабочих и инженерно-технических работников на единой

материальной и договорной основе осталась неосуществленной. У инженеров интерес возрос, у рабочих — снизился. Вперед не продвинулись. Наоборот, откатились назад, растеряв ценный опыт, который по крупницам собирали бригады на разных стройках страны.

Вначале полагали, если на коллективный подряд перейдут все генподрядные и субподрядные организации, то объекты будут сдаваться быстрее, с лучшим качеством, снизятся затраты. Перешили. Ожидания не оправдались. Но надежды не покидали строителей. Только теперь крутой перелом в строительстве стали связывать с полным хозрасчетом. Верили: ведомства установят научно обоснованный норматив отчислений от прибыли; предприятие получит реальное экономическое право распоряжаться заработанными средствами, которые оно сможет свободно направлять на развитие производства, оплату труда, социальные нужды. При такой организации дела трудовой коллектив, дескать, будет стремиться строить быстрее, лучше и дешевле. От бригадного подряда ушли, к коллективному вплотную не подошли. И стали уповать на полный хозрасчет.

ВЫПАЛА БРИГАДА

Одна за другой, как перекасти-поле, проскакали по стройке две модели хозрасчета. За ними по велению ведомств прикатила аренда. И что же? Произошли крутые перемены? Вначале говорили, что обозначились кое-какие «подвижки». Этот скромный термин нашли взамен «семикильновым шагам».

И все же не мешает уточнить, в какую сторону наметились «подвижки» в строительстве.

На пятом году перестройки Госкомстат СССР признал, что кризисное состояние дел в капитальном строительстве продолжало нарастать. До этого центральные ведомства через средства массовой информации ублаживали общественность, что производительность труда и объем выполняемых работ в капитальном строительстве растут. И вот оказалось, не так считали. Рост достигался в основном за счет повышения цен в строительстве. Стали считать, как надо, оказалось, производительность труда падала. Отрасль, продолжая упиваться «валом», все так же срывала пусковую

программу. Незавершенка, которую многие годы пытаются разными мерами сократить, возросла. Зато прибыль увеличилась и зарплата несколько поднялась. Такое несоответствие прибыли и зарплаты с вводом объектов и производительностью труда придает ускорение не строительству, а инфляции.

И представители экономической науки, и хозяйственные руководители сходятся в том, что не удалось реализовать задуманный Закон о госпредприятии. Отраслевые монополии и центральные ведомства успели опутать его смиренными канатами, как лилипуты Гулливера. Все так, но можно ли признать безупречным сам закон? Почти никто из руководителей ни «наверху», ни «внизу» не замечает или не желает замечать, что в законе трудовым коллективом называется только предприятие и объединение, то есть гиганты, в недрах которых и произошло отчуждение собственности, где потеряли хозяев. Бригада как трудовой коллектив в «полном» хозрасчете не упоминается. Не нашлось ей в нем места.

Пользуясь своим командным положением, представители административной системы для «реализации» закона выбрали путь полегче, а теперь удивляются, отчего это капитальное строительство катится вспять. Новые модели придумали, а отдачи все не видно. И не мудрено. Навивно рассчитывать, что стоит, мол, «сверху» объявить «полный» хозрасчет для треста, и бригады ринутся делать больше, лучше и дешевле. Практика показала: не ринулись. Хозрасчет до самого «низа» — до бригады, до рабочего не дошел. Бригада выпала из хозрасчета. И уже поэтому его нельзя выдавать за «полный», не говоря о других усечениях.

Хозяйская самостоятельность бригады, участка и даже стройуправления остается во всем ущемленной. При хозрасчете не должно быть, например, лишних людей на объекте. А если они есть, то можно ли говорить о наличии подлинного хозрасчета? Бригада В. И. Ермакова из управления «Химстрой-3» (около сотни человек) проставвала целые смены: не было кирпича. Тем временем трест «Череповецхимстрой» продолжал направлять в это управление новое пополнение рабочих. Зачем же их брать, если нечего делать тем, кто уже принят на работу?

— Трест направляет. На меня начальник управления насаждает: «Бери». Вот и берем, — заявил старший инспектор отдела кадров «Химстрой-3».

Начальник управления объяснял, что «лишние люди» — результат худого материально-технического снабжения. Изменение системы обеспечения, понятно, зависит от центральных ведомств, распределителей «лимитов». Но избавиться от «лишних» людей, по крайней мере не брать их, казалось бы, стройуправление может самостоятельно, без оглядки «наверх». Нет, не может. Кадры направлялись строительным объединением в трест, трестом — в стройуправление. Четко сработала административная система управления, а хозрасчет тут себя еще не проявил. Хозрасчет и «лишние» кадры на объекте — понятия несовместимые.

Безнадежно устарела система оплаты труда в строительстве. Прежде была уравниловка, замаскированная нарядами, при коллективном подряде зарплата регулируется «гибким» нормативом. Рассчитывали, что при «полном» хозрасчете заработает принцип оплаты по результатам: сколько заработал — столько и получил. Нет, труд оценивается все так же произвольно, независимо от ввода объектов. Основной показатель — объем СМР. От него зарплату считают, то есть от «вала». Как и прежде, бригада вынуждена балансировать, прыгая не выше установленного потолка. Забрался выше — рискуешь потерять. Приходится держать себя в рамках, не высовываться. Высунулся — думай, куда пристроить излишек. Казалось бы, система оплаты проще пареной репы. Норматив дается заранее. Объем выполненных работ известен. Умножай одно на другое и узнаешь, сколько тебе получать.

— Если бы так! — вздохнул бригадир «Жилгражданстрой-2» В. М. Воробьев. — Я знаю, сколько заработал, а сколько получу — это еще вопрос. Ответ на него я найду, когда схожу к главному инженеру управления.

В бригаде выходило по 2 руб. 50 коп. на одного рабочего в час, или по 20 руб. в смену. Получить такую сумму сразу, в один месяц бригадир и не претендует. Он знает, что на участке и в управлении определен фонд, то есть установлен потолок, выше которого забираться нельзя. Но если бы даже предоставилась редкая возможность получить все разом, бригадир бы и сам не решился. А вдруг в следующем месяце не будет фронта

работ, не привезут сборный железобетон и останется бригада с «голым» тарифом. В то же время она рискует потерять часть заработанного; возьмут да и срежут «гибким» нормативом в пользу тех, которые едва на тариф наскребли или меньше.

Нелепой выглядит система организации и оплаты труда, при которой бригадир в конце месяца ломает голову не над тем, как лучше повести дело в следующем месяце, а над тем, как и куда пристроить часть зарплаты на черный день. Это в том случае, когда у бригады хороший заработок. А если выдался неудачный месяц — подвели снабженцы — тогда бригадиры осаждают главного инженера, требуя добавить, хотя бы взаймы или каким-то другим образом.

При коллективном подряде (без бригадного) и после объявления полного хозрасчета управленцы все так же молятся «валу», как идолу. И по-прежнему в конце каждого месяца инженерная рать строительных управлений забрасывает все прочие дела и суммирует рубли строительно-монтажных работ, вычленяет из них зарплату, выполняя роль рядовых счетоводов. В кабинет главного инженера идут бригадиры, прорабы, начальники участков. У всех одни и те же вопросы, сколько и как заплатить. С бригадиром Воробьевым главный инженер А. А. Барсуков договорился: заплатили бригаде по 14 рублей на человеко-день. Остальную часть заработной платы Воробьев отдал другой бригаде взаймы.

На какие только ухищрения не приходится идти инженерам и рабочим, чтобы заплатить что-то устоявшееся, среднее, потолочное. Абсолютной уравниловки нет. Некоторым бригадирам заплатили тогда только тариф. И все-таки это слабое утешение. Далеко вырваться никому не дадут. Рамки чувствует каждый бригадир. Уравнильность остается.

Аппарат стройуправления, линейные инженерно-технические работники пока не могут обеспечить бригады ритмичной работой, материалами, техникой. Единственно, что им пока удастся, — не вылезать за пределы фонда зарплаты. Перерасхода не должно быть. Но ведь и простое — тоже, а оно есть. И манипуляций с поддержкой и «пристройкой» части заработанной зарплаты не должно быть, а оно тоже есть. И пока это так, тормозится производительность труда в строительстве.

Если у бригады есть в запасе зарплата — зачем ей в следующем месяце усердствовать? Можно работать с прохладцей. Даже предпочтительнее. Ведь если держаться хотя бы на достигнутом уровне, запас зарплаты будет возрастать и надо думать, куда его пристроить. На практике этого не происходит: темпы колеблются. В итоге строительство топчется на месте.

А почему бы не разделить между бригадами все объекты управления и весь фонд зарплаты до начала строительства? Если сделать так, то не придется бригадирам «выколачивать», а инженерам перераспределять ежемесячно зарплату за промежуточные объемы СМР. Когда бригада хозяин своего объекта, своей зарплаты, она распоряжается ею по-хозяйски, самостоятельно, без лишних контролеров и счетоводов. Ежемесячно берет аванс, сдала объект — получает окончательный расчет. И поэтому у бригады цель — скорее ввести объект.

— Скажите, где есть такой опыт? Где так работают? — спросил меня главный инженер А. А. Барсуков.

— В СМУ-2 города Мурманска.

С этим опытом я знакомился в начале восьмидесятых. После перевода строительных организаций на хозрасчет Сериков подтвердил, что в СМУ-2 по-прежнему работают так: и объекты делят, и зарплату; сочетают бригадный подряд с коллективным. Бригада, как и раньше, заключает договор с администрацией управления.

На других же стройках мурманский опыт забыт. Всюду объявлен коллективный подряд, а за ним провозглашен «полный» хозрасчет. Только рабочие его таким не признают. Закон о госпредприятии даст, например, трудящимся право управлять производством через совет трудового коллектива. Демократия, мол, мирно сосуществует с единоначалием, приказ гармонично сочетается с советом. Отныне производством управляют руководитель и совет предприятия. На практике же получается иначе. Со своими бедами рядовые рабочие, бригадиры, как некрасовские мужики-ходоки, обивают пороги парадных подъездов трестов, объединений, парткомов, пишут жалобы в редакции газет. И гораздо реже обращаются в совет трудового коллектива. А если и обратится кто — толку обычно мало. Бригадир В. А. Бухалов позвонил в редакцию после того, как совет участка и совет стройуправления обсуждали пе-

редачу объекта от его бригады другой. Бухалов был против, хотел силами своей бригады довести работу до конца. Но администрация управления настаивала на передаче объекта. Не получив желаемой поддержки на совете, начальник издал приказ о переводе бригады Бухалова.

— Приказ есть приказ, а мы, подчиненные, должны подчиняться. Одно непонятно, зачем заседания совета проводили? — возмущался бригадир.

Не получается пока гармоничного сочетания единоначалия и самоуправления. Бригадир вынужден брать под козырек, подчиняться приказу, хотя он и идет вразрез с производственной демократией (по закону планирование должно быть демократичным).

Начальник схватился за административную дубину потому, что на него давил трест, на трест — главк, на главк — Министерство. Требовалось срочно ускорить строительство объектов металлургии. И административно-командная система сработала безукоризненно, как будто никогда и не было Закона о госпредприятии. Зачем же понадобилось огород городить, на совет выносить? Нажал бы сразу на руководящие педали и никакой волюнки. Но так делать сегодня не принято. Начальник имитировал демократичное управление при отсутствии производственной демократии.

С появлением Закона о госпредприятии начальник стройуправления попал в сложное двойственное положение. Сверху на него давит руководитель треста, объединения, снизу долетает прорезывающийся голос трудового коллектива, поверившего в право управлять производством. Оказался начальник меж двух огней. Пока сильнее припекает «сверху». А для реализации Закона о предприятии нужно, чтобы больше жару подавали «снизу». Для этого, в свою очередь, требуется сильный огонь — низовой хозрасчет, то есть бригадный подряд. Без него предприятие не может заинтересовать в хозрасчете каждого работника.

Обе модели хозрасчета не могут заменить бригадный подряд. Уж сам порядок формирования фонда зарплаты при первой модели противоречит цели нового механизма хозяйствования. Он образуется по нормативу от объема валового показателя — СМР. С выполнением договорных обязательств, вводом объектов зарплата увязана слабо. При второй модели оплата зависит от

дохода предприятия. Тем не менее она тоже уязвима: доход формируется и распределяется на уровне предприятия. В большом коллективе определить трудовой вклад каждого и объективно его оценить без научной организации представляется проблематичным. Интересы бригады вторая модель непосредственно не затрагивает, самостоятельность рабочим не дает, хозяевами они себя не чувствуют. Рабочие сожалеют о преждевременно упраздненном бригадном подряде. Без него, считают они, хозрасчет не может быть «полным». За бортом остались непосредственные исполнители — бригады. Но не только они.

Вне хозрасчета оказались также министры со своими громоздкими министерствами, центральные ведомства и территориальные строительные объединения. Но их отсутствие полного хозрасчета не волнует, поскольку оклады руководителей не зависят от конечных результатов работы объединения, ведомства, отрасли. А должны бы. При полном хозрасчете ни у кого твердых окладов быть не должно. Иначе это не хозрасчет.

Кто же остался на хозрасчете? Руководители и аппарат предприятия. Не густо.

Законом о госпредприятии предусматривалось усиление экономических методов управления, использование полного хозрасчета. В капитальном строительстве административная машина продолжала работать, применяя прежние способы управления производством. Среди них главенствовал диктат, «сверху» до самого «низа» — бригады. Дилемма — побуждать или принуждать — все еще оставалось нерешенной.

На сессии Верховного Совета СССР принят Закон о внесении изменений и дополнений в Закон о госпредприятии. Этот документ предусматривает использовать новые прогрессивные методы хозяйствования, в частности коллективный подряд, арендные отношения, кооперативные формы. Какой на стройке применяется коллективный подряд и что он дает, уже известно. Бригадный подряд в дополнении к закону не назван, хотя его первым можно отнести к «новым прогрессивным методам хозяйствования».

Так что до полного хозрасчета еще далеко. Оппоненты могут спорить до хрипоты, доказывая, что на госпредприятии уже «полный» хозрасчет. Но есть аргумент, начисто отмечающий все их доводы. Самые

квалифицированные бригады, рядовые рабочие, инженерно-технические работники со стройки уходят в кооперативы. Уходят не в торговлю и сферу обслуживания, где при острейшем дефиците на товары проще преуспеть. Со стройки идут на стройку, из цеха в цех или остаются в том же цехе, но в кооперативе. Почему же от «полного» хозрасчета на госпредприятии идут к полному хозрасчету в кооперативе? Не название же привлекает?! А что?

Заглянем в один из таких кооперативов — «Подряд». Название не случайное, он продолжает идеи бригадного подряда. Здесь — более 50 человек, два инженера. Никто не стоит у рабочих над душой: ни толкачей, ни подгонял, а работа идет намного быстрее, чем на государственной строительной площадке. Никто не командует, но все управляют. У кооператива свой счет в Промстройбанке. Свой доход он ежемесячно раскладывает по полочкам: на производственное развитие, на оплату труда, на бытовые нужды, на строительство жилья, на отпуск и т. д. Вот это и есть низовой хозрасчет и самоуправление, к чему давно тянулись рабочие, а их все не пускали.

Конечно, говорить о полной экономической самостоятельности и здесь еще рано. Пока свободно ничего не купишь: ведомства-распределители все держат в своих руках. Бригада связана фондами на стройматериалы, которые по договору выделяет базовое предприятие — строительный трест. Назвать такой кооператив полностью хозяином еще нельзя. Он зависит от фондодержателей. И все-таки самостоятельность кооператива намного выше, чем у бригады на госпредприятии, где все еще в силе администрирование, уравнильность, формальный хозрасчет.

Почему такое же не может произойти на госпредприятии? Может. Если в строительных организациях будет подлинный низовой хозрасчет, бригада с полными хозяйскими правами.

И ЯВИЛАСЬ СТАРУШКА-АРЕНДА

Не одно десятилетие человеку «прививали» чувство хозяина. Сколько было излито этих «чувств» с разных трибун! А чего достигли? На состоявшейся в Москве в ноябре восемьдесят девятого года научно-практической

конференции по экономической реформе было признано: мы столкнулись с тем, что работник не только не стал, но уже и не хочет стать хозяином. Опасный недуг. Однако есть надежда. Кто прикоснулся к подлинному бригадному подряду, тот чувствует себя неуютно под диктатом административной системы, тоскует по хозяйственной самостоятельности.

Производственные отношения ветшают, как платье. Первыми это ощущают рабочие и те, кто с ними рядом, инженеры-исполнители, линейные работники. И начинают искать «обновку», чтобы сбросить старье. Так был найден, а точнее, возрожден древний бригадный подряд. Но он пришелся не ко двору. Стали искать другую форму, более подходящую к условиям — дефициту лимитному снабжению, «переливам» — с объекта на объект, прочим неожиданностям. Так в арсенал строителей вошел коллективный подряд. В спешке каждая стройка подгоняла его на свой лад, подрезая и перешивая. В итоге превратили метод в гуттаперчевое коллективное одеяло, которым пытаются прикрыть мощи замшелого механизма хозяйствования, тянут его в разные стороны с помощью КТУ.

Эти изнурительные примерки производственных одежд бригада Сергея Васильевича Морозова из управления «Прокатстрой-2» испытала на себе. Она охотно шла на заключение подрядного договора, если видела перспективу. Но администрация часто нарушала договор, а вместе с ним рушились надежды на перемены в строительстве. Несмотря на это, Сергей Васильевич признает, что при бригадном подряде было все-таки лучше. Бригада была нацелена на конечный результат — ввод объекта.

Коллективный подряд предстал перед бригадой в старом капоте. Даже при беглом взгляде увидишь знакомые детали: все тот же «вал», объем СМР. На него умножают норматив и получают фонд зарплаты. Арифметика простая: больше омертвил капложений — больше заработал.

Казалось бы, чего же тут голову ломать рабочим. Платят за «вал» — получай. Пусть болит голова у начальства. Ему сдавать объекты. Но это не так. На штурм бросают все тех же рабочих, призывая их к высокой сознательности и пониманию текущего момента. И это не все. Примеряя новые доспехи-модели хозрас-

чета, бригада Морозова заметила парадоксальное явление. За выполнение одной и той же работы, одного и того же объема, в одинаковых условиях одной и той же бригаде в разные месяцы (оба зимние) платят разную зарплату.

Так, например, в декабре бригада Морозова (состав 30 человек) заработала 17 тысяч рублей. Выплатили не все: изъяли более 7 тысяч. Объяснили это тем, будто у бригады есть долги. (Потом Морозов добился: деньги вернули). В январе точно на такой же работе, при выполнении того же объема, тем же числом людей бригаде начислили вдвое меньше, чем в декабре.

Несправедливость была очевидной. Поневоле задумаешься, как сбросить старый производственный капот, начнешь рассуждать. По идее, норматив при коллективном подряде должен быть стабильным. Это один из его главных принципов. Но от него отступают. Так же, как отступали от принципов бригадного подряда. Значит, дело не в методе, а в том, куда его пытаются пристроить. Сергей Васильевич стал вникать в цифры, показатели, все то, что многие считают скучной экономикой.

Плановые задания каждый месяц доводятся разные. Норматив умножают на объем — получают фонд зарплаты управления. От него сразу отнимается та часть, которая идет на оплату труда повременщиков и управленческого аппарата. Этот фонд неизменный. Как бы ни сработали повременщики и управленцы — они свои ставки, оклады получают сполна, без всяких усечений. Даже при невыполнении плановых заданий. Оставшаяся часть фонда — заработок бригад. Но чтобы его получить, надо выполнить план. А если управление в целом с ним не справилось? Зарплата бригады снижается, а управленцы получают полновесные оклады, хотя план сорван по их вине.

Этими мыслями Морозов делился с рабочими бригады. И поняли они: не всю заработную плату им платят, а то, что останется от коллективного фонда. И задумались: как избавиться от вопиющей несправедливости?

В это время на участок на должность старшего прораба пришел молодой инженер Владимир Сергеевич Шарыгин. Он был наслышан о бригаде, ее вожаке, пробивном, требовательном, который ни перед кем шапку не ломает.

— Я люблю работать самостоятельно, — предупредил Морозов новичка. — Не люблю, когда вмешиваются и дергают. Мы привыкли работать спокойно, ритмично.

— Думаю, мы сработаемся, — сказал Шарыгин.

Новый руководитель участка не только не имел практического опыта старшего прораба, но и был лишен административных амбиций, которые многие молодые инженеры обретают быстрее, чем опыт. И в результате становятся не столько специалистами, сколько «командами производства», как того требует административно-командная система. Шарыгин сразу сделал верный шаг, пошел бригаде навстречу: предоставил ей самостоятельность, насколько это было возможно в нынешних условиях. Не вмешивался, не опекал без надобности. Его мнение: хозяином на объекте должна стать бригада. А дело ИТР — инженерное обеспечение. Этим и занимался. И не только. Увлёкся экономикой производства.

В прорабской будке у него под рукой вся цифирь: о работе участка, стройуправления, треста. Много я встречал старших прорабов. Иные даже за цифрой по своему участку часто звонили при мне в контору управления. В конце каждого месяца Шарыгин, беседуя с бригадой, не просто объявляет итоги — план и зарплату, а делает экономический анализ, объясняет, как создается и как делится доход, куда, кому, на что и сколько средств перечисляет управление. И цифры, которые почему-то часто называют сухими, вызывают горячие споры.

Бригадир и старший прораб сработались. Встретились единомышленники, как некогда Сериков и Шупа-Дуброва. У одного большой практический опыт, знание жизни, широкая информированность. Другой — инженер, увлечен экономикой производства. Оба критично настроены против существующей системы управления строительством и думают, как ее изменить.

На строительстве машины непрерывной разливки стали срывались поставки арматуры и бетона. Бригада теряла в заработке, а аппарат управления, ответственный за эти поставки, получал свои оклады сполна. Бригадир и старший прораб решили заключить договор на поставки с применением штрафных санкций. Заготовили проект договора.

— Дело стоящее. Надо подумать, — признал на-

чальник управления «Прокатстрой-2» Н. А. Шолёнкин.

— Много ли вы с меня возьмете, наказав за недопоставки, — возразил заместитель начальника по снабжению В. Г. Добудько.

Руководители управления сослались на трест, как на главного распорядителя ресурсов. Тогда бригадир предложил заключить договор с трестом, раз он повинен в срывах поставок. Вроде бы все согласились, но договор так и не был заключен.

Пришла на стройку уже вторая модель хозрасчета, за ней внутрихозяйственная аренда, а организация труда не улучшается. В то же время в строительных кооперативах, работающих по тем же государственным расценкам, все идет в гору: и выработка, и зарплата... Отчего так? «Не работает же кооператор сразу двумя лопатами, — размышлял Морозов. — И техники заморской тоже нет». Понятно, в кооператив идет строгий отбор. Берут лучшие кадры. Но ведь у Морозова все 32 человека как на подбор.

— Начну с женщин, бетонщиц, — рассказывает Сергей Васильевич. — Их в бригаде восемь. Опыт у каждой около 20 лет, квалификация высокая. За укладку бетона я спокоен. Потогонки у нас нет. Каждый работает в меру своих сил. Я людьми не командую — я их прошу. Понимаю, какая допустима нагрузка, чтобы человек не очень уставал, а работал ритмично. Если нужно — арматурщики работают за электросварщиков, плотников, монтажников. Одним словом, универсалы. Плотники выполняют арматурные, монтажные работы. Есть монтажники, каменщики, тоже универсалы. Каждый по своей квалификации может быть бригадиром. Бригада комплексная в полном смысле.

По составу бригада в любое время могла стать кооперативом. Морозов изучает Закон о кооперации, читает все, что пишут о кооперативах в газетах. Даже на рыбалке впитывает информацию из транзистора. Беседовал с рабочими и спрашивал напрямик:

— Могли бы мы работать в кооперативе?

Сошлись на одном: могли бы. К тому времени Морозов уже знал, что в кооперативах производительность выше не оттого, что лопата у кооператора больше или кидает дальше. А оттого, что нахлебников у него меньше.

После сдачи рольганга — тележки конвертерного це-

ха провели экономические игры. Прикинули, во что обошлось бы строительство при кооперативе, то есть при настоящем хозрасчете, если в нем заинтересована бригада. И вышло, что многие делади бы совсем иначе. Кооператив не стал бы, например, брать громоздкие железобетонные колонны на заводе. Они выгодны бригаде при первой модели. Смонтировать несложно, объем СМР большой, можно заработать.

Если же считать по второй модели, то эти же колонны уже невыгодно брать готовыми. Судите сами: стоимость СМР, например, 1000 рублей. Из них 70 процентов составляют материальные и приравненные к ним затраты. Остается 300 рублей. Из этой суммы идут все отчисления в бюджет, на содержание аппарата и прочие многочисленные расходы, а бригаде, по сути, ничего и не остается. Поэтому при кооперативе выгоднее громоздкие колонны изготавливать на месте, на стройплощадке. Даже накладные расходы в этом случае начисляются только один раз, а не два.

Полностью обсчитав строительство рольганга — тележки, старший прораб и бригадир увидели: разница поразительная: в условиях госпредприятия бригада имела зарплату — в расчете на четвертый разряд — 300 рублей. А если бы работали кооперативом, то рабочий самого низкого разряда (первого) получил бы 470 рублей в месяц, а на четвертый разряд вышло бы по 600—700 рублей.

Скажут, так трест же и считает по второй модели хозрасчета. Верно, трест и считает, и прибыль распределяет. Но не бригада. После этого анализа на участке пришли к твердому убеждению: надо податься в кооператив. Это производственное платье показалось самым привлекательным. Примерка состоялась. Оставалось решиться «надеть» его. Предложили начальнику управления Шолёнкину:

— Давайте всем управлением станем кооперативом, как структурная единица треста.

Начальник подумал, что хлопцы шутят. Столько лет отработали в управлении, никуда, мол, не уйдут. Рабочим и в самом деле уходить из родного коллектива не хотелось: очень уж много ему отдано. Но и дальше так работать стало невмоготу.

— Не хотите всем управлением, тогда кооперативом станет наша бригада-участок, — предупредил Морозов.

Опять — ноль внимания. И даже когда начальника пригласили на собрание бригады-участка, где принимался Устав кооператива, он не пришел. Все думал, что Морозов и Шарыгин шутят. Поверил лишь тогда, когда протокол общего собрания о создании кооператива был передан бывшему управляющему трестом «Череповец-металлургстрой» В. М. Аллянову. По его совету бригадой наработывался опыт, велся учет, готовились к работе в кооперативе. Смерть помешала Владимиру Михайловичу довести этот и другие планы преобразования треста до конца.

Началось хождение Морозова и Шарыгина по инстанциям. Дошли до начальника территориального строительного объединения «Череповецметаллургхимстрой» Г. М. Лебедева. Он подал Морозову нормативный документ — Постановление Совмина СССР «Об экономической и организационной основе арендных отношений в СССР» и положение под таким же названием.

— Устроит? — спросил Герман Михайлович. — Берите, делайте.

Бригада стала изучать документы об аренде. Второй раз обратились к начальнику строительного объединения, направив ему протокол заседания совета участка о намерении перейти на арендные отношения с представлением бригаде прав самостоятельного юридического лица. Пришел ответ: «Коллектив бригады-участка, входящего в состав структурной единицы (СУ), не может образовать организацию арендаторов с приобретением статуса юридического лица. Коллективный подряд, арендный подряд — вот современные формы организации труда бригад и участков в строительстве...»

Что такое коллективный подряд — бригада уже пробовала. Вникла она и в арендный подряд, который не дает ей необходимой самостоятельности, не избавляет от длительных простоев. Без права самостоятельно юридического лица бригада ни с кем на стороне прямого договора заключить не сможет. Никто с ней и разговаривать не станет.

Морозов с ответом не был согласен. Он убежден, что лучший вариант — бригада арендаторов с правом самостоятельного юридического лица, со своим счетом в банке. Только при этих условиях она становится подлинным хозяином и отпадает надобность «привни-

вать чувство хозяина». И не нужны ей будут никакие администраторы-подгонялы.

Но от реформы бригады-участка и наделения ее всеми хозяйскими правами пришлось вернуться к организации арендаторов в рамках всего управления «Прокатстрой-2». Это советовал в своем ответе и начальник объединения Г. М. Лебедев: «Прошу Вас рассмотреть на совете трудового коллектива СУ «Прокатстрой-2» возможность и необходимость преобразования управления в организацию арендаторов». В конце концов к этому, казалось, начали склоняться и руководители управления.

— Вы хотите от нас отделиться? — упрекнул Морозова и Шарыгина начальник Шоленкин. — Давайте всем управлением...

Бригада уверена, что и в кооперативе, и на аренде смогла бы работать прибыльно. И в нынешних условиях показатели у бригады высокие. Выработка — 1800 рублей на одного работающего в месяц, что в полтора раза выше средней по управлению и в тресте. Соотношение между ростом производительности труда и ростом зарплаты бригаде планируется минимальное (0,086), в десять раз меньше, чем в среднем по тресту. Но даже в этих жестких условиях рабочие участка зарабатывают, как в кооперативе, — до 450 рублей. Спросят, а чего же им еще надо? Хозрасчетной самостоятельности, свободы действий. Они хотят избавиться от диктата администраторов. Рабочие желают и могут делать еще больше и жить лучше. Достаточно сказать, что только за одно лето из-за недопоставок бетона бригада недополучила дохода на 128,7 тысячи рублей. И с этим она больше не желает мириться, так как знает теперь, что надо делать.

Раз не пускают на аренду одну бригаду — решили переходить всем управлением. Выступая на общем собрании коллектива «Прокатстроя-2», Морозов сказал, что видит два пути экономической реформы: либо кооператив, либо аренда. Бригада готова идти по любому из них. Разработан устав, составлен проект договора. В объединении считают, что бригада не вправе стать организацией арендаторов. Это позволено, мол, только стройуправлению, как структурной единице. Бригадир с таким разъяснением не согласен. Он полагает, что создание организации арендаторов надо бы начинать с

бригады-участка, а когда они станут арендаторами, можно и объединиться. Но если руководство дает согласие на переход всего управления, то участок Шарыгина готов и на такой вариант.

На том собрании коллектив «Прокатстроя-2» высказывался за организацию арендаторов. Сразу же был переизбран совет трудового коллектива. Председателем стал Шарыгин, его заместителем — Морозов. Договорились провести в ближайшее время общее собрание коллектива управления, на нем обсудить переход на аренду и устав.

Перед собранием Морозов и Шарыгин ходили по бригадам-участкам, разъясняли, что представляет собой в деталях организация арендаторов. Отвечать приходилось на массу вопросов. На участке старшего прораба Ю. В. Киселя спросили про жилье, зарплату, доплаты к отпускам, совмещение единоначалия и самоуправления (а что будет делать начальник?), льготные путевки, очередь на автомобиль и прочее. На все ответили по уставу.

Заглянем и мы в него, чтобы иметь хоть общее представление о новых производственных отношениях. Организация арендаторов — добровольное объединение граждан на основе коллективного труда и самоуправления. О ней нынче спорят всюду. У арендаторов и цель ясная, и на земле стоят прочно. Организация образуется при тресте «Череповецметаллургстрой» на базе «Прокатстроя-2» как хозрасчетная единица, с правом самостоятельного юридического лица, арендует необходимые основные и оборотные производственные фонды. Главная задача — строительство промышленных и гражданских объектов в нормативные сроки, предусмотренные договором.

Всеми делами производственной жизни управляет не начальник с аппаратом, а сам коллектив. Высшим органом является общее собрание. Текущими делами руководит совет.

Договор — единственный правовой документ, регламентирующий отношения между арендатором и арендодателем и другими организациями. В основе всего — принципы полного хозрасчета.

Свои деньги арендаторы хранят на расчетном счете в учреждениях Промстройбанка СССР. Все кассовые и расчетные операции производятся в соответствии с ус-

тановленными правилами. Перечисление и выдача денежных средств осуществляется по распоряжению председателя совета или его заместителя и бухгалтера. Думаю, не нужно объяснять, насколько отличаются полномочия Совета организации арендаторов от совета трудового коллектива.

Доходы складываются из выручки, полученной от выполненных работ, отчислений генподряда и других поступлений. Организация выплачивает арендную плату, возмещает материальные и другие затраты, вносит налоги и прочие платежи в бюджет, рассчитывается за кредит.

Хозрасчетный доход, остающийся у организации, она использует по своему усмотрению, в собственных интересах: производит отчисления в фонд развития производства, социального развития, формирует резерв и фонд оплаты труда.

За счет своих средств организация будет создавать основные фонды. Так наряду с арендуемой государственной собственностью появится коллективная. Часть собственных фондов зачисляется в долевой фонд членов организации. Из хозрасчетного фонда, полученного за счет коллективной собственности, начисляются проценты на средства долевого фонда. Размер их определяет общее собрание.

Таким образом, каждый работник не только участвует в прибыли, но и становится совладельцем коллективной собственности, получая с нее проценты. Доход накапливается на лицевом счете и может быть использован по собственному усмотрению работника.

Уже из того, что сказано, видно: бригада Морозова многое унаследовала от бригадного подряда, а точнее, от мурманского варианта. Вспомним: именно в Мурманском СМУ-2 была найдена удачная модель — укрупненная комплексная бригада-участок. Она возводит объект или узел с «нуля» до сдачи, по договору, выполняет все общестроительные работы. И впервые эту модель начала «обкатывать» на череповецкой земле бригада Грекова. И в том же управлении «Прокатстрой-2». Так что нельзя говорить, будто бригадный подряд исчез со стройки бесследно. Основные элементы опыта остались. Только применять их сполна бригады не могут, потому что лишены экономической самостоятельности. Теперь делается попытка обрести ее

с помощью аренды. Бригада Морозова готовилась к этому ровно год, но прежде прошла все ступени подъя.

Знающие люди говорят: причину производственных перемен (да и прочих — тоже) надо искать не в головах работников, а в экономике. Но по привычке у нас все еще ищут возмутителя спокойствия, полагая, что если бы не было его, то ничего бы не было. Другое-то, мол, работают, как скажут. Нужно переходить на первую модель — переходят. На вторую? Пожалуйста! «Сверху» приказали на внутрихозяйственную аренду — нет вопросов. И только Морозов и Шарыгин всем этим недовольны, пытаются шагать не в единой монолитной колонне треста, а своей дорогой. Неверно. Многие другие тоже недовольны. Бригада Морозова полностью. Ее поддерживают другие участки. Идет брожение и размежевание в самом аппарате управления. И основной для этого более чем достаточно.

Все начинается с экономики. Стоит начать считать доходы и расходы — уже задумаешься. Начинаешь анализировать — возникают вопросы. Пытаешься найти на них ответы — появляется недовольство. Морозов и Шарыгин вначале считали вдвоем, потом вместе с бригадой. Считали доходы полученные и потерянные, зарплату заработанную и начисленную. Дошли до сметы отчислений. Ее можно представить в виде озера, из которого вытекает много рек и ручейков.

Ежегодно «Прокатстрой-2» платит на содержание аппарата строительного объединения и общественных организаций 10 тысяч рублей, на больничный комплекс — 2071, ГПТУ № 8 и 35 — 1480, амортизационные отчисления по зданиям соцкультбыта — 2663, на содержание столовых третьей категории — 6347, амортизационные отчисления по детским учреждениям — 2516 рублей, по зданиям военно-строительного отряда — 13020 рублей и т. д. Не называем малые ручейки: ДОСААФ, ДНД, гражданская оборона и прочие, которые тоже подпитываются из озера доходов «Прокатстрой-2». Всего за счет накладных расходов управление перечисляет по названным каналам более 41 тысячи рублей.

Это еще не все и не самые крупные платежи «Прокатстрой-2». Из своего дохода он каждый год вносит в резерв треста и централизованные фонды строитель-

ного объединения 33 тысячи рублей, на содержание жилья и объектов соцкультбыта — 88 тысяч, на выплату разницы между закупочными и розничными ценами на сельскохозяйственную продукцию, отпускаемую подсобным хозяйством для общепита, — 12 тысяч, в резерв фонда оплаты труда для ОРСа — 3 тысячи, в единый фонд оплаты труда треста и централизованный ЕФОТ (единый фонд оплаты труда) — 89 тысяч и другие отчисления, всего 361 тысячу рублей.

Об отчислениях в первую очередь заходит речь, когда тот или иной коллектив собирается в кооператив или на аренду. В ход идут демагогические рассуждения о дешевых обедах в рабочей столовой, о дешевом жилье, бесплатной медицинской помощи и прочем благотворительстве. И разговор тут короткий: или платите, или оставьте свою затею, выкиньте ее из головы.

Морозов и Шарыгин признают: поборы кабальные, но и с ситуацией приходится считаться. Сразу все реки расходов не перекроешь, не повернешь. Да и упреки в «шкурном интересе» (этот термин уж пускался в ход) могут повредить делу. Пошли на компромисс. Сохраняют прежние отчисления на социальные нужды: содержание жилья, больничного комплекса, детских учреждений, объектов культуры. Что же касается других отчислений, то в них, считает Морозов, надо еще разобраться и посмотреть: куда, за что, сколько и надо ли?

В самом деле, вопросы при чтении сметы возникают почти по каждому пункту, в том числе и по социальным нуждам. Почему, например, рабочие высокой квалификации (из бригады Морозова) должны довольствоваться столовой третьей категории да еще платить за это дважды: путем перечисления из накладных расходов и непосредственно из своего кармана?

Или взять расходы на выплату разницы между закупочными и розничными ценами на сельскохозяйственную продукцию, отпускаемую подсобным хозяйством общепиту. Наверное, уже ни для кого не секрет, что до тех пор, пока подсобное хозяйство содержится на дотации, оно будет убыточным.

Непонятно, почему резерв фонда оплаты труда для ОРСа должен формироваться за счет строителей? Скажут, ОРС их кормит. Но они и без того платят за обеды дважды. Другой довод: в отделе рабочего снабжения кадры не держатся. А на самой стройке? Держатся?

Еще больше вопросов возникает по другим статьям сметы. Ответы на них не даются десятилетиями. Почему? Думается, потому, что их толком никто не ищет. Да и кому это нужно при административной системе? «Сверху» скомандовали — «перечислить» и не рассуждай.

Освобождение от диктата позволит искать и находить ответы на постоянные вопросы. Но в первую очередь трудовой коллектив ищет варианты производственных преобразований. Здесь причина всех перемен. До сих пор в «Прокатстрое-2» была внутрихозяйственная аренда. Она, как считают рабочие и ИТР, по сути, ничего в жизни бригады-участка не изменила. Все осталось по-прежнему. Те же суммы отчислений, тот же диктат, то же недемократичное планирование, без учета фактической численности, то же хозяйское бесправие.

Рабочие бригады Морозова вынуждены терпеть длительные простои, терять большие доходы. И никто их не компенсирует. Что же предлагается с переходом в организацию арендаторов? Изменить управление строительством, привести в соответствие план, материальные и трудовые ресурсы, работать по договору. Тогда можно заранее предусмотреть: если у бригады-участка не окажется работы на объекте треста (нет арматуры, цемента), то она вправе заключить прямой договор с любым заказчиком, у которого есть материалы.

Летом, например, на строительстве пруда-осветлителя бригада Морозова долго простаивала из-за отсутствия цемента и арматуры. Она могла бы легко найти другого заказчика. Но чтобы заключить с ним прямой договор, надо обладать правом юридического лица. Такой, казалось бы, пустяк, а на нем администратор держит бригаду, как на аркане.

Руководители опасаются, что бригады-участки, получив хозрасчетную свободу, выйдут из подчинения и начнут срывать шашку. Но ведь на то и предлагается договор, то есть документ с взаимными обязательствами, материальной ответственностью сторон. Чего же бояться? Выходит, пусть бригада лучше сидит без дела, но зато на объекте родного треста, чем работает у «чужого» дяди.

Администрация остерегается, что организация арендаторов задавит трест санкциями: не привезли бетон — штраф, не дали арматуру — опять штраф.

— Это опасение надуманное,— считает В. С. Шарыгин.— Мы не сторонники крайних мер. Не хотим воевать с администрацией треста. Напротив, намерены работать корректно. Но для этого нужен настоящий договор. Обе стороны должны знать, что в крайнем случае, могут быть варианты: или работа на стороне, или штрафы.

Тот договор, который был заключен между «Прокатстроем-2» и трестом при внутрихозяйственной аренде, корректной работы не обеспечивает. Он действует односторонне, ущемляя интересы бригад-участков, всего коллектива. Управление обязуется полностью возместить ущерб, нанесенный тресту. Нельзя сказать, что трест вообще никаких обязательств на себя не берет. Он выражает готовность компенсировать ущерб за непоставку стройматериалов в размерах, установленных положением о поставках. Имеется в виду штраф — 8 процентов от стоимости материалов. Уложенный кубометр бетона стоит 24 рубля. А если он не привезен — бригада может претендовать только на 1 рубль 92 копейки. Эта мизерная сумма никак не восполняет потери бригады. И она такой договор договором не считает.

«Прокатстрой 2» перечисляет в трест — в фонд развития производства 202 тысячи рублей и в фонд социального развития — 244 тысячи рублей. А распоряжаться ими коллектив управления не может. Каждый месяц заседает совет трудового коллектива треста. Туда идут разные просители. И сердобольный совет часто их щедро одаривает. Политехнический институт, например, купил на валюту компьютеры и оказался в прогаре. Совет выделил ему 20 тысяч рублей, в то время, как у бригадира Морозова нет даже захудалых вибраторов: весь инструмент бетонщика — древняя лопата.

— Организация арендаторов средствами на развитие производства и социального развития будет распоряжаться сама, без треста,— говорит Шарыгин.

Или взять ППР (проекты производства работ). Они создаются для каждой стройплощадки. Трест их заказывает, принимает, а деньги платит стройуправление, хотя пользоваться этими документами часто не может: они составлены без учета практики. Прорабы, бригадиры, рядовые рабочие вынуждены создавать на ходу, интуитивно собственные ППР. Организация арендаторов не только платила бы деньги, но и музыку заказывала.

При внутрихозяйственной аренде договор сотворен таким образом, чтобы не ущемлять административную систему. Поэтому все притязания Морозова и Шарыгина на экономическую самостоятельность воспринимаются руководством болезненно, обостренно, как крушение привычного уклада жизни. И вот уже раздается раздраженное недовольство: «Ах, вы сами с усами. Вам и начальник не нужен? Исключаете единоначалие? А оно еще не отменено».

Известны два типа организации деятельности: команда и договор. Команда годится для армии и других видов служб. Производство же во всем цивилизованном мире держится на договорах, контрактах, соглашениях... Называйте как угодно, но суть остается одна: стороны заключают условия о взаимных обязательствах. И мировая практика показывает, что лучшего пока ничего не придумано. И, наверное, не надо. Договор хорошо срабатывает. Административной команде до него никогда не дотянуться. Зная это, наши руководители все равно продолжают командовать. Иным все еще снится по ночам жесткая рука, которая будет командовать строго и всюду наведет порядок: в цехе, на стройке, в торговле, в медицине и т. д. Нет, не наведет.

Организация арендаторов может навести хозяйский порядок, поскольку основа ее — договор. Иными станут ее отношения с трестом. Он будет выступать в роли заказчика. Выдает проектную документацию, фонды на материалы. Стройуправление становится подрядчиком, выплачивает арендную плату. Трест и стройуправление — деловые партнеры, заключают равноправный договор.

Тресту это будет выгодно тем, что он получит свою долю доходов, а отдаст часть ответственности. Стройуправление обретает хозяйскую самостоятельность. Выигрывают обе стороны, а в целом — дело. Это поняли не только Морозов, Шарыгин, их бригада-участок, но и коллективы других участков, большая часть работников аппарата управления. И не только поняли, но и были готовы войти в организацию арендаторов. Неготовыми оказались руководители управления. Понятно, им труднее. Надо переквалифицироваться из «командиров производства» в инженеров, экономистов, деловых людей. Решиться на это не просто, и они сопротивляются до тех пор, пока возможно. И не скрывают

своего мнения, высказывают его публично, на собраниях.

— Участок Шарыгина предлагает создать организацию арендаторов. Это смелое решение, но не совсем продуманное, — заявил начальник управления Шоленкин. — В случае провала организации арендаторов весь ущерб выплачивает трест. Это накладывает юридическую ответственность. И как начальник управления я на такой рискованный эксперимент пойти не могу. Поэтому считаю, мы должны заключить с трестом договор на обычную внутрихозяйственную аренду, как прежде.

— Мы не можем согласиться с точкой зрения Шарыгина, потому что она основана на теории, оторвана от действительности. Нам надо пересмотреть прежний договор на аренду с трестом, — поддержал начальника его заместитель В. Г. Добудько. — Свой расчетный счет, считаю, нам не нужен. Главное, хорошо работать. Самостоятельность нам ни к чему. Надо уgomониться, пыл свой поумерить. Пока никто не отменял единоначалие.

Чаще всего «мнения» и «точки зрения» против организации арендаторов сводились к худому снабжению. Вот, мол, когда оно будет безукоризненным, тогда можно переходить и на аренду. Ох, уж это снабжение! И когда оно будет безукоризненным? С самым серьезным видом говорят, что надо сначала улучшить его, а потом уж внедрять эти передовые методы: подряд, кооперацию, аренду. Но как улучшить? Постановлением, программой или какой-то другой директивой центра? Все это было. Не помогло. На худое снабжение строители, сколько помнится, жаловались всегда, в разные периоды: завинчивания гаек, оттепели, застой, перестройки. И руководителям было очень удобно прихлопнуть любой метод, сделав многозначительное заявление: «в стране не хватает...» И далее следует перечень — кому какой нравится. И, как видим, это не только было, но и продолжается, хотя тайна дефицита давно раскрыта.

Более десятка лет назад бригадир В. П. Сериков объяснил причину дефицита стройматериалов:

— У нас, особенно хозяйственных руководителей, бытует такое мнение, что в стране не хватает материалов... Так вот, я должен разуверить всех в этом прочно сложившемся мнении. У нас хватает материалов и

даже есть избыток. Многие материалы омертвлены в незавершенном строительстве, в промышленном «вале». Мнение бригадира подтверждает статистика. Мы строим меньше американцев, а цемента и металла расходует в полтора раза больше.

Морозов, Шарыгин, вся бригада тоже поняли: никто не избавит нас от дефицита, пока не избавимся от диктата административно-командной системы, не изменим производственные отношения. Организация арендаторов, в частности, намеревается привести в соответствие план, материальные и трудовые ресурсы. Сейчас планирование «сверху» рассчитано на абстрактную численность и не покрывается материалами. Почему в тресте мирятся с бумажным планированием? Если уменьшить план — снизится категория, а вместе с ней — оклады. Арендаторы будут работать на подлинном хозрасчете. Для этого им нужны реальные планы и демократичное планирование.

Администраторы высказали против намерения участка Шарыгина и другой довод. Надо, мол, узнать, где в Союзе есть такой опыт, то есть где работает организация арендаторов, съездить туда и перенять. Странное предложение. Зачем куда-то ехать, изучать и перенимать чужой опыт, если есть свой, череповецкий? Бригада уже наработала то, что можно было, что зависело от нее. Остается раздвинуть рамки опыта до треста, на основе договора. И вместо того, чтобы сделать это, предлагают искать, где работает такая организация.

Зачем передовой опыт обязательно везти за тридевять земель? Догадаться не трудно. Пока ищешь, изучаешь, перенимаешь — сколько воды утечет. Можно жить по-старому, ничего не меняя. Потом, если и привезут новый опыт, его начинают придирчиво примерять, находить в нем изъяны, а в итоге заявят, что у нас «специфические условия» и в таком виде он нам не подходит. И приспособливают так, чтобы опять же ничего не ломать, оставить все по-прежнему. Так было с мурманским вариантом бригадного подряда, так поступили с коллективным подрядом. А теперь, выходит, на очереди организация арендаторов?

...В тот самый день, когда на сессии Верховного Совета СССР обсуждались Основы законодательства Союза ССР и союзных республик об аренде, на общем собрании коллектива управления «Прокатстрой-2» ре-

шали вопрос, быть или не быть организации арендаторов. Идея о необходимости изменения производственных отношений вынашивалась на участке Шарыгина ровно год. Бригада Морозова ведет счет со дня появления первого устава (кооператива). И вот подготовленный Устав организации арендаторов. Но перед этим коллектив управления должен был сделать выбор между двумя формами аренды: предлагаемой участком Шарыгина и уже применявшейся — внутрихозяйственной.

Первым взял слово Сергей Васильевич Морозов:

— Тут у нас с руководством вышло разногласие, какую форму арендных отношений нам избрать. Руководители — за внутрихозяйственную аренду. Это то, что было до сих пор. «Прокатстрой-2» заключал договор с трестом на основе временных документов. Он действовал до появления нормативных актов. Я изложу коротко суть обеих форм, а вы выбирайте, какая вам больше нравится. При внутрихозяйственной аренде предприятие сохраняет за собой все прежние права и обязанности: планирование, администрирование, в духе которого составляется договор, выгодный одной стороне — тресту. Бригадам-участкам, всему стройуправлению такая аренда ничего не даст. Неизменными остаются все виды отчислений, только называются они по-новому — арендной платой. А теперь — о форме аренды, предложенной по инициативе нашей бригады. То, что такая форма есть, уже никто не отрицает. Чтобы не было разговоров о выходе из треста, подчеркиваю, что организация арендаторов создается при тресте «Череповец-металлургстрой» на базе нашего стройуправления, на принципах хозрасчета. А это значит, что она имеет самостоятельное юридическое лицо, свой расчетный счет, арендует основные и оборотные производственные фонды. У нас на практике реализуется самоуправление. Сами будем распоряжаться своей частью дохода. По собственному усмотрению сможем на свои средства создать какое-нибудь новое производство, например, по выпуску материалов и изделий для строительства дачных домиков. Каждый работник организации не только участвует в прибыли, но и становится совладельцем коллективной собственности. Планируем создать долевого фонд в виде дополнительного дохода. В зависимости от трудового

вклада работника доход будет начисляться ему даже после ухода на пенсию.

Бригадир напомнил, что в нормативных документах об аренде настоятельно рекомендовалось широко информировать население об арендных отношениях. В «Прокатстрое-2» это не было сделано (а где было?). Вместо этого руководители стали пугать коллектив, что его ждет неминуемый провал. Трест, мол, ничего не даст: ни материалов, ни жилья. И потому, дескать, они не могут взять на себя ответственность за такой смелый, но очень рискованный эксперимент. Пришлось пропаганду аренды взять на себя участку.

— Как же будет насчет жилья? Если мы станем организацией арендаторов — трест ведь не даст жилья, — прозвучал вопрос из зала.

— Мы из треста не выходим, — ответил Морозов.

— В тресте вы или при тресте? — спросил заместитель управляющего трестом А. А. Серов. — Сегодня трест строит жилье за счет общих средств стройуправлений. А когда вы как организация арендаторов начнете распределять свой доход на что хотите, то почему трест должен вас обеспечить жильем?

— Александр Александрович, не вводите людей в заблуждение, — миролюбиво возразил Морозов. — Трест будет выделять жилье. Только есть существенная разница. До сих пор деньги всех стройуправлений, хорошо работающих и отстающих, вы мешали в одну кучу, а жилье распределяли по-своему усмотрению. А будет иначе. На сколько квартир организация арендаторов перечислит деньги тресту, столько он нам и выделит. Кроме того, если у нас будут «лишние» деньги, а у треста не окажется возможности строить, то организация арендаторов может найти другого заказчика, вступить с ним в долю. То есть у нас будет больше возможностей строить жилье.

— А если у организации арендаторов не будет дохода? Тогда кто даст жилье? — спросили из зала.

— Не будет у нас дохода — трест и сейчас не даст. Он строит на средства стройуправлений, — пояснил Морозов.

— Не все управления имеют доход. Например, у «Спецстроя-4», его, как известно, нет. Отделочники. Трест по решению совета трудового коллектива помогает им за счет других, — сказал А. А. Серов. Надо же поддерживать отделочников.

— Коллективам, которые находятся в прогаре, в первую очередь рекомендуется переходить на аренду, — напомнил Морозов.

На собрании высказывались опасения, что трест прекратит давать материалы, если управление станет организацией арендаторов. Бригадир процитировал пункты из нормативных документов, в которых конкретно сказано, что министерства, ведомства, местные Советы обязаны оказывать арендаторам помощь в выделении производственных площадей, помещений, обеспечении их оборудованием, материалами, сырьем. Кроме того, организация арендаторов как самостоятельное юридическое лицо вправе параллельно вступать в договорные отношения с другими заказчиками, если трест не обеспечит ее работой. В том, что самостоятельные заказчики найдутся, бригадир не сомневается. Он уже изучил спрос и располагает информацией.

Старший прораб В. С. Шарыгин рассказал о том, какие изменения и дополнения были внесены в Устав. С ним ознакомился юрист. Он нашел только одну неточность, ее исправили. Больше, с точки зрения юриста, замечаний к Уставу не было. Так что рассуждения о том, будто участок совершил «недозволенные деяния», ничем не подтверждаются. Решение стать организацией арендаторов совпадает с переходным периодом. Она будет вынуждена считаться пока со старыми планами. Поэтому сразу на очень эффективный договор, видимо, рассчитывать не придется. Организация будет вынуждена перечислять те же платежи. Возможно, придется пока отказаться от взаимных претензий — штрафов (из-за необеспеченности плана материальными ресурсами). К такому признанию пришел Шарыгин. И все-таки он уверен, что арендаторы избавятся от административного диктата, будут работать на основе договора, управлять производством по Уставу. Противники реформы пугали сторонников подлинной аренды провалом, дескать, никто не может дать гарантии, что она сработает хорошо. Верно, хозяйственная самостоятельность связана с риском. Только самоуверенные выскочки могут гарантировать 100-процентный успех. Поэтому, как заметил Шарыгин, Устав предусматривает и возможность прекращения деятельности организации. И что тогда? Остается стройуправ-

ление треста. Но инициаторы аренды уверены в успехе. Расчеты убеждают в этом.

— Мы с вами уже говорили, что функции стройуправления переходят к организации арендаторов, — напомнил Серов. — Вы же в своем Уставе не учитываете план. Намерены ли вы включить в положение все показатели?

— Будем планировать в соответствии с договором, — ответил Шарыгин.

— Мы не возражаем против новой формы. Но как нам быть? У треста план, а вы свободны выбирать заказчика, заключать прямой договор на стороне, — сказал Серов. — Ваш Устав — копия Устава кооператива. А кооператив создается с согласия предприятия, горисполкома, финорганов. Поэтому позиция наша такая: функции генподрядного управления «Прокатстрой-2» остаются за организацией арендаторов. Иначе — нет. Есть ли вопросы к тресту?

— Каким образом формируется план? Почему он рассчитан на абстрактную численность работников, значительно превышающую фактическую? — последовал вопрос из зала.

— У треста был план 19,8 миллиона рублей. На следующий год уже 23 миллиона. Нас не спрашивают. Так доводится план тресту, — ответил А. А. Серов.

— Нам все хотят привить чувство хозяина, — сказал старший прораб А. В. Корешков. — Но это же абсурд. Надо быть хозяином. Аренда — шаг к этому. А нас пугают всякими сложностями, провалами, банкротством. Мне кажется, цель руководителей такая: оставить все как было, ничего не меняя. И главное, чтобы те же выплаты остались.

— Надо решать, быть ли организации арендаторов или оставаться на внутрихозяйственной аренде, — предложил начальник управления Шоленкин. — Дебаты нужно прекратить и обсуждать не Устав, а договор.

Возник спор. Представители администрации доказывали, что раз основным документом, регламентирующим производственные отношения арендодателя и арендатора, является договор, то надо, мол, с него и начать. Не отрицая важности договора, другая сторона заметила, если нет арендатора, то и некому заключать договор. Отсюда логично — сначала стать организацией арендаторов, а она уж решит, что делать дальше.

— Хватит нас пугать плохим снабжением, банкротством, тем, что не дадут жилья, — прервал спор геодезист С. Ю. Ибрагимов. — Неужели же неясно, если прогорим в тресте, он нас тоже не спасет. Да и сколько можно надеяться, что предприятие или государство нам всем помогут, дадут жилье и прочее. От государственной дотации отстоящим мы и пришли к инфляции. Дело государства — оборона, образование, медицина, культура... А производством должны заниматься трудовые коллективы. Поэтому мы должны изменить производственные отношения. Нельзя больше ждать. Будет поздно. Пять лет пытаемся двигать экономическую реформу «сверху» — не получается. Надо «снизу» — дело пойдет.

Коллектив управления проголосовал за организацию арендаторов, в целом одобрил проект Устава, передал полномочия совета трудового коллектива совету вновь созданной организации, избрал председателем совета — Шарыгина.

...На остановке автобуса после собрания к Морозову подошли рабочие. Один из них спросил:

— Сергей Васильевич, а куда теперь начальника денешь?

— Работы всем хватит, — ответил Морозов. — Будем пересматривать штатное расписание, создавать инженерные группы подготовки производства. Инженер станет инженером. Увольнять никого не собираемся. Уверен: люди к нам пойдут. Будем создавать новые рабочие места. Есть задумки.

Реформа «снизу» совершается мирно, демократично и гуманнее, чем бездумное сокращение управленческого аппарата «сверху» по приказу, когда никто толком не может объяснить, кого и почему нужно уволить, а кого — оставить. Участок Шарыгина считает: начинать надо не с уменьшения численности аппарата, а с изменения производственных отношений. Только хозрасчет покажет, где и сколько требуется работников. И каких.

* * *

Стоя на берегу студеного моря под названием «рыночная экономика», сограждане переживают противоречивые мысли и чувства. По наивности многие восприняли программу «500 дней» как фетиш, хотя сами создатели ее видели в цифре всего лишь символ. Из

трех программ вылепили одну, синтетическую, рассчитанную на полтора-два года. И опять — вера, слепая до удивления. Кому-то уж кажется, что до рынка теперь рукой подать.

Провозглашено право на собственность, даже на частную. Вот только как осуществить это право при нашей бедности? Ведь миллионы работников «долгим и честным трудом» не накопили даже на «Запорожец». Ну, есть на сберкнижке тысяча, другая. Так и эта мизерная сумма под напором галопирующей инфляции уменьшается с каждым днем, как шагреневая кожа. Придешь с таким капиталом на рынок, а там фабрики, магазины, рестораны, дома... Выбирай, покупай, станешь свободным предпринимателем. Только ничегошеньки не купишь на «пролетарские» накопления.

Это монополисты и чиновники сочинили и повторяют миф, что у нашего населения денег куры не клюют. Да потому и не клюют, что нечего. Большинство живет от аванса до получки. У государства производственных и непроизводственных фондов на три триллиона рублей. А население, по прикидкам специалистов, могло бы выделить на покупку госимущества всего около 100 миллиардов. Примерно столько же могут наскрести по всем сусекам кооперативы, акционерные общества и другие организации. Но три триллиона и двести миллиардов — это Слон и Моська. При таком соотношении не может быть конкуренции. И сколько бы Моська ни лаяла на Слона, монопольный рынок не станет свободным. Это может произойти только в том случае, если Мосек будет много и своей общей массой они превысят массу Слона.

Специалисты считают, что в перераспределение должно попасть примерно 60—70 процентов от стоимостного объема государственного капитала. Как это сделать, если у «пролетариев» дырявые карманы? Называют разные формы разгосударствления и приватизации собственности. Можно выкупить ее в кредит, на паевых началах, взять в аренду и постепенно рассчитываться. Но купить на паях или в кредит — надо опять же иметь деньги, брать ссуду под процент. Как быть? Остается аренда. Верно заметил бригадир С. В. Морозов, назвав ее посохом для нищего.

Аренда, пожалуй, больше всего подходит «пролетариям». Ничего не имея, они могут взять у государства средства производства, за счет прибыли постепенно вы-

купать их, создавать свою коллективную собственность. Но легко сказать: «взять» и «создать». После провозглашения организации арендаторов коллектив стройуправления «Прокатстрой-2» добивался заключения договора на аренду ровно десять месяцев.

Арендаторы прошли все: огонь, воду и медные трубы. Споткнулись на бюрократической волоките. Сохраняя хладнокровие дипломатов, председатель совета организации арендаторов В. С. Шарыгин и его заместитель С. В. Морозов все это время перезванивались, обменивались депешами, встречались с руководителями треста «Череповецметаллургстрой» и строительного объединения «Череповецметаллургхимстрой» и вели затяжные беседы.

Побившая все рекорды волокиты с заключением договора на аренду тянулась 300 дней. За это время главы двух великих держав договорились и подписали несколько документов мирового значения — о разоружении. А лидерам организации арендаторов «Прокатстрой-2» все не удавалось уломать управляющего трестом подписать один-единственный документ местного масштаба — договор на аренду. Видно, легче демонтировать ракетные установки, договориться с бывшим «агрессором» о разоружении, чем начать демонтаж командной системы в своем отечестве и передать собственность от государственно-монополистической бюрократии трудовым коллективам.

Дело арендаторов четырежды рассматривал Государственный арбитраж (трижды в Вологде, один раз — в Череповце). Только после этого договор с протоколом разногласий был подписан и принят — в основном в той редакции, которую предложила с самого начала организация арендаторов. Какие только зацепки ни находили руководители всех рангов и юрисконсульты, чтобы не выпустить «Прокатстрой-2» на свободу. Ссылались на отсутствие разрешительной документации, прочих нормативных актов, на то, что неизвестно, мол, кто будет сдавать собственность в аренду. При этом назойливо напоминали, что «нужно уважать законы». В итоге оказалось, что старший прораб и бригадир в вопросах аренды более компетентны, чем хозяйственные руководители и юрисконсульты, которые просто не хотели подписывать договор, но, опасаясь упреков в бюрократизме, наводили тень на плетень.

За долгие месяцы перетягивания каната появились

законы о собственности, о земле и другие, между тем по-прежнему раздавались жалобы руководителей на то, что нет нормативных актов, не определен уполномоченный, который вправе распоряжаться госсобственностью. Что же происходит на самом деле? Парламент запускает в жизнь одинокие законы. Их ловко торпедируют монополисты-перехватчики, издавая подзаконные акты, по которым работают чиновники на местах. Старых и подновленных инструкций — море. Противоборство законодателей и исполнителей на местах длится до тех пор, пока не вступает третья сила — трудовой коллектив. Требуется, конечно, известное мужество, чтобы на протяжении многих месяцев ходить в атаку против чиновников, вооруженных до зубов инструкциями.

«Прокатстрой-2» добился победы Закона об аренде на локальном участке. На череповецкой стройке появилось первое арендное предприятие. Это прорыв блокады командной системы. Отныне коллектив берет в аренду фонды и работает не по указке из треста, а самостоятельно, по договору, о чем мечтали еще подрядные бригады. Трест выделяет арендаторам материально-технические ресурсы по объектам, входящим в госзаказ, выполняет услуги, согласованные при заключении договора. Арендаторы обязуются выполнять программу строительства, предусмотренную трестом для «Прокатстроя-2» (но не превышающую объем 1990 года) и подкрепленную материально-техническими ресурсами.

Прежде, когда бригады заключали договор на подряд, отношения сторон напоминали игру в одни ворота. Бригада, не выполнив какое-то условие, даже по вине администрации, как правило, лишалась всех премий. Руководители, срывая договорные обязательства, ничего не теряли. И все объяснялось просто: договор на подряд не имел юридической силы. Арендное предприятие — лицо юридическое. В случае невыполнения условий договора и отказа компенсировать ущерб арендатор вправе обратиться в Государственный арбитраж.

После выполнения программы или при возникновении простоя по вине треста арендатор может работать «на стороне», то есть заключить договор с другим предприятием. Заказчиков, у которых есть фонды на строительные материалы, в городе немало. Даже в условиях острого дефицита у арендатора больше шансов заработать, чтобы за все платить сполна, как того тре-

бует рынок, и жить безбедно, по крайней мере лучше, чем в рамках госпредприятия.

Несколько лет на всех уровнях, от правительства до стройуправления, реформаторы вели перестройку под обветшалым флагом сокращения аппарата. Теперь в связи с переходом к рынку предсказывают еще массовую безработицу. В «Прокатстрое-2» ни о сокращении аппарата, ни о безработице не помышляют. Наоборот, приглашают рабочих из других стройуправлений. За десять месяцев из «Прокатстроя-2» не уволился ни один рабочий, ни один инженер. В то же время из других подразделений строительного объединения ушло более тысячи кадровых рабочих.

Самая притягательная цель арендаторов — создание коллективной собственности. Прирост ее стоимости будет зачисляться в долевой фонд арендаторов. Доход накапливается на лицевых счетах и может быть использован по усмотрению их владельцев. Рядовой «пролетарий», уходя на пенсию, получает мизерное пособие, на которое он едва-едва сводит концы с концами, урезая свои потребности до нищенских. При уходе на пенсию арендатора за ним сохраняется право на получение дохода от использования собственности, в создание которой вложен его труд. Это ли не аргумент в пользу аренды?

Но подступы к ней вымостить еще никто не успел. Путников ожидают бюрократические дебри. И все же последователей это не остановит. Десять месяцев коллективы стройуправлений присматривались к первопроходцу, гадая, что получится из его затеи. И как только получилось — нашлись последователи. Делегаты конференции управления механизации № 1, опираясь на опыт «Прокатстроя-2», проголосовали за создание организации арендаторов.

СОДЕРЖАНИЕ

На пороге рынка	3
И гора пришла к Магомету	10
«Трудно придется Грекову»	14
У первопроходцев...	21
...И у себя дома	43
«Безнарядка»	51
Почему конфликтует бригадир...	59
Споткнулись на ведомственной меже	66
Выпала бригада	77
И явилась старушка-аренда	84

Производственное издание

Луц Рангольд Егорович
ЗАЧЕМ ТОЛКАТЬ ТРАКТОР?

Бригадный подряд в строительстве

Редактор М. Н. Дунаева
Младший редактор В. И. Пригодина
Оформление Р. С. Климова
Художественный редактор С. А. Трубин
Технический редактор Н. Н. Гаврилова
Корректор В. В. Аверина

ИБ № 1027

Производственная литература

Сдано в набор 6.08.90. Подписано в печать 3.01.91. Формат 84×108/32. Бумага тип. № 1. Гарнитура литературная. Высокая печать. Усл. печ. л. 5,88. Усл. кр.-отт. 6,3. Уч.-изд. л. 6,04. Тираж 1000 экз. Заказ 6260. Цена 25 коп.

Северо-Западное книжное издательство.
Вологодское отделение. 160000, г. Вологда, ул. Урицкого, 2,
ВППО. Областная типография.
160000, г. Вологда, ул. Челюскинцев, 3.

Луц Р. Е.

Л86 Зачем толкать трактор?: Бригадный подряд в строительстве. — Архангельск: Сев.-Зап. кн. изд-во, 1991. — 109, [1] с.

Действительно, зачем толкать трактор? Надо изучить двигатель, систему управления и завести его. То же самое в капитальном строительстве: не надо его подталкивать «сверху». Достаточно изучить интересы работников и системе управления в низовом звене — бригаде, на участке — и пустить эти интересы «в дело». Так считает череповецкий журналист, лауреат премии Союза журналистов СССР Р. Луц.

В своих рассуждениях он опирается на богатый опыт внедрения подряда строителями Мурманска и Череповца..

Книга рассчитана на всех, кого интересуют проблемы экономической самостоятельности на пороге рыночных отношений.