

69.003

С32

**ГЕРОИ
ДЕСЯТОЙ
ПЯТИЛЕТКИ**



В. П. СЕРИКОВ
Ю. Н. МИРОНОВ

**Крутые
высоты**

ГЕРОИ ДЕСЯТОЙ
ПЯТИЛЕТКИ

В. П. СЕРИКОВ, Ю. Н. МИРОНОВ

КРУТЫЕ ВЫСОТЫ

(Диалоги
о бригадном
подряде
по материалам
телевизионных
передач
«На стройках
пятилетки»)



МОСКВА
СТРОЙИЗДАТ
1980

ОГЛАВЛЕНИЕ		Стр.
Предисловие		3
Глава 1. Из истории бригадного подряда (рассказ Ю. Миронова)		7
Глава 2. Бригадный подряд сегодня. Каков его эффект? Диалог первый		15
Глава 3. Дело за хозяйственными руководителями. Диалог второй		26
Глава 4. Уроки одного конфликта (рассказ Ю. Миронова)		54
Глава 5. Бригадный подряд и проблемы управления капитальным строительством. Есть ли связь между ними?.....		74
Проектирование и подряд. Диалог третий		74
Планирование и подряд. Диалог четвёртый		90
Материально-техническое снабжение и подряд. Диалог пятый		115
Стимулирование бригадного подряда. Диалог шестой		123
О первом подряде бригады В. П. Серикова (из воспоминаний И. Ф. Шупа-Дуброва)		133
Стимулирование подряда (продолжение диалога)		139
Глава 6. Бригадный подряд и наука. Диалог седьмой		144
Приложение		147

Сериков В. П., Миронов Ю. Н.

С 32 **Крутые высоты:** (Диалоги о бригадном подряде по материалам телевизионных передач «На стройках пятилетки»). — М.: Стройиздат, 1980. — 152 с., ил. — (Герои десятой пятилетки).

Обобщены материалы телевизионных передач «На стройках пятилетки». Рассматриваются вопросы и перспективы развития бригадного подряда, а также проблемы, требующие решения для распространения этого метода на стройках страны.

Владислав Пахомович Сериков. Герой Социалистического Труда, лауреат Государственной премии СССР, заслуженный строитель РСФСР, ведущий инструктор передовых методов труда Минтяжстроя СССР, в недавнем прошлом бригадир строителей из Мурманска — постоянный участник передач «На стройках пятилетки».

Юрий Николаевич Миронов, комментатор Центрального телевидения — автор и ведущий этих передач.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

С $\frac{30201-499}{047(01)-80}$ 39-79. 3201010000

ББК 65.9(2)31.

338:6С

© Стройиздат, 1980

ПРЕДИСЛОВИЕ

Нам хотелось бы вначале представить действующих лиц, с которыми читатель встретится на страницах книги. Многих из них читатель, если он к тому же и телезритель, мог встречать на голубом экране своего телевизора в передачах «На стройках пятилетки»,

1. **Николай Тимофеевич Архипец** — заместитель председателя Госснаба СССР. До этого был министром промышленного строительства Белорусской ССР. В этом качестве он и принимал участие в передачах. Минпромстрой БССР, в который входит 30 общестроительных трестов и 9 домостроительных комбинатов, ежегодная строительная программа которого превышает миллиард рублей, первым в стране в виде эксперимента был переведён на полный хозяйственный расчёт.

2. **Виктор Семёнович Артёменко** — бригадир строителей из Киева, лауреат Государственной премии СССР, заслуженный строитель Украинской ССР. Один из инициаторов внедрения бригадного подряда в Киеве.

3. **Иван Михайлович Алексеенко** — начальник мостоотряда № 19 Минтрансстроя. Мостоотряд был первым среди коллективов министерства, работающих по методу бригадного подряда.

4. **Сергей Тимофеевич Дементьев** — первый заместитель председателя Госстроя РСФСР, лауреат Государственной премии СССР. В 1970 г. он был начальником строительного управления Зеленоградстрой.

5. **Николай Анатольевич Злобин** — бригадир комплексной хозрасчётной бригады управления Зеленоградстрой, Герой Социалистического Труда, лауреат Государственной премии СССР, член Президиума Верховного Совета СССР.

6. **Владимир Андреевич Затворницкий** — бригадир комплексной бригады Главмосстроя, Герой Социалистического Труда, член Центральной ревизионной комиссии КПСС.

7. **Александр Дмитриевич Опекунов** — секретарь Центрального комитета профсоюза рабочих строительства и промышленности строительных материалов.

8. **Иван Семёнович Шевцов** — бригадир каменщиков Главленинградстроя, Герой Социалистического Труда, лауреат Государственной премии СССР, депутат Верховного Совета РСФСР.

9. **Игорь Феодосьевич Шупа-Дуброва** — инженер-строитель, заместитель директора Мурманского филиала Центра НОТ Минтяжстроя СССР.

В обсуждении проблем бригадного подряда примут участие также авторы писем, откликнувшиеся на телевизионные передачи «На стройках пятилетки». Это инженер-строитель из Липецка В. И. Попов, строитель из Зеравшана В. Д. Кизилов, старший экономист Борисоглебской МПМК Воронежоблколхозстройобъединения Л. В. Гончарова, строитель из Новосибирска В. Д. Суровцев, пенсионер из Москвы П. И. Зиньковский, инженер-строитель Л. П. Далецкий, Ю. В. Петров — старший мастер объединённой котельной Института физиологии имени И. П. Павлова, агроном колхоза «Прогресс» Одесской обл. Ф. С. Сидоров и др.

Проблемами бригадного подряда интересуются не только строители и не только потому, что бригадный подряд перешагнул границы строительной площадки и успешно используется в машиностроении, на транспорте, в сельском хозяйстве. Интерес к проблемам бригадного подряда у широкой читательской и зрительской аудитории объясняется прежде всего тем, что десятый год работы подряда на стройках страны убедительно доказывает высокую эффективность этого метода. Как показывают результаты работы подрядных бригад, продолжительность строительства сокращается на 17—20%, производительность труда возрастает на 20—25%, экономится 3—4% строительных материалов. За каждым процентом повышения эффективности капитальных вложений, которая обеспечивается только бригадным подрядом, стоят миллионы и миллионы рублей. Если бы бригадный подряд действовал повсеместно, он мог бы стать полновесной добавкой к итоговой цифре роста национального дохода, направляемого на накопление и потребление. Но...

Но прошло 10 лет с момента возникновения бригадного подряда, а он до сих пор не получил того самого повсеместного распространения, которое бы заметно повлияло, например, на итоги работы строительных организаций. Почему? Разобраться и получить ответ на

этот вопрос хотят люди самых разнообразных профессий.

В Основных направлениях развития народного хозяйства СССР на 1976—1980 годы указано: «Совершенствовать подрядный способ ведения строительных работ. Шире внедрять новую форму хозяйственного расчёта в строительстве — бригадный подряд»¹.

Приветствуя участников Всесоюзного слёта бригадиров хозрасчётных строительных бригад — победителей в социалистическом соревновании в девятой пятилетке, товарищ Л. И. Брежнев, в частности, писал: «Главной задачей всех участников строительства должна стать настойчивая борьба за повышение эффективности капитальных вложений, улучшение качества и снижение стоимости строительства, максимальное использование резервов, ускорение ввода в действие и сокращение сроков освоения новых производственных мощностей.

В этом большом государственном деле важную роль должно сыграть дальнейшее развитие и совершенствование бригадного подряда как в жилищном и культурно-бытовом, так и в производственном строительстве.

Центральный Комитет КПСС выражает уверенность, что ваша патриотическая инициатива найдёт ещё большее распространение в трудовых коллективах и при всесторонней помощи партийных, профсоюзных, комсомольских и хозяйственных органов превратится в массовое движение»².

Таким образом, партия придаёт первостепенное значение дальнейшему развитию бригадного подряда, надеется и рассчитывает на него, учитывая конечный эффект его в перспективных планах совершенствования капитального строительства.

В постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» указывается на необходимость широкого развития бригадной формы организации и стимулирования труда, имея в виду, что в одиннадцатой пятилетке эта форма должна стать основной.

Вот почему авторы этой книги не только хотят подвести некоторые итоги развития бригадного подряда на

¹ Материалы XXV съезда КПСС, М., Политиздат, 1976, с. 212.

² Правда, 1976, 13 февр.

сегодняшний день, а сделано в этом направлении уже немало, но и представить коллективное мнение о том, что же мешает бригадному подряду развернуться в полную силу, рассмотреть механику и структуру препятствий, затрудняющих его распространение, попробовать нащупать «болевы́е точки» существующей системы управления и планирования в капитальном строительстве, которые сдерживают развитие бригадного хозрасчёта.

В этой книге авторам хотелось сохранить в неприкосновенности тот дух дискуссионности, который был свойствен передачам «На стройках пятилетки», живую речь действующих лиц той документальной телеповести, сценарий которой написан уже после того, как она была показана на телевизионном экране.

ИЗ ИСТОРИИ БРИГАДНОГО ПОДРЯДА

(рассказ Ю. Миронова)

Вначале мне бы хотелось, никоим образом не умаляя заслуг лауреатов Государственных премии, Героя Социалистического Труда Н. А. Злобина, С. Т. Дементьева и всех зеленоградских авторов самой идеи и детальной разработки бригадного подряда, показать, что бригадный подряд появился как требование времени, как необходимость, к которой шли многие строители на разных стройках страны.

В 1963 г. Мурманским книжным издательством была выпущена книга И. Ф. Шупа-Дубровы «Бригадно-подрядный метод в строительстве». Книга эта — плод долгих раздумий, поисков, споров уже опытных в то время строителей — бригадира В. П. Серикова, за плечами которого была не одна крупная стройка, и инженера-мостовика И. Ф. Шупа-Дубровы, тоже немало поколесившего по стране. Встретились они на далёкой заполярной стройке. Ждановский ГОК — Всесоюзная ударная комсомольская стройка — был тем поисковым районом, где формулы будущего метода начинались с лозунга — «энтузиазм и ответственность плюс расчёт» и выводились сначала не в тетрадках, а стоптанными сапогами по снеговой жиже на заполярных ветрах, горячечными вахтами по три смены подряд, без перерывов.

Уже в те годы бригадир и инженер думали над тем, чем же будет в итоге отличен бригадный подряд от традиционных представлений о месте и роли бригады.

«Бригаде не будут давать много объектов, не более двух... Сдать их в срок бригада будет стремиться не только из-за премий, а из-за рабочей совести, чести».

«Бригада будет заинтересована в максимальном повышении производительности труда, в выполнении работ наименьшим количеством людей».

«Роль коллектива в воспитании людей возрастает. Больше заинтересованность — меньше текучесть. Дисциплина, сознание, коллективизм».

«Инженер будет заниматься только организацией работ, рационализацией, а не бумагами. Его задача — помочь бригаде своими знаниями».

«Прогульщика, лодыря лишить премии или снизить разряд. Уволился человек по уважительной причине — получил свою часть бригадной премии. Сбежал без уважительной причины — ни копейки премии».

Имея сейчас опыт работы по новому методу, что можно возразить по поводу этих самых первых, не до конца ещё оформившихся мыслей о бригадном подряде?

Уже тогда, в 1961—1963 гг., про многое, что предполагалось — «будет», сам бригадир мог написать «есть». Более сплочённого, более дружного коллектива, чем его бригада, найти было трудно. Именно тогда на строительстве Ждановского ГОКа всем стало ясно, что бригада должна участвовать в «большом подряде», на основе которого у нас в стране и ведётся в основном капитальное строительство (где заказчик — предприятие, колхоз, общественная организация, а подрядчик — государственная строительная организация). Бригада должна участвовать в этом подряде на равных правах со строительным управлением. А это значит: бригада может и должна выдавать готовый продукт (законченный цикл, как тогда его называли) — готовый объект или законченный этап строительства; в ходе стройки бригада организует взаимосвязь с субподрядчиками; за конечный продукт бригада должна получить гарантированное вознаграждение.

Конечно, это был не тот бригадный подряд, который сейчас действует на стройках страны. Но даже такая, первая, несовершенная схема организации действий бригады открывала перспективу для ускорения и удешевления строительства. Уже тогда было видно, что коллектив рабочих, став хозяином на объекте, может сэкономить время, труд, материальные и денежные ресурсы. В такой экономии коллектив будет более заинтересован: она повысит размер вознаграждения при окончательном расчёте за объект. Рабочие и авторы этих поисков всё больше начинали понимать, что именно такая система взаимоотношений выгодна и бригаде и государству.

Возможность высказать свои идеи, свои мысли в печати, по радио, на совещании специалистов была самая широкая. Более того, местная пресса, а потом и

центральная поддержала новую идею. Мысли новаторов дошли до Москвы, до центральных учреждений строительства.

На стройку, где работала бригада В. П. Серикова, в город Заполярный приехали представители Министерства строительства РСФСР и Центрального нормативно-исследовательского бюро при НИИЭС Госстроя СССР. Представители много смотрели, много слушали, мнение своё в протоколе выразили так:

«Способ ведения строительно-монтажных работ силами комплексной хозрасчётной бригады, предложенный тов. Сериковым В. П., представляет собой подрядную деятельность бригады, выполняющей работы на законченном строительном комплексе или его части...».

Сериков доказывал: «Нет, ещё не представляет! Мы хотим быть подрядчиками, мы хотим участвовать в управлении производством, в распределении прибыли. Только надо заинтересовать людей ясностью целей. Пусть управление с нами договорится».

Услышав, что управление, по мнению бригадира, должно о чём-то договориться с бригадой, т. е. принимать её условия, представители уже в следующем абзаце протокола сделали запись:

«Особенностью предложения тов. В. П. Серикова является предоставление бригаде возможности непосредственного участия в подрядной деятельности строительной организации».

19 августа 1963 г. перед представителями высшего строительного органа страны — Госстроя СССР и его научно-исследовательских институтов выступил бригадир треста Печенганикельстрой В. П. Сериков. Много, что предлагал тогда бригадир, казалось странным, неожиданным, хотя тогда уже мысли о новом методе по-хозяйски примерены были его бригадой не на одной стройке и говорил он о новом методе ясно и чётко. Идея в основном была уже почти отшлифована.

«У нас строительство ведётся на подрядных началах, — говорил В. П. Сериков, — бригада — это низовое звено строительной организации. Что, если она будет возводить объект также на подрядных началах? Руководители стройки определяют, сколько надо кирпича, леса, сборного железобетона и других материалов. Подсчитывают сумму заработной платы. Устанавливают

срок ввода. Остальное уже будет зависеть, в основном, от производителя работ и коллектива бригады».

23 августа 1963 г. в «Строительной газете» была дана такая оценка предложениям бригадира: «И хотя в методе бригадира Серикова ещё не всё определено чётко, по-видимому и само название «подрядный метод» чисто условное, ценность начинания не вызывает сомнений. Она в том, что бригада всю свою работу связывает с конечной целью — сдачей объекта в эксплуатацию»³.

Выступление в Госстрое СССР, проезд представителей Министерства строительства РСФСР имели положительные последствия. Тресту Печенганикельстрой было рекомендовано провести экономический эксперимент. Но, несмотря на то, что инженерами треста были сделаны все необходимые расчёты для строительства бригадой В. П. Серикова двух 40-квартирных жилых домов, коллектив оказался на другом участке — бригаду направили на стройку в посёлок Никель. Плавильный цех комбината Печенганикель, важнейший объект года, требовал максимального напряжения сил.

Эксперимент был всё-таки проведён. Право доказать на практике эффективность нового метода взялась бригада Ивана Ивановича Кутузова управления Жилстрой того же треста. Бригада построила 165-квартирный дом на двадцать семь дней раньше запланированного срока. Экономия затрат составила 32 тыс. руб.

Руководители управления Жилстрой почувствовали не только высокую эффективность работы бригады по-новому, но и то, что подряд требует большой инженерной подготовки, высокого уровня управления производством, слаженности работы всех звеньев строительства, а не только одного СУ. К сожалению, расширить рамки эксперимента управление не смогло. Да и повторить его в бригаде И. И. Кутузова тоже не решались. Нельзя, конечно, сказать, что бригада Кутузова работала на строительстве того дома методом бригадного подряда, тогда ещё не действовали экономические рычаги, привести в движение которые могли только специальные решения Госстроя СССР, Госкомтруда СССР, Министерства финансов СССР. Да и само понятие «подряд» тогда ещё в официальных строительных документах не

³ Строительная газета, 1963, 23 авг.

употреблялось. Метод, которым пользовалась бригада И. И. Кутузова, называли методом «законченного цикла».

Вот таким же методом завершила строительство Дома культуры в Новом городе (ныне Апатит) бригада Михаила Николаевича Калацкого. Выработка в бригаде М. Н. Калацкого за всё время строительства была не ниже 180%. Но и в тресте Апатитстрой, где работала эта бригада, продолжить интересное дело не решились.

Вот что писал М. Н. Калацкий в 1964 г.: «Завершив возведение Дома культуры подрядным способом по законченному циклу, бригада, по существу, прекратила своё существование. Многих лучших людей из бригады перебросили в другие коллективы. А нас переводят с одного объекта на другой. А жаль. Ведь не только мы, но и руководители строительного управления Жилгражданстрой и треста Апатитстрой убедились в больших преимуществах нового метода строительных работ...

Вообще, у нас нередко любят пошуметь вокруг нового, передового. А чтобы довести начатое до конца,— руки не доходят. Так получилось и с внедрением метода строительных работ подрядным способом по законченному циклу. Теперь мне приходится краснеть и перед своими товарищами, и перед печенгскими друзьями»⁴.

Но новое пробивало себе дорогу, потому что этого нового требовала сама жизнь. Ведь тогда, в 1964 г., оставался только год до выхода в свет постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства», которое, по сути, представляло собой хозяйственную реформу в промышленности.

«Бригады законченного цикла» — как бы прообраз нынешних хозрасчётных бригад, сообщения о появлении таких бригад появились в разных концах страны на страницах газет уже в 1964—1965 гг.

Примером может служить бригада известного московского строителя, ныне Героя Социалистического Труда, члена Центральной ревизионной комиссии КПСС Владимира Андреевича Затворницкого.

Так что многие передовые бригады в разных местах, разными путями, на разных стройках стремились

⁴ Полярная правда, 1964, 22 окт.

к одному — повышению ответственности бригады за порученное ей дело, поиску путей оптимального воздействия экономических рычагов на качество работы низового звена строительного производства. Поэтому появление бригадного подряда — не случайность. Это закономерный итог накопления передового опыта, поисков и завоеваний.

В 1970 г. в Зеленограде инженерами строительного управления во главе с Сергеем Тимофеевичем Дементьевым была закончена тщательная разработка основ того самого метода, который они назвали бригадным подрядом. «Подряд — в гражданском праве — договор, по которому одна сторона (подрядчик) обязуется на свой риск выполнить определённую работу по заданию другой стороны (заказчика) из её или своих материалов, а заказчик обязуется принять и оплатить выполненную работу». Выдержка эта взята из нового, последнего издания БСЭ, где ничего не упоминается о бригадном подряде, здесь по-прежнему речь идёт (говоря о строительстве) о «большом подряде», на основе которого у нас осуществляется капитальное строительство.

В Зеленограде предложили использовать принципы «большого подряда» в отношениях между бригадой (подрядчиком) и строительным управлением (заказчиком).

Бригада заключает договор со строительным управлением, на основании которого она берётся построить жилой дом (а зеленоградский эксперимент впервые был применён именно на строительстве жилых домов) в определённые сроки с хорошим качеством. Построить на свой риск. Это положение входит в условие договора. Потому что, если бригада сэкономит часть сметной стоимости строительства, то до 40% этой экономии она может получить в виде премии, а если допустит перерасход, то должна отвечать за это частью своего заработка.

Так что договор на бригадный подряд предусматривает и материальную заинтересованность коллектива бригады, и материальную ответственность за его работу.

Способствуя широкому привлечению трудящихся к управлению производством, метод бригадного подряда создаёт единство интересов государства, коллектива бригады и каждого работника. Бригада становится полномочным хозяином на стройке.

Почему же бригадный подряд утвердился именно в Зеленограде и в 1970 г.?

Объясняется это не только тем, что зеленоградские инженеры-строители сумели тщательно отработать основные положения бригадного подряда, и не только тем что руководство Зеленоградстроя во главе с С. Т. Дементьевым сумело доказать преимущества нового метода, сумело добиться поддержки и разрешения на эксперимент.

Главное, что новая форма хозяйственного расчёта, впервые внедрённая в жилищном строительстве бригадой Героя Социалистического Труда Николая Анатольевича Злобина, начала свою жизнь одновременно с переходом строительных организаций на новую систему планирования и экономического стимулирования. И это не случайно. И в реформе, и в бригадном подряде нашёл практическое воплощение взятый партией курс на усиление экономических методов руководства общественным производством в целом и строительством в частности. Очень важным обстоятельством было то, что за реализацию принципов бригадного подряда взялся бригадир Николай Анатольевич Злобин.

Много споров было в бригаде, где Н. А. Злобину предстояло идеи инженеров довести до каждого члена коллектива, чтобы все рабочие начали работать без оглядки назад.

Люди поняли то хорошее, что было в предложении инженеров. Бригада подписала свой первый договор с управлением. В нём чётко излагались взаимные обязательства. Бригада наметила жёсткие сроки строительства своего первого 14-этажного «подрядного» дома и построила его на 55 дней раньше нормативного срока. Бригада не только уложилась в смету, но и сэкономила несколько тысяч рублей. За первым бригада сдаёт второй дом, уже на 81 день раньше срока (а нормативный срок строительства это 235 дней). Дом был сдан с оценкой «хорошо» ко дню открытия XXIV съезда КПСС. Результаты эксперимента были настолько убедительны, что сразу же опыт зеленоградских строителей стал предметом изучения, тщательного анализа в организациях, направляющих техническую и экономическую политику нашего строительства.

Госстроем СССР было издано Положение о переводе комплексных строительных бригад на метод бригадного подряда.



*Герои Социалистического Труда Н. А. Злобин и
В. П. Сериков на XXV съезде КПСС*

С каждым годом число бригад, перешедших на новую форму хозяйственного расчёта, росло. Если в 1971 г. на стройках по этому методу работали 1500 бригад, то в конце девятой пятилетки их насчитывалось более 31 тыс.

С особым, придирчивым и пристальным вниманием следили строители страны за результатами работы двух бригад: Н. А. Злобина — в жилищном строительстве и В. П. Серикова — в промышленном. Можно с уверенностью сказать, что на промышленные стройки проложил дорогу бригадному подряду именно В. П. Сериков. Мы ещё вернёмся к тому — как это, наконец, у него получилось — история эта поучительна, так как промышленная стройка имеет больше сложностей при внедрении подрядного метода.

Вспомним итоги работы этих бригад на финише девятой пятилетки. План прошлой пятилетки по объёму работ бригада Н. А. Злобина выполнила за 3 года и 10 месяцев. Ещё в октябре 1973 г. она достигла уровня производительности труда, запланированного на конец пятилетки. За пятилетку бригада построила 14 жилых домов, детский сад на 250 мест, школу на 1000 учащихся. Установленное бригаде задание по росту производительности труда выполнено на 149,2%. Сэкономлено 130 тыс. руб.

Бригада В. П. Серикова за пятилетку выполнила

строительно-монтажные работы на 4 млн. руб., перевыполнила задание по росту производительности труда, с опережением графика сдала комплекс объектов теплоцентрали «Южная» в Мурманске и холодильник ёмкостью 1000 т. Сэкономлено 67,7 тыс. руб. Имеются не менее убедительные примеры и других бригад. Бригада В. Н. Фещенко на строительстве Березниковского азотнотукового завода повысила за пятилетие сменную выработку на 58%. Бригада Е. И. Барсукова в Нарвском тресте Минстроя Эстонской ССР обеспечила снижение себестоимости выполненных работ на 36,8 тыс. руб. Годовая выработка на одного рабочего почти удвоилась. В полтора раза возросла производительность труда в хозрасчётной бригаде Л. А. Харсика из треста Южэлеватормелъстрой Минсельстроя Казахской ССР. Это итоги работы лучших хозрасчётных бригад в девятой пятилетке.

Учитывая эти результаты, Государственным планом развития народного хозяйства СССР на 1976—1980 годы предусмотрено дальнейшее распространение новой формы хозяйственного расчёта в строительстве и доведение к концу десятой пятилетки выполнения объёма строительно-монтажных работ методом бригадного подряда в жилищном и коммунальном строительстве до 70—80%, в сельском — до 50% и в промышленном до 20—30%.

Как обстоят дела с бригадным подрядом сегодня, когда заканчивается десятая пятилетка? Как близки мы к достижению контрольных рубежей, намеченных пятилетним планом для бригадного подряда? Эти вопросы будут рассмотрены во второй главе книги.

Глава вторая

БРИГАДНЫЙ ПОДРЯД СЕГОДНЯ. КАКОВ ЕГО ЭФФЕКТ?

ДИАЛОГ ПЕРВЫЙ

Дементьев: Прежде всего надо отметить несомненные успехи бригадного подряда. Например, бригада Н. А. Злобина за семь лет работы по-новому построила 16 многоэтажных жилых домов, детский сад на 250 мест, школу на 1000 учащихся. По сути, это большой микрорайон города. Общее сокращение сроков строительства

составило 1468 дней, получено сверхплановой прибыли 166 тыс. руб. Выработка на одного члена бригады выросла с 13 345 руб. в год до 39 345 руб., т. е. почти в три раза⁵.

Уверен, что Владислав Пахомович Сериков может привести не менее убедительные итоговые данные по работе своей бригады, работающей в особо сложных условиях промышленного строительства и к тому же на Севере.

Сериков: За 6 лет работы по подряду бригада сдала государству четыре крупных промышленных комплекса. Общее сокращение нормативных сроков строительства составило около тысячи дней, экономия от снижения сметной стоимости строительства за эти годы — около ста тысяч рублей. Бригада обеспечивала в эти годы среднюю выработку в 1,5 раза выше, чем в среднем по управлению.

Дементьев: Это примеры, будем говорить, самых лучших коллективов. Но главное, что бригадный подряд всё шире и шире признаётся коллективами строителей. Сегодня, по данным ЦСУ СССР, по бригадному подряду работает уже 740 тыс. рабочих-строителей, 20 тыс. водителей, 12 тыс. механизаторов.

Опекунов: Наиболее широко распространён бригадный подряд в организациях Минпромстроя СССР, Главленинградинжстроя и Главмосстроя. В этих организациях доля строительно-монтажных работ, выполненных по бригадному подряду, составила соответственно 45,3, 49,5, 40,4% и увеличилась за два с половиной года десятой пятилетки на 25, 100 и 42%.

В первом полугодии 1978 г. более 40% объёма строительно-монтажных работ выполнено подрядными бригадами таких подразделений Минстроя СССР как Главзапстрой, Главульяновскстрой, Главновосибирскстрой, Воронежское, Томское территориальные управления, Минстрой Литовской ССР. В 557 организациях Минсельстроя СССР переведено на новую форму хозрасчёта более 50% бригад. В Минпромстрое СССР по результатам 9 месяцев 1978 г. из 510 организаций по новому методу трудились более 60% бригад.

Практика работы передовых строительно-монтажных

⁵ Правда, 1977 г., 8 октября. Речь депутата Н. А. Злобина на внеочередной седьмой сессии Верховного Совета СССР девятого созыва.

организаций подтверждает высокую эффективность бригадного подряда. Выработка в хозрасчётных бригадах в целом по отрасли больше плановой на 7,5%. При этом она не только выше в абсолютных цифрах, чем в среднем по стране (в 1977 г. составила 17 551 руб. по сравнению с 13 561 руб.), но и растёт более быстрыми темпами. За первые два года пятилетки она возросла в подрядных бригадах на 7,6%, а в среднем по отрасли — лишь на 5,6%.

Лучших результатов в повышении выработки рабочих подрядных бригад за эти два года добились Главмоспромстрой (на 30,6%), Главташкентстрой (на 19,6%), Главмосинжстрой (на 9%), Минсельстрой (на 7,7%). Наиболее высокая эффективность строительства достигнута в тех коллективах, где обеспечено массовое внедрение бригадного подряда. В Воронежском ДСК, например, широкое применение его позволило снизить фактическую продолжительность строительства на 1 — 4 месяца по сравнению с нормативной. И это в условиях освоения новой серии 16-этажных домов.

За счёт 100%-ного охвата рабочих бригадным подрядом коллективом Таллиннского ДСК Минстроя Эстонской ССР вдвое по сравнению с нормативной сокращена продолжительность строительства типовых зданий. Комбинат добился ритмичного ввода жилья в эксплуатацию в течение года.

Хороших успехов во внедрении бригадного подряда промышленныхстроек добился трест № 14 Минпромстроя СССР, который в 1977 т. выполнил 63% работ новым методом. Это позволило коллективу ввести в действие сверх плана пять объектов производственного назначения.

В тресте Оренбургсантехмонтаж Минмонтажспецстроя СССР за два года десятой пятилетки повышена производительность труда на 15,9%, при этом за счёт бригадного подряда на 6,7%. В тресте Бориспольсельстрой, выполнившем подрядными бригадами 62,1% работ, обеспечена в 1977 г. сдача в эксплуатацию сверх плана девяти сельскохозяйственных объектов производственного назначения, пяти объектов культурно-бытовых и трёх жилых домов полезной площадью 9 тыс. м². Успешно справился коллектив треста и с обязательствами 1978 г.

Миронов: Да, примеры убеждают в высокой эффективности бригадного подряда в лучших коллективах.

Уверен, что перечень таких примеров можно продолжить. А если взять в целом по стране, то каков итог развития этого прогрессивного движения на сегодня?

Дементьев: Сегодня по бригадному подряду работает уже 63 тыс. бригад, что составляет 42% общего количества бригад, занятых в строительстве⁶.

Миронов: Сергей Тимофеевич, но ведь контрольные цифры пятилетнего плана нацеливают не на количественный рост бригад, перешедших на подряд, а на выполняемый ими объём работ. А здесь положение, насколько я знаю, менее оптимистичное.

Дементьев: Да, я должен согласиться с вами. При 42%-ном охвате бригад подрядом объём выполняемых ими строительно-монтажных работ составляет только 27% . Это в среднем по всему строительству. Ближе всего мы подошли к контрольным цифрам в области сельского строительства. И я думаю, что именно здесь выполнение заданий пятилетнего плана будет обеспечено, т. е. около 50% объёма работ на сельских стройках в 1980 г. будет обеспечиваться за счёт бригадного подряда.

В жилищном строительстве нужно много приложить усилий, чтобы с помощью внедрения «орловской непрерывки», которая является «питательной средой» для бригадного подряда, приблизиться к контрольным цифрам десятой пятилетки.

В промышленном строительстве бригадный подряд внедряется замедленными темпами. Здесь на сегодня лишь 9% от общего объёма строительно-монтажных работ выполняется бригадами, переведёнными на бригадный подряд.

Миронов: Прежде всего, хотелось бы выяснить причины такой большой разницы между процентом охвата бригад подрядом, который, как вы сказали, составляет на сегодня 42%, и тем объёмом выполняемых работ, который падает на их долю — только 27%? Учитывая, что в среднем производительность труда в хозрасчётных бригадах выше на 20—25%, чем в обычных, казалось бы, что 42% бригад, переведённых на подряд, могли бы обеспечить 50—55% общего объёма работ. Почему же при таком значительном охвате бригад подрядом они не могут коренным образом влиять ещё на общее положение дел в капитальном строительстве?

⁶ Данные 1977 г.

Дементьев: Можно назвать несколько причин. Как правило, на подряд переводятся малочисленные бригады. Если у нас в среднем по стране бригады состоят из 25—30 человек, то на подряд переводятся бригады численностью 8—10 или 12 человек. Значительная часть бригад имеет разовый подряд, продолжительностью менее года, а в отчёте она отражается как работающая по подряду в течение всего года.

В то же время в число бригад, переведённых на новый метод, включаются коллективы, не выполнившие, хотя и не по своей вине, договорных обязательств.

Иногда в отчётных сводках, направляемых в министерства, в числе бригад, переведённых на подряд, указываются бригады, никакого отношения к подряду не имеющие, т. е. бригады, которые заключают договор на самую обычную аккордно-премиальную работу. Аккорд — очень надёжный и важный экономический рычаг в ускорении сроков выполнения какой-либо определённой работы. Но бригадный подряд — это совсем другое. Этот метод нацеливает бригаду на выполнение конечной продукции, на сдачу объекта в эксплуатацию. Если бригада, используя принципы аккордной оплаты труда, в рекордные сроки возведёт строительную коробку дома, это ещё не значит, что дом будет сдан в эксплуатацию раньше срока и государство получит ощутимую выгоду от сокращения продолжительности строительства. Эта коробка может потом простоять целый год.

Сериков: Я видел много таких коробок, в частности, в Череповце, куда ездил по заданию Коллегии Минтяжстроя СССР организовывать бригадный подряд. Кто не был в Череповце, прошу пожаловать. Вдоль дороги стоят эти мёртвые коробки. Десятки коробок. Законченных и брошенных. А это ведь материалы. Угроблен кирпич, масса железобетона. Около каждой из них валяются на земле десятки, сотни кубометров железобетона. И тут же рядом строят новое здание, новую коробку и возмущаются: «Нет железобетона!».

Меня пытаются убедить в том, что на строительстве этих коробок использовался метод бригадного подряда. Встречаюсь с такой бригадой, состоящей из восьми человек. Да какая может быть эффективность от перевода такой бригады на крупной стройке на подряд? Какая эффективность от восьми человек, когда стоит громаднейший кран, а его занять нечем? Восемь человек едва могут обеспечить работу первой смены. Всё конечно,

зависит от сложности объекта. Но, на мой взгляд, бригадный подряд рассчитан на крупные бригады: от 40 до 70 человек. У меня было семьдесят. И не потому, что мне так нравилось. А потому, что такая бригада имеет очень хорошую манёвренность.

Так было на Южной теплоцентрали. Объявили, что ожидаются обильные снегопады. Коллектив бригады за неделю закончил нулевой цикл, причём это было месячным заданием. Мог ли я эту задачу бригадой в восемь человек сделать? Да никогда! Такое только под силу большому коллективу.

И прежде всего, когда я приезжал на ту или иную стройку, мы создавали укрупнённые бригады. Вот Анатолию Александровичу Грекову мы помогли создать укрупнённую бригаду в составе 57 человек. 16 августа, 1978 г. на рабочем собрании в присутствии первого секретаря Череповецкого горкома КПСС В. А. Купцова, начальника объединения Череповецметаллургхимстрой А. В. Ковалькова и секретаря парткома объединения Н. Н. Михеева, бригадир А. А. Греков от лица новой укрупнённой комплексной бригады подписал первый настоящий договор на строительство крупного этапа отделения непрерывной разливки стали стоимостью строительно-монтажных работ 1300 тыс. руб.

Вот когда договор заключили, когда организовали Совет бригады, когда были созданы все условия, чтобы бригада почувствовала себя хозяином на своей строительной площадке, я тогда спросил А. А. Грекова: «Ну, а как ты сам считаешь, что ваша бригада делала раньше?» Он ответил: «Да, был такой подряд. В погоне за валом, за объёмом работ, гнали коробку здания. Закрывали его. И уходили. А другим строителям приходилось работать потом вручную. От такого «усечённого» подряда ни государству пользы, ни нам морального удовлетворения не было».

Иногда теряется первоначальный смысл бригадного подряда, ради чего мы его начинали. Бригадный подряд нацеливает строителей на сдачу объекта в эксплуатацию. А на многих стройках стали действительно подменять бригадный подряд аккордным заданием. Это неправильно. Искажается сама идея бригадного подряда,

И особое внимание сейчас надо уделять комплексному подряду. Кстати, по этому пути пошли болгарские строители. Они создают комплексные потоки. Эти потоки состоят из ряда технологически взаимосвязанных комплексных

и специализированных бригад, которые обеспечивают выполнение всего объёма работ по строительству и вводу в действие группы объектов, объекта или конструктивного этапа крупного объекта.

Поток возглавляется главным строителем, представляющим генерального подрядчика. В промышленном строительстве Министерства строительства и строительных материалов Народной Республики Болгарии в составе указанных потоков в 1978 г. было занято 79% всех работников.

А ведь они использовали наш опыт. Ведь у Н. А. Злобина подрядный поток не нарушался, он руководил им лично, этим потоком, хотя у него в большинстве случаев субподрядчики и не работали на условиях бригадного подряда.

За все годы работы по подряду, на любой стройке, несмотря на то, что подчас одновременно работали рядом с нами 14 субподрядных бригад, тем не менее, ведущей бригадой всегда была наша — бригада генерального подрядчика. И мы следили за тем, чтобы комплексная работа бригад, комплексный подряд, единый поток на стройке не нарушался.

Ведь как зачастую получается. Приходит, скажем, на объект бригада — у неё оформлен подряд на возведение нулевого цикла здания. Быстро заканчивает своё задание и уходит, получив премию с мотивировкой за сокращение затрат на производство работ и сроков строительства. И стоит «нуль» пять-шесть месяцев (подрядная цепочка прервалась). Затем появляется другой коллектив и ставит коробку дома. Ему также на подобном «подряде» положена премия за «скорость» строительства. Наконец, выполнять очередной «подряд» начинают отделочники — и они не остаются без премии, время-то ими сокращено. Готовый дом, после того как изрядно подержат его сантехники, электрики, вступает в эксплуатацию.

Подсчитаем итоги. Все бригады трудились на подряде, никто не остался без вознаграждения. Вот, правда, государство в убытке, ведь в общем «быстро» не получилось. Даже нормативный срок возведения здания не выдержан. О каком же подряде и премиальных рублях могла идти речь? Но деньги всё-таки выплатили, как и положено по бригадному договору.

Понятно, что в отчётах такие бригады будут числиться как подрядные. Но каков эффект такого подряда?

Мионов: Когда я выезжаю из пункта «А» в пункт

«Б» на поезде, меня интересует время прибытия в конечный пункт. И если поезд опоздал на 5 ч., то я, наверное, не приму во внимание объяснения машиниста, если он скажет, что, несмотря на опоздание, на одном из участков дороги поезд развил рекордную скорость, которую ни разу не показывали поезда такого класса. Меня, как пассажира, интересует только средняя скорость поезда, которая обеспечит точное время прибытия в конечный пункт назначения. Та же ситуация происходит при «усечённом» подряде. Все показали рекордные результаты, а общество терпит убыток.

Сериков: Абсолютно точное сравнение. Или вот ещё пример. В Волгограде в 1976 г. бригада Миронова за два года выполнила 23 подрядных договора (так писали в местной газете). Я за семь лет работы заключил только девять договоров, но по ним было введено четыре доведённых до кондиции промышленных комплекса, которые включили в себя десятки объектов. Разве это подряд? Да нет, они каждый месяц берут и выполняют аккордный наряд.

Видимо, пора ставить точки над «*i*». Аккорд пусть останется аккордом. При умелом его использовании, при соблюдении государственных интересов — это тоже способ повышения производительности труда, ибо формула аккорда предельно проста — «Больше и быстрее сделал, больше заработал». Но на аккорд по традиции передаются основные объёмные работы, за счёт которых обеспечивается выполнение плана по валу. А преимущественное выполнение валовых работ вначале строительства зачастую оправдано производственной необходимостью. Как правило, в результате нарушается технология строительства, создаётся искусственный дефицит материалов, затрудняется открытие фронта работ смежникам, увеличиваются объёмы незавершённого строительства, омертвляются значительные государственные средства.

Достигаемая при этом видимость благополучия хозяйственной деятельности строительных организаций оборачивается в пусковой период увеличением численности рабочих, а также затрат денежных и материальных средств. Доведение объекта до сдачи со всеми переделками и недоделками поручается другим, менее квалифицированным бригадам.

Бригадному подряду нужно вернуть его первоначальный, глубокий смысл воспитания в каждом участнике

производственного процесса, рабочем и руководителе, чувства рачительного хозяина и личной ответственности за конечный результат коллективной работы — ввод объекта. Нужно отвечать за объект до момента сдачи его госкомиссии. Вот это подряд. В крайнем случае — до сдачи рабочей комиссии. Моя бригада всегда сдавала объекты Государственной комиссии. Это принцип нашей работы. Сдавали объект тогда, когда получали продукцию. Только тогда мы шли получать премию. Это честно, между прочим. Может быть и не надо было так делать, но мы ни одного объекта не сдали без получения продукции. Южную теплоцентраль мы сдали, когда из трубы дым повалил и в новый жилой массив пошёл пар. Вот только тогда мы отправились получать премию. «За дым» — так мы говорили.

Мясокомбинат предъявили Государственной комиссии, когда было изготовлено первых 400 килограммов колбасы.

И, главное, потом мы на эти сданные объекты не заходим. Мы сдали объект и там нам больше делать нечего. И там действительно исправления и доводки не нужны. Бригада отвечает за свою работу.

Вот почему степень доверия к подрядным бригадам должна быть повышена. Если бригаду нацелить на достижение конечного результата, то она выполнит объект без брака и сдаст его рабочей комиссии в срок или досрочно. Уверен, что бригады... ведь каждый имеет честолюбие, уверен, что со временем бригады будут сдавать объекты Государственной комиссии и получать моральное удовлетворение. Ведь моральное удовлетворение тоже немаловажный фактор. Деньги деньгами, а моральное удовлетворение от полноценно сделанной работы многое значит для рабочего человека!

Дементьев: Метод бригадного подряда — это метод конечной продукции, что является главной государственной задачей, главным государственным интересом.

Творчески, инициативно работая на договорном объекте, бригада всё время сверяет свои результаты с обязательствами, взятыми по договору, и стремится к его завершению с тем, чтобы получить не только материальный выигрыш, но и моральную оценку своей работы. Нужно, чтобы этот день, день сдачи объекта и день выдачи премии, проходил каждый раз в торжественной, приподнятой обстановке, чтобы у руководителей всех

организаций нашлось время выразить благодарность бригаде через различные формы пропаганды и информации.

Эта форма морального поощрения, начатая в первые годы рождения подряда, в настоящее время упрощена и в большинстве случаев не используется.

Только бригадный подряд как новый метод низового хозяйственного расчёта создаёт условия для гармоничного сочетания государственных интересов с личной моральной и материальной заинтересованностью каждого члена бригады и всего коллектива в целом. Никакая другая форма организации и оплаты труда (сдельная, сдельно-премиальная, аккордная) не ставит перед бригадой такой глобальной задачи, как завершение объекта и сдача его в эксплуатацию.

На мелких объектах может быть аккордная оплата труда. Но только оплата! Таких задач как экономия материалов, получение прибыли эта форма оплаты труда не ставит. Поэтому они решают частные задачи по выполнению какого-то конструктивного элемента или работ на объекте. И правильно говорит Владислав Пахомович: сейчас сложилась такая ситуация, что любая аккордная работа называется подрядом. Вместо заключения договора на сдачу объекта в эксплуатацию сдаются по бригадному подряду только часть работ на объекте, а иногда и отдельные виды работ (возведение фундаментов, кирпичная кладка стен, устройство кровли и т. д.). Заработная плата рабочих повышается, а сроки строительства не сокращаются. Государство эффекта не получает.

Более того, как показала проверка, проведённая Госстроем РСФСР, многие бригады, перешедшие на такой подряд, работают по этому методу только 5—7 месяцев в году, т. е. около 50% рабочего времени. А в отчётности они значатся как подрядные бригады.

Мионов: С одной стороны, очевидно, что число подрядных бригад с каждым годом растёт. С каждым годом увеличивается объём работ, выполняемых этими бригадами. Но рост числа бригад и объёмов работ (42 и 27% соответственно) происходит недостаточными темпами, которые не обеспечат выполнение контрольных заданий пятилетнего плана по бригадному подряду. С другой стороны, даже и эти, сами по себе неудовлетворительные цифры роста не отражают истинного положения дел с бригадным подрядом в строительстве. Если бы

с помощью бригадного подряда выполнялось только 27% общего объёма строительно-монтажных работ, бригадный подряд в какой-то степени повлиял на общие результаты и показатели строительных министерств и ведомств. Но этого вклада не ощущается. Это так?

Дементьев: Я беру на себя смелость утверждать, что активное внедрение бригадного подряда, я имею в виду настоящий подряд, а не тот «усечённый» его вариант, о котором говорил Сериков, активное его внедрение в практику строительства смогло бы значительно улучшить положение дел в капитальном строительстве. Пока этого не произошло. И если не принять решительных мер, то намеченные пятилетним планом контрольные цифры для бригадного подряда не будут выполнены.

Опекунов: Темп прироста объёмов работ, выполняемых хозрасчётными бригадами, определён по отрасли в среднем — 6,9% в год. Фактически за последние 2,5 года среднегодовой прирост объёмов работ, выполненных хозрасчётными бригадами, составил 5,3%, в том числе в 1976 г.— 7%, в 1977 г. — 4,7% и в первом полугодии 1978 г. — 4,3%. Таким образом, начиная с 1977 г. в целом по отрасли темпы распространения бригадного подряда стали отставать от заданных.

Большую тревогу вызывает тот факт, что во всех министерствах увеличение количества подрядных бригад и объёмов выполняемых ими работ не привело к улучшению основных экономических показателей в деятельности строительных коллективов.

Так, за 9 месяцев 1978 г. в ряде главных и территориальных управлений строительства Минпромстроя СССР — 40—60% всех бригад переведены на подряд, однако план строительно-монтажных работ не выполнен. Такое положение сложилось, например, в Главбашстрое, Главвостоксибстрое, Главзападуралстрое, Главомскпромстрое, Главприокстрое, Главсредневожскстрое, Орловском и Североосетинском управлении строительства и ряде других подразделений. В Главленинградинжстрое 60% общего количества бригад работают по бригадному подряду и выполняют половину объёмов работ, однако план по выработке в первом полугодии 1978 г. выполнен лишь на 94,5%.

Управление Краснодаркрайсельстрой Минсельстроя РСФСР в массовом порядке на протяжении последних трёх лет применяет бригадный подряд. Показатели

внедрения новой формы хозяйственного расчёта как по удельному весу объёма строительно-монтажных работ, так и по охвату бригад находятся на уровне 80%. Однако экономического эффекта от бригадного подряда добилась в 1977 г. и за 9 месяцев 1978 г. лишь третья часть бригад, заключивших договоры на подряд. Это явилось одной из причин того, что в 1976—1977 гг. себестоимость выполненных строительно-монтажных работ превысила плановую на 10 млн. руб.

В первом полугодии 1978 г. хозрасчётные бригады трудились на подряде лишь 62% рабочего времени, в том числе в Минмонтажспецстрое СССР — 49%, Минтяжстрое СССР — 51%, Минстрое СССР — 66%, Минсельстрое СССР — 68%.

Глава третья

ДЕЛО ЗА ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ РУКОВОДИТЕЛЯМИ

ДИАЛОГ ВТОРОЙ

Дементьев: Самым главным недостатком на сегодня является то, что бригадный подряд большинством руководителей не изучен, главное содержание ими не понято, а отсюда и принятые меры по его внедрению носят поверхностный характер.

Сериков: Познакомившись с положением дел на ряде крупных строек нашего министерства, я должен отметить, что многие руководители не поверили в бригадный подряд. Других причин сдерживания распространения этого метода я не нашёл. Такие руководители рассматривают организацию и обеспечение подряда бригад как обременительную нагрузку для себя лично и как дополнительную двойную ответственность — перед вышестоящими организациями и рабочими. Многие руководители занимают нейтральную позицию, считают бригадный подряд временной кампанией и терпеливо ждут её завершения. Их нейтральная позиция осмотрительно скрывается за благополучными отчётами о возрастающем количестве подрядных бригад, и она же

вынуждает таких руководителей считать бригады, работающие на обычном аккорде, подрядными.

Дементьев: Большинство руководителей считают и сегодня, что бригадный подряд — это инициатива, передовое движение рабочих коллективов. Отсюда управленческий аппарат плохо понимает своё место в распространении бригадного подряда, в организации работ по подряду.

В чём ошибка? В чём ещё недопонимание этого метода? Дело в том, что бригадный подряд является новой формой хозяйственного расчёта в низовых звеньях.

До бригадного подряда низового хозрасчёта в строительстве не было. Не было! Существует на сегодняшний день хозяйственный расчёт для государственных социалистических предприятий. Коллектив же рабочих, который создаёт материальные ценности, никакой ответственности за результаты хозяйствования не несёт.

Поэтому, разрабатывая основные положения бригадного подряда ещё в 1968 г., мы предполагали, что это будет хозяйственный расчёт для бригады, для первичной ячейки производства. И в бригадный подряд заложены принципы хозяйственного расчёта, на основе которых осуществляется деятельность социалистических предприятий и организаций.

Первый принцип — *окупаемость затрат на производство и прибыльность*. Никогда от бригады не требовали знания сметы, знания того, как она сработала, с какими показателями закончена порученная ей работа. Это мог знать в лучшем случае прораб.

Раньше бригада прикреплялась к прорабу, ставилась на объект, получала наряд-задание, который каждый месяц «закрывала».. Задача бригадира заключалась в одном — оформить побольше заработной платы на бригаду за прошедший месяц. Выполнив свою работу, бригада уходила на другой объект, а кто будет заканчивать работы на старом объекте, в какие сроки его построят, её не интересовало, ибо за всё отвечал прораб. Зачастую так существует всё и поныне.

Бригадный подряд возлагает полную ответственность за судьбу объекта на бригаду, которой теперь не безразличны стоимость объекта, объём работ, сроки, размер премии, качество работ. Бригада для получения премии должна обеспечить не просто безубыточную работу, но и дать сверхплановую прибыль.

Второй принцип — *предоставление определённой оперативно-производственной самостоятельности и стремление достичь наилучших результатов.*

Первый раз в истории капитального строительства бригаде предоставлена самостоятельность и она раскрыла через бригадный подряд огромный запас творческой энергии рабочих бригады. Именно эта самостоятельность, понимаемая бригадой как доверие ей, рождает ответственность перед государственным планом. Для неё как хозяйина объекта своевременный ввод его в эксплуатацию расценивается как экзамен перед государством. И неудивительно, что там, где созданы нормальные условия для работы, где в её успехе заинтересовано руководство стройуправления, треста, там всегда лучшие результаты работы бригады. Этот принцип до сих пор используется плохо, бригадой стараются командовать, вмешиваются в её производственно-оперативную деятельность, очень часто прерывают работу, перебрасывая на другой объект.

Третий принцип — *ответственность за производство и контроль рублём.*

Ответственность бригады за результаты работы на объекте оформлена договором. Она её принимает как поручение особой важности, необычной на первое время по содержанию. И всегда выходят с честью там, где есть необходимые условия, создаваемые администрацией и инженерно-техническими работниками строительного управления.

Совершенно новым явлением для бригад служит запись в Положении о бригадном подряде: контроль рублём. Ответственность не только за срок, качество работы конструкций, но и ответственность за правильное, рачительное хозяйствование, за сохранность всех материальных ценностей, за полную загрузку транспорта и механизмов. И за всё должна платить бригада в счёт договорной (расчётной) стоимости. За каждую машину кирпича, раствора, за каждую железобетонную плиту накладную подписывает бригадир. Каждый путевой лист за работу автомашины, каждая рапортничка за работу механизмов подписывается бригадиром. Без его подписи бухгалтерия СУ не принимает счета на оплату от организаций. Это стимулирует бригаду улучшать сохранность материалов и деталей. Если в результате неправильного складирования или хранения нужно

заменить деталь, то бригада её получит, но за отдельную и дополнительную плату. А это убыток для бригады. Неправильно сложенная стена или перегородка потребует дополнительного нанесения штукатурки, стоимость которой тоже будет отнесена за счёт бригады. И, как показала практика, бригада с такими ситуациями справляется лучше, чем обычная бригада с постоянным контролем прораба.

Все три указанных ленинских принципа хозяйственного расчёта составляют основу идеи бригадного подряда.

Кроме того, дополнительно, учитывая веление времени и требования партии и правительства о повышении качества работы, в Положение о новой форме бригадного хозяйственного расчёта в строительстве — бригадном подряде (Госстрой СССР, 1977 г.) включено условие выплаты повышенной премии в зависимости от оценки качества сдаваемого объекта, определяемой Государственной комиссией.

Учитывая интересы государства, бригадный подряд предусматривает сдачу работ бригаде только в целом по объекту, чтобы была борьба за конечный продукт — объект с привлечением всех субподрядчиков к работе по единому графику под руководством бригадира комплексной бригады. Здесь уместно напомнить об опыте болгарских строителей.

Практика показала, что бригада, борясь за сокращение сроков строительства и зная, что конечный срок зависит от субподрядчиков (сантехники, электрики, штукатуры, плиточники, маляры и т. д.), готовит им заранее (иногда в ущерб своим работам) фронт работы, сдают его субподрядчику, принимает от него выполненные работы, визирует форму № 2 (процентку) на оплату. В результате все субподрядчики с большим желанием идут работать на объект, который ведётся по бригадному подряду.

Не называя многие другие положительные стороны бригадного подряда, можно заключить из сказанного, что бригадный подряд — это метод, это система хозяйственного расчёта, основанного на ленинских принципах хозрасчёта для низового звена-бригады.

Бригадный подряд — это экономический метод хозяйствования в первичной ячейке, где и создаются материальные ценности, метод, позволяющий раскрыть огромные потенциальные возможности рабочего коллектива,

выявлять и эффективно использовать резервы. Руководитель в первую очередь должен быть заинтересован в том, чтобы у него в каждой бригаде был низовой, бригадный хозрасчёт.

Сериков: Руководители не решаются бригадам доверять крупное, ответственное дело. Такое, как, например, делала наша бригада. Целый комплекс объектов. Мы-то ведь делали. Надо было бригаде построить мясокombинат, очистные сооружения, несколько объектов комбината хлебопродуктов — всё это на тринадцать с половиной миллионов рублей. Так ведь мы заключали договор не только на этап, а на всю работу, на весь объём, на конечную продукцию, договор на три года, с целевой задачей каждый год 31 декабря предъявлять объекты к сдаче Государственной комиссии.

А когда люди представляют себе ясную картину, видят перспективу, то начинают думать, искать пути, как приблизить срок сдачи. У них есть возможность осмыслить всю технологическую последовательность работ! А главная ошибка на местах — это, повторяю, руководство не решается передать бригаде большое дело, а подчас и не имеет достаточной возможности. Бригадам дают небольшие этапы работ, бригада не знает перспективных целей и не может выступать как активный борец за свои права и государственные интересы.

Мы на протяжении семи лет сдавали крупные промышленные объекты и, как правило, досрочно. За счёт чего? Я вам отвечаю.

В бригаде сложилась своя система управления производством. Система включает в себя три основных принципа; самоуправление, самоорганизацию и социалистическую предприимчивость.

Практика подсказала, как организовать труд большой бригады. Её разделили на специализированные звенья: плотников, арматурщиков, бетонщиков, сварщиков, монтажников, каменщиков и т. д. Состав звеньев может меняться в зависимости от условий и характера работы.

Когда кто-нибудь спрашивает, что главное в подряде, любой рабочий бригады скажет: «Самоорганизация — каждый должен знать свой манёвр!» С этой суворовской формулы мы начинали, с ней бригада живёт и поныне, хотя я уже не бригадир её. Каждому звеньевому даётся конкретная программа действий на полгода, год вперёд с разделением работ на очереди. Принцип состоит в том, что каждому звену отведён конкретный участок,

заблаговременно известен характер работы. Имея в виде конечной цели сдачу комплекса без недоделок, решай сам, когда и что тебе выполнить. Если на каком-то участке назревает остановка, например из-за перебоев в снабжении материалами, переходи на другое место, не паникуй, не жалуйся бригадиру, что звену нечего делать, маневрируй самостоятельно.

Неукоснительно действует принцип: получил задание — выполни, несмотря на любые трудности, думай о сроке окончания работы и её качестве. И не только каждый звеньевой, даже каждый рабочий знает свой фронт работ. Поэтому отпала такая обязанность бригадира, как ежедневная расстановка рабочих. В этом нет необходимости. Каждое звено заступает на своё рабочее место, словно и не было перерыва в работе. Звеньевые — хозяева на своём участке, они самостоятельно решают свои вопросы.

Мы сумели делегировать права своим звеньевым. Так вот и руководители пусть делегируют часть своих прав советам подрядных бригад.

Звеньевые распорядились..., а что же остаётся делать бригадиру? У него обязанностей хватает. На основе инженерных расчётов на строительство объекта составляется единый сетевой график. Все нити управления находятся у бригадира генподрядной бригады. Он стремится во что бы то ни стало сохранить подрядный поток. А это значит многое. Нужно регулировать работу в соответствии с графиком взаимоотношения со смежниками, а их полтора десятка. Например, понадобилось задержать монтаж перекрытия. Бригаде задержка невыгодна. Но монтаж прерывается. Чтобы смежникам не пришлось доставлять оборудование к рабочим местам с опозданием, бригадир принимает нужное решение.

С переходом бригады на подряд у рабочих появляется инициативность. Члены бригады становятся активными участниками одной большой работы, которую стараются закончить не только в срок или досрочно, но и с хорошим качеством и с меньшими затратами. Как снизить стоимость объекта? Ищут и находят пути все. Например, в бригаде появился свой станок для вытяжки арматуры. Арматура получается намного дешевле. Спросят: «А где же взяли станок?» Да он валялся весь проржавевший, никому был не нужен. Бригады повсюду небольшие,

на одном месте работают по 10—15 дней, а станок тяжёлый. Его можно использовать только в такой бригаде, как наша.

Многие рабочие стали рационализаторами. Делают различные приспособления (облегчённые кондукторы, подмости), инструменты (например, мастерок из старых автомобильных рессор, которым можно рубить тонкую арматуру).

Или вот ещё пример, подчёркивающий инициативность, предприимчивость подрядной бригады.

Нужно было построить мясокомбинат. Всё было. Был проект, был цемент и металл. А вот полторы тысячи кубометров железобетона для безбалочных перекрытий изготовить было негде. Не было пропарочных камер! Даже инвентарную опалубку завод в срок сделал. А пропарочных камер нет. Если бы этот вопрос решался на уровне главка или треста, то прошло бы минимум полгода. Что делает бригада? Быстро оценили обстановку. Оказалось, что может оказать помощь в этом деле комбинат стройконструкций, но нужны дополнительные пропарочные камеры. А кто их построит? Совет бригады решает выделить из состава бригады (у нас тогда было 70 человек) 20 лучших рабочих для строительства этих камер. Камеры были сделаны за два месяца, они и по сей день дают продукцию. Сложнейший организационный вопрос был решён. Кем? Бригадой!

Там же, на строительстве этих камер была решена ещё одна проблема. Все знают, что и сегодня трудно приживается подряд на предприятиях стройиндустрии. А мы ещё в то время, в 1974 г., договорились с бригадой комбината, что она возьмёт подряд на поставку полного комплекса сборного железобетона на главный корпус мясокомбината.

Заказ был выполнен точно по графику и с высоким качеством. Ни одной бракованной детали! Мы были кровно заинтересованы в успехе работы этой бригады и оказывали ей при необходимости помощь.

Рабочая смекалка — это тоже ресурс бригады, научная организация труда. Приведу ещё пример предприимчивости бригады. Было это в 1974 г. Работы были сложные. Только своими силами коллективу предстояло освоить более миллиона рублей. Совет бригады прикинул, что трудно будет решить все вопросы без помощи

инженерно-технических работников — у рабочих знаний не хватает. Хотели объявление даже в газету дать — требуется, мол, бригаде инженер, оплата по соглашению. Посмеялись было, но потом решили пригласить к нам в бригаду инженера-строителя Фёдора Ивановича Соляника, пенсионера. Фёдор Иванович проработал 22 года на стройках Мурманска на разных руководящих должностях. И, наверное, есть свой глубокий смысл в том, что этот человек, в прошлом боевой разведчик, имеющий 14 боевых наград, воевавший в тылу врага командиром десантного отряда в Белоруссии, Югославии, Чехословакии, имеющий полное право на заслуженный отдых, но сохранивший и силу, и энергию, снова пришёл в ту организацию, где 20 лет назад работал главным инженером управления. Талантливый специалист, умеющий мыслить инженерными категориями, стал он шефом бригады, её консультантом по всем сложным вопросам нашей бригадной работы. Зачислили Фёдора Ивановича в бригаду, разрешили нам взять его на ставку рабочего третьего разряда. И стал он заниматься вот той самой работой, на которую его и пригласил совет бригады, работой шефа, консультанта, экономиста и рационализатора.

Чего он только не сделал за несколько лет работы, «мозг» нашей бригады, освобождённый от решения мелких проблем, от текучки.

На строительстве мясокомбината предстояло сварить 80 тыс. стыков. Работа эта долгая. И надо было найти выход, чтобы ускорить прежде всего эту работу. И Фёдор Иванович нашёл решение. 50 тыс. стыков из 80 тыс. мы сварили на сварочных полуавтоматах. Никогда на стройке я не видел, чтобы пользовались этими сварочными полуавтоматами. Они работают на заводах, в закрытых помещениях. Он поехал на судоверфь, посмотрел, как работают эти полуавтоматы, «выбил» 10 тыс. руб. у треста на новую технику (оказывается это было можно сделать) и купил два полуавтомата. Сделали мы для них два зонтика из обычного рубероида, и работа закипела. Что это дало? Высвободили десять сварщиков и ввели в действие мясокомбинат досрочно.

Фёдор Иванович поставил на принципиальные позиции отношения с заводами-поставщиками. Всем известно, что никаких санкций мы, рабочие строительных бригад, к поставщикам предъявить практически не можем.

Только пришли к нам первые железобетонные изделия, он комиссию вызвал, составили акт: «Завод допустил много брака в работе, поставил конструкции с такими-то изъянами. Потребуется доводка конструкций на месте. На это потребуется 80 тыс. руб., которые завод должен перечислить в управление и 2700 руб. из фонда заработной платы завода передать в фонд бригады».

И всё это нам действительно передали. Не скажу, что брак полностью прекратился после этого. Но к нам старались послать лучшие конструкции, и не возражали после того, как мы предъявляли счёт. Оплачивали сразу же. Такую же работу Фёдор Иванович провёл со взрывниками, которые то недовзорвут что положено, а то и переусердствуют. Очень большую воспитательную работу рублём провёл он с ними. И эффект был немалый. Вот что значит настоящий инженер, который болеет по-настоящему за успех бригадного подряда. А ведь настояла на его приёме в бригаду сама бригада. Все решения принимались и продумывались на Совете бригады. Вот пример самоуправления. Все самые ответственные решения принимаются на Совете. Совет состоит из 11 человек. В него могут войти все, кто этого заслужил. Раз в полугодие состав Совета полностью переизбирается вместе с председателем. Цель такой периодичности — чем больше рабочих пройдут школу самоуправления, тем лучше для каждого и для всей бригады. В Совет никогда не избирается ни бригадир, ни руководители общественных организаций. На мой взгляд — это важное условие. Совет стал незыблемой опорой бригадира. Члены Совета контролируют доставку материалов, работу механизаторов, ведут табель учёта выхода на работу. Им дано право призвать к порядку любого рабочего, если его действия идут вразрез с задачей коллектива. Я лично регулярно отчитывался на заседании Совета по всем вопросам общественной и производственной жизни.

Совет воспитывает рабочих. На заседаниях Совета распределяется премия. Распределение велось у нас с учётом коэффициента трудового участия. Совет всегда заседал долго и бурно. Ведь речь там всегда шла не только о материальном вознаграждении, там давалась и моральная оценка деловым качествам каждого. И трудно сказать, что воздействует сильнее — снижение заработка

или принципиальный, требовательный, но справедливый разбор отношения рабочего к делу. Больше того, гласность материального поощрения в данном случае подчёркивает степень престижности, качество труда, и в значительной мере это поощрение становится моральной оценкой.

Всегда ли справедливы решения Совета? Судите сами: те, кто лишён премии частично или полностью, имеют право обжаловать решение. За многие годы никто не воспользовался этим правом. Действенность Совета также не вызывает сомнений. В бригаде не бывает прогулов и других грубых нарушений. Фотография рабочего дня, которую в начале работы по подряду проводил отдел труда и заработной платы, внутрисменных потерь не обнаружила. Вот вам эффект привлечения людей к непосредственному управлению производством.

Годы работы по подряду сделали коллектив нашей бригады саморегулирующейся, самоорганизующейся системой. Работа звеньевых строится на полном доверии. Создана цепочка взаимответственности — цепочка управления. Бригадир находится над этой цепочкой. Его усилия направлены на достижение конечной цели.

На мой взгляд, такая система должна работать не только в бригаде. Всё это действительно для любого производственного коллектива, будь то управление, трест или главк. Бригадный подряд, я уверен, становится школой управления и для управленческого аппарата.

Бригадный подряд — это не сухая экономическая категория, а живое увлекательное дело, это новый этап развития социалистических производственных отношений. К сожалению, ещё не все руководители производства понимают это.

Существует проблема, о которой я как-то раньше не задумывался — это умение передавать опыт. Этому нам всем надо ещё поучиться. И главное, нужно ясно представлять уже такие грани бригадного подряда, такие его стороны, которые ещё, можно сказать, нам мало знакомы и которые ещё предстоит осмыслить.

Какие факторы являются в подряде основной движущей и организующей силой? Как они взаимодействуют между собой и каковы их особенности? Что вообще привлекает людей в подряде? Это важный вопрос. Есть у нас новый метод — бригадный подряд. Это метод коллективного хозяйствования рабочих на современном

этапе социалистического строительства. Это, собственно, и новые производственные отношения, когда многие функции управления производством берёт на себя бригада. Но этот метод, как бы он ни был внешне привлекателен, сам по себе, без особых приёмов воздействия на психологию, чувства человека задачу не решает. Чтобы создать в коллективе атмосферу энтузиазма, трудового праздника, высокий духовный, эмоциональный настрой, нужно уметь воздействовать на лучшие чувства людей — чувство долга, патриотизма и чувство здорового честолюбия. Нужно уметь планировать «завтрашние радости», как говорил Макаренко.

Многие считают, что бригадный подряд мешает нормальному материально-техническому снабжению. Рассмотрим такой пример.

На строительстве кинотеатра оказалось, что не будет облицовочного кирпича, и поэтому возведение этого объекта переносится на следующий год. Мы срочно послали в Мурманск Борисова (он сейчас мою бригаду возглавляет) и ещё двух человек и сказали: «Без кирпича не возвращайтесь!». Через две недели по железнодорожной ветке, идущей к городу, прибыли вагоны с кирпичом. Наверху, на кирпичах сидел победителем Борисов с товарищами. Молодцы ребята! И жители получили кинотеатр намного раньше срока.

В командировках я встречался с замечательными бригадирами. Личности настоящие. С ними никакой воспитательной работы, я бы сказал, не надо проводить, чтобы перевести на подряд. Они готовы для этого большого дела. Такие бригадиры и бригады есть повсюду. В Череповце Греков решительно взял на один год объём на миллион триста тысяч рублей. Это не мы его уговаривали. А он сам взял. Я, быть может, и не осмелился, а он взял. Причём коллектив у него гораздо слабее, чем у меня. Много ещё неквалифицированных рабочих. Но Греков рассчитывает, что в процессе работы по бригадному подряду коллектив закалится, окрепнет и ему по плечу будет эта серьёзная задача.

Кстати, в печати зачастую речь идёт о лучших коллективах, поэтому как-то отложилось у всех в сознании, что по подряду работают мощнейшие коллективы. А на самом деле сам метод превращает рядовую бригаду в мощнейший коллектив.

А что же происходит на местах? Ведь не объекты

готовят под подряд, а стараются какие-то «хорошие» бригады сформировать, а потом подыскивают этой бригаде объект. Не надо этого делать.

За несколько недель работы на стройках Череповца и Казахстана мы сумели не только настроить руководителей на подряд, но и практически подготовили перевод нескольких бригад на работу по бригадному подряду. В Казахстане переведена на подряд бригада строительного управления Фосфорстроя Главкаратаухимстроя, руководимая А. А. Кайзером, численностью 40 человек с годовым объёмом строительно-монтажных работ 1160 тыс. руб. и целевой задачей — сдать рабочей комиссии в 1979 г. комплекс объектов по производству термической фосфорной кислоты на Новоджамбулском фосфорном заводе.

Переведена на подряд объединённая бригада управления Индустрией под руководством Г. П. Статиади (её состав 55 человек).

Рассмотрен вопрос о строительстве методом подряда литейного цеха Джамбулского производственного объединения «Химпром» с объёмом строительно-монтажных работ на 1,5 млн. руб.

И как приятно было видеть бригадиров укрупнённых бригад, выполняющих объём работ по подряду на 1 млн. руб. и выше, на одном из заседаний коллегии Минтяжстроя СССР в апреле 1979 г.

Именно на этой коллегии получила одобрение и поддержку как магистральная линия в развитии бригадного подряда на промышленных стройках — создание укрупнённых бригад в 60, 70, 100 человек с передачей им на подряд отдельных объектов, узлов с объёмом работ 1 млн. руб. и более.

При этом что надо отметить. Все рабочие и бригадиры — за подряд. Буквально в первом разговоре, бригадир Кайзер заявил: «Хочу сделать самостоятельно от начала и до конца весь комплекс объектов. Уверен, что может получиться не хуже, чем у вас, Владислав Пахомович. Получилось так, что не я его агитировал за крупный подряд, а он сам предложил давно продуманное решение.

Нередко на наших стройках возникает ситуация, когда все бригады становятся участниками состязания — «кто кого перебежит». Так вот, мы должны работать по другому принципу — не «кто кого перебежит»,

а «кто кого передумает». Этот принцип обеспечивает бригадный подряд.

Вот, товарищи, вам объекты. Задача на два-три года. Перспектива! Вешайте чертежи на стене, изучайте, думайте, мыслите! И люди начинают серьёзно думать, с энтузиазмом принимают вот эти большие задачи. Большая цель рождает большую энергию.

Сейчас уже время исполнителей прошло, настало время творцов! Как только задача поставлена, люди зажглись большой целью, появляется сразу желание раскрыть свой творческий потенциал. Я рассказал уже как наша бригада, перейдя на подряд, сразу стала обзаводиться своим хозяйством и первое, что она приобрела, — вытяжной станок для арматуры. Так, через 4 дня после заключения договора с бригадой Кайзера, у них тоже появился вытяжной станок. «Где, — спрашиваю, — нашёл?» «Да, говорит, — стоял никому не нужный. Мы его и взяли». Повторяется та же история. Люди сразу превращаются в хозяев на площадке. Это частный пример, но за ним угадывается тенденция. Бригадный подряд рождает творческую инициативу.

А некоторые руководители продолжают считать подряд какой-то обременительной обузой. Но надо сказать, что их становится всё меньше. Время идёт, и у многих руководителей меняется отношение к бригадному подряду. Вот последний пример. В Старом Осколе руководители комбината Электрометаллургстрой совместно с Советом бригадиров приняли революционное решение: не допускать ни одной мелкой бригады на новые объекты, работы вести только крупными подрядными бригадами.

В нашем управлении четвёртый год все бригады работают по подрядному методу. Ни руководство, ни бригады уже по-старому работать не могут. Вот в чём парадокс заключается. Где-то не могут ещё работать по-новому, а мы уже не можем работать по-старому. И нам вернуться к старому, традиционному стилю работы просто невозможно.

Наши инженерно-технические работники также отвыкли работать по-старому. «Наряды каждый день писать? Нет, это такая нагрузка! Мы не можем заниматься этой бумажной работой», — вот что ответят наши инженеры. Они сейчас занимаются своей инженерной работой. Даже вопросами снабжения инженер будет

заниматься только в крайнем случае. Потому что эти вопросы взял на себя бригадир. Прораб только должен вовремя подать заявку, а требовать — это уже наше дело.

Дементьев: Конечно, рабочих сейчас уговаривать не нужно. Все хотят работать по подряду. Все хотят! Уже есть недовольные. Письма к нам в Госстрой РСФСР приходят: «Дайте возможность работать!».

И в этом деле, ещё напоминаю, ведущая роль за управленческим аппаратом. Без организации, без инженерной подготовки бригадный подряд невозможен. Он и внедряется сейчас слабо в тех организациях, где нет должной инженерной подготовки. Переводят на подряд формально. Лишь бы отрапортовать о наличии подрядных бригад. И наоборот, там имеются хорошие результаты, где руководитель ждёт этих результатов, рассчитывает на них, ищет пути поддержки бригадам, работающим на подряде, и главное — обеспечивает бригадному подряду инженерную подготовку.

И тогда именно такой руководитель находит в бригадном подряде тот резерв, который обеспечивает ему соответствующие производственные, плановые показатели.

Вот Владислав Пахомович назвал своё строительно-монтажное управление треста Мурманскпромстрой, где он работал долгое время бригадиром. На сегодняшний день имеется 50 таких организаций, где целиком все бригады переведены на работу по бригадному подряду. И работают они успешно! Но это не простое дело, особенно вначале, это требует усилий от руководства. Нужна настоящая работа министерства, главков, трестов, строительных управлений. Сегодня на 90% успех бригадного подряда предопределён системой управления строительным производством. И огромное значение имеет позиция первых руководителей строительных организаций.

Мионов: Очевидно, настало время высказаться Ивану Михайловичу Алексеенко — начальнику мостоотряда № 19. Мостоотряд первым среди коллективов Минтрансстроя стал работать по методу бригадного подряда. Сейчас в мостоотряде все бригады, а их 28, работают по этому методу. Коллектив добился значительных успехов.

Иван Михайлович, хотелось бы знать мнение о роли командного состава в решении проблем бригадного подряда.

Алексеевко: Я согласен и с Сериковым, и с Дементьевым. Сейчас главная проблема — преодолеть психологический настрой руководителей.

Многие руководители, к сожалению, ратуют за старые методы руководства. Это более привычно и проще. Лучше жить по старинке. А по старинке сейчас, в условиях научно-технической революции, жить нельзя. Прав Владислав Пахомович Сериков, когда говорит о том, что сейчас во всех звеньях на любых уровнях нужно создавать самоуправляемые и саморегулируемые системы.

Я считаю, что у нас в мостоотряде, если и не добились окончательно, то вплотную подошли к решению этой проблемы.

Когда переводятся на подряд все бригады, то нужно думать не только о повышении эффективности производства, но и о большом воспитательном значении бригадного подряда. Это немаловажно. В этом случае, как говорил Сериков, все члены коллектива привлекаются к управлению производством, все до одного, от рабочего до руководителя.

При переводе всех бригад в организации на подряд требуется большая работа всех служб и звеньев управления. Некоторые звенья управления должны вообще перестраивать работу по-новому. Формальный, не подготовленный инженерной службой перевод бригад на подряд ничего не даст, это может только дискредитировать саму идею бригадного подряда. Нужно руководителям детально изучить существующие положения. Перевести на подряд несколько бригад в управлении, перед этим осуществив инженерную подготовку подряда. Оказать самую непосредственную и действенную помощь этим бригадам, широко пропагандировать среди всего коллектива успехи бригад, дать понять и почувствовать необходимость и выгоду подряда каждому члену коллектива.

Считаю, что министерствам в положениях по социалистическому соревнованию на год или на пятилетку нужно указывать, что те коллективы, в которых слабо внедряется бригадный подряд, не должны считаться по министерству победителями.

Есть у нас недостатки в материально-техническом снабжении, в обеспечении проектной документацией много недостатков, и они в один день не ликвидируются.

Но в принципе я считаю, что их можно избежать, используя метод бригадного подряда.

И руководители строек почувствуют, что при внедрении бригадного подряда коллектив начнёт работать более ритмично, более уверенно и показатели будут значительно выше.

Сериков: Могу подтвердить это на примере нашего коллектива, нашего СМУ-2. Обычное строительно-монтажное управление. Между прочим, до 1975 г., хотя наша бригада уже работала на подряде и была известна в стране, наше управление имело убытков каждый год на сотни тысяч рублей. Только в 1974 г. их было 368 тыс. руб., но в 1975 г. они были ликвидированы. В том же году четыре комплексные бригады управления были переведены на подряд. Производительность труда сразу, за один только год работы повысилась на 29,5%, а всего за три года работы по подряду — на 33%. Численность рабочих при этом сокращена на 126 человек, получено миллион двести тысяч рублей сверхплановой экономии.

Ещё одна подробность: если в 1974 г. один миллион строительно-монтажных работ выполняли 115 человек, то в 1977 г.— только 81 человек. Разве это не показатели работы бригадного подряда? И главное, за эти годы строительное управление сдало все объекты, предусмотренные народнохозяйственным планом более чем на 30 млн. руб. Такого объёма работ управление никогда не выполняло.

Первые итоги деятельности хозрасчётных бригад превзошли все ожидания. По результатам второго квартала 1975 г. первенство в социалистическом соревновании завоевала бригада Виктора Гуцало, в третьем квартале первое место было присуждено бригаде Владимира Герасимова.

Сразу же после перевода на подряд наладилась взаимопомощь всех бригад. Эти вопросы решались оперативно, без вмешательства администрации управления. Конечно, вёлся учёт переданного другой бригаде материала. Это требование хозрасчёта. Больше всего хлопот подрядным бригадам обычно доставляет техника. Нужно умело её использовать.

Помню, когда мы приступили к строительству Южной теплоцентрали, то в первые два месяца работники СМУ-2 не могли представить рабочим контрольные

финансовые итоги их труда. А когда представили, то выявились убытки на 10 тыс. руб.!

Вот тогда-то все мы начали учиться экономике. Пересмотрели всю финансовую документацию. Высчитали часовую стоимость каждого механизма и точную цену каждого кубометра материалов, тщательно проанализировали каждую операцию. Заполнили две графы «Приход» и «Расход», и из второй начали вычёркивать все неоправданные затраты.

Мы обнаружили, что огромные убытки давали два мощных 8-тонных строительных крана. Эти чудо-машины могли поднимать громадные тяжести, например, тяжелейшие котлы. Но котлов пока на стройке не было, а краны простаивали и уже успели «съесть» тысячи рублей. Подсчитали: чтобы оправдать такие механизмы бригада должна ежемесячно возводить почти 4 этажа «коробки», т. е. давать продукции на 200 тыс. руб. Это, конечно, было невозможно! Так обнаружился первый просчёт в проекте производства работ. Для монтажа деталей первого яруса целесообразнее колёсный или гусеничный кран, в дальнейшем можно было бы пользоваться 5-тонным. Ко всему прочему, согласно проекту, дорогие машины должны были находиться на площадке, и после монтажа главного здания с их помощью предполагалось монтировать котлы.

Выход был найден: форсировать монтаж и кладку, чтобы быстрее ликвидировать простои кранов. Таких случаев привести можно множество.

Техника нуждается в 100%-ном использовании. А для этого нужен предварительный расчёт, какие краны и для каких работ выгоднее применять. Зачем бригаде мощный передвижной компрессор? Есть свой — переносной, электрический, и его небольших силёнок вполне достаточно, чтобы выполнить необходимые для субподрядчиков работы.

Нашли старый транспортёр, попросили его отремонтировать. Этот транспортёр стал просто незаменимым. На дешёвом подъёмнике сэкономили почти целый кран. И вообще вся малая механизация, которая была в распоряжении бригады, применялась с большим экономическим эффектом.

На первом же нашем подрядном объекте все мы здорово поднаторели действовать расчётливо. И, конечно,

новым бригадирам помогали разобраться в премудростях бригадной экономики.

Четыре подрядных бригады имели каждая свой конкретный участок. Теперь принцип маневрирования действовал не только внутри бригад, но и между ними. Стали сообща искать оптимальные варианты использования техники. Поиски привели ко многим, на мой взгляд, прогрессивным решениям. Вот, в частности, вопросы кооперации. Мы с Герасимовым делились 16-тонным краном, а 25-тонный он использовал пополам с Владимиром Ивановичем Ниловым. Примеров можно привести очень много. Главное, что в процессе массового перехода бригад на подряд возникали новые отношения между коллективами.

После заключения договоров на подряды управление работой бригад заметно упрощается. Руководящий аппарат больше времени может уделить инженерной подготовке объектов, а бригады, взяв на себя ответственность за объект, сами организуют свой труд. Так, административные методы управления уступают место более прогрессивным — экономическим.

Совершенно очевидно, что в результате массового перевода всех бригад в управлении на подряд улучшаются все экономические показатели работы организации. Перевод одной-двух бригад в управлении нужно считать этапом развития бригадного подряда. Нужно, чтобы эту очевидность поняли все хозяйственные руководители.

Дементьев: Мне хотелось бы назвать в качестве положительного примера массового перехода бригад на подряд Каменское СУ Росколхозстройобъединения. В этом управлении сокращено количество бригад на 30%: 19 бригад укрупнены в 12. Что это даёт? Материалы получают не 19 бригад, а 12. Смело решили. Нужно подчеркнуть, что перевести все бригады на подряд — это не простое арифметическое действие. Весь управленческий аппарат необходимо подготовить к новому уровню работы, повесить ответственность за принятие решений. И согласен с Сериковым, что перевод одной-двух бригад — это пройденный этап.

Опекунов: Я могу привести такой пример, когда уже 30 организаций Минсельстроя СССР и 50 организаций Минтяжстроя СССР достигли стопроцентного охвата рабочих новой формой хозяйственного расчёта. Я уже

говорил о коллективе Таллиннского домостроительного комбината, где за счёт 100%-ного перевода бригад подряд удалось сократить продолжительность строительства вдвое по сравнению с нормативной.

Сериков: В настоящее время оценку эффективности распространения бригадного подряда следует вести не по количеству бригад, переведённых на подряд, а по числу организаций, осуществивших перевод всех бригад и достигших положительного результата в выполнении государственного плана по производительности труда, вводу объектов и прибыли. Надо задуматься над постановкой этого вопроса. Ну, хорошо, вы переводите бригады на подряд. Прекрасно! Переводите. Вы готовитесь перевести всё управление на подряд? Переводите! Но только отчитываться не надо пока. Вот когда перейдёте всем управлением и покажете стабильную работу, тогда победа! Партия видит в бригадном подряде реальный и эффективный путь улучшения дел в капитальном строительстве. Так что сейчас прежде всего требуется вдумчивое и серьёзное отношение к бригадному подряду прежде всего от хозяйственных руководителей. Сейчас, об этом тоже нужно сказать, в вопросах бригадного подряда активнейшую позицию занимают некоторые министерства, и прежде всего Министерство строительства предприятий тяжёлой индустрии СССР. Выполняя указания министра Николая Васильевича Голдина, я побывал на многих стройках нашего министерства, работал практически в тех коллективах, где дела с бригадным подрядом идут ещё не достаточно хорошо, создавал в этих коллективах атмосферу доверия к этому прогрессивному методу так, чтобы все руководители были идейно убеждены в возможности и необходимости бригадного подряда. Повсюду, где я побывал, в любой организации прилагаются сейчас все усилия, чтобы сделать бригадный подряд главной формой организации труда на строительных площадках.

Коллегия министерства заслушала моё выступление по итогам первых командировок на объекты, было принято специальное постановление, даны указания ознакомить с этим постановлением все, абсолютно все организации нашего министерства. Началась активная работа по распространению и укреплению бригадного подряда.

Мионов: Я хотел бы поддержать Владислава Пахомовича. Очень показательны, в частности, результаты работы подрядных бригад в Главмурманскстрое, где вопросам внедрения бригадного подряда уделяется большое внимание, где руководители главка и трестов поняли реальную силу бригадного хозрасчёта. В этом главке сейчас работает по подрядному методу 215 бригад, или около 36% численности рабочих, занятых на строительно-монтажных работах. Помня о том что в целом по стране переведено на подряд 42% бригад, казалось бы, что 36% – это не так уж и много. Но очень характерна другая подробность: если по стране подрядными бригадами выполнено 27% общего объёма строительно-монтажных работ, то в Главмурманскстрое – 48,6% общего объёма. Если в целом по Союзу в промышленном строительстве подрядные бригады выполняют только 9% общего объёма, то на промышленных стройках мурманского главка – 30%. Эти цифры свидетельствуют о многом. И прежде всего о том, что руководство этого главка уделяет развитию бригадного подряда большое внимание.

Конечно, сейчас многое зависит от хозяйственных руководителей всех рангов — от министров и до начальников строительных управлений, а также от уровня внимания к проблемам бригадного подряда со стороны партийного руководства на местах.

Ведь известно, что внедрение бригадного подряда в практику промышленного строительства происходило при активной поддержке Мурманского городского комитета КПСС. Вторым секретарь А.В. Свиридов вместе с В.П. Сериковым нёс всю полноту ответственности за успех или неудачу этого эксперимента. Он организовал при горкоме партии инициативную группу, которая оказывала чрезвычайно большую помощь бригаде.

И тот вывод, к которому мы пришли, что сейчас в деле развития бригадного подряда решающее слово принадлежит руководителям, разделяют авторы многочисленных писем, поступивших в ответ на наши передачи, в ответ на те проблемы, которые обсуждались в передачах «На стройках пятилетки».

«Бригадный подряд является лакмусовой бумажкой — пишет Ф.И. Пеньков из Новосибирска,— для распознавания, обнаружения, выявления способностей того или иного руководителя. Подряд сразу выявляет,

кто есть кто и своё ли место он занимает. Нужно обязывать руководителей со вниманием относиться к методу, который повышает производительность труда, улучшает качество, снижает стоимость строительства».

Автор другого письма Н. А. Большаков из села Спирино Ордынского р-на Новосибирской обл. пишет: «Бригадный подряд — свидетельство молодости и силы нашей страны. Достоинства подряда стали уже аксиомой».

Конечно, всякое новое дело — процесс нелёгкий и небыстрый. Бригадный подряд ломает старые установленные положения, противопоставляется многим привычкам и спокойным стереотипам. Ведь бригадный подряд, обещая высокую эффективность производства, вынуждает добиваться высокой организованности хозяйства, наилучшего подбора кадров. А это действительно совсем не просто психологически и организационно.

Но бригадный подряд давно вышел из стадии эксперимента, когда от руководителя, хозяйственника требовалась и смелость, и, я бы сказал, самоотверженность в деле внедрения бригадного подряда. Процесс раздумий, размышлений, бессонных ночей, мне кажется, закончен.

Энтузиасты бригадного подряда, как бригадиры, так и инженеры, давно прошли этот путь, который требовал от них прежде всего дополнительной затраты своего личного времени, сил и энергии, на что способны действительно в полном смысле слова только энтузиасты новой идеи. Сейчас уже многое ясно. Ясно, что делать, с чего начинать, и поэтому резкий тон писем телезрителей, критика их в адрес руководителей строительства — всё это вполне оправдано.

Опекунов: Юрий Николаевич, информации по бригадному подряду выпущено более чем достаточно. Много положений, кстати, они опубликованы в «Строительной газете» и журнале «Строитель», много плакатов выпущено.

Отношение руководителей к подряду уже меняется. Вот Сериков привёл в пример своё министерство. Я хочу подкрепить его выступление ещё одним убедительным примером, именно по Минтяжстрою СССР.

На реконструкции доменной печи № 1 Западно-Сибирского металлургического завода был создан единый подрядный коллектив из десяти генподрядных и

специализированных бригад численностью 246 человек под общим руководством бригадира Д. Федина, который работает по единому договору и единому аккордному подряду. Эти бригады в течение 11 месяцев реконструировали и построили 41 объект комплекса доменной печи, выполнили строительные-монтажные работы на сумму около 1,7 млн. руб., сократили нормативный срок строительства на 18%, сэкономили 71 тыс. руб.

И этот результат достигнут на строительстве промышленного объекта, сложности которого понятны, наверное, особенно Владиславу Пахомовичу Серикову как бригадиру с многолетним стажем. И, главное, здесь была решена одна из важнейших проблем — в единый договор были объединены генподрядчики и субподрядчики. Решена проблема, которую до сих пор многие считают камнем преткновения.

Сериков: Мы у себя в Мурманске эту проблему в большинстве случаев тоже решали успешно. У нас такой союз ген- и субподрядных бригад носил название *комплексный подряд*.

Опекунов: Вот ещё один пример эффективности такого союза: бригада электромонтажников С. Кобзева из первого Свердловского СМУ треста Уралэлектромонтаж, работая в тесном контакте с генподрядной бригадой А. Корнеева из СУ ВИЗстрой треста Свердловскимстрой Минтяжстрой СССР на монтаже электрооборудования Верх-Исетского металлургического завода, достигла роста выработки вдвое выше плановой.

Особого внимания заслуживает работа Минпромстроя СССР. Организующим началом в деятельности этого министерства по массовому внедрению новой формы хозяйственного расчёта является утверждённая приказом министра в 1976 г. долгосрочная целевая программа «Подряд», которая предусматривает осуществление комплекса организационных и технических мероприятий, необходимых для обеспечения чёткой и бесперебойной работы всех служб — от союзного министерства до строительной организации — по распространению бригадного подряда.

Программа «Подряд» предусматривает: планирование и осуществление перевода бригад на подряд в целом по Минпромстрою СССР и всем его подразделениям, планирование объёмов работ, выполняемых по методу бригадного подряда в промышленном, сельском,

жилищном и культурно-бытовом строительстве по годам десятой пятилетки; широкое применение бригадного подряда в сочетании с «орловской непрерывкой»; выявление организаций, где бригадный подряд будет использован в массовом порядке; контроль за выполнением заданий по внедрению бригадного подряда.

Но, к сожалению, есть ещё примеры формального отношения руководителей к этому передовому методу, к его внедрению. Руководители треста Казметаллургстрой дали задание своему управлению Прокатстрой перевести на хозрасчёт 5 бригад из 9 имеющихся с указанием выполнить 14% общего объёма работ, в то время как численный состав этих бригад составляет 60% общей численности рабочих в управлении.

В организациях Костромского управления строительства низок уровень инженерной подготовки объектов к строительству по бригадному подряду. Здесь не принимаются меры для своевременного обеспечения строек проектно-сметной документацией, нарушаются сроки поставки материалов и оборудования. Не ведётся премирование бригад за экономию расчётной стоимости, так как отсутствуют расчётные стоимости работ на объекты, строящиеся по типовым проектам. Хозяйственные руководители, по существу, устранились от руководства внедрением бригадного подряда, возложив эту работу на отделы труда и заработной платы. Задание трестам по внедрению подряда установлено на 23% ниже задания, утверждённого министерством. Но и это задание не выполняется.

Наиболее низкие показатели внедрения бригадного подряда в организациях Миннефтегазстроя (18%), Минэнерго СССР (17,9%), Главмоспромстроя (11,4%), Главмосинжстроя (11,5%),

Вот ещё один пример формального отношения руководителей к внедрению бригадного подряда. В СМУ Промстрой Тернопольского управления строительства Минпромстроя УССР были переведены на подряд пять бригад. Документацию для них подготовили не полностью, договоры на подряд не составили, а расчёты произвели по завышенной численности рабочих по сравнению с фактической. Так, в бригаде тов. Яновского работали 11 человек, а расчёт произведён на 26 человек. Естественно, что за 9 месяцев бригада выполнила установленный план строительно-монтажных работ

лишь на 55%. Аналогичное положение и в остальных четырёх бригадах. Какой же это подряд? А ведь с отчётностью не промедлили ни дня. Немедленно рапорт — у нас пять бригад работают по новому методу!

В тресте Петропавловсксельстрой часто бригады переводятся на подряд вообще без разработки соответствующей документации и без приказов о переводе.

Дементьев: Решающая роль сейчас принадлежит управленческому аппарату. Как отметил Юрий Николаевич, нужно выработать стереотип поведения инженерно-технических работников в новых условиях. В частности, такой стереотип уже выработан в СУ-2, где работал Сериков и где люди уже не могут вернуться к старым формам организации производства, старой системе руководства. Они прошли этот трудный этап.

Я вспоминаю первые успехи бригады Н. А. Злобина. Но ведь им предшествовала большая организационная работа инженеров управления. Такой успех был обеспечен за счёт: новой постановки работы руководящего инженерно-технического персонала треста и СУ обеспечившего подготовку производства на весь срок и объём работ по объектам; разработки инженерно-техническим персоналом всей технической документации включая проект, смету, стройгенплан, график производства работ, график поставки и завоза материалов, конструкций и деталей.

Особое внимание было уделено технологии строительства, составлению карты производства кладки типового этажа с разбивкой на захватки и делянки, с определением объёма работ, численности рабочих и необходимых материалов на каждую смену каждого рабочего дня. В результате тщательного поиска и разработки вариантов была утверждена и согласована с бригадой технология, предусматривающая возведение одного этажа за пять дней. Этому темпу работы были подчинены завоз материалов, конструкций, раствора, работа транспорта, механизмов и т. д.

Эти мероприятия были разработаны и внедрены на строительстве второго жилого дома при трёхсменной работе бригады. Были детально проработаны с коллективом бригады содержание договора, заключаемого ими с администрацией, их обязанности, права, ответственность. Бригаду ознакомили со сметой, рассказали о путях создания экономии как источника премии бригады

Основные задачи были приняты следующие:

- максимальное сокращение сроков строительства. Технологией предусматривались сроки открытий фронта работ субподрядчикам и совмещённая работа их по вертикали (является главной статьёй создания экономии);

- максимальная производительность труда при строгом соблюдении технологии строительства и ежедневном выполнении объёма работ за каждую смену;

- выполнение работ наилучшего качества (ликвидация непроизводительных трудозатрат на переделки) как источник получения повышенного процента премии от созданной экономии. При оценке «удовлетворительно» выдаётся 10% премии созданной экономии, а при оценке «хорошо» выплачивается в три раза больше, т. е. 30%;

- использование путей удешевления строительства (снижение себестоимости, сохранность и полное использование материалов, конструкций и деталей, устранение потерь раствора, кирпича, леса и т. д., экономия и полная загрузка транспорта, механизмов, выделяемых бригаде, многократная оборачиваемость и удлинение срока службы временных сооружений, инструмента и инвентаря);

- планирование работы бригады на месяц, на 5 дней, на день.

В договоре между бригадой и администрацией были указаны сметная и договорная (расчётная) стоимость, характеристика объекта, объём работ. Дневное задание равно объёму и стоимости работ, предусмотренным технологической картой (количество кубических метров кладки, монтажа перегородок, плит перекрытий и т. д.). Задание на пять дней (допускается и другое количество дней, предусматриваемое технологией) также указано в физическом и стоимостном выражениях.

План работы бригады на месяц равен объёму и стоимости работ пяти этажей. Кроме объёма и стоимости работ на месяц нужно планировать бригаде: человеко-дни, требуемое количество машино-смен механизмов, перечень материалов на месячный объём работ.

Заработная плата не планируется, так как при заключении договора прикладывается калькуляция — лимит заработной платы на весь объём работ, подлежащий выполнению бригадой по объекту.

Ежемесячную зарплату в счёт этой калькуляции бригада получает в зависимости от процента технической готовности объекта. Никакой доплаты за месяц, кроме прямой зарплаты, не допускается. За выполнение аккордного задания (сокращение нормативного времени) подсчёт и выплата премии производится только после сдачи объекта в эксплуатацию. Производительность труда подсчитывается также после сдачи объекта, после учёта фактически отработанных бригадой дней.

Это создаёт условия для учёта истинных результатов труда бригады, исключает искажение отчётности в плановых и производственных показателях.

Сериков: Никакое перенимание опыта, никакие приказы и постановления, школы и семинары не дадут положительного эффекта, если первые руководители сами не будут идейно убеждены в жизненной необходимости и возможности повсеместного применения этого прогрессивного метода, самого эффективного средства повышения производительности труда и воспитания нового человека в процессе самого производства.

Правильно Александр Дмитриевич Опекунов сказал, что инструкций, различных положений по бригадному подряду выпущено более чем достаточно. Я на местах видел и эти инструкции, и постановления коллегии, и приказы министров. Но они не изучаются в низовых коллективах. Получают их руководящие работники. В ряде случаев на этом вся работа с этими документами останавливается.

Бригадный подряд, особенно в промышленном строительстве,— дело творческое. И не надо никого и ничего копировать. Нужно, сохраняя главную идею подряда — повышение эффективности работы и создание нового человека в процессе производства, — творчески подходить к реализации этой идеи в каждом конкретном случае.

«Вот в Мурманске всё-таки объекты поменьше. Одна генподрядная бригада может взять объект и довести его до сдачи. А как нам быть с такими гигантами, как кислородно-конверторный цех, химзавод?» — спрашивали у меня череповецкие строители. Отвечаю — это идеальные объекты для подряда. И вовсе не обязательно брать объект одной бригаде. Если он большой, разбейте его по строительным осям и на каждый участок

поставьте бригаду, а потом переходите на подряд всем управлением.

Главное — *решительность, смелость настойчивость и никаких компромиссов! Это борьба, борьба за выполнение государственной задачи!*

Миронов: Но, Владислав Пахомович, ведь как бы мы не ратовали за смелость, настойчивость и решительность хозяйственных руководителей, тем не менее, и этим руководителям, да и всем участникам нашей дискуссии ясно и другое, что бригадный подряд, привитый на древо десятилетиями сложившейся системы планирования и управления капитальным строительством, испытывает и будет испытывать трудности. Кстати, авторы подавляющего большинства писем, пришедших в адрес передачи «На стройках пятилетки», связывают неудачи этого передового метода именно с недостатками в системе управления капитальным строительством. Собственно именно об этом мы и говорили во многих наших передачах.

Дементьев: Я должен сказать, что всё, о чём пишут телезрители в своих письмах, в значительной мере верно. И мы считаем, что успехи бригадного подряда связаны с изменением системы управления капитальным строительством. Примером может служить Министерство промышленного строительства Белорусской ССР, полностью перешедшее на хозяйственный расчёт. Пока в виде эксперимента, но уже ясно, что за этим – будущее в организации управления таким крупным строительным подразделением.

Но мне бы не хотелось смешивать два вопроса – совершенствование системы управления и внедрение бригадного подряда, несмотря на то что взаимосвязь между ними существует.

В сложившихся условиях капитального строительства можно добиться положения, когда бригадный подряд получит повсеместное распространение и сможет активно влиять на хозяйственную деятельность строительных министерств.

Задача совершенствования системы управления может быть решена при дальнейшем развитии бригадного подряда. Кстати, многие хозяйственные руководители оправдывают своё пассивное отношение к подряду именно ссылкой на недостатки системы управления. Это

не оправдание! Такая политика значительно замедлит внедрение бригадного подряда.

Сериков: Ведь проводят в жизнь подряд обычные рядовые люди. Сначала — бригадой, теперь — всем строительно-монтажным управлением. Вы уже знакомы с тем, как у нас обстоит дело с подрядом в Мурманской области: почти 50% всего объёма строительных работ осуществляется с помощью подрядного метода. А за этой цифрой — законченные в срок объекты и промышленные комплексы, за этим — государственная выгода. Так почему же все остальные должны только надеяться на перемены? Может быть, эти огромнейшие перемены тоже для многих хозяйственных руководителей не будут понятны?

Перед страной стоят глобальные проблемы. Но перед каждым главком и управлением стоит определённая задача. Имеется план, допустим, на управление. И поэтому глобальные масштабы решать в пределах управления не нужно. А всем начальникам управления сказать — ты разберись в своём хозяйстве. У тебя определённая задача, определённые объекты. Разделили их по бригадам. У тебя двадцать бригад, а объектов всего пять? Собери рабочих, объясни, что нужно создать пять укрупнённых бригад и достаточно. Скажи, что эти пять бригад будут закреплены постоянно за этими объектами до полного их окончания. Уверен, что все согласятся, когда увидят, что их работа стабилизируется, ясны перспективы. Кто же не согласится? Прежде всего, всем начальникам управлений нужно подумать, как лучше работать!

Но, конечно же, многое мешает. Это можно сказать и по опыту работы моей бригады, и по четырёхлетнему опыту работы на подряде нашего управления. И сколько бы Юрий Николаевич не собирал бы нас в передачах «На стройках пятилетки», мы, по-моему, не упустим ни одного случая, чтобы не сказать о недостатках нынешней системы управления капитальным строительством.

И на них, конечно, надо подробно останавливаться, чтобы выявить препятствия внедрения бригадного подряда, тем более что многие проблемы всей системы управления строительством можно решить на уровне министерств, главком и трестов.

Миронов: Выявить препятствия, причём на всех

уровнях управления строительством, которые мешают бригадному подряду сказать решающее слово в повышении эффективности капитального строительства, становится всё более необходимым. На ноябрьском 1978 г. Пленуме ЦК КПСС Генеральный секретарь ЦК КПСС, Председатель Президиума Верховного Совета СССР товарищ Л. И. Брежнев поставил вопрос о том, чем же объяснить, что при несомненных и крупных успехах в хозяйственном строительстве, при гигантском росте масштабов экономики мы длительное время не можем избавиться от тех узких мест, которые не позволяют идти вперёд ещё быстрее, ещё динамичнее? «... Ряд постановлений ЦК КПСС и Совета Министров СССР, надо сказать, не выполняется в срок. Из этого вытекают, по крайней мере, два соображения.

Первое — не слишком ли легко относятся отдельные, хозяйственные руководители к решениям партии и правительства? К сожалению, это бывает, И второе — всегда ли принимаемые постановления должным образом проработаны, увязаны с планом, с финансовыми и материальными ресурсами? Далекое не всегда. И то и другое несовместимо с плановым ведением хозяйства. Такое положение надо поправлять». (*Брежнев Л. И.* Выступление на Пленуме Центрального Комитета КПСС 27 ноября 1978 г. М., Политиздат, с. 16).

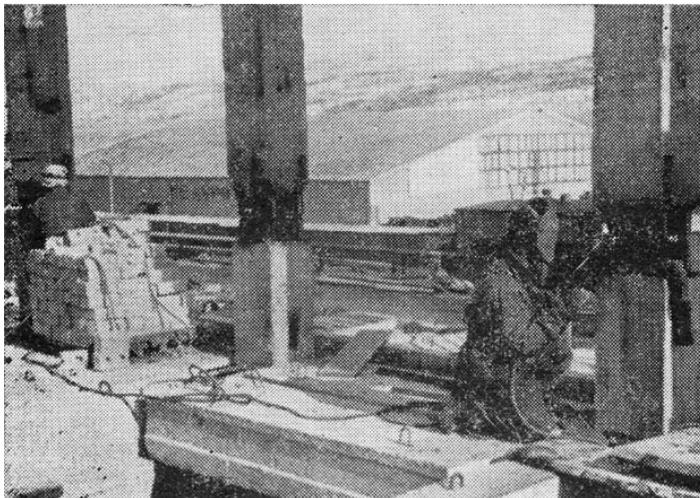
Глава четвёртая. УРОКИ ОДНОГО КОНФЛИКТА

(рассказ Ю. Миронова)

История, которая произошла в Мурманске на строительной площадке бригады Серикова, могла остаться рядовым и малоинтересным эпизодом в извечном сражении между заказчиком и подрядчиком во время сдачи объекта.

Я приехал в Мурманск 30 января 1978 г. вместе с киногруппой Центрального телевидения. Предстояла работа по съёмкам фильма о бригаде Владислава Пахомовича Серикова, об опыте работы её в условиях подряда. В тот же день мы побывали на стройке.

Этот день был очень важен для Серикова. Монтажники



Строительство мельницы в Мурманске

обещали «прокрутить» машины всей технологической цепочки новой мельницы и получить первую пробную муку. А это означало победу. Не просто очередную победу бригады. Это означало ещё одну победу бригадного подряда, который в будущем должен иметь огромное значение в развитии хозяйственного расчёта.

Много было решений новаторских, смелых, что и позволило построить мельницу практически за один год. В конце декабря 1977 г. на стройку уже приезжала Государственная комиссия, был составлен перечень недоделок с тем, чтобы ликвидировать их за резервный первый месяц 1978 г. И вот работы на мельнице завершались, хотя многие в начале строительства сомневались в успехе бригады.

Сам Владислав Пахомович в успехе не сомневался, когда приступив к новой стройке, посоветовавшись с Советом бригады, выступил по Центральному телевидению и сказал, что построит мельницу за один год. За один год, хотя по нормам на такое строительство отводится ровно три года в условиях Крайнего Севера.

Это было в феврале 1977 г. В конце года мельница должна была вступить в строй — так было предусмотрено

государственным планом. Но по всем правилам строительного производства для этого надо было уже в начале года иметь готовую коробку здания. А стройка только-только начиналась. Как же Сериков и его бригада решились на такой смелый шаг?

Поступком бригадира руководил простой арифметический подсчёт; бригада, который уже год уже работая на подряде, выполняет план строительно-монтажных работ в объёме около миллиона рублей.

Столько же стоила строительная часть мельницы. Значит, можно, работая одновременно с монтажниками, построить её за год!

В Мурманске некоторым руководителям решение бригадира не понравилось. Но победил государственный подход к делу. С бригадой заключили новый подрядный договор, обеспечили серьёзной инженерной поддержкой и стройка началась.

Однако после этого случая у многих руководителей, как это ни странно, укрепилось мнение о Серикове как о человеке «неудобном».

И странно, что мнение это стало созревать именно тогда, когда бригадный подряд стал реальной силой, когда сам Сериков и вся бригада почувствовали себя полноправными хозяевами стройки. Именно тогда, когда экономика строительства стала в бригаде делом каждого. Вот тогда-то многих стала раздражать требовательность бригадира, настаивающего на взаимном выполнении условий подрядного договора, его настойчивость в желании исправить существующую систему оценок в работе строителей.

Сам Сериков это чувствовал, понимал, но отступать не думал, считая, что бригадный подряд стал делом его жизни. Он понимал, что дело, в которое он втянулся, – это борьба всерьёз, борьба позиции. Владислав Пахомович знал о том, какое подчас несправедливое мнение складывается о нём, было и обидно, но как ни странно, и радовался этому.

«Когда мы создаём кому-то неудобства ради общего дела, ради того, чтобы двигаться вперёд, — говорил не раз во время наших встреч Сериков, – то в этом прежде всего наша партийная, принципиальная позиция. Уж так это получается, что когда нужно двигаться вперёд, обязательно кому-то неудобно. А удобный человек, который никому не мешает, живёт по принципу «Моя хата»

с краю...», он большой ущерб наносит. А ведь этот принцип для нас, коммунистов, не подходит.

Побольше бы нам неудобных людей, побольше было бы у нас хороших дел на земле. Я и свою бригаду воспитываю на этом принципе — будь неудобен! И в бригаде — все «неудобные». У меня спокойной жизни в бригаде нет. Любой вопрос, который обсуждается на бригадном собрании, начинается с критики бригадира. А ведь я тоже имею какие-то права и мог бы положить конец этому, примерно наказав кого-то или даже, так будем говорить, отомстить за критику. А я это считаю достижением, когда люди критикуют своего непосредственного начальника. Так что я считаю, что неудобные люди большую пользу государству приносят».

За ударную работу на Севере в 1966 г. наградили Владислава Пахомовича Золотой Звездой Героя Социалистического Труда, он был делегатом XXV съезда партии, а также XV и XVI съездов профсоюзов СССР.

За внедрение бригадного подряда ему присвоено звание лауреата Государственной премии СССР. И все эти годы он ни разу не изменил своему пониманию формулы человеческого счастья — всегда для него стояли рядом два эти слова — «трудно» и «интересно».

Трудно начинался и новый объект для Серикова — мельница. Не хватало материалов. Например, колонны для шестого этажа были, а для первого нет. Мельницу строили по типовому проекту, а он потребовал значительных переделок. И эта дополнительная работа вылилась в 100 тыс. руб.

Сделали по проекту шахты для лифта. А получили лифт другой конструкции. Опять переделка. Только на них десять человек бригады потратили месяц.

А сроки ввода нового объекта оставались прежними. И поэтому каждый день требовал от бригадира решений быстрых и талантливых. Ситуации, в которые попадал Сериков, типичны. Нестандартны лишь индивидуальные качества человека — воля, энергия, характер, изобретательность.

Сам Сериков отчётливо понимает, что все трудности, существующие в системе хозяйствования на стройке, мешают развиваться бригадному подряду. И поэтому на совещаниях различных рангов он не устаёт говорить о «болячках» нынешней системы управления



*Б. Борисов – у лифтовых шахт мельницы
(нынешний бригадир бригады В. П. Серикова)*

строительством, о том, что мешает бригадному подряду проявиться в полной мере.

Я часто приезжал в Мурманск и слышал его выступления и на заседании штаба по внедрению подряда при обкоме КПСС и на партийных активах своего треста. Поэтому, как только мы встретились в день пробного пуска мельницы, он сразу же принялся говорить о наблевшем: «Мы привыкли к трудностям! Поставки конструкций начинаются с верхних этажей. А строить-то мы начинаем с первого. Который раз говорим об этом. Переделки проекта. Мы целый месяц работали на переделки. План — 90 тыс. руб., а выполнили — 35 тыс. 55 тыс. — это переделки. Типовой проект не требует переделок, а здесь... за что ни возьмись — везде требуются переделки. Мне известно, что на некоторых стройках, например, в Казахстане, такая же точно картина.

Начальник управления, где работала бригада Серикова, — Анатолий Михайлович Коновалов. От него во многом зависит успешная работа бригады по подрядному методу. Проектанты и по сей день продолжают выдавать проектно-сметную документацию так, как будто

никакого подряда вообще не существует. Он говорит: «Для предыдущего объекта выдали нам проект с большими ошибками. Мы, естественно, их исправили, но пока это бесплатная работа. Составили смету на эти переделки проекта, но прошёл год, а деньги мы получить не можем.

Плохо выполняются планово-экономические расчёты. Надо заставить проектантов выдавать сметы с разделением работ по этапам. В СМУ мы просто этого не можем делать, у нас не хватает экономистов. А поэтому много ошибок в калькуляциях».

«Отвечает за сдачу объекта только генеральный подрядчик, т.е. строители – продолжает Коновалов, – нужно, чтобы и субподрядчики несли ответственность за свою работу. Был у нас случай: построили элеватор досрочно, а субподрядчики затянули сроки – всех лишили премии. Ни одна премия своевременно не выплачивается. Это сводит на нет эффективность премии. Когда её получают, никто уже и не помнит, за что эта премия. А СМУ-2 работает с 14 субподрядчиками. Нужно внести изменения в действующее положение о премировании за ввод объектов в действие.

Дело, однако, не только в премии. Заработок бригад зависит от того, какие работы выполняет управление — задельные или пусковые. Естественно, что в связи с большой трудностью работ в пусковой период выработка в деньгах падает. Вот и у бригады Владислава Пахомовича Серикова в 1976 г. годовой объём работ снизился на одного человека. В 1974 г., когда его бригада сделала своей первый «здельный» миллион, выработка была примерно в 1,4 раза выше, чем в 1976 г., тогда она закончила и сдала в эксплуатацию два крупных комплекса стоимостью 13,5 млн. руб., в том числе 3 млн. руб., выполненных собственными силами.

Всё это естественно. Иначе у строителей и не бывает. Неестественно другое: за этот период и заработная плата во столько же раз оказалась меньше, так как заработная плата бригады целиком и полностью зависит от «вала», от того пресловутого «вала» строительно-монтажного управления.

Трест каждый год планирует, причём автоматически, рост производительности труда, независимо от характера работ строительно-монтажного управления. И если



В. П. Сериков на строительстве мельницы

СМУ не выполняет этого задания, то также автоматически теряет фонд заработной платы,

СМУ, где работает бригада Серикова, в 1976 г. этого задания не выполнило (напомним, что в 1975 г. в СМУ-2 в результате перевода бригад на подряд было сокращено 126 человек! И тогда же была достигнута рекордная выработка. И эту рекордную выработку строительно-монтажное управление должно было повесить «в плановом» порядке на сдаче!?).

Вот и получилось, что бригада Серикова в период; напряжённейшей работы по сдаче объектов не давала роста выработки и числилась, как это ни парадоксально, в числе отстающих, хотя годовой план и по «валу», и по сдаче объектов выполнила!

Как и прежде было на других объектах, так и на строительстве мельницы, когда под угрозой срыва оказались поставки оборудования, именно Серикову, бригадиру строительной бригады, пришлось заниматься «выбиванием» этого оборудования.

Двадцать телеграмм в министерства и на заводы-поставщики отправил он в разные концы страны просьбой о помощи: «Впервые может сорваться договор на бригадный подряд!» Отправлял за своей подписью –



Пробный помол на мельнице

председатель Совета бригадиров, Герой Социалистического Труда, лауреат Государственной премии СССР, делегат XXV съезда КПСС ... перечислял все звания. Это иногда действует. И подействовало. Отвечали не заказчику, который должен был обеспечить поставку оборудования в точный срок, а лично ему, Серикову: «Оборудование отгружено, принимайте!».

Зачем бригадирю заниматься этой работой, ведь это прямая обязанность заказчика — дирекции комбината хлебопродуктов! Да, это не работа бригадира. Но он считает своей обязанностью сдать мельницу в срок. Это дело его чести.

Сериков знает точно, что можно строить ещё быстрее, только надо, чтобы и монтажники были включены в условия бригадного подряда, чтобы подрядом был охвачен весь комплекс участников строительства. Пока этого нет. Пока положения такого подряда утрясаются, уточняются, а государство терпит от этого убытки. Ведь было и такое, когда Сериков вернулся из отпуска, он не увидел на мельничной площадке ни одного монтажника. А не случись этого, могли бы сдать мельницу ещё раньше, а не в конце января.

Но всё это осталось позади. 30 января на новой мельнице все ждали первого пробного помола. Монтажники,

строители, руководители треста и хлебозавода сгрудились у машин помола зерна и не отрываясь смотрели на стеклянные трубопроводы, по которым должно было пойти зерно с верхних этажей мельницы.

И глядя, как постепенно оживает этот огромный промышленный механизм, который по старинке только разве и называется «мельница», видя, как наполняются бункера зерном, все испытывали радость победы.

Люди оказались выше обстоятельств!

Но так ли это на самом деле?

Сериков, пользуясь своим авторитетом, пишет поставщикам письма, спорит, доказывает, случается, идёт обходными путями, и добывается своего. Другой бригадир и другая бригада на его месте, возможно, не смогли бы сделать этого. А другие, возможно, посчитали бы это не своим делом. Не помогает ли Сериков тем самым сохранить видимость благополучия: вот, де, налицо успехи бригадного подряда?

Нет. Коммунист и гражданин, Сериков считает себя лично ответственным за судьбу бригадного подряда, ставшего для него делом его жизни, вот почему он борется за подряд, доказывает его безграничные возможности и подтверждает его делом.

«Не людям не хватает идей, а идеям не хватает людей для их осуществления», — любит повторять Сериков. Он всю жизнь искал и находил для себя дело по плечу. Таким делом стал бригадный подряд. А новая идея получила надёжного союзника.

И вот зерно пошло! Драгоценное для сердца каждого строителя время пуска! Все мажут друг другу лица первой заполярной мукой. Сериков мазнул по щеке своего заместителя Борисова. Тот целую пригоршню муки всыпал Серикову за шиворот. Все смеются, поздравляют друг друга. Вот оно, счастье хорошо сделанной, трудной работы.

За год, за один только год бригада вместе с монтажниками сумела не только построить мельницу, но вот она, реальная продукция — правда, пробная, но мука, мука первой мельницы, построенной за Полярным кругом. Это победа и большой праздник.

Иван Илларионович Шклюдов — директор комбината хлебопродуктов — тоже участвовал в этом празднике, но в тот момент он пожалуй, только один знал, что председатель Государственной комиссии Иван Петрович

Косов, начальник Росглавмуки Министерства заготовок РСФСР, не приедет в Мурманск на приёмку мельницы в эксплуатацию.

Ведь именно заказчик первым определяет готовность объекта к сдаче. А И. И. Шклюдов считал, что мельница к сдаче не готова.

В Мурманск прилетел представитель Государственной комиссии Николай Иванович Ганичев. Мнение его было резким и категоричным: «Сделана попытка ввести комиссию в заблуждение. Размололи зерно на двух-трёх станках. Мельница работать не может».

Насчёт «попытки ввести в заблуждение» Николай Иванович сказал скорее в запальчивости. Мельница была в высокой степени готовности, и Ганичев сам подтвердит это позднее, но недоделки, как и на каждом крупном объекте, который сдаётся в эксплуатацию, были. И было время на их устранение. Ведь Государственный план предусматривал выпуск муки только с июля 1978 г.

Но дело тут не только в чисто хозяйственных проблемах. На первый план выходила другая проблема — моральная.

Мельница была построена в рекордные сроки. Рабочие трудились самоотверженно. И вправе были ожидать, что труд их оценят по достоинству.

Известие о том, что мельница приниматься не будет, застало В. П. Серикова и начальника СМУ-2. А. М. Коновалова в прорабской. Настроение у всех подавленное. Энергичный Борис Ильич Ваксер, главный технолог треста Нечернозёмэлеваторстрой, пытается дозвониться до своего начальства.

Я всё время стараюсь выяснить позицию строителей и заказчиков. Вот документальная запись их тогдашних споров.

Коновалов: И главное, на этом важном этапе сдачи эксплуатационники не принимали никакого участия.

Сериков: Последний месяц эксплуатационники должны работать с монтажниками. Инженеры от эксплуатации были, а рабочих не было. Эксплуатационники не готовы к приёмке мельницы.

Шклюдов: Я не могу согласиться с этой точкой зрения. Мы полностью укомплектовали весь штат в октябре прошлого года. И наши люди активно участвовали в работе.



Б. И. Ваксер — главный технолог треста Нечернозёмэлеваторстрой

Здесь, на мельнице, в этой критической ситуации обнажились многие «болевые точки» бригадного подряда. И главная из них — отношение генподрядчика, т. е. строителей с заказчиком.

Заказчик прав в том, что не хочет принимать мельницу с недоделками.

Строители правы по-своему — они закончили свои работы ещё в декабре.

И суть конфликта в том, что заказчик не заинтересован в ускорении сроков сдачи объекта. Он не несёт никакой ответственности, будет ли сдан объект в этом году или в следующем. А строители заинтересованы. В подрядном договоре, который подписывает бригада, указан срок сдачи. И именно эта дата определяет, выполнен бригадный подряд или нет. Со всеми вытекающими отсюда последствиями, вплоть до материальных.

Коновалов: В прошлом году мы получили премию 90 тыс. руб. А в этом году мы будем полностью лишены её. Значит, мы лишимся фонда предприятия. Мы не можем выплатить премию бригаде Серикова — ведь он не выполнил подрядного договора, хотя люди построили мельницу в рекордные сроки. Мы даже не сможем достойно проводить на пенсию человека, проработавшего у нас много лет. Потому что нет денег в фонде предприятия. И виноват в этом прежде всего заказчик. Именно он не обеспечил в срок поставок оборудования. Он

не готов к приёмке мельницы. Поэтому и комиссию государственную не собрали.

Ганичев: Мы не можем принимать мельницу. Там достаточно недели или десяти дней, чтобы она начала работать. Но мы принимаем весь мельничный комплекс. А на мельнице строители проделали действительно большую работу и в короткие сроки построили её. И в том, что мы её не принимаем, не вина рабочих. Здесь недооценка руководителями всего объёма работ на мельнице.

Шклюдов: Если говорить о сроках, то бригада Серикова и монтажники заслуживают самой высокой оценки. Фундамент они построили ещё в 1975 г. в течение всего одного месяца. А фактически приступили к строительству в феврале 1977 г. Бригаде Серикова надо сказать большое спасибо за ударный труд, и опыт бригады надо пропагандировать и поощрять. Это даёт большой выигрыш во времени.

И это была справедливая оценка. Несправедливость же была в том, что два равноправных участника строительства: заказчик и подрядчик несут совершенно разную степень ответственности за срыв государственных сроков ввода нового предприятия.

Именно заказчик, выделив средства на сооружение фундамента мельницы, затем, ввиду их отсутствия, заморозил стройку до 1977 г. В то время как по государственному плану предусматривался срок ввода мельницы ещё в 1976 г. И строители, придя на мельницу в 1977 г., автоматически лишались 25% премии, положенной за ввод предприятия.

Именно заказчик задерживал поставку оборудования, например, сепараторы были поставлены на стройку 20 января, за десять дней до первого пробного помола.

И теперь заказчик не несёт вообще никакой ответственности за срыв и этого, второго по счёту, срока пуска мельницы. Строители же, показав образцы самоотверженного труда, сделав всё, чтобы обеспечить государственные сроки ввода предприятия, оказались в числе пострадавших.

Мельница опустела. Большинство монтажников покинуло этот мурманский объект, — ведь у них он не числился как вводный, таким он значился только в договоре строителей. И в этом проявилась ещё одна «болевая точка» бригадного подряда. Субподрядные бригады не

несут, как и заказчик, никакой ответственности за сдачу объекта в срок. Они выполняют отдельные работы; монтаж, наладку, отделку. Только строители, которые сами по себе не решают ни судьбу сроков стройки, ни судьбу ввода, несут полную ответственность за сдачу объекта в срок.

И в итоге — виновной оказалась только бригада строителей.

«Подрядный договор сорван!» Промолчи тогда Сериков, и эта оценка осталась бы окончательной! Но он не промолчал. Бригадир решил звонить в Москву.

Но ведь такой звонок — не просто жалоба знатного бригадира. Это и вызов тем, по чьей вине сорваны сроки ввода, по чьей вине вольно или невольно наносится ущерб самой идее бригадного подряда, ещё в 1972 г. одобренного Центральным Комитетом нашей партии.

Тесная комната прорабской СМУ-2. В углу — развёрнутое знамя — «Победителю социалистического соревнования». На фоне этого знамени, за столом сидит Сериков. Сериков злой, хмурый, с лицом уставшего человека. Через два дня «Скорая помощь» увезёт его с сердечным приступом в больницу. Сосредоточенно крутит диск телефона. Руководители монтажных организаций, принимавших участие в строительстве мельницы, смотрят на бригадира — а вдруг поможет! Сами они по своим каналам обзвонили своих руководителей. Результат нулевой. Никто не хочет «нажимать» и брать на себя ответственность. Кроме всего прочего, мельница — предприятие деликатного производства: здесь будет готовиться пищевой продукт, так что здесь особые строгости при приёмке. Серикову отвечают.

«Здравствуйтесь, соедините меня, пожалуйста, с Игнатием Трофимовичем!»

Игнатий Трофимович Новиков — заместитель Председателя Совета Министров СССР, председатель Госстроя СССР.

Серикова Игнатий Трофимович знает уже давно. Ещё когда строился первый подрядный объект — Южная ТЭЦ — и заказчик сорвал сроки поставки котлов, Сериков, не сумев решить эту проблему с помощью местных руководителей и понимая, что первый промышленный подряд может погибнуть, направился в Москву, где был принят И. Т. Новиковым.

Тогда помощь была оказана немедленно. Южная ТЭЦ была сдана почти на три месяца раньше срока и подряд стал приживаться на промышленных стройках страны.

«Это Сериков. Здравствуйте, Игнатий Трофимович! Игнатий Трофимович, я здесь который день уже свидетель столкновения межведомственных интересов. Мы за год построили мельницу. 30-го выдана первая мука. Приехал главный технолог, надо, говорит, стандартную муку. Но стандартную муку должны получать эксплуатационники. А они не готовы к этому. Принять не согласились. И мельницу с ввода сняли. Я ещё никогда не видел объекта в такой степени готовности. Недоделки, конечно есть, мы ничего не говорим. Нет ещё грузового лифта, он ещё не полностью укомплектован. Сейчас его доделывают. Большая часть оборудования пришла с опозданием, мы только 20 января получили сепараторы. И сейчас цель достигнута, а результат нулевой».

Сериков замолкает, внимательно слушает. Нам не слышно, о чём говорит Игнатий Трофимович, но, видно, интересуется, как идёт бригадный подряд. Сериков продолжает: «Очень сложно с бригадным подрядом. Многие бригады не выдерживают. Сдаются и уходят. Особенно утомительна сдача. Проще выполнить «вал» и бежать. И это в то время, когда Леонид Ильич Брежнев не один раз указывал, что незавершённое строительство надо сокращать, что оно наносит вред государству. Ввод, ввод готовых предприятий должен определять работу строителей, а не валовые показатели — так ставит вопрос оценки труда строителей Леонид Ильич. А здесь скрывают ввод готового предприятия. Получается, что мы имеем незавершённое строительство, даже когда хорошо работаем. Уверен, что это не единичный случай в стране. Надо с этим разобраться».

Здесь построили мельницу за год. Сокращение сроков более чем в два раза, так неужели нельзя ещё десять дней дать монтажникам, чтобы получить эту стандартную муку? А так получается, что люди работали последнее время и в субботы и в воскресенья для достижения цели, а людям взяли и испортили праздник».

Звонок в Москву поможет многое поставить на свои места, срок ввода мельницы будет перенесён на первый квартал 1978 г., бригада и управление получают премию, признают рекордные результаты работы... но это позднее.



Прораб Ю. А. Кочарыгин на строительстве мельницы



Николай Афонин — член бригады В. П. Серикова



Валентина Тариева – член бригады В. П. Серикова

А тогда бригада ходила «в проигравших». Ставили под сомнение очевидное – рекордные сроки стройки.

И кто сомневался? Свой же брат, строитель! Главный инженер треста Мурманскпромстрой Борис Иосифович Юдин: "Какой рекорд? Это же просто нескромно. Строительство мельницы началось в 1975 г. А сейчас уже идёт четвёртый год строительства».



Владимир Тариев – член бригады В. П. Серикова



Степан Кондрусин — член бригады В. П. Серикова

Трудно упрекнуть главного инженера треста Мурманскпромстрой товарища Юдина в том, что он говорил неправду. По инженерной документации начало строительства действительно обозначено 1975 г. Бригада Серикова построила за месяц фундамент. Но потом стройка была по вине заказчика «заморожена» и надолго. Бригада за это время построила ещё один крупный объект. И взяли подряд на строительство мельницы ровно год назад.

И такое расхождение в сроках строительства между инженерной документацией и договором на бригадный подряд — не случайно. Именно здесь — ещё одна «болевая точка» существующей системы управления и финансирования строительства.

«Дело не в премии» — так назывался документальный фильм, снятый творческим объединением «Экран» Центрального телевидения. В основу фильма положен тот самый конфликт, который произошёл в бригаде В. П. Серикова на строительстве его последнего объекта.

Названием этим создатели фильма хотели подчеркнуть, прежде всего, принципиальную позицию бригадира в его борьбе за государственный интерес, за правильную оценку труда строителей, за престиж бригады. Но ведь и в премии дело. Как оценивается труд строителей, работающих по подрядному методу, работающих

производительнее в 1,5-2 раза, чем неподрядные коллективы? Ответ на этот вопрос немаловажен, так как сутью бригадного подряда должно стать гармоничное сочетание интересов общества, производственного коллектива и каждого человека. И нарушение этого принципа ведёт к подрыву самой идеи бригадного подряда.

Может быть бригада Серикова – явление исключительное? Нет, такую же высокую выработку показывают все бригады СМУ-2, работающие на подряде вот уже 4 года. Бригада М.М. Калацкого из треста Апатитстрой несколько лет работает на подряде, причём работает стабильно, показывая высокие результаты и сдавая в срок объекты. Точно так же успешно работает бригада А.В. Пешко из СМУ-1 Мурманскпромстрой. На её счету уже не один сданный объект. И результаты хозяйственной деятельности такие же высокие. Можно назвать и другие примеры.

В среднем, с небольшой погрешностью можно считать, что фактическая производительность труда подрядных бригад Главмурманскстроя, заметим, при обязательной сдаче всех объектов в срок, в полтора раза выше, чем у обычных бригад.

Как же стимулируется такая ударная работа этих коллективов, какую материальную выгоду получает каждый рабочий от подрядных бригад, насколько выше его заработная плата? На 8,5%. Правильно ли это? Такое положение вряд ли можно считать справедливым. Здесь прослеживается явная диспропорция между темпами роста производительности труда и заработной платы. Но хоть «рубль», полученный по бригадному подряду, достаётся большим потом, он трудный – этот подрядный рубль, но он морально иной. В бригаде Серикова, например, каждый знает, за что он получит деньги. В этом суть. Даже не в количестве денежных знаков, а в их соответствии мере труда. Зарботная плата стала для них заработанной. И потому несёт в себе нравственный стимул: вот чего мы стоим, вот так работаем, труд наш ценит общество.

Когда бригада Серикова заключала новый подрядный договор на строительство одного из объектов комбикормового завода, три человека отказались подписать договор и ушли из бригады. Ушли, конечно, не лучшие. Так отозвался «мельничный конфликт» на бригадном подряде. А сколько он может дать и уже дал стране?

И Сериков вместе со своим другом, инженером Игорем Феодосьевичем Шупа-Дуброва понимают, что можно добиться большего.

Разные были у них идеи — и безусловные и спорные. Но преследовали они одну цель — ликвидировать «болевые точки» системы планирования, тормозящие развитие бригадного подряда.

И Сериков, и другие бригадиры, работающие по подряду не первый год, понимают, что многие из причин, мешающих бригадному подряду работать в полную силу, несут отнюдь не местный характер.

Отсюда и звонки Серикова, и телеграммы, споры с заказчиком, чтобы в критическую минуту выходить из положения и побеждать.

И многим видится за этим характер неуживчивый и конфликтный. И многим непонятно — а зачем, собственно он лезет не в своё дело? Собственно, примерно такой вот вопрос я и задал Владиславу Пахомовичу после его звонка в Москву. А ответил он мне следующее: «Об этом много идёт разговоров, это вызывает интерес, правда у определённой части людей. Я должен сказать, что никогда я не лез в дела, которые меня не касались. А те дела, которые меня касаются как человека советского, как хозяина в своей стране, когда возникает вопрос в государственном масштабе, когда я чувствую, то, что произошло у нас, может повториться в другом месте, в Узбекистане или Казахстане, и снова нанести ущерб нашему народному хозяйству, нашей коммунистической морали, тогда я просто поднимаю трубку и звоню туда, куда считаю необходимым. Это моя обязанность как члена нашей партии, как советского гражданина. И я знаю, если в высшие инстанции звонит рабочий человек, то этот вопрос обязательно будет решён.

По-разному относятся к этому. Многие считают это панибратством. Но для меня все товарищи, которые руководят нашим государством, так же как и для многих, — далёкие по расстоянию люди. Я в основном общаюсь только со своим коллективом. Но я чувствую себя равным с руководителями партии и государства, Они выполняют свой долг, занимая один пост, я выполняю свой долг, занимая другой, а все мы работаем на страну, на общество. И это чувство равенства должно быть присуще каждому советскому человеку. Семь лет



В. П. Сериков передаёт символический ключ от мельницы директору комбината И. И. Шклюдову

назад наша бригада возглавила новое дело в стране — бригадный подряд на промышленных стройках. И с той поры моя личная ответственность за это очень высока. И я, как инициатор нового дела, не имею права промолчать, когда этому делу наносится ущерб, я обязан вступить в борьбу за новое и нести полную ответственность за то, что начато коллективом».

Мельницу приняли в конце марта 1978 г. Тогда же устроили митинг. Отмечали заслуги членов бригады, которые героическим, так и сказал председатель Госкомиссии, героическим трудом построили мельницу в рекордные сроки. Ориентировочный экономический эффект досрочного ввода мельницы (на 1,5 года) оказался внушительным — 750 тыс. руб.

Нет, не локальная история, которая произошла в Мурманске. В ней нашли отражение все проблемы, с которыми сталкивается бригадный подряд на многих стройках страны и решение которых напрямую связано с коренными переменами в системе планирования и управления капитальным строительством.

Вот на этих нерешённых проблемах и хотелось бы остановиться и обсудить самые злободневные из них.

Глава пятая

БРИГАДНЫЙ ПОДРЯД И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛЬНЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ, ЕСТЬ ЛИ СВЯЗЬ МЕЖДУ НИМИ?

Проектирование и подряд

ДИАЛОГ ТРЕТИЙ

Мионов: «Одной из главных причин, мешающих широкому внедрению в жизнь бригадного подряда, в передачах «На стройках пятилетки» называлось непонимание важности бригадного подряда со стороны инженерно-технических работников и руководителей строек, – пишет в своём письме Г. И. Сильванович из Пензы – с этим нельзя согласиться. Если это и имеет место где-то, то непонимание легко преодолеть. Главными трудностями внедрения бригадного подряда, на мой взгляд, являются:

- 1) большой объём подготовительных работ;
- 2) сложность определения расчётной стоимости работ и доли накладных расходов, приходящихся на бригаду;
- 3) низкое качество сметной документации, не раскрывающей элементов затрат».

«Какой же выход?» — спрашивает тов. Сильванович. И сам же отвечает: «Выход есть: надо устранить главную причину — обеспечить строительство доброкачественной сметной документацией – основой укрепления хозяйственного расчёта, тогда всё остальное будет решаться просто».

Эту позицию разделяет В. С. Гавриченко, бывший начальник Главмурманскстроя, организации, в которой сделано очень много для развития бригадного подряда прежде всего в промышленном строительстве. Он также не согласен с упреками, которые предъявляются к инженерно-техническим работникам строительных организаций, а видит главное препятствие на пути внедрения бригадного подряда в следующем:

для оформления договора на подряд нужно переработать большой объём проектной документации, произвести чрезмерно трудоёмкие расчёты по определению нормативных трудовых затрат и заработной платы.

Особенно затруднены эти расчёты для строительства промышленных объектов, их выполняют экономисты плановых отделов и бухгалтерии, инженеры по труду и заработной плате.

Аппарат наших строительных управлений и трестов по своей численности физически не в состоянии переработать полный объём технической документации, связанной с экономическими расчётами показателей подрядных бригад. Объясняется это тем, что проектные организации выдают документацию в форме, очень малопригодной для целей хозрасчёта.

Видимо, Госстрою СССР необходимо поручить проектным организациям на основе опыта внедрения новой формы хозяйственного расчёта пересмотреть состав технической документации и выдать строительным организациям по типовым проектам распределение сметной стоимости объекта по статьям затрат, включая типовые калькуляции трудовых затрат и материальных ресурсов по всем технологическим циклам работ, типовой сетевой график производства работ в составе проекта организации строительства.

Положительное решение поставленного вопроса со стороны планирующих органов, министерств и предприятий заказчиков, проектных институтов, специализированных организаций Минмонтажспецстроя СССР, улучшение организации труда в хозрасчётных бригадах позволяет повысить эффективность и качество строительства, обеспечить массовое внедрение бригадного подряда и при строительстве объектов промышленности.

Сериков: Всё это абсолютно верно. И на каждом объекте мы сталкиваемся с этим. Но прежде всего мне хотелось бы сказать вот о чём: я строю уже много лет и всё время, как правило, по типовым проектам. Вот ту мельницу, об истории строительства которой рассказал Юрий Николаевич, мы строили по типовому проекту, ко мне приезжал строитель из Новосибирска — там такую же мельницу строят. И те же ошибки. Мясокомбинат мы строили опять-таки, по типовому проекту.

Но почему же эти типовые проекты требуют так много переделок? Я думаю, что каждому строителю известно, что такое переделка. Это, прежде всего, моральная травма для рабочего человека, который выполнил задание, и постарался это сделать на «отлично», согласно проекту, после чего вынужден разрушить то, что выполнено своим трудом и сделать работу заново.

Это наносит государству большой ущерб. В чём причина? Мне кажется, что проектные организации, которые выпускают типовые проекты, должны особенно тщательно следить за первой стройкой, которая ведётся по тому или иному типовому проекту, должны фиксировать те переделки, которые вынуждены делать строители.

На строительство второго аналогичного объекта проект должен поступить с учётом всех переделок, которые потребовались, т. е. исправленным, выполненным идеально точно. Конечно, для этого проектантам нужно проделать большую работу. Не убеждён, что Строительные нормы и правила и отраслевые указания по проектированию учитывают при создании типовых проектов такой вид работы проектировщиков. Но выполнение таких работ может быть оправдано с точки зрения государственной экономии.

И Госстрою СССР надо предусмотреть в новой редакции Указаний по проектированию типовых объектов выделение расходов на корректировку типового проекта.

Злобин: Наше СУ-111, например, уже много лет осуществляет реконструкцию мебельного комбината в Сходне. И столько же лет «воюет» с заказчиками и проектировщиками из-за бесчисленных задержек и переделок чертежей. Вот, кстати, одна из главных причин того, что из шести бригад, работающих в нашем управлении, только три трудятся по новому методу.

Совершенно очевидно, что за брак должен отвечать бракодел. Пока же мы вот уже в течение многих лет призываем заказчиков и проектировщиков быть более добросовестными. Между тем они должны отвечать (не только морально, но обязательно и рублём!) за всю сумму ущерба, нанесённого ими строителям. Говорим мы об этом много, пишем тоже немало, но решений, которые должны были бы, наконец, принять соответствующие органы, до сих пор нет. Видимо, решить эти проблемы сразу непросто и требуется для этого не один месяц. Но решить их нужно.

Как показывает практика, для широкого внедрения метода бригадного подряда в промышленном строительстве в масштабах СМУ необходимо, чтобы на стадии подготовки проектно-сметной документации в ней выделялись технологически обоснованные пусковые комплексы, сформированные из отдельных технологически этапов, которые в свою очередь создаются из циклов

строительных, специализированных и монтажных работ.

Эти основные элементы технологического планирования, которые должны войти во все нормативные документы по перспективному планированию, финансированию, комплектованию объектов строительными материалами, технологическим оборудованием, кабельной продукцией, приборами КИП и автоматами, значительно упростят массовый переход на метод бригадного подряда.

Миронов: Многие строители пишут примерно о том же – о трудностях, связанных с обработкой проектно-сметной документации при переводе бригад на подряд. «Средняя строительная организация, — пишет в своём письме В. Сапрыкин из Чимкента, — просто не в состоянии справиться с такой работой при переводе даже 30% бригад на подряд. Работники, в той или иной степени занимающиеся бригадным подрядом, имеют основную работу, и бросать её просто не имеют права, даже ради бригадного подряда. Нужны готовые или более упрощённые расчёты».

Опекунов: Нужно выделить два вопроса. Первый — **качество проектно-сметной документации, выдаваемой проектными институтами, повышение ответственности за качество самого проекта, особенно типового.** Мельница в Мурманске была построена с переделками проекта, которые обошлись государству в 100 тыс. руб., сумма сама по себе значительная. Но если это повторится на строительстве аналогичных предприятий в других городах страны, то какой же ущерб обществу принесёт работа такого проектного института? И руководство Министерства заготовок, очевидно, примет меры по ликвидации этих недостатков в работе ЦНИИпромзернопроекта, который выпустил недоброкачественную проектную документацию на строительство мельницы в Мурманске. Неудовлетворительное положение дел в этом институте уже привлекло внимание прессы. О серьёзнейших ошибках в проектных работах института говорилось, в частности в статье «Трения и прения», опубликованной газетой «Социалистическая индустрия» от 2 августа 1978 г.

Совершенно справедливо Сериков, Сильванович и Гавриченко связывают недостатки проектно-сметной документации с трудностями расширения сферы действия бригадного подряда.

Мы давно ставим вопрос перед проектными институтами о выделении и расчёте этапов работ в проектах, особенно промышленных объектов. Эти этапы приходится составлять на месте, где действительно не хватает сил, чтобы это сделать для массового перевода бригад на подряд. Проектировщики говорят, что такой вопрос решить очень сложно. У нас с ними давнишний спор идёт но, к сожалению, не в сфере нашего влияния, проектные институты принадлежат промышленным отраслевым министерствам, Госстрою СССР.

Второй вопрос – это **сложность определения расчётной стоимости объекта, на которую влияет бригада**. В Положении о бригадном подряде указаны две схемы определения расчётной стоимости – сложная и упрощённая. Но и упрощённая тоже трудоёмка. Сейчас институты и Госстрой СССР работают над новой проблемой по определению расчётной стоимости при переводе бригад на хозяйственный расчёт. Министерством предоставлено право разрабатывать ведомственные межотраслевые указания по определению расчётной стоимости, что позволит уменьшить трудоёмкость подготовки необходимой документации по переводу бригад на хозрасчёт.

Дементьев: Да нужно пересмотреть Положение о бригадном подряде в части упрощения определения и подсчёта расчётной (договорной) стоимости объекта, передаваемого на бригадный подряд комплексной бригаде. Необходимо также упростить чрезвычайно сложную работу по расшифровке сметы.

Шупа-Дуброва: Вся документация, передаваемая строителям, должна учитывать не только технологию строительства, но и технологию работы с этой документацией при планировании и организации работ. Каждый специалист знает, как трудно сейчас рассчитать этап работ или, к примеру, пусковой комплекс крупного промышленного объекта (не говоря уже о том, что в этом комплексе могут быть и первая, и вторая, и последующие очереди).

В то же время каждому строителю и проектировщику известна простая истина, что любой этап или комплекс работ является суммой технологических циклов строительно-монтажных работ, если понимать под циклом объём строительно-монтажных работ, выполняемых на объекте строительства специализированными или комплексными коллективами исполнителей.

Но вместо того, чтобы «сшивать» нашу строительную технологию из объективно существующих (но нигде и никем заранее не выделяемых!) строго специализированных циклов работ, следующих друг за другом (или выполняющихся параллельно) в соответствии с сетевой моделью строительного процесса, мы с усердием стараемся всеми способами «разорвать» эту технологию.

Особенно удручает то, что происходит это буквально повсеместно и ежедневно, начиная с планирования работ по месяцам и кончая составлением платёжных этапов. Основным критерием такого планирования служит не экономическая эффективность действий строителей, а более прозаическая и потребительская категория — «прожиточный минимум» управления, выражающийся в определённой сумме планируемой заработной платы. Только поэтому мы вынуждены производить невероятное множество совершенно бесполезных расчётов в оперативных планах.

Процесс упорядочения планирования строительных работ в строительномонтажных организациях не может начаться сам по себе. Он должен закономерно вытекать из процесса упорядочения системы проектирования. Правильно планировать строительство можно лишь в том случае, если проектно-сметная документация не будет подвергаться на стройках различным «подгонкам» под сложившуюся технологию.

Документация должна поступать в таком виде, чтобы организаторы производства занимались в основном её синтезом, а не анализом, как это делается сейчас.

Другими словами, эту мысль можно выразить так. Мы живём в веке, когда добывание и переработка информации превратились в такую же необходимость, как добыча и переработка сырья. Во всех видах информации, которой мы пользуемся повседневно, тоже овеществлён человеческий труд (в большинстве своём — это труд специалистов). Здравый смысл говорит о том, что с получаемой в процессе любого производства информацией надо обращаться так же бережно, как и с продуктами любого труда. Это значит, что если определённая информация получена на одном уровне управления нашим хозяйством (например, на уровне планирования, считая разработку проектно-сметной документации одним из элементов плана), то она должна передаваться на более низкие уровни управления в такой форме,

чтобы работники этих уровней не занимались её повторной переработкой. Ибо такая переработка ничем в принципе не отличается от исправления брака на производстве. За неё тоже надо платить.

Сериков: Не можем мы похвастаться и детальными разработками проектов производства работ, согласованными со всеми исполнителями и учитывающими все особенности технологического процесса на стройплощадке. Очень слабо вовлекаются в разработку этих проектов работники производственных отделов трестов и управлений, специалисты по сетевому планированию, технике безопасности, работники экономических лабораторий. Я не говорю уже о работниках Оргтехстроев и нормативно-исследовательских станций.

Речь идёт не только о планировании работ, но и о строжайшем соблюдении строительной технологии. Известно, что технологический режим должен быть законом для каждой бригады. А сколько у нас бригад ещё нарушают его? Иногда требования технологии игнорируются самим руководством, когда оно увлекается, погоней за «валом». Мы уже убедились, что для подрядных бригад это крайне невыгодно, так как любое нарушение технологии оборачивается невосполнимыми потерями в затратах труда и времени.

На таких нерешённых проблемах мы гораздо больше теряем, чем экономим.

Миронов: Подводя итоги нашей беседы о роли проектировщиков в дальнейшем развитии бригадного подряда, мне бы хотелось вернуться к постановлению ЦК КПСС и Совета Министров СССР № 389 от 28 мая 1969 г. «О совершенствовании планирования капитального строительства и об усилении экономического стимулирования строительного производства».

Буквально в первых абзацах этого постановления указывалось, что снизилась ответственность министерств и ведомств за качество проектов и смет и за их исполнение. Проектная документация разрабатывается с большим опозданием против установленных сроков, имеют место частые переделки проектов в ходе строительства, что приводит к бросовым затратам, удлинению сроков и удорожанию строительства.

Роль сметы как основного документа, определяющего стоимость строительства и твёрдую цену для расчётов между подрядчиком и заказчиком за выполненные работы, принижена.

В постановлении намечена чёткая программа мер по улучшению дел в капитальном строительстве, которая стала претворяться в жизнь с 1970 г.

И тем не менее, участники обсуждения проблем бригадного подряда отмечают, что многое ещё не решено и, в частности, на таком важном, определяющем участке как проектирование.

Во многих наших передачах бригады, руководители строительных организаций предъявляли аргументированные и справедливые претензии за это Госстрою СССР. И на сегодняшний день многие из этих претензий актуальны. Качество проектно-сметной документации, сроки выдачи этой документации — все эти проблемы должны находиться под постоянным и всевозрастающим контролем Госстроя СССР. До сих пор институтами Госстроя (ЦНИПИАСС и ВНИПИ труда) не даны чёткие рекомендации по применению ЭВМ для расчётов, необходимых при переводе бригад на хозрасчёт, хотя работа продолжается не один год, и более того в ряде организаций, в частности в Министерстве промышленного строительства Белорусской ССР, расчёт всей документации ведётся с помощью ЭВМ. Однако опыт белорусских строителей не помог ускорить решение этой проблемы по всей стране.

Опекунов: И не только опыт белорусских строителей. Меры по широкому использованию электронно-вычислительных машин для сокращения трудоёмкости работ инженерно-технических работников, связанных с подготовкой и переводом бригад на подряд и обеспечением действенного контроля за их деятельностью, принимаются в Минмонтажспецстрое СССР. Так, скоростной метод механизированного расчёта при помощи ЭВМ серии «Минск» (ПРК-3т), разработанный ЦНИБом министерства, позволяет рассчитать 1—1,2 тыс. позиций разовых калькуляций в час, при ручном счёте — 20—25 позиций.

Как показывает практика эксплуатации системы ПРК-3т в трестах Молдсантехмонтаж, Центроэлектромонтаж, Центросантехмонтаж, Казмеханомонтаж, Севзапэлектромонтаж, Кавсантехмонтаж, Кавэлектромонтаж, механизированная система расчёта калькуляций, позволяет сэкономить на их составлении в одном тресте до 2000 чел.-дней в год.

Система ПРК-3т позволяет вычислить количественный, профессиональный и квалификационный состав

бригады, выполняющей определённый вид работ, накапливать аналогичные данные по этапам осуществлений работ в целом по объекту или строительному подразделению.

Миронов: Многие проблемы – улучшения проектно-сметного дела Госстроем СССР уже решены в направлении более широкого распространения бригадного подряда. Наиболее частый упрек в адрес Госстроя СССР в том, что в сметной документации нет разбивки стоимости работ по элементам затрат. И этого действительно нет и по сей день. Но типовый проект разрабатывается 5–6 лет. И в 1980–1981 гг. строители, будем надеяться, увидят именно такие сметы, потому что Госстрой СССР установил, что к типовым проектам на объекты промышленного строительства (постановление Госстроя СССР от 26 сентября 1974 г. № 201) и жилищно-гражданского назначения (приказ Госгражданстроя от 24 июля 1975 г. № 137) проектные организации обязаны разрабатывать сметы с распределением стоимости работ по статьям затрат.

В части разбивки проектной документации на этапы временная инструкция СН 460-74 предусматривает разработку рабочих чертежей зданий и сооружений комплектами, отдельно, по основным видам работ. При этом предусматривается дополнительное членение документации каждого комплекта в соответствии с очередями строительства объектов, участками (технологическими узлами) и строительными этапами. Комплекты строительных рабочих чертежей должны содержать ведомости (спецификации) требуемых строительных конструкций, изделий и материалов.

В 1977 г. Госстроем СССР было поручено министерствам и ведомствам, учитывая, что такие ведомости не разрабатывались, дать указания проектным организациям строго руководствоваться установленным порядком разработки строительных рабочих чертежей.

Постановлением от 15 мая 1978 г., № 85 Госстрой СССР рекомендовал строительным министерствам и ведомствам обеспечить широкое внедрение узлового метода проектирования, подготовки организации и управления строительством сложных объектов и крупных промышленных комплексов.

Казалось бы, можно с удовлетворением сказать, что в области проектирования Госстроем СССР сделано

максимум для того, чтобы облегчить перевод бригад на хозяйственный расчёт.

Но ... Тем не менее, правомерно задать вопрос: как быстро будут реализованы указания Госстроя СССР? И насколько полно? И насколько широко? И когда реализация этих указаний проектными организациями облегчит участь тех инженерно-технических работников на местах, которые занимаются подготовкой документации по переводу бригад на подряд?

Вопросы эти заданы не случайно: практика показывает, что многие инструкции Госстроя СССР часто не выполняются. Например, обследование Госстроя показало, что 60% строек ведётся без проекта производства работ, хотя такая практика категорически запрещена. А там, где разработка проекта производства работ ведётся, часты случаи, когда эти проекты поступают на стройку после 1 сентября текущего года, что осложняет работу по своевременному заказу оборудования и материалов и переводу бригад на подряд в последующий год.

Кто должен заниматься подготовкой ППР (проекта производства работ)? Работники оргтехстроев и проектно-сметных бюро строительных трестов. Они и раньше, до того как появился бригадный подряд, должны были составлять годовые планы работ бригад, графики производства работ и поставки на объект материальных ресурсов, калькуляции трудовых затрат, сметные стоимости поручаемых бригадам работ и другую организационно-технологическую документацию. В шестидесяти случаях из ста они не занимались этой работой и раньше, не занимаются этой работой и сейчас, когда инструкция Госстроя СН 47-74 по разработке проектов организации строительства и проектов производства работ нацеливает разработчиков на бригадный подряд.

Разработка организационно-технологической документации для хозрасчётных бригад в таких случаях в нарушение установленного порядка возлагается на линейных работников и работников аппарата строительно-монтажных управлений и трестов в ущерб их основной деятельности.

Массовое распространение бригадного подряда требует укрепления подразделений по подготовке проектов производства работ кадрами, оргтехникой, оборудованием,

чтобы обеспечить все стройки качественной проектно-сметной документацией.

Коллегия Госстроя СССР, рассматривая на своём заседании 31 октября 1978 г. проблемы бригадного подряда, особое внимание уделила улучшению проектно-сметного дела, считая именно этот участок работы важнейшим не только для дальнейших успехов бригадного подряда, но и для налаживания положения дел в целом по строительству.

Как отметил В. П. Сериков, применение бригадного подряда — дело творческое. В методиках, положениях, постановлениях даются только основные принципиальные позиции. Успех дела зависит от того, как эти положения реализуются применительно к конкретным условиям. В этом убеждает опыт работы комбината Винницпромстрой Минпромстроя УССР, Мостоотряда № 19 треста Мостострой № 6 Минтрансстроя, Таллиннского ДСК Минстроя СССР, треста Промводжилстрой Минводхоза РСФСР и других передовых строительных организаций по массовому внедрению бригадного подряда,

И прежде всего в этом убеждает опыт работы бригады В. П. Серикова и в целом строительно-монтажного управления СМУ-2 треста Мурманскпромстрой, которые первыми сумели привить бригадный подряда в промышленном строительстве. А ведь все знают, что здесь возникает очень много проблем, связанных с переводом бригад на хозяйственный расчёт.

Шупа-Дуброва: Каждый проект промышленного объекта содержит большой объём разнообразной технической документации. Как правило, разрабатываются они несколькими проектными организациями, из которых одна является головной. Выпуск такой документации требует многочисленных согласований со всеми заинтересованными организациями и органами государственного надзора. Часто приходится разрабатывать индивидуальные проекты зданий и сооружений, которые предназначаются для совершенно новой технологии и оборудования.

Несмотря на типизацию и унификацию строительных деталей и конструкций, разработка каждого проекта растягивается на длительные сроки и продолжается до пуска объекта в эксплуатацию. В ходе проектирования пока, к сожалению, неизбежны многочисленные корректировки рабочих чертежей и смет, что приносит дополнительные трудности строителям.

Каждая промышленная стройка отличается большим разнообразием зданий и сооружений самого различного назначения, развитой сетью технологических и инженерных коммуникаций — в силу расположения объектов строительства на больших площадях и на большом удалении один от другого. Современные промышленные комплексы занимают площадь в десятки квадратных километров.

В строительстве таких комплексов принимают участие наряду с генеральной подрядной организацией многочисленные строительные, монтажные и специализированные управления различных министерств и ведомств — субподрядчики. Например, на стройках Мурманской области заняты подразделения более тридцати крупных трестов Министерства строительства предприятий тяжёлой индустрии СССР, Министерства энергетики и электрификации СССР, Министерства монтажных и специальных строительных работ СССР и других министерств и ведомств.

Промышленная стройка сегодня — это не только большие объёмы строительных и монтажных работ, исчисляемые десятками и сотнями тысяч кубометров разрабатываемого и перемещаемого грунта, многими тысячами кубометров монолитного и сборного железобетона, кирпичной кладки, сотнями и тысячами тонн металлических конструкций и трубопроводов, десятками и сотнями километров силовых и контрольных электрических кабелей, многими километрами дорог и проездов, это ещё и монтаж самого оборудования, один перечень которого занимает зачастую пухлые тома.

Такие стройки требуют создания в каждом крупном районе строительства мощных баз строительной индустрии, на что уходят многие миллионы рублей и немало времени.

Ввод в эксплуатацию промышленных мощностей в значительной степени зависит и от плана финансирования, и от мощностей строительных организаций, и от сроков комплектации их оборудованием. От начала строительства объекта и до его сдачи в эксплуатацию проходят месяцы и годы упорного труда многотысячных коллективов.

Но мало того, что существуют особенности промышленного строительства. Трудности внедрения бригадного подряда у «промышленников» возрастают из-за несовершенства

нормативной базы. На жилье она служит довольно исправно. Это объясняется тем, что наши дома похожи друг на друга не только внешне, но и внутренне: они строятся по типовым проектам, изменение которых со всей строгостью пресекается органами надзора за строительством. В этих домах давно просчитаны все квадратные и кубические метры и известно, сколько следует уплатить за них рабочим. На это существуют типовые калькуляции, в которых заранее подсчитаны и человеко-дни, и рубли.

Всякая же промышленная стройка по своей сути — явление уникальное и неповторимое. И не потому, что нет промышленных объектов, столь схожих, как дома. Такие объекты есть. Но строятся они далеко друг от друга, в разных условиях и сочетаниях с другими объектами. и при возведении каждого из них возникает столько неповторимых ситуаций и проблем, что с полным основанием можно говорить о собственном лице любой промышленной стройки.

В промышленном строительстве все инженерные расчёты усложняются. Калькуляции здесь составляют на отдельные виды работ. И просчитать весь объект значительно труднее, чем «жилищникам». И не потому, что у нас не умеют этого делать, а потому что существуют причины, любая из которых способна вызвать сомнения в целесообразности и осуществимости этой операции даже у выдавших виды инженеров-трудовиков.

Составление калькуляций — очень трудоёмкая работа. Например, для бригады В. П. Серикова, для подготовки его первого договора на бригадный подряд потребовалось 160 чел.-дней инженерного труда.

Имеются и чисто принципиальные трудности, заключающиеся, с одной стороны, в том, что предстоит нормировать такие работы, о которых даже гений организации заблаговременно ничего вразумительного не скажет. С другой стороны — наши нормы составлены применительно к узкоспециализированным работам и операциям и касаются, по сути, только заработка.

Единые нормы и расценки (ЕНиР) не содержат данных, на основе которых можно было бы научно организовать труд рабочих.

Исходя из этого, следует признать, что невозможно заранее на все сто процентов подсчитать трудовые

затраты хозрасчётной бригады. Скорее всего, в калькуляциях количество человеко-дней, необходимых для сооружения промышленного объекта, будет иметь отклонение от фактических.

Уже одного сказанного предостаточно для того, чтобы поставить под сомнение саму идею бригадного подряда в промышленном строительстве, конечно, в лучшем её виде — в обеспечении сдачи крупного объекта или комплекса силами комплексной бригады в трудовом содружестве с бригадами смежников. И всё же можно найти пути для её воплощения в жизнь в рамках существующих систем планирования, нормирования труда и материального стимулирования. Мы нашли эти пути в грамотном низовом планировании производительности труда подрядных бригад в строгом соответствии со структурой выполняемых работ, а также в чёткой сбалансированности двух основных показателей: темпа роста производительности труда и заработной платы.

Такой подход был всеми признан на первых этапах, когда в СМУ-2 работала только одна бригада В. П. Серикова.

Бригадам, по сути, уже в качестве основного показателя планировался ввод объектов, а в планах строительно-монтажного СМУ по-прежнему одновременно с вводом объектов отражается объём строительно-монтажных работ в стоимостном выражении.

Длительное изучение опыта работы подрядных бригад Главмурманскстроя и методов оперативного планирования, анализ главного в настоящее время показателя — выработки на одного работника — привело нас к созданию новой методики планирования этого показателя, которую в целом можно назвать методикой **нормирования выработки по общественно-необходимым затратам труда** на всех этапах управленческой иерархии — от треста и до министерства.

Мы не будем рассматривать причины, почему не выполнено решение Госстроя СССР об экспериментальной проверке предложенной методики. Важно другое — она возникла на основе подрядного метода, причём предназначена она именно для массового применения этого метода в масштабах строительных управлений и выше. Результатом внедрения такой методики, с моей точки зрения, должно было стать полное исключение валового показателя в качестве измерителя производительности труда в строительстве.

Этот вопрос по-прежнему остаётся дискуссионным но всё-таки следовало проверить основные положения методики в реальных условиях работы хотя бы строительного управления. Тем более, что участниками намечавшегося эксперимента были институты Госстроя СССР — ВНИПИтруда в строительстве и НИИЭС.

Если бы научные работники этих двух институтов проявили хотя бы часть той настойчивости и целеустремлённости, которую постоянно демонстрирует В. П. Сериков в вопросах бригадного подряда, уверен, что сейчас мы бы уже имели ответы на многие вопросы, которые поставлены на повестку дня практикой строительства.

Сериков: Я совершенно согласен с Игорем Феодосьевичем. Эксперимент надо было довести до конца, проверить его на практике. Ведь писала же газета «Правда» в своей передовой статье от 11 декабря 1978 г.: «Обладать чувством нового —... означает способность упорно преодолевать всё устаревшее и отжившее, при необходимости идти на разумный риск, эксперимент ради утверждения нового, передового. Такая способность предполагает не только понимание важности перемен, не твёрдую волю к их осуществлению». Вот этой «твёрдой воли» и не проявили представители прикладной науки. Да и риска в этом эксперименте никакого не было. Уверен, что жизнь заставит нас вернуться к этому эксперименту. Это вопросы глобальные, вопросы планирования, о которых хотелось поговорить отдельно и обстоятельно. Здесь мне бы хотелось вернуться к проблемам нашей повседневной строительной практики, проекту производства работ, от качества которого в большой степени зависит успех в работе подрядной бригады.

На коллегии Минтяжстроя СССР от 15 сентября 1978 г. я докладывал об опыте работы нашего строительного-монтажного управления и об итогах организационной работы, проведённой в объединении Череповецметаллургхимстрой.

Я хочу привести эти выдержки для того, чтобы лишний раз подчеркнуть важность этого участка — в общей цепочке строительного конвейера.

«Вменить в обязанности существующим или вновь создаваемым при трестах отделам инженерной подготовки производства, производственно-технологической

комплектации и производственно-оперативного контроля, а также трестам Оргтехстрой:

а) проектировать в составе ППР технологически взаимосвязанные циклы, этапы и узлы (с одновременным расчётом материальных комплектов) для передачи на подряд;

б) в обязательном порядке согласовывать ППР (проект производства работ) с руководством СМУ, участка и бригадами подрядных бригад.»

Ввести авторский надзор за осуществлением ППР и своевременно вносить в него необходимые коррективы по ходу строительства, авторам ППР оказывать постоянную практическую помощь линейным работникам.

Руководителям трестов следует обеспечить персональную ответственность авторов ППР за качество принятых инженерных решений.

Теперь о сметах. Что получается? Сметы на строительство должны до утверждения предварительно согласовываться с подрядными организациями и приниматься ими до начала строительства. Это одно из положений постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР № 389 «О совершенствовании планирования капитального строительства и об усилении экономического стимулирования строительного производства». И только после приёмки подрядными организациями этих смет утверждённая стоимость строительства объектов является окончательной.

Как правило, проектная документация запаздывает, поэтому разработка проекта производства работ ведётся с опозданием, часто подрядная организация вынуждена принимать проектную документацию без её детального изучения. Часты ошибки, от которых именно бригада несёт заранее запрограммированный и неоправданный ущерб.

Этими трудностями, а также сложившимися местными условиями многие руководители нередко оправдывают серьёзные упущения в работе с подрядными бригадами. По такой логике применение бригадного подряда всегда оказывается не ко времени: то слишком рано, то слишком поздно.

Нельзя не признать, что формирование подрядных бригад нередко сопряжено именно с такими трудностями. Но выход есть. С 1972 г. строительного-монтажного управления № 2 треста Мурманскпромстрой перешло

на планирование годовой загрузки подрядных бригад. Даже при отсутствии полной документации на весь год из имеющихся рабочих чертежей формируется технологически обособленный первый этап, и одновременно управление принимает меры к подготовке последующего. Если по названным или другим причинам задерживается оформление договора на очередной этап, бригады не снимаются с подряда, а управление в течение одного-двух месяцев авансирует их по заработной плате в счёт нового планируемого этапа.

Вот этим и обеспечивается та непрерывность работы на подряде, о невозможности которой сложились довольно устойчивые представления у многих строителей.

Планирование и подряд

ДИАЛОГ ЧЕТВЕРТЫЙ

Мионов: Выдержка из письма бригадира СМУ-4 треста Ивгорстрой (г. Иваново) П. Киселёва: «Любой подряд предполагает обязательное знание того, что будет делать бригада через месяц, полгода». Мы же порой не ведаем, что будем делать на следующей неделе. О месячном или годовом планировании я уже не говорю. И такое — не только в нашей бригаде. Разве можно говорить при этих условиях о подряде?»

Злобин: Автор письма абсолютно прав: планирование — основа любого подряда. И там, где об этом забывают, вести всерьёз речь о хозяйственном расчёте действительно нельзя. На сегодняшний день лишь одна треть бригад имеет годовые планы загрузки и графики: движения их по объектам. Около половины бригад в период массового ввода объектов перебрасываются с одной стройки на другую — независимо от того, заключили они договор или нет.

Чтобы улучшить строительное дело, в первую очередь надо добиться иного подхода к планированию. Зная на два-три года вперёд, что и где будет строиться, тресты, управления и бригады смогут лучше и грамотнее подготовиться к началу работ. Опыт «орловской непрерывки» — лучшее тому доказательство. Проблему эту пора решать. Понимаю, что корни её уходят в другие важные вопросы — пропорциональное развитие отраслей, ритмичное в течение всего года планирование

ввода объектов. Иными словами — в проблемы глобального планирования.

Миронов: Обсуждение, так сказать, глобальных проблем планирования, которые отражаются на ходе дел в капитальном строительстве вообще и на судьбе бригадного подряда в частности, мне бы хотелось начать с мнения тех телезрителей, которые прислали письма в адрес передач «На стройках пятилетки».

«Незаметной, на первый взгляд, но важной причиной, тормозящей рост бригадного подряда, является «вал» (объём работ, от которого зависят многие показатели: производительность труда, заработная плата и др.). Известно, что на сдаваемых объектах затрачивается много труда, а объём работ в суммарном выражении невелик. Если организация сдаёт одновременно несколько объектов, то под угрозой находятся многие показатели (вышеназванные и другие). Организация в таких случаях вынуждена набирать необходимый объём работ, т. е. «вал» на других — задельных объектах. В результате возникают ситуации, когда бригады перебрасываются на другие объекты (в том числе и подрядные бригады). А если учесть, что некоторые вышестоящие организации ещё по старинке интересуются в первую очередь объёмом работ («валом»), а не реализацией (сдачей), то тут не до подряда. Мне представляется, что можно не допускать такого положения. Надо, чтобы планирующие органы в период сдачи объектов в некоторой степени уменьшали план по объёму работ и выработке и учитывали большую потребность в фонде заработной платы, чего пока нет» (В. Сапрыкин, г. Чимкент).

На протяжении многих лет строительным организациям утверждался объём строительно-монтажных работ. При этом заказчики рассчитывались с подрядчиками за все виды осуществлённых работ в физическом измерении (кубические метры кладки, квадратные метры оштукатуренной поверхности, погонные метры проложенного трубопровода). Расчёты не зависели от того, где производились работы, как их выполнение повлияло на степень готовности строящихся объектов.

Несмотря на то, что одним из главных среди утверждаемых показателей плана был ввод в действие производственных мощностей, заинтересованность строительных организаций в обеспечении валового объёма

работ (на основе которого формировались все экономические показатели) зачастую вступала в противоречие с необходимостью быстрее окончания строительства. На завершающих этапах стройки, как правило, ведутся сравнительно дешёвые, но трудоёмкие работы. Стремление любой ценой выполнить план по объёму, нередко вследствие разновыгодности работ, заставляло отвлекать силы с пусковых объектов на задельные, на которых можно было выполнить дорогостоящие работы. По той же причине нарушалась правильная технологическая последовательность работ. Экономическая заинтересованность строительных организаций вступала в противоречие с решением основной задачи — достижением конечных результатов их деятельности.

Поиски путей экономического воздействия на ускорение ввода в действие строящихся объектов привели к появлению в 60-х годах новой формы расчётов между заказчиками и подрядчиками — укрупнённых расчётов за объект или этап работ. Сдаваемой заказчику строительной продукцией становились не отдельные виды работ, а заранее определённые части зданий и сооружений, а при небольшой сметной стоимости — объекты целом. При этом у подрядных организаций ограничивались возможности выбора работ по признаку их выгодности, так как необходимо было завершить весь комплекс предусмотренным проектом и сметой работ на этапе или объекте.

Постановление ЦК КПСС и Совета Министр СССР «О совершенствовании планирования капитального строительства и об усилении экономического стимулирования строительного производства» (май 1969 г.) положило начало внедрению новой системы планирования и экономического стимулирования в строительстве. Для организаций, перешедших на эту систему, утверждаемым показателем плана является объём строительных и монтажных работ по объектам или этапам, заканчиваемым в планируемом году и подлежащим сдаче заказчику по их сметной стоимости. От выполнения данного показателя стало полностью зависеть финансовое положение организаций и создание фондов экономического стимулирования, так как прибыль от подрядной деятельности формируется по мере сдачи работ заказчику.

Обязательное условие перевода строительного-монтажных

организаций на новую систему — введение укрупнённых форм расчётов с заказчиком. С каждым годом увеличивается число организаций, работающих по-новому. В 1977 г. ими выполнено около 80% всех строительного-монтажных работ в стране. Укрупнённые расчёты прочно вошли в практику. Без промежуточных платежей оплачивается свыше 95% выполненных строительного-монтажных работ, из которых больше половины приходится на расчёты за объект в целом. Причём, если в начале внедрения новой системы расчёты за готовые объекты были обязательны при сметной стоимости их 35—50 тыс. руб., а стоимость этапов работ вообще не лимитировалась, то в настоящее время объекты стоимостью до 250 тыс. руб. разбивке на этапы не подлежат и эта же сумма определяет минимальную стоимость этапа.

Казалось бы, такая система планирования полностью ликвидирует погоню за «валовыми показателями» и нацелит все строительные организации на решение важнейших задач — своевременный ввод в действие готовых предприятий и промышленных комплексов.

Однако при всей важности и своевременности внедрения новой системы планирования, её плодотворном влиянии на все стороны хозяйственной деятельности строительных организаций, система эта не смогла окончательно ликвидировать ориентацию руководителей строительных организаций прежде всего на выполнение объёмов работ по «валу».

Как показывает практика, форма расчётов за объекты и этапы работ и соответствующее планирование объёмов строительного-монтажных работ не полностью отвечают интересам народного хозяйства.

Законченные и сданные заказчику работы на отдельных этапах представляют для подрядной организации готовую продукцию. Однако она остаётся в составе незавершённого строительства, так как не может быть использована до окончания строительного процесса и ввода в эксплуатацию пускового комплекса или объекта. Положение усугубляется тем, что некоторые подрядные организации в целях лучшего выполнения плана по объёмным и экономическим показателям стремятся сдать как можно больше работ на промежуточных этапах независимо от того, насколько это содействует завершению строительства и вводу в действие объектов.

Отдельные объекты, предусмотренные внутривозрастными титульными списками, также далеко не всегда могут сразу же быть введены в действие после сдачи их заказчику. Входя в состав пускового комплекса, они технологически связаны между собой, и возможность их эксплуатации нередко зависит от готовности всех объектов. В таких случаях они также представляют собой незавершённое строительство.

Главная цель подряда — сдача объектов в срок или досрочно. На достижение этой задачи и должен нацеливать нас государственный план. Правильно, многие проблемы решены переводом строительных организаций на новую систему планирования и экономического стимулирования. Почему же мы и сегодня говорим о «вале»?

Бригадный подряд трудно начинал свою жизнь в условиях существующей системы планирования, так же трудно живёт и сейчас. И до тех пор, пока мы решительно не начнём борьбу с «валом», видите, и телезрители в своих письмах это подмечают, жизнь бригадного подряда на стройках страны будет трудной.

Сериков: Система экономического стимулирования строителей недостаточно влияет на поощрение тех коллективов, которые добиваются наивысших показателей производительности труда, а тем более принимают более напряжённые планы по вводу объектов в эксплуатацию. Тем организациям, которые добиваются большего выполнения задания по производительности труда, плановые органы устанавливают ещё большие задания, руководствуясь принципом «от достигнутого». Например, высокая производительность подрядных бригад нашего СМУ привела к тому, что план по выработке на одного работника в 1976 г. был больше, чем план в 1975 г. (в сопоставимой структуре) на 28,2%, и больше достигнутой выработки в такой же структуре на 15,8%.

Ни изменения в структуре работ, ни напряжённость планов СМУ по вводу объектов в эксплуатацию плановые органы вышестоящих организаций, как правило, не учитывают. В результате искажаются пропорции в росте заработной платы и производительности труда.

Например, в нашем СМУ при росте сопоставимой по структуре выработки за два года (1974—1976 гг.) на 19,4% зарплата рабочих практически не изменилась, а тарифная часть её даже уменьшилась. Значительное

увеличение объёмов ввода объектов и повышение при этом трудоёмкости работ также не увеличило заработка рабочих.

Таким образом, повышение производительности труда и принятие нашими коллективами подрядных бригад более напряжённых планов ввода практически не стимулировалось.

Чтобы исключить подобные случаи в дальнейшем и заинтересовать коллективы низовых строительных организаций в принятии более напряжённых планов по вводу при одновременном повышении производительности труда за счёт сокращения численности рабочих и аппарата СМУ, следует отказаться от принципа планирования объёма строительно-монтажных работ по валу «от достигнутого».

Рост производительности труда должен планироваться каждой организацией равномерно на длительный период (например, на пятилетку), при этом на каждый плановый год должна обязательно применяться поправка на изменение структуры работ по их трудоёмкости. Задания по выработке должны быть равновыгодными и равнонапряжёнными для всех. Связанный с показателем производительности труда плановый фонд заработной платы должен обеспечивать необходимые пропорции между достигнутой выработкой и заработной платой рабочих в любой период строительства.

Обязательно при этом следует учитывать напряжённость планов по вводу объектов в эксплуатацию, так как опыт показывает, что увеличение трудоёмкости работ при сдаче объектов практически не учесть никакими калькуляциями.

Система планирования показателей производительности труда и заработной платы должна поощрять тех, кто берёт на себя и выполняет более напряжённые планы.

Упорядочение системы планирования позволит наиболее эффективно применить безрядную систему оплаты труда подрядных бригад и внедрить в практику коллективный подряд. Предложения по этим вопросам уже неоднократно обсуждались. Нужно полагать, что дело не ограничится одними обсуждениями и в ближайшее время будут сделаны практические шаги для их реализации.

И здесь не надо ждать, когда вмешается Госплан СССР, хотя очень большие надежды мы возлагаем на

него. Но многие проблемы может и должно решить министерство. Например, планировать равнонапряжённые по трудоёмкости планы работы и ставить всех исполнителей в одинаковые условия.

Шупа-Дуброва: Эксперимент, о котором у нас уже шла речь (мы хотели его провести на базе СМУ-2), как раз и ставил своей задачей избавить строителей от тех парадоксов, о которых только что вы говорили, Владислав Пахомович. Я ещё в 1973 г. предложил для оптимизации планирования использовать новый показатель – дифференцированную нормативную выработку (ДНВ).

Существующие методы планирования производительности труда базируются в основном на принципе «от достигнутого». Как показывает анализ практики планирования, изменение структуры строительно-монтажных работ учитывается приближёнными способами, что приводит к искажению плановых показателей трудоёмкости работ и вследствие этого к ориентации строительных организаций на выполнение валовых работ.

В 1974—1976 гг. нормативно-исследовательской станцией (НИС) Главмурманскстроя были проведены исследования по изучению зависимости между структурой СМР и производительностью труда рабочих в стоимостном выражении. Для описания структуры СМР в качестве расчётных параметров применялись удельные веса основных статей затрат (материалы, механизмы, основная заработная плата) в сметной и фактической стоимости выполненных работ.

Сравнение расчётных результатов, полученных по различным расчётным показателям, с плановыми и фактическими величинами выработки в стоимостной форме показало, что наименьшее отклонение даёт модель, где в качестве расчётного параметра для описания структуры СМР применяется удельный вес заработной платы в сметной стоимости СМР, а под структурой стоимости подразумевается отношение стоимости живого труда, затрачиваемого на производство определённого продукта, к стоимости прошлого труда, овеществлённого в данном продукте.

Применительно к строительному производству эта модель реализуется в следующей формуле для определения структуры СМР:

$$C = \frac{A}{(S - A)} = \frac{K_{3.П.}}{1 - K_{3.П.}},$$

где C — показатель структуры строительно-монтажных работ; A — сметная стоимость основной заработной платы; S — сметная стоимость строительно-монтажных работ; $K_{3.п.} = A/S$ — удельный вес сметной стоимости основной заработной платы в общей сметной стоимости строительно-монтажных работ.

Показатель структуры C , определяемой по формуле, является величиной однозначной в каждом конкретном случае и позволяет использовать для плановых расчётов практическую неизменность сметных цен в качестве фактора, обеспечивающего стабильность принятой методики определения структуры работ.

Применяемая в качестве расчётного параметра величина $K_{3.п.}$ моделирует в структурной формуле относительную величину трудозатрат для каждого конкретного объёма работ. Для практической проверки в настоящее время рекомендована формула дифференцированной нормативной выработки (ДНВ), в которой основной нормативной величиной является плановое значение производительности труда (выработки) в стоимостном выражении, устанавливаемое для вышестоящих организаций. Дифференцирование названной выработки по относительной трудоёмкости работ в каждой нижестоящей организации производится с помощью показателя структуры (C) и коэффициента, учитывающего относительную трудоёмкость работ каждой нижестоящей организации по сравнению со средней относительной трудоёмкостью вышестоящей организации.

Применительно к строительно-монтажному тресту формула для определения ДНВ имеет вид:
$$B_{Y(i)} = \frac{B_{TP}}{[(1 - C)(\alpha_i - 1) + 1]}$$
, где

$B_{Y(i)}$ — дифференцированная нормативная выработка i -го управления; $C = K_{3.п.}/(1 - K_{3.п.})$ — показатель структуры работ; $\alpha_i = K_{3.п.} \cdot i(y)/(1 - K_{3.п.}(TP))$ — коэффициент, учитывающий относительную трудоёмкость работ i -го управления по сравнению со средней трудоёмкостью работ по тресту в целом.

Проведённые НИС Главмурманскстроя проверочные расчёты показали хорошее совпадение фактических величин выработки с расчётным показателем ДНВ на уровнях трест — СМУ (СУ). Для определения планового значения выработки в стоимостной форме необходимо учитывать также действие внеструктурных факторов.

Таковыми на различных уровнях управления являются: различное число планируемых дней выработки на одного рабочего; различная квалификация (средний разряд) рабочих; стоимость строительно-монтажных работ в разных районах; величина накладных расходов; фондовооружённость строительных подразделений; различная величина дополнительных затрат при работах в зимнее время.

Учёт действия названных и других внеструктурных факторов на величину планируемой производительности труда может быть обеспечен путём введения ряда поправочных коэффициентов, при вычислении которых целесообразно использовать относительные величины определённых расчётных параметров (по типу коэффициента α).

Процесс внедрения показателя ДНВ в практику планирования целесообразно осуществить последовательно на уровнях: трест — СМУ (СУ); главное управление — трест; министерство — главное управление.

Мне не хотелось бы здесь подробно рассматривать методику использования дифференцированной нормативной выработки для решения практических задач планирования и управления строительством. Техническая документация по этим вопросам имеется в Мурманском межотраслевом территориальном центре научно-технической информации и пропаганды⁷. Но наметить хотя бы узкий круг задач, в решении которых успешно может быть использован показатель ДНВ, мне представляется важным.

Показатель ДНВ является объективно существующей характеристикой каждого объекта строительства, независимой от того, по каким нормативам определяется сметная стоимость объекта и трудоёмкость работ на его возведение. Важно, чтобы нормативы были едиными для всей системы. Отношение их значений будет всегда величиной однозначной для конкретного объекта, так как для расчётов стоимости и трудоёмкости используются единые сметные цены, базирующиеся на ЕРЕР и ЕННР.

Стоимостная форма этого показателя полностью отражает сущность товарно-денежной системы, действующей при социалистическом способе производства. Можно утверждать, что изучение уровня выполнения плана

⁷ 183693, Мурманск, просп. Ленина, 65.

по этому показателю в лучших строительных коллективах позволит наметить пути к резкому повышению производительности труда и сокращению численности рабочих, занятых на строительномонтажных работах. Это утверждение основано на том, что прямая зависимость тарифной части заработной платы рабочих от уровня выполнения плана по ДНВ уже является действенным стимулом повышения темпов роста выработки.

Методика позволяет более точно и обоснованно устанавливать величину нормативной выработки на одного рабочего не только на уровне СМУ, но и при планировании этого показателя «сверху вниз», например, главными управлениями — трестам, а трестами — строительномонтажным управлениям.

Показатель ДНВ может быть использован в качестве единственного (и единого для управления и исполнителей работ) показателя, на основе которого могут быть рассчитаны нормативы численности рабочих и заработной платы в годовом плане строительномонтажного управления. Статистическая отчётность о выполнении плана по этому показателю будет нести гораздо больше достоверной информации об истинном уровне производительности труда, чем существующая статистическая отчётность об уровне выполнения норм выработки по ЕНиР.

После изучения статистической зависимости между нормативами трудоёмкости работ и заработной платы, рассчитанными на основании показателя ДНВ, и аналогичными нормативами, рассчитанными на основании ЕНиР, может быть поставлен вопрос о применении показателя ДНВ для определения договорной суммы заработной платы и нормативного срока строительства при заключении договора с подрядной бригадой.

Показатель ДНВ с наименьшими затратами труда управленческого персонала может быть использован для планирования месячных, квартальных и годовых заданий отдельным бригадам и участкам по каждому объекту строительства. Существующая методика оперативного планирования требует проведения таких громоздких и трудоёмких расчётов (к тому же на основании весьма приближённых укрупнённых нормативов), что практически такие задания до низовых коллективов не доводятся, а если и доводятся, то теряют при этом свою мобилизующую направленность.

Из-за чрезмерного дробления наших ЕНиР по видам и элементам работ сложилось парадоксальное положение, при котором разным исполнителям практически невозможно достигнуть одинакового результата в определении нормативов трудозатрат и заработной платы, если эти показатели нормируются для крупных комплексов (например, в промышленном строительстве). Это утверждение можно проиллюстрировать следующим примером. Если выдать исходные, данные для определения таких нормативов, к примеру, нескольким исполнителям, то они, пользуясь одинаковыми нормами, тем не менее выдадут разные нормативы. При этом рассчитанные этими исполнителями нормативы будут тем более отличаться друг от друга, чем сложнее и крупнее комплекс работ и чем больше разница в квалификации исполнителей.

Аналогичное положение и с расчётом нормативных трудозатрат при составлении стройфинплана управления. Здесь оно усугубляется ещё тем, что управление всегда заинтересовано не в снижении нормативных трудозатрат, а в их увеличении с целью занижения планируемой выработки. Такая тенденция, видимо, сохранится до тех пор, пока не будут найдены достаточно точные и надёжные приёмы планирования этого показателя вышестоящими организациями (при разработке методики, естественно, предполагалось, что показатель выработки в целом по управлению определён вышестоящей организацией с достаточной точностью).

Применение для плановых расчётов показателя ДНВ, несомненно, полностью ликвидирует влияние всех субъективных факторов и конъюнктурных соображений исполнителей на точность расчётов.

Сериков: Если говорить о других особенностях планирования хозрасчётных бригад, в частности, по нашему СМУ-2 треста Мурманскпромстрой, то можно ещё назвать следующие: планирование годовой загрузки бригады, которая занята на отдельном участке, такая схема носит название «бригада — участок».

В отличие от большинства строительно-монтажных управлений, где основная роль внедрения бригадного подряда отводится инженерам по труду и заработной плате, в СМУ-2 ведущая роль принадлежит плановому отделу.

Базой для планирования каждой подрядной бригаде

является пусковой комплекс, в который входит различное число объектов. Сроки окончания работ по этому комплексу планируются в пятилетнем плане и могут выходить за рамки календарного года.

Пусковой комплекс, как правило, разбивается на несколько технологических этапов со сметной стоимостью строительно-монтажных работ от 350 до 700 тыс. руб. Срок выполнения работ по одному этапу от 5 до 7 месяцев.

Бригаде на подряд передаётся только один технологический этап, число которых в году может быть 1 или 2, а по пусковому комплексу от 2 до 5.

В основе этапов лежат строительно-монтажные циклы работ, взятые по объектам, входящим в пусковой комплекс.

При завершении работ по договорному технологическому этапу объекты вводятся в эксплуатацию.

Особенностью такого планирования является то, что, во-первых, разбивка объёмов работ производится не механически, а увязывается с технологией возведения каждого объекта, во-вторых, на практике появляются элементы перспективного планирования, которые выходят за пределы планируемого года.

Такие условия значительно повышают оперативную самостоятельность бригады. Это обусловливается тем, что каждая бригада знает объекты, которые она будет вводить в текущем году, а также на год или два вперёд, и тем, что, если на объект своевременно не поставляются материалы или оборудование, бригада во избежание простоев и срыва подряда может перейти на другие объекты, указанные в договоре.

Однако и на этом этапе внедрения метод бригадного подряда продолжает вскрывать ряд недостатков существующих систем планирования, организации и управления в области строительства, которые мешают его дальнейшему развитию. Не обращать внимания на эти недостатки, внедрять подряд чисто формально — это не лучшее решение вопроса.

Прежде всего, должна быть перестроена работа аппарата СМУ, который в существующих условиях организации строительства выступает скорее в роли внутреннего заказчика по отношению к подрядным бригадам, чем организатора работы по-новому.

При массовом внедрении бригадного подряда, когда

цели администрации СМУ и коллективов подрядных бригад должны совпадать по всем направлениям хозрасчётной деятельности, на наш взгляд, разумнее заключать единый для всего СМУ договор с трестом и перейти, таким образом, на коллективный подряд, в котором каждый инженер и техник и каждая подрядная бригада не только будут выполнять свои конкретные задачи, но и сообща решать все вопросы, связанные с пуском того или иного объекта.

Сейчас, когда бригада не выполняет план, отвечает за это только она. Необходимо, чтобы была общая ответственность, т. е. чтобы каждый участник подрядного договора нёс ответственность за результаты своей деятельности.

Коллективный подряд... Сколько было споров вокруг него, возражений. Наконец, вроде бы договорились с вышестоящими организациями провести на базе нашего СМУ-2 такой эксперимент. Но эксперимент так и не был проведён. А на мой взгляд, помог бы он наметить пути решения многих задач:

- упрощение организационной структуры СМУ путём передачи большинства административных функций тресту; СМУ в этой структуре должно быть чисто производственным подразделением, работающем на договорных началах с трестом (СМУ и бригады заключат единый договор с трестом);

- переход на принципы технологического планирования строительства промышленных объектов, при котором промежуточной строительной продукцией будет считаться окончание технологических циклов и этапов работ, а законченной — ввод в эксплуатацию пусковых комплексов, заранее спроектированных и обеспеченных плановыми поставками материальных ресурсов, оборудования и спецматериалов.

- применение при планировании производительности труда и заработной платы низовых строительных подразделений показателя дифференцированной нормативной выработки, позволяющей принимать равнонапряжённые планы для всех коллективов с учётом изменения трудоёмкости работ в каждом плановом периоде при запланированных средних темпах роста производительности труда;

- переход на безрядную систему оплаты труда рабочих коллективов на основе показателя

дифференцированной выработки, нормативов годового плана работ и договоров подряда;

- создание единой системы материального стимулирования рабочих коллективов и инженерно-технических работников.

Сейчас мы всё-таки бригадный подряд приспособляем к существующим условиям системы управления и планирования. А надо делать наоборот. Чтобы вся система планирования приспособливалась к новому, перспективному и многогранному явлению в экономике — бригадному подряду.

Опекунов: Это верно. Сейчас существующая система планирования создаёт трудности большие. Ведь что получается: половина объектов по жилью планируется на IV квартал. В промышленном строительстве — это 70—80%. Из них 90% планируется к вводу на декабрь месяц. Во многих случаях строители до июля не знают полностью номенклатуры того, что им надо делать в текущем году. И это явление не исключительное. Конечно, в таких условиях трудно внедрять бригадный подряд. В начале года недогрузка. В конце года настоящий штурм на всех строительных площадках. Самый настоящий штурм. Здесь уже не до качества работ. Здесь трудно говорить об экономии сметной стоимости. Здесь — единственный критерий: «Сдал — победил!»

Миронов: Ну, что же, картина обрисована верно. И правильно подмечено, что подчас сроки ввода объектов не увязаны с поставками оборудования. Если, например, объект надо сдавать в IV квартале, то оборудование должно поступить на объект хотя бы в августе, чтобы монтажники успели его смонтировать. А часто заказчик поставляет его к самому сроку ввода. Практика порочная, но она продолжает существовать.

Дементьев: Но не везде! Есть опыт орловских строителей по непрерывному планированию и поточному строительству — «орловская непрерывка». Смысл этой «непрерывки» заключается в том, что планы, техническая документация даются подрядчику на два года вперёд. В 1978 г. орловские строители уже имели план не только на 1979 г., но и на 1980 г. Что и где строить — известно! Есть пятилетний план. Есть план застройки города. Известно, сколько надо в пятилетке ввести квадратных метров жилья. Смотреть и планировать вперёд на два года — вот принцип. Обеспечивать его реализацию

и деньгами, и документацией. И это не только в Орле. На сегодня «непрерывкой» охвачен 71 город РСФСР, из них 24 работают уже устойчиво. Что значит устойчиво? Выполняется план. Обеспечивается главное — равномерный в течение года ритм ввода жилья, т.е. в каждом квартале года идёт равномерная, с небольшими колебаниями сдача объектов. И главный показатель действия этой системы — это четвёртый квартал.

В среднем по РСФСР у нас ещё по жилью 50% сдаётся в IV квартале. А что это такое? Штурм, аврал, низкое качество, недоделки. И, что греха таить, где-то месяца два нужно ещё для того, чтобы довести это жилье до заселения, хотя его и приняли 31 декабря.

А вот 24 города ни в каких штурмах и авралах не нуждаются. Работают строители этих городов ритмично.

Сериков: В том числе и Мурманск. Стабильно строители сейчас сдают жилье. А ведь раньше считали это невозможным!

Дементьев: А какая это питательная среда для нормальной жизни бригадного подряда. Планирование проектных и строительных работ и выдача технической документации на два года вперёд даёт знание подрядчику — где строить, что строить, какими силами. Даёт возможность подготовить строительные площадки, разместить заказы, на два года закрепить комплексные бригады за объектами.

Сейчас мы внедряем «непрерывку» в Смоленской, Тульской, Калужской и Свердловской областях — всё сельское строительство здесь будет вестись на принципах непрерывного планирования.

А специфика сельского строительства гораздо сложнее. Объекты помельче, разбросанность, и тем не менее, «непрерывка» приживается и здесь. Теперь у нас первоочередная задача — закрепить эту систему в сельском строительстве Нечернозёмных областей. Уже получили согласие от 32 областей участвовать во внедрении орловской непрерывки в сельском строительстве.

Сериков: Я считаю, что и в промышленном строительстве целесообразно использовать метод непрерывного планирования и поточного строительства. Это один из решающих факторов эффективности и качества любого производства.

Я думаю, что со временем бригадный подряд поможет

пересмотреть многие, кажущиеся классическими, формы планирования, а также изменить и отношение к непрерывному планированию строительства, в том числе и промышленного.

Опекунов: Да, уже сейчас ясно, что одним из условий массового и эффективного внедрения бригадного подряда является непрерывное двухгодичное планирование. Там, где вводится «орловская непрерывка», как правило, более успешно внедряется бригадный подряд.

Так, выполнили задание Минстроя СССР по внедрению системы непрерывного планирования и поточного строительства коллективы Главульяновскстроя, Томского территориального управления, министерств Литовской и Латвийской ССР. В этих подразделениях подрядные бригады выполняют 50—65% объёмов работ в жилищном и культурно-бытовом строительстве.

Миронов: Опыт работы передовых коллективов показал, что существенное влияние на улучшение общих результатов деятельности строительных организаций оказывает не просто перевод большинства или всех бригад этих организаций на хозяйственный расчёт, а перевод их, подкреплённый целым комплексом мероприятий и прежде всего совершенствованием планирования. Об этом свидетельствует опыт строителей Винницы.

На комбинате Винницпромстрой систему низового планирования нацелили на укрупнённую бригаду, а не на объект, одновременно переведя все бригады комбината на хозяйственный расчёт.

Это позволило комбинату начиная с 1977 г. обеспечить выполнение плана по всем технико-экономическим показателям, а за 5 месяцев 1978 г. добиться роста производительности труда на 5,3% и снижения себестоимости строительного-монтажных работ на 8,5%, что значительно выше средних показателей по Минпромстрою УССР.

Опекунов: Высоких результатов в комбинате достигли не только за счёт совершенствования планирования с одновременным переводом всех бригад на подряд, а за счёт комплексного решения многих проблем, что и требуется при массовом переводе бригад на хозяйственный расчёт.

Нужно было перестроить всю службу управления строительством снизу доверху. И прежде всего, перестроить работу управления производственно-технологической

комплектации, которая, к сожалению, как вы правильно сказали, сейчас в большинстве направлена не на бригаду, а на объект. Управление обезличено, оно не учитывает возможностей и резервов каждой бригады.

Прежде всего надо иметь столько бригад с учётом их возможностей, сколько требует объём работ и наличие материальных ресурсов. Если мы будем иметь бригад и людей больше, чем этого требуют объём и ресурсы, то неизбежны простои. А если будет соответствие — то будет и согласованность всех участников строительства, оптимальная система работы управления производством.

В Винницпромстрое это решили. Они сократили число бригад со 170 до 108. Ликвидировали строительно-монтажное управление, «выбили» промежуточное звено управления. Получили трёхступенчатую структуру управления — комбинат — трест — бригада. Бригада, переходя на хозяйственный расчёт, таким образом заключает договор с трестом. Так что в этом случае произошла в некоторой степени реализация тех принципов, о которых говорил Владислав Пахомович. Хотя я в его идее «коллективного подряда» вижу и негативные стороны. Ведь бригадный подряд действует хорошо именно в первичной ячейке производства. Тем он и примечателен. А коллективный подряд, на мой взгляд, приведёт к обезличиванию бригады.

Дементьев: Мы тоже с Владиславом Пахомовичем много говорили о коллективном подряде. У меня, например, те же самые опасения. Как бы не обезличилась сама бригада.

Сериков: Однако же в Виннице бригады заключают договор с трестом! Уверен, что пройдёт три года и коллективный подряд будет жить! Жизнь заставит. Ведь главная идея коллективного подряда в том, что и инженеры, и рабочие коллективы будут равноправными участниками подрядного договора.

Опекунов: В Виннице есть ещё одно новшество, которое переключается с идеей Владислава Пахомовича о коллективном подряде.

Дело в том, что укрупнённую бригаду в Винницпромстрое, а средняя численность рабочих в этих бригадах составляет 40 человек, возглавляет бригадир, который совмещает в своей должности и функции мастера. Бригадиры входят в номенклатуру парткома, комбината.

Что ещё примечательно в опыте строителей Винницпромстроя? Проведена структурная и функциональная перестройка отделов, служб комбината и трестов. Традиционные плановые, производственные и технические отделы, а также отделы снабжения и складские хозяйства в трестах упразднены.

На комбинате и в трестах-площадках созданы крупные отделы: инженерной подготовки производства, производственно-оперативный, качества строительства, механизации, а в трестах-площадках и СМУ (имеются ещё несколько СМУ на отдалённых объектах, которые подчиняются не тресту, а непосредственно комбинату) созданы отделы по производственно-технологическому планированию работы и комплектации строительных бригад.

Всё это дало возможность комбинату устанавливать каждой бригаде годовой план строительно-монтажных работ и производственно-технологической комплектации с разбивкой по кварталам, квартальные — по месяцам, месячные — по декадам, декадные — по суткам. План работы бригады полностью увязывается с выделяемыми ресурсами.

За своевременную и комплексную поставку непосредственно в рабочие зоны бригад необходимых материалов, конструкций и изделий целиком отвечает управление производственно-технологической комплектации комбината (УПТК). Изменена и структура УПТК. В его составе созданы отделы планирования комплектации бригад строительными материалами, конструкциями и изделиями, а также участок производственно-технологической комплектации бригад.

При Винницкой автобазе Минпромстроя УССР организована комплексная автомобильная колонна для перевозки строительных материалов и конструкций с оперативным подчинением её УПТК комбината.

Линейные инженерно-технические работники, освобождённые от выполнения снабженческих функций, направляют всё своё внимание на улучшение организации труда и производства в бригадах, соблюдение норм техники безопасности и повышение культуры производства, на создание условий для высокопроизводительного труда рабочих.

Миронов: Если мы продолжим рассказ об опыте передовых коллективов, то должны ещё напомнить о Мостоотряде № 19

треста Мосстрой № 6. За счёт чего здесь достигнута высокая эффективность перевода всех бригад на хозяйственный расчёт? Прежде всего за счёт внедрения системы годового и оперативного планирования.

В 1977 г. коллектив сдал в эксплуатацию в установленные сроки 40 объектов, из них 34 с оценкой «отлично», получил 905 тыс. руб. сверхплановой прибыли. План трёх лет пятилетки коллектив выполнил 15 июня 1978 г.

Двухгодичное планирование ввода в действие производственных мощностей — одно из обязательных условий крупного народнохозяйственного эксперимента, который проводится в Министерстве промышленного строительства Белорусской ССР.

Опыт работы этого министерства, уже трёхлетний опыт, прежде всего интересен тем, что 70% общего объёма строительно-монтажных работ здесь выполняется хозрасчётными бригадами. Здесь намного превзойдён тот уровень, который планировался народнохозяйственным планом на 1976—1980 г. для бригадного подряда.

В числе важнейших итогов этого эксперимента является то, что здесь практически снята с повестки злободневных проблем проблема «вала», т. е. то, что продолжает оказывать влияние на все стороны жизни других строительных организаций даже в условиях новой системы планирования. Поэтому мы в рассказе заместителя председателя Госснаба СССР Николая Тимофеевича Архипца, который до недавнего времени возглавлял это министерство, хотели бы узнать не только о том, насколько легче решаются проблемы бригадного подряда в условиях белорусского эксперимента, но и суть этого эксперимента.

Архипец: Прежде всего хотелось бы сказать, что бригадный подряд и эксперимент нашего министерства неразрывно связаны между собой. Сегодня можно уверенно утверждать то, что экономический эксперимент министерства создал оптимальные условия для работы бригадного подряда на наших стройках. Я бы сказал, что наш эксперимент по сути — это тот же бригадный подряд, но на уровне целой отрасли.

Работа министерства промышленного строительства Белоруссии — это работа на самоокупаемости, работа по хозяйственному расчёту. И вот показатель, который

вполне справедливо подвергался критике как в письмах телезрителей, так и в высказывании В. П. Серикова, тот самый «вал», он у нас является учитываемым. Главный показатель в работе нашего министерства — это готовая продукция, сданные объекты. Мы должны продать товарную продукцию нашим заказчикам. Законченную товарную продукцию.

Введённая в Минпромстрой Белорусской ССР система хозяйствования — это логическое продолжение и углубление новой системы планирования и экономического стимулирования в строительстве, распространяющейся и на среднее звено управления. Одновременно с Минпромстроем Белорусской ССР на такую же систему перешёл основной наш субподрядчик — Минмонтажспецстрой Белорусской ССР. Это позволяет более комплексно осуществлять опытное внедрение системы.

Анализ первых результатов деятельности министерства в новых условиях показывает, что эта система хозяйствования способствует ускорению строительства, концентрации материальных, трудовых и финансовых ресурсов в первую очередь на пусковых стройках, выявлению и использованию резервов строительного производства и усилению внимания к экономическим вопросам.

Так, при формировании плана подрядных работ на первый год деятельности в новых условиях Минпромстроя БССР была изыскана возможность приблизить сроки ввода в действие на 3—6 месяцев по сравнению с нормативными по 279 объектам. В 1976 г. в министерстве сократилось число одновременно строящихся объектов. Если на начало 1976 г. работы велись на 2832 объектах, то на начало 1977 г. — на 2106. Сокращение числа объектов наблюдается и в 1979 г. У треста Гомельстрой, например, в 1976 г. в работе был 671 объект, в 1977 г. — 576 и в 1978 г. — 519 объектов.

Повысилась концентрация материальных и трудовых ресурсов на пусковых объектах. В первом полугодии 1978 г. доля выполненных организациями Минпромстроя БССР на пусковых объектах строительно-монтажных работ составила почти 68% по сравнению с 60% за соответствующий период 1977 г. У нас сейчас нет сверхнормативного незавершённого строительства. Наблюдается тенденция к сокращению средней фактической

продолжительности строительства объектов. Сроки продолжительности строительства сокращены к базовому 1975 г. на 15%. По данным единовременного обследования, в Минпромстрое Белорусской ССР она снижается ежегодно примерно на 2%.

Осуществлён ряд мероприятий по совершенствованию организации труда, внедрению сетевого планирования и автоматизированных систем управления. В Минпромстрое БССР в практику управления широко внедряется программно-целевой метод. Среди осуществляемых там программ можно назвать «Совершенствование управления и внедрение АСУП», «Повышение качества строительства», «Экономия материальных ресурсов», «Внедрение метода бригадного подряда», «Эксперимент».

В министерстве значительно усилилось внимание к экономической работе. Например, за два года объём товарной продукции увеличился на 25%, прибыль возросла на 20%.

Миронов: С 1 января 1977 г. на такую же систему планирования перешло Министерство строительства Литовской ССР. За это время и здесь объём незавершённого строительства сократился на 6%. Удельный вес бригад, работающих методом бригадного подряда, в 1977 г. составил 57%.

Круг республиканских министерств и главных территориальных управлений, в которых осуществляются мероприятия по совершенствованию планирования производственно-хозяйственной деятельности и усилению роли экономических методов управления применительно к условиям, предусмотренным для Минпромстроя Белорусской ССР, расширяется. К упомянутым ранее министерствам присоединились Минтяжстрой Украинской ССР, Минмонтажспецстрой Украинской ССР, Минстрой Узбекской ССР, Минмонтажспецстрой Узбекской ССР, а также Главзапстрой Минстроя СССР, Главмосинжстрой при Мосгорисполкоме и объединение Рязаньстрой Минпромстроя СССР.

Эти министерства и главки перешли на новую систему частично, а именно на планирование подрядных работ по показателю товарной строительной продукции, расчёты с заказчиками за сданные в эксплуатацию производственные мощности и объекты, кредитование затрат по незавершённому производству и использованию

нереализованной прибыли. Другие мероприятия будут осуществляться ими в сроки, устанавливаемые Межведомственной комиссией при Госплане СССР.

Непосредственные участники эксперимента, а также центральные органы, наблюдающие, изучающие и оценивающие опыт работы республиканских министерств в новых условиях, считают, что принципы, заложенные в эту систему хозяйствования, правильны, способствуют ускорению строительства, повышению эффективности капитальных вложений. Данные принципы положены в основу при разработке мероприятий по дальнейшему совершенствованию планирования и экономического стимулирования по строительству в целом.

Работа по совершенствованию планирования и управления капитальным строительством ведётся, и ведётся крупномасштабно. Поэтому, наверное, не всегда оправдан запальчивый тон некоторых писем телезрителей, упрекающих наши директивные органы строительства в том, что эта работа не видна. Понять авторов этих писем можно. Каждому из нас, советских людей, хотелось бы видеть более отлаженную работу строителей, высокий уровень качества, ведь известно, что именно качество нашего жилищного строительства подчас оставляют желать лучшего. Всем бы нам хотелось, чтобы наши, советские строители задавали тон на мировой строительной площадке, чтобы на них равнялись строители социалистических стран, чтобы опыт наших строителей изучался в капиталистических странах. Плановое ведение хозяйства, замечательные движения, рождённые социалистическим соревнованием передовых строительных коллективов, чья практика, по выражению Л. И. Брежнева, — это фактически переворот в формах и методах работы, в технологии, в организации управления⁸, позволяют добиться многого. И становится «просто обидно» — именно так пишут телезрители, что этот передовой опыт, в частности бригадный подряд, не используется в полной мере.

Нас не может не радовать, что нашим передовым опытом интересуются строители в социалистических странах. С. Т. Дементьев в одной из наших передач привёл убедительный пример, как строители ГДР используют на своих стройках и бригадный подряд, и

⁸ *Брежнев Л. И.* Выступление на Пленуме ЦК КПСС 27 ноября 1978 г. Политиздат, 1978, с. 21.

«орловскую непрерывку»: 85% строителей Германской Демократической Республики работают по бригадному; подряду. Самое широкое распространение нашла в их практике «непрерывка»: 750 тыс. квартир они должны построить в нынешней пятилетке. И уже подсчитано, что в результате внедрения бригадного подряда и «непрерывки» они смогут в этой пятилетке, которая у них заканчивается, как и у нас в 1980 г., дополнительно построить ещё 100 тыс. квартир. Широко используется бригадный подряд в Болгарии, куда ездил Владислав Пахомович Сериков. Там идеи бригадного подряда получили дальнейшее творческое развитие, в частности, ведётся эксперимент по внедрению «коллективного подряда».

Медленно ведётся работа по совершенствованию системы планирования и управления капитальным строительством. Но такая работа ведётся. Примером тому служит деятельность ряда строительных министерств в условиях экономического эксперимента, начатого в Министерстве промышленного строительства Белоруссии, Но все ли проблемы решены этим экспериментом? Все ли связи этого сложного экономико-промышленного механизма, каким является капитальное строительство, налажены? Все ли препятствия устранены для активной работы бригадного подряда в условиях этого эксперимента?

Архипец: К сожалению, утвердительно ответить на эти вопросы нельзя. Остаются нерешёнными некоторые проблемы, которые мешают положительным сторонам эксперимента проявиться в полной мере. Именно эти проблемы не позволили нам полностью выполнить государственные задания. Работа проделана огромная – введено основных фондов на сумму около миллиарда рублей, продано товарной продукции стоимостью около 930 млн. руб. Но по итогам работы 1977 г. мы не смогли ввести в строй ряд промышленных объектов и целые комплексы.

Прежде всего следует отметить, что в эту систему вовлечены не все участники строительного процесса. Она ставит в жёсткую экономическую зависимость от своевременного ввода в действие производственных мощностей только подрядные организации. Проектировщики же, поставщики материалов и оборудования и даже заказчики практически работают по-старому. Между тем

ввод объектов в эксплуатацию в равной мере зависит от всех участников строительства, и нельзя признать правомерным, что всю тяжесть не только моральной, но и материальной ответственности за него несёт подрядная организация.

Несвоевременная поставка оборудования, ошибки в определении сметной стоимости и изменения в проектной документации зачастую лишают подрядчика возможности осуществить запланированный ввод в действие объекта. А это значит, что не по его вине не выполняется план по объёму товарной строительной продукции со всеми вытекающими отсюда последствиями. Вместе с тем нужно иметь в виду, что при расчётах за введённые в действие мощности и объекты упущенная прибыль подрядчика бывает весьма значительной. В таких условиях особое значение приобретает реальность плана ввода в эксплуатацию мощностей и объектов, его сбалансированность с материально-техническими ресурсами и в первую очередь с поставками оборудования.

Для достоверности расчётов объёмов товарной строительной продукции необходимо, чтобы в проектно-сметной документации чётко определялись пусковые комплексы (или отдельные вводимые в действие объекты) и стоимость товарной строительной продукции. Отрицательно сказывается на деятельности подрядных организаций отсутствие единства в планировании объёмов строительно-монтажных работ подрядчикам и заказчикам. Если первым утверждается объём товарной строительной продукции, то для вторых этот показатель является как бы факультативным. Он известен заказчику, отражается им в протоколах-заказах и внутрипостроечных титульных списках, но экономической нагрузки не несёт.

В ряде министерств и ведомств-заказчиков плохо организована работа по составлению и согласованию со строительными министерствами двухлетних планов. В результате их формирование задерживается, нередко основывается только на интересах заказчика. А ведь двухгодичное планирование, как было отмечено, обязательное условие для нашего эксперимента.

Материально-техническое снабжение строек по-прежнему недостаточно увязано с технологической последовательностью работ. Хотя, казалось бы, этот вопрос

должен быть уже решён, так как наше министерство ещё в 1970 г. было переведено на снабжение строек материалами через органы Госснаба СССР по заказам строительных организаций в соответствии с их потребностью, определяемой проектами и сметами. Если бы эти препятствия были устранены, то сейчас бы у нас весь объём работ выполнялся подрядными бригадами.

Но мы сейчас не можем этого сделать, потому что мы заранее обрекли бы на неудачу многие бригады. А это и материальный, и моральный ущерб. Проще внедрить бригадный подряд на крупнопанельном домостроении. Домостроительные комбинаты работают на хозяйственном расчёте, здесь твёрдая технология, всё отработано, и условия для бригадного подряда стабильны. На крупных промышленных комплексах у нас бригадный подряд позже, во-первых, начал внедряться, во-вторых, труднее скоординировать работу большого отряда строителей как генерального подрядчика, так и субподрядных организаций. Но указания Госстроя СССР дают нам сегодня возможность и здесь стабилизировать положение, но при одном условии, что будет **одинаковая материальная ответственность всех участников строительства — заказчика, проектировщиков и строителей.**

А сейчас пока получается так: там, где подрядчики теряют 1 руб., заказчик теряет 10 копеек. Мы же находимся на кредите банка, и если даже по вине заказчика мы задерживаем срок ввода мощностей, то банк накладывает на нас денежные санкции, т. е. автоматически списывают со счёта определённые штрафные суммы, которые только на 10% покрываются заказчиком и то через государственный арбитраж.

Например, в 1978 г. мы должны были сдать на гродненском объединении «Азот» производство карбамида. Поставка технологического оборудования опоздала на 6 месяцев, и мы не смогли ввести это важное производство в срок.

В результате объединение Гроднопромстрой понесло серьёзные экономические и другие потери, хотя сами строители активно воздействовать на срок поставки оборудования не могли.

Ранее было отмечено: министерство в 1978 г. выполнило методом бригадного подряда 70% объёма строительно-монтажных работ. Но большего распространения

подряд не получил. Потому что бригадный подряд — это стабильный план для бригады. А чтобы был такой план, нужен стабильный план для СУ, для треста, для главка и т. д. До сих пор этого нет. Стабильные двухгодичные планы у нас существуют только по республиканским объектам.

И когда говорят о трудностях внедрения бригадного подряда бригадиры, имея в виду свои трудности, связанные с уровнем управления «СМУ — бригада», то мы в министерстве понимаем, что необходимо на уровне государственного планирования, материально-технического снабжения, на уровне министерства, главка и трестов решить те вопросы, которые сдерживают развитие этого прогрессивного метода.

Для дальнейшего успеха бригадного подряда первоочередной должна быть решена проблема обеспечения устойчивой работы системы сбалансированного планирования.

Это касается министерств, главков, трестов и управлений. Их показатели и план должны быть сбалансированы по всем параметрам. Это неперемное условие. Если мы этого не сделаем, то часть наших бригад вынуждена будет не выполнять своих договорных обязательств. Может ли часть бригад работать на подряде, а другая не на подряде? Конечно, можно и так работать. Но это нецелесообразно. Наша продукция носит конкретный характер — дом, клуб, промышленное предприятие. И вряд ли заказчик будет доволен, что мы ему один объект сдадим, к примеру, досрочно, а другой — с опозданием. Ему нужны оба наших объекта. И оба в срок или досрочно. И поэтому один вывод напрашивается, мы должны очень чётко выполнять требования в части сбалансированных планов.

Материально-техническое снабжение и подряд

ДИАЛОГ ПЯТЫЙ

«После просмотра передачи «На стройках пятилетки», где обсуждались проблемы бригадного подряда,— пишет москвич П. А. Попов, — мне представляется такой диалог между начальником СМУ и бригадиром.

Бригадир: Я согласен принять к исполнению подряд

в заданном объёме и в указанный срок, если вы подпишите вот этот график подачи стройдеталей и материалов. В случае нарушения его будете оплачивать простой членов бригады по их среднему заработку.

Начальник СМУ: Я не могу подписать этот график потому, что предприятия-поставщики могут задержать поставки стройдеталей.

Соглашение не состоялось! Что делать? — спрашивает П. А. Попов и отвечает так: для обеспечения нормального хода работы подрядной и не только подрядной бригады надо создать условия для бесперебойного обеспечения строительными деталями и материалами».

«Недочёты работы снабженческих организаций ведут к подрыву бригадного подряда, — пишет П. Г. Краснов из Барнаула, — строительные организации вынуждены иметь минимальное количество бригад, работающих на подряде, так как большое количество не будет обеспечено материалами. И часто подрядные бригады обеспечивают за счёт бригад, работающих традиционным способом.

«Вот уже третий год наша бригада работает по методу бригадного подряда. Успехи наши значительны. Но они были бы куда весомей, если бы не плохое снабжение материалами! Неужели и в бригаде Н. Злобина случаются срывы из-за несвоевременной поставки?» спрашивает Е. Афонин, бригадир из треста № 16 Главленинградстроя.

Злобин: Случаются, товарищ Афонин. И, к сожалению, довольно часто. В этом смысле нашей бригаде, хотя мы и считаемся зачинателями, никакой «зелёной улицы» нет.

В чём тут дело? Наша бригада заключила договор с администрацией своего управления, в котором оно обязалось — в том числе и строго по графику — снабжать бригаду необходимыми материалами. Но управление само эти материалы не готовит, поэтому оно в свою очередь заключает (или трест) договор с заводами-поставщиками. Основа их договора — график поставки буквально по дням. Но гладко выглядит всё лишь на бумаге. На самом деле я не помню ни одной недели, чтобы не приходилось куда-то звонить, требовать, просить... Большая часть рабочего дня прораба, начальника участка, бригадира уходит на эти звонки.

Затворницкий: С чего начинается день старшего прораба,

начальника участка и бригадира у нас, например? Сначала расставляем людей на рабочих местах. А затем садимся за телефоны. И начинаем «выбивать» те самые материалы, которые нам заводы по графику должны поставлять. Приходит вторая смена... мы планировали сделать определённую работу, а для неё нет деталей, не поставили, не привезли. Третья смена по плану должна уже другую работу делать, и опять сбой и срыв в наших планах — опять недопоставки. И опять начинаются звонки. Не получилось по телефону, садись на трамвай и едешь на завод. Всё равно, конечно, «выбьем», но эта «выбиваловка» нам не годится! Я должен с бригадой работать и головой и руками. А наш начальник должен инженерно вести объект. Но и моя и его голова, и наши руки заняты «выбиваловкой». А страдает качество. Правда, у нас ни разу не было плохого качества. Мы сдаём всегда дом «под ключ» с гарантией качества на два года. Два года бригада обязуется исправлять любые строительные дефекты бесплатно в нерабочее время. Это такая наша идея была и мы работаем именно так уже который год. Но часто сдаём дом на «хорошо», а могли бы сдавать на «отлично»!

Дементьев: Мешают решить эти вопросы недостатки в планировании снабжения.

Сериков: Мне кажется, что юридической науке надо вплотную подключиться к работе подрядных коллективов.

Заводы-поставщики материалов поставляют нам в первую очередь не то, что нам нужно, а то, что у них есть. На складах трестов лежат, например, тысячи кубометров железобетона, часть которого не потребуется даже в текущем году. А сколько его лежит без применения по всей стране! Зато часть нужных уже сегодня железобетонных конструкций и материалов поступит позже, и в ожидании их подрядные коллективы переходят на второстепенные объекты.

У нас, и особенно у хозяйственных руководителей бытует такое мнение, что в стране не хватает строительных материалов. И именно в этом они видят причину, по которой можно не внедрять бригадный подряд у себя в организациях.

Так вот, я должен разуверить их в этом прочно сложившемся мнении. У нас хватает материалов и даже есть избыток. Многие материалы омертвлены в незавершённом

строительстве. Многие материалы омертвлены в промышленном «вале», который выпускается заводами-поставщиками.

Я уже приводил примеры по своей командировке в Череповец, когда там можно было видеть мёртвые коробки зданий, где угрублен и металл, и бетон, а рядом строят новую коробку и жалуются, что нет железобетона.

Только в одной Мурманской области лежит около 40 тыс. м³ ненужного железобетона. Не знаю пригодится ли в будущем, но сегодня он лежит на складах, этот железобетон, а на всех стройках строители кричат: «Нет железобетона!» А что такое 40 тыс. м.³ железобетона? Нашему тресту на 5 лет работы его хватит. Видимо нужно строжайше запретить расходовать металл и цемент на продукцию, не предусмотренную технологическим циклом производства, и тем самым прекратить выпуск «своего» промышленного «вала», ненужного и расточительного для государства.

Многим кажется, что легче выплачивать средний заработок тому коллективу, который выпускает промышленный «вал», т. е. продукцию впрок (чтобы обеспечить себе заработную плату). А я считаю, пусть лучше двор у себя на заводе подметают, чем выпускать ненужную продукцию.

Устранить перекосы такого планирования не так уж трудно, если подойти к делу с большой заинтересованностью.

Скажем, у подрядных коллективов есть цикл или этап строительных работ, значит, и у поставщиков должен быть чёткий план комплектации этих циклов. Поставил материалы и оборудование — получи деньги.

Миронов: В этом предложении поддерживает Владислава Пахомовича В. Д. Суровцев из Новосибирска. Он пишет: «У завода главное в плане — реализация. Не важно, чего и кому. Важно, чтобы деньги поступили на счёт предприятия. Теперь предположим такую ситуацию: например, бригаде на объекте задержали монтаж крана и она не может принять заказанный и выделенный ей железобетон. А заводу нужна реализация. Хорошо, если эти детали нужны другой бригаде, на другом объекте. А если нет? Завод будет делать или другие изделия, или продаст сделанные для бригады Серикова, например, другим организациям, тем более что

рынок сбыта у нас необъятен — колхозы и совхозы. Значит не взятые своевременно детали безвозвратно потеряны для бригады до лучших времён, потеряны и ресурсы для их изготовления. Вот и рождение некомплектности поставок. Бригада пострадала, а завод, если у него есть реализация, в выигрыше. А зачем, спрашивается, заводу давать главным показателем реализацию? Ведь он работает только на свой трест или главк. Ведь тут же начнёт всех «резать» злополучный «вал», о котором говорил Сериков.

Внутрисистемным заводам нужно утверждать только один показатель — прибыль. Это для учёта в бюджете. Всё остальное должно быть определено трестом или главком: и объём, и номенклатура, и себестоимость, и производительность, и комплектность поставок. Тогда внутри главка, треста, можно оценивать работу завода только по одному показателю: выполнение плана комплектных поставок. Это коренным образом изменит положение с комплектацией объектов, продвинет вперёд и дело бригадного подряда».

Злобин: Я совершенно согласен и с Владиславом Пахомовичем Сериковым, и с автором письма В. Д. Суровцевым из Новосибирска. Заводы-поставщики меньше всего волнуются за наш подряд. Объёмы! Вот что им важнее прежде всего. А должны они работать не на «объёмы», а на конкретные этажи, конкретные дома, поликлиники, школы, магазины, на конкретные пусковые комплексы, если речь идёт о промышленном строительстве.

Сериков: Только для того, чтобы добиться желаемого, необходимо и проекты выдавать в срок, и связать снабженцев, поставщиков, генподрядчика взаимными обязательствами на тех же договорных началах, на которых действуют хозрасчётные бригады.

Бригадный подряд набирает силу. Но чем больше эти успехи, тем настоятельнее требование времени о массовом внедрении нового метода не только в отдельных бригадах, но и в масштабах участков и строительно-монтажных управлений.

Миронов: Госстроем СССР 20 ноября 1978 г. выпущено Положение о бригадном подряде на предприятиях по производству железобетонных изделий и конструкций. Положение это утверждено Госстроем СССР, Госпланом СССР, Госкомтрудом СССР, Минфином СССР,

Госбанком СССР, Стройбанком СССР и согласовано ВЦСПС. Положение в известной степени решает многие проблемы материально-технического снабжения.

По договору, который заключает предприятие с бригадами технологических линий цеха, последние обязуются, в частности, выполнять задания по производству изделий и конструкций в установленном объёме и номенклатуре, в строгом соответствии со сроками по графику выпуска, комплектации, сдачи на склад готовой продукции и т. д.

Но мне представляется, что здесь нужны более кардинальные изменения, о которых говорили участники обсуждения — нужен пересмотр планирования, изменение показателей оценки работы предприятий строительной индустрии.

Опекунов: Всё это верно. Но и сейчас в существующих условиях многое зависит от хозяйственных руководителей, от умелого использования выделяемых ресурсов, от хорошо поставленной работы управлений производственно-технологической комплектации. А ведь многие руководители хозяйственных организации одной из главных причин слабого внедрения бригадного подряда выдвигают недостатки в материально-техническом обеспечении. О неправомерности такой постановки вопроса говорит хотя бы такой факт, что в целом по строительству годовые планы строительно-монтажных работ выполняются. В последние годы на 97-99%, т. е. близко к 100%. Следовательно, на местах не принимается ещё достаточных мер по улучшению материально-технического обеспечения подрядных и просто строительных бригад, дальнейшему развитию производственно-технологической комплектации объектов, повышению роли диспетчерской службы в трестах, ДСК и приравненных к ним организациях.

Далеко не во всех трестах созданы УПТК. В Минтяжстрое СССР – 28%, в Минстрое СССР – 24%, в Минпромстрое СССР – 18%, Минсельстрое СССР – 11% трестов даже не имеют управлений производственно-технологической комплектации. Кроме того, многие УПТК не в полной мере выполняют возложенные на них функции комплектного обеспечения строек материалами и конструкциями.

По данным выборочного обследования бригад, лишь в 10% случаев из них материально-техническое снабжение

осуществлялось бесперебойно, в 42% задержки в поставках основных материалов составляли 1—2 дня, в 28% — сбои в снабжении существенно нарушали нормальный ход работы, а в 20% случаев — работы были сорваны из-за неудовлетворительной организации снабжения.

В налаживании системы материально-технического снабжения многое могут решить хозяйственные руководители.

Эти проблемы пытаются решить на комбинате Винницпромстрой, где на основе перестройки системы управления и планирования осуществляют производственно-технологическую комплектацию именно на бригаду. Рекомендации по распространению этого опыта разосланы во все строительные министерства и ведомства, госстроям всех союзных республик.

Злобин: Это очень важные решения. Ведь уже всем известно, что на технологическом потоке «предприятие — транспорт — монтажная площадка» чаще всего случаются сбои. Мы убедились в этом на собственном опыте. Водителя мало интересует, что бригада взяла подряд и бьётся за экономию буквально каждой минуты. Так что решение этой проблемы очень важно и своевременно. Известно, что гатчинские строители уже включили в подряд транспортников, заключили с ними договор. В итоге число рейсов за смену увеличилось от 4 до 6, намного ускорился весь темп технологического конвейера, улучшилась комплектность поставок.

Затворницкий: Строители ждут давно уже решения этой проблемы. Мы, конечно, её сами как-то решаем, но на основе, так сказать, взаимной договорённости, взаимной симпатии.

И если к этому ещё будет подключена система материального воздействия, уверен, что дело пойдёт лучше.

Дементьев: Мне бы ещё одну сторону хотелось бы выделить, говоря о проблемах материально-технического снабжения.

Мы сосредоточили своё внимание на промышленном «вале» заводов-поставщиков, на транспортниках. Всё это совершенно справедливо и требует решения. Но ведь в самих строительных организациях, по существу, отсутствует система, которая бы увязывала, подкрепляла технологию строительства своевременным завозом материалов. Отсутствие такой системы также порождает

случайную, некомплектную, нетехнологическую поставку материалов и изделий. Поэтому на некоторых объектах материалы завозятся с запасом, на других они отсутствуют.

Опыт по созданию системы материально-технического обеспечения строительных объектов лёг в основу технологичной работы ещё первых домостроительных комбинатов (в Москве — ДСК-1 в шестидесятых годах).

Для общестроительных трестов эта система разработана и применена в строительных организациях в виде управлений производственно-технологической комплектации. Оказывая существенное положительное влияние на хозяйственную деятельность строительных трестов, УПТК, к сожалению, внедряется только по инициативе руководителей, и, как подчеркнул Александр Дмитриевич Опекунов, далеко не во всех трестах. Обязательность создания УПТК в строительных организациях ничем не регламентирована. Поэтому необходимо законодательно провести изменения структуры трестов и стройуправлений с целью их совершенствования. Ведь будучи утверждёнными более двадцати лет назад, типовые штаты и структуры устарели и не отвечают уровню и требованиям производства.

Что надо сделать? Прежде всего, ликвидировать множество не связанных между собой отделов треста и строительного управления (кроме планового отдела бухгалтерии) и организовать два отдела — технологии и подготовки производства. Первый будет заниматься проверкой документации, выборкой и размещением заказов на материалы, изделия и конструкции; составлением расчётов, графиков, стройгенпланов и т.д. Второй отдел — производственно-диспетчерский, который обеспечит ежедневно текущее регулирование производства по всем вопросам, контроль выполнения графиков и объёмов работ, служб информации и т.д. Нужно добиться разделения функций между трестом СУ, ликвидировать дублирование в работе и направленности между трестом и строительным управлением.

Строительное управление должно быть освобождено от изучения документации, подачи заявок. Управление должно обеспечить реализацию того, что уже подготовлено в отделах треста.

Эти положения в большей степени использованы и реализованы комбинатом Винницпромстрой Министерства

промышленного строительства Украинской ССР. Госстрой СССР ограничился пока указанием строительным министерствам и ведомствам: ускорить переход строительных организаций на систему производственно-технологической комплектации строящихся объектов. Мне представляется, что надо уже сейчас разработать положение о совершенствовании структуры аппаратов треста и строительномонтажного управления, об их изменении.

В этом огромный резерв равномерного, целенаправленного, своевременного обеспечения объектов материалами и конструкциями. А следовательно, резерв повышения эффективности работы строителей, резерв укрепления позиций бригадного подряда.

Опекунов: Важен ещё один вопрос — вопрос материального стимулирования бригад, работающих по методу бригадного подряда.

Стимулирование бригадного подряда

ДИАЛОГ ШЕСТОЙ

Миронов: Мы уже так или иначе затрагивали эти проблемы, но действительно на них стоит остановиться более подробно, так как и здесь много нерешённых вопросов. Приводился пример по работе коллективов строителей Мурманской области. Я хочу ещё раз напомнить этот пример. При выработке более высокой, чем у обычных бригад (в 1,5 раза), рабочие подрядных бригад имели увеличение заработной платы только на 8,5%. Справедливо ли такое положение?

Опекунов: Нет, такое положение признать справедливым нельзя. Анализ, проведённый ЦК профсоюза рабочих строительства и промышленности строительных материалов, показывает, что подрядные бригады, достигая выработки на 20% выше, чем в целом по стране, имеют среднемесячную заработную плату лишь на 2% выше средней.

Дело в том, что хозяйственные и профсоюзные руководители недостаточно используют все возможности материального стимулирования.

Сейчас общий размер премий, выплачиваемых одному рабочему подрядной бригады, не может превышать 4, 8-месячного сдельного заработка в год на объектах, титульные списки которых утверждаются Советом Министров СССР и на объектах, плановая продолжительность

строительства которых больше двух лет — 6-месячных заработков. Такой порядок, на мой взгляд предоставляет большие возможности стимулировании подрядных бригад.

Шупа-Дуброва: Мне бы хотелось подкрепить это мнение конкретными фактами по Главмурманскстрою. Например, в тресте Оленегорсктяжстрой на подряд переведено 11 бригад, или 30,8% рабочих-сдельщиков. Срывов подряда по тресту нет, но по отдельным подрядным бригадам учёт затрат ведётся нерегулярно. По этой и другим причинам, связанным с недостатками в учёте, премии за снижение себестоимости подрядным бригадам в тресте не выплачиваются. В 1978 г. трест в некоторых случаях не выплачивал подрядным бригадам премии за ввод объектов в эксплуатацию.

Анализ данных по отдельным организациям показывает, что планирование производительности труда «от достигнутого» без учёта соотношения структуры работ базисного и планового периода приводит, как правило, к неоправданному завышению заданий по выработке, а следовательно, к занижению планируемых фондов заработной платы. Особенно это противоречие в планировании проявляется в организациях, обеспечивших массовое применение бригадного подряда и добившихся весомых показателей по выработке. Например, в СМУ-2 треста Мурманскпромстрой, где все бригады работают по подряду с 1975 г., рост выработки за 1975—1977 г. превысил 30%, а заработная плата на один отработанный человеко-день возросла на 1,8%. Такое соотношение нельзя считать нормальным.

Миронов: Когда мы готовили фильм «Дело не в премии», то столкнулись с таким фактом: нужно было сказать, что премию за выполнение бригадного подряда бригада не получила. В общем, мы так и сказали об этом. Но ведь здесь налицо известная вольность, «натяжка», потому, что ведь нет такой специальной премии за выполнение бригадного подряда. Мы были вынуждены употребить это словосочетание в фильме «Премия за подряд», чтобы не запутать телезрителей в том обилии различного рода премий, которые существуют сегодня в строительстве.

Опекунов: Подрядная бригада получает премии из различных источников, за разные показатели. И рабочий подчас не знает за что и когда он получил премию

и получил ли он премию за бригадный подряд или за выполнение аккордного задания, то ли эта премия за ввод объекта, потому что и сроки выплаты премий различны. Каждая подрядная бригада получает следующие виды премий:

- по аккордно-премиальному наряду — за сокращение нормативно-го времени на строительство того или иного объекта;
- за экономию расчётной стоимости выполненных работ (такой вид премии представляет собой особенность бригадного подряда);
- за ввод объекта в эксплуатацию;
- за сохранность сборных конструкций и деталей;
- премия из фонда мастера (производителя работ);
- премия из фонда материального поощрения. Этот вид премии для организаций, перешедших на новую систему планирования и экономического стимулирования.

Все эти премии из разных источников разобщены и действуют врозь.

Наше предложение, предложение ЦК профсоюза рабочих строительства и промышленности строительных материалов — все премии объединить. Определить единой источник премии и единый показатель. Например, или ввод объекта в эксплуатацию, или сокращение сроков строительства. Если уменьшен срок строительства, то размер премии повышается. Если получена сверхплановая прибыль, то премия увеличивается. Если объект сдан с оценкой «хорошо», «отлично» или «удовлетворительно», то размер премии также соответственно меняется.

В этом случае строителям будет известен только один показатель — сроки строительства или ввод объекта в эксплуатацию.

Такая система привела бы к стимулированию сокращения сроков строительства, повышению производительности труда, изысканию внутренних резервов.

Миронов: В какой же стадии находится реализация этого предложения?

Опекунов: Эти предложения обсуждались в ЦК профсоюза строителей, мы уже дважды приглашали специалистов. Ищем пути решения этой проблемы. Оказалось, что это не такой простой вопрос.

Но мы уверены, что рано или поздно этот вопрос будет решён, жизнь этого требует.

Мионов: Александр Дмитриевич, решение этого вопроса — дело ближайшего или отдалённого будущего. Сегодня действует на стройках существующая система премирования. Хотелось бы остановиться подробнее именно на действующих правилах выплаты премий подрядным бригадам.

Опекунов: Бригадный подряд — это, кроме всего прочего, совершенствование аккордно-премиальной системы. Применение аккордной системы в условиях бригадного подряда имеет свои особенности.

Если договор заключён бригадой на строительство объекта сроком до трёх месяцев, то заработная плата начисляется каждый месяц, исходя из фактической выполнения объёма работ без учёта премий. Окончательный расчёт по аккордному наряду, включая премию, производится после выполнения всего объёма работ.

Если объект строится больше трёх месяцев, то премия может выплачиваться рабочим подрядных бригад в виде аванса в размере до 0,5% месячного заработка за каждый процент сокращения нормативного времени строительства.

При обычной сдельно-премиальной системе оплаты выплата авансов не предусмотрена.

Рабочие подрядных бригад премируются и за ввод в эксплуатацию объекта в срок или досрочно (за счёт заказчика).

Теперь по положению премирование осуществляется с учётом качества работ строителей. Если объект принят Государственной комиссией с оценкой «отлично», то размер премии повышается на 10%, если на «удовлетворительно», то размер премии снижается на 20% по сравнению с установленным положением.

Претерпел изменения в условиях бригадного подряда и порядок стимулирования рабочих за экономию строительных материалов и сохранность сборных конструкций и деталей. После утверждения нового Положения о бригадном подряде на них распространено премирование за сохранность сборных конструкций и деталей в размере до 0,2% их стоимости.

Размер этой премии не может превышать 0,75 месячной тарифной ставки рабочего за квартал.

Рабочие подрядных бригад могут премироваться за счёт фонда мастера или производителя работ в размере

до 0,5 месячной тарифной ставки за отличные качественные показатели в работе.

Если бригады работают в новых условиях планирования и экономического стимулирования, то на них распространяется Положение о премировании рабочих из фонда материального поощрения, образованного из отчислений от прибыли. Премии рабочим из этого фонда не ограничиваются.

И, наконец, в условиях бригадного подряда появился новый вид премирования — премия за экономию, полученную бригадой от снижения расчётной стоимости выполненных работ, при условии своевременного или досрочного окончания строительства объекта, этапа или комплекса.

Выплата этой премии производится из достигнутой экономии, а расходы относятся к себестоимости работ.

В целях повышения качества работ премия за экономию расчётной стоимости выплачивается дифференцированно, в зависимости от оценки работ. При оценке «отлично» — до 40%, при оценке «хорошо» — до 30%, «удовлетворительно» — до 10% достигнутой экономии.

Конкретный размер премии устанавливается руководством строительной организации по согласованию с застройщиком.

Размер премии для каждого рабочего не должен превышать 0,75 месячной тарифной ставки рабочего в квартал.

Миронов: Как я понимаю, именно этот вид премии отличает, прежде всего, характер заработной платы подрядных коллективов? А каков процент именно этой премии — за экономию расчётной стоимости, в общей сумме всех премий, за которую может получить рабочий подрядной бригады?

Шупа-Дуброва: Я могу ответить на этот вопрос на примере анализа заработной платы подрядных бригад Главмурманскстроя.

Все виды премий составляют в среднем по подрядным бригадам главка 12,8% к основной заработной плате. В промышленном строительстве — 12,3%.

Указанный размер премий распределяется следующим образом:

премии за сокращение нормативного срока	
аккордного задания	11,1%
премии за ввод объектов в действие	0,4%

премии за снижение плано-расчётной стоимости	1,3%
--	------

Таким образом, основную часть премиальных доплат составляет премия за выполнение аккордных заданий (86,7% общей суммы премий). Премия за снижение расчётной стоимости составляет только 9,6% всех премиальных выплат.

Опекунов: Мы проанализировали заработную плату московского объединения домостроительных комбинатов (ДСК-1, ДСК-2 и ДСК-3), и результаты анализа совпадают примерно с теми, которые привёл сейчас Игорь Феодосьевич Шупа-Дуброва по Главмурманскстрою, а именно:

премия за выполнение аккордного наряда	16%
премия за ввод объектов в действие	2%
премия за экономию расчётной стоимости наряда	0,6%

Миронов: Александр Дмитриевич, а не считаете ли вы, что результаты анализа структуры премий как по московскому объединению домостроительных комбинатов, так и по Главмурманскстрою показывают, что размер премии за снижение расчётной стоимости находится вне системы стимулирования? Я, например, убеждён, что это так. Эта премия практически незаметна и естественно, не может оказывать того стимулирующего воздействия на работу подрядных бригад, на которое рассчитывали авторы бригадного подряда. И я думаю, что это объясняется тем самым ограничительным коэффициентом, который введён на этот вид премии. Я имею в виду, что рабочий подрядной бригады может получить из общей суммы экономии, причитающейся бригаде, не больше 0,75 месячной тарифной ставки рабочего за квартал. Ведь когда бригадный подряд начинался, такого ограничения не было. И нет ли в появлении этого ограничения опасности свести на нет эффективность самой идеи бригадного подряда?

Опекунов: Это очень щекотливый вопрос. Он, этот коэффициент 0,75, введён в положение для того, чтобы темпы роста заработной платы не опережали темпы роста производительности труда.

Миронов: Но ведь экономия расчётной стоимости получается главным образом за счёт повышения производительности труда, за счёт сокращения сроков строительства, а не только за счёт бережного отношения к материалам и конструкциям?

Опекунов: Много самых различных факторов играют роль здесь. Можно получить прибыль, одновременно не выдержав заданных темпов роста производительности труда. Этот вопрос не так прост. Но всё же это ограничение, на мой взгляд, введено с большим запасом.

Затворницкий: Надо сделать так, чтобы рабочему было ясно и понятно, на что он имеет право рассчитывать за свой труд. А то, с одной стороны, 40% можно получить бригаде, а с другой - непонятное ограничение. А к чему это приводит, могу рассказать на примере работы нашей бригады.

Построили мы недавно дом на Загородном шоссе. По нормам Главмосстроя должен он строиться 140 рабочих дней. Мы построили его за 72 дня. Получили сверхплановую экономию 30 тыс. руб. Сдали мы дом с оценкой «хорошо». Значит, считаем, что бригаде причитается за такую работу 9 тыс. руб.

Но согласно этому ограничению каждый рабочий может получить от этой суммы в месяц только 25% своей тарифной ставки. Так и получили по 25 руб в месяц. Строили 3 месяца, так что всего каждый получил по 75 руб. Это в среднем. Считаем дальше. Нас 40 человек. Значит, получили мы только 2800 руб. Не 9000, а только 2800 руб., т. е. одну треть, и то не добрали.

А другая бригада из нашего же управления строила такой же дом не три, а шесть месяцев. Как вы думаете, кто больше премию получил? Бригада, которая в два раза дольше строила дом, премию за экономию расчётной стоимости получила в два раза большую, т. е. они получили всё те же 25 руб. в месяц, но в целом за всё время строительства дома каждый рабочий получил по 150 руб.

Опекунов: Я уже отметил, что это ограничение сделано с большой долей перестраховки. Может быть, следует сделать такую оговорку в новой редакции Положения о бригадном подряде.

Но если Владимир Андреевич добился высокой производительности труда и экономии расчётной стоимости, то члены бригады могут получать ежемесячно по две тарифных ставки. Снятие ограничений может привести только к выгоде как для государства, так и для бригады.

Миронов: Однако, Александр Дмитриевич, мы уже не первый год ведём разговор в наших передачах

«На стройках пятилетки» о целесообразности снятия этих ограничений на премию за экономию расчётной стоимости, однако всё остаётся по-старому. И более того, недавно вышедшее Положение о бригадном подряде на предприятиях по производству железобетонных изделий и конструкции опять-таки содержит в себе требование, чтобы премия, выплачиваемая одному работнику, не должна превышать 0,75 месячной тарифной ставки в расчёте на квартал.

Опекунов: Да, вопрос продолжает оставаться открытым. Но мы уверены, что он будет решён. Во всяком случае, позиция ЦК профсоюза строителей по этой проблеме однозначна — ограничения надо ликвидировать. И мы будем настаивать на этом.

Миронов: Александр Дмитриевич, а как вы считаете, снятие этих ограничений, бесспорно, необходимое само по себе, сможет ли решить до конца проблему активного экономического воздействия этого вида премии — за экономию расчётной стоимости на работу подрядных бригад.

Пока ведь получается парадоксальная ситуация — ведь подсчитать расчётную стоимость для строительных организаций очень трудоёмко. С этой работой во многих организациях не справляются, а в результате удельный вес премии за экономию расчётной стоимости крайне незначителен. И я уверен, что многие хозяйственные руководители считают нерентабельным вкладывать не малые усилия в эти подсчёты.

Опекунов: Ничем другим нельзя объяснить то, что, например, в управлении Туркменцентрострой Минстроя Туркменской ССР в течение полутора лет, в тресте Томскпромстрой в течение трёх лет подрядные бригады вообще премировались лишь по сдельно-премиальной системе оплаты труда.

Аналогичное положение сложилось в 1978 г. в трестах Ворошиловградстрой, Свердловскпромстрой, Киевгорстрой, Дагсельстрой, Востоксантахмонтаж и ряде других организаций.

И конечно, снятие этих ограничений повысит стимулирующую роль премии за экономию расчётной стоимости. Но мы считаем, и я отметил это, нужно все премии привести к одному знаменателю и премировать за какой-то один показатель.

Миронов: Но у профсоюзов есть право законодательной

инициативы, и потом все Положения по бригадному подряду согласовываются с ЦК профсоюза рабочих строительства и промышленности строительных материалов. Так что у вас есть самая непосредственная возможность исправить положение дел.

Опекунов: Всё правильно. Но всё не так просто. Главная проблема — как все источники премирования объединить? Источником премии за ввод является сметная стоимость объекта, по аккордно-премиальному наряду — фонд заработной платы, за экономию расчётной стоимости — себестоимость работ. Все источники разные.

Профсоюз настаивает на решении этих вопросов, понимая, что бригадный подряд связывает воедино интересы государства, коллектива и каждого строителя. И надо поднимать эффективность этого прогрессивного метода, соблюдая принцип необходимости материального поощрения более производительного труда. А сейчас именно этот принцип в отношении подрядных бригад фактически зачастую не соблюдается.

Но в решении этих вопросов первое слово за Госстроем СССР, у которого есть научно-исследовательские институты, за Госкомтрудом СССР, за министерствами. За ними первое слово. А решать эти проблемы необходимо.

Нельзя мириться с фактами небрежного отношения руководителей ряда строительных организаций к премированию рабочих подрядных бригад в существующих условиях. В ряде случаев подрядные бригады, достигшие положительных результатов в работе, вынуждены долго ждать выплаты полагающихся им премий. Так, премия за экономию расчётной стоимости работ хозрасчётным бригадам треста Жилстрой Калужского управления строительства за сданные в марте 1977 г. жилые дома была выплачена лишь в августе 1978 г. Такой подход к материальному поощрению рабочих отнюдь не мобилизует их на хорошую работу.

Сериков: Да, не всё гладко обстоит сейчас с выплатой премий подрядным бригадам за сокращение нормативных трудозатрат и экономию планово-расчётной стоимости. Как правило, наши крупные бригады берут на подряд два этапа в год, реже — один или три. Окончание последнего этапа почти всегда совпадает с концом года. Между окончанием работ и выплатой премии бригадам проходит около месяца. В СМУ, например,

были выплачены подрядным бригадам аккордная премия и премия по хозрасчёту за 1976 г. в начале 1977 г. Аккордная премия в размере 105 тыс. руб. была отнесена к затратам прошлого года, для расчёта премии по хозрасчёту потребовалось больше времени. В результате 22,8 тыс. руб. премии, начисленной за 1976 г., оказались прямыми убытками 1977 г. Управление имело 40 тыс. руб. сверхплановой прибыли и поэтому этот перерасход был возмещён, но в другом году такого резерва может и не быть.

Этот пример показывает, что опыт внедрения бригадного подряда требует тщательного изучения и принятия оперативных мер для решения подобных вопросов. Заниматься этим должны экономические службы министерства и главных управлений, так как низовым работникам решение даже несложных экономических вопросов необходимо постоянно согласовывать с вышестоящими инстанциями.

Неоднократно возникал вопрос и о выделении в составе фонда заработной платы средств на аккордно премиальную оплату труда рабочих. Сейчас в наших планах по труду эта часть заработной платы не указывается и никто практически не знает, сколько средств направляется на премирование рабочих в плановом порядке.

Дело осложняется ещё и тем, что в нашем фонде заработной платы предусмотрены все северные льготы. Может быть, для работников Стройбанка СССР, контролирующего расходование фонда заработной платы, легче считать нашу зарплату оптом. Но работникам СМУ и треста, которые не в меньшей степени отвечают за расходование этого фонда, было бы гораздо удобнее планировать зарплату и осуществлять контроль за расходованием, если бы вся планируемая заработная плата была распределена по всем статьям.

Такое распределение фонда заработной платы становится необходимым при массовом внедрении бригадного подряда в масштабах СМУ. Без него руководство СМУ и его плановый отдел не смогут обосновать перед вышестоящей организацией необходимые лимиты по труду. При переходе всех бригад на подряд в составе заработной платы рабочих увеличивается доля премий. Например, в нашем СМУ она возросла в 1975 г. до 20% сдельного заработка по сравнению с 13,9% в 1974 г.

Планируя только общий фонд заработной платы

это изменение в её структуре учесть невозможно, так как в базе для планирования заработной платы учтён удельный вес аккордных премий, сложившийся в прежние годы, когда он не превышал в среднем 10% суммы сдельного заработка.

Этот вопрос также требует своего решения.

Можно назвать ещё добрый десяток проблем, которые возникли на практике. И каждая из них по-своему важна и в какой-то степени сдерживает развитие нового метода.

Миронов: Я думаю, что именно сейчас уместно вспомнить о том, как начинался первый подряд на промышленной площадке в бригаде В. П. Серикова. Одной из сложностей, вставших тогда перед бригадой, была проблема заработной платы. Да и вообще стоит вспомнить тот первый подряд, уроки которого стали хрестоматией подряда.

О первом подряде бригады В. П. Серикова

(Из воспоминаний И. Ф. Шупа-Дуброва)

В журнале «Строитель» (№ 5, 1971 г.) были опубликованы результаты эксперимента работы по бригадному подряду в жилищном строительстве теперь уже прославленного коллектива, возглавляемого Героем Социалистического Труда Н. А. Злобиным. Сериков заявил по всесоюзному радио, что обязуется выполнить новым методом строительство промышленного объекта — комплекса южной теплоцентрали Мурманска и вызывает на соревнование бригаду Н. А. Злобина.

Мы погрешили бы против истины, если бы сказали, что этому ответственному заявлению многомиллионной аудитории предшествовали обсуждения в бригаде или в строительно-монтажном управлении. Не было таких обсуждений. Если бригада хоть в какой-то мере была подготовлена морально дискуссиями о подряде, то для руководства управления желание бригадира было новостью.

Однако Сериков всё продумал и рассчитал гораздо тщательнее, чем это может показаться на первый взгляд. Он рисковал. Рисковал, как рискует всякий, кто берётся за дело огромной сложности и важности, как рискует тот, кто движется к цели без дорог и тропинок, кто

имеет мужество принять на себя личную ответственность за всё, что случится потом.

К тому времени уже сложился и укрепился коллектив бригады — соратники по Всесоюзной ударной комсомольской стройке в Заполярном: Георгий Николаев, Степан Кондрустик, Владимир Герасимов, Анатолий Жаринов, Виктор Русаков, Владимир Толстов, Анатолий Дорохов. Отираясь на такой испытанный костяк, можно было уже смело пополнять коллектив и новичками. Сериков так и говорил: набираю молодёжь в свою старую бригаду.

Набирал он её где только мог, ориентируясь прежде всего на главное для него качество в человеке — любит ли, умеет ли тот работать. И когда видел это качество, — других характеристик уже не требовалось. Приходили к Серикову люди и сами: чувствовали, что у него порядок, что можно работать по-настоящему. Виктор Гуцало, нынешний заместитель бригадира, в прошлом сам руководил коллективом, а к Серикову попросился рабочим. Опытным, жадным до дела каменщиком пришёл Николай Иванов, в прошлом матрос Краснознамённого Северного флота. Юрий Берг появился в бригаде неопытным сварщиком, потом стажировался в другом коллективе — М. И. Нечая, к Серикову вернулся с третьим разрядом. Хорошим помощником стал арматурщик и сварщик Валерий Кузнецов. Все они сейчас имеют до пяти смежных специальностей и наряду с ветеранами успели немало сделать для укрепления бригады. Уже через два года после описываемых событий — в год 100-летия со дня рождения В. И. Ленина — коллектив завоевал звание лучшей бригады Минтяжстроя СССР.

Тянулись к Серикову люди не только потому, что бригадир умел обеспечить хороший заработок...

Вообще-то о зарплатах Владислав Пахомович заботится не в последнюю, конечно, очередь. Но деньги для него всё-таки только средство для достижения цели, а не самоцель. «С материальной заинтересованности мы начинаем. Только начинаем. Когда человек увидит, что он может зарабатывать хорошо, он понимает, что может хорошо работать. Это важно!» — говорит В. П. Сериков. Насколько важно — проверено многолетним опытом. Не деньги цементируют коллектив, а привычка хорошо трудиться. Свои личные рубли, как

правило, считать умеет каждый. Но подлинные рабочие — хозяева объекта — считают деньги уже по-другому, да и деньги другие — государственные. Рабочие знают: получают определённую часть того, что сэберегут государству.

Вот на таких людей надеялся В. П. Сериков, когда выступал по Всесоюзному радио. Люди знали своего бригадира и поверили в него.

Комплекс, который предстояло возводить, состоял из семнадцати крупных и мелких сооружений, с разветвлённой сетью коммуникаций, с большим набором разнообразных работ, с необходимостью подключать более десятка специализированных бригад смежников.

Сериков понимал: только на строительстве этого комплекса можно было осуществить принцип «от начала и до конца — силами одной бригады». Поэтому для себя он уже выделил этап работ и заранее знал сроки его окончания.

Управление СМУ-2 оказалось перед фактом: ему предстояло подписать подрядный договор, к которому оно не было готово, да многие инженеры и не знали, как к нему надо готовиться. И всё же — эксперимент состоялся и его результаты удачны! Это главное. Давайте проследим, как проходил этот опыт — положительное примем к сведению, на ошибках будем учиться.

Владислав Пахомович, надиктовав на плёнку радиокорреспонденту столь безапелляционную заявку на подряд, отправился в Мурманский горком партии. Там поддержали начинание бригадира и одобрили проведение подрядного эксперимента.

Реальные возможности начать экспериментальное внедрение подряда были очевидны. Полезным оказался опыт зеленоградцев. Предложения и практический опыт Владислава Пахомовича и других бригадиров в предыдущие годы основывались на пусть незавершённых и ещё далеко не совершенных, но уже реально существовавших инженерных расчётах. По Временному Положению, принятому Госстроем СССР в связи с опытом зеленоградцев, официально разрешалось бригаде участвовать в распределении прибыли.

Среди специалистов главка, треста, управления нашлись люди, которые брались в сравнительно короткое время разработать технические вопросы, связанные с осуществлением бригадного подряда на промышленном строительстве. В тресте Оргтехстрой ведущие специалисты

были готовы оказать помощь разработкой сетевого графика, проекта производства работ и предложениями по научной организации труда. И немаловажным обстоятельством, пожалуй, было всеобщее горячее желание как можно быстрее получить для города новую действующую теплоцентраль. Без этого желания планируемый ввод жилых домов в южной части Мурманска (целый новый район) оставался только документом. А бригадир обязался сдать под монтаж эту теплоцентраль раньше любого другого исполнителя.

Проведению эксперимента оказывали существенную помощь партийная и профсоюзная организации треста Мурманскпромстрой. Не оставался в стороне от нового дела Октябрьский райком партии Мурманска. Активно поддерживали это начинание печать, телевидение радио.

Общественные организации треста решали важную проблему — налаживание сотрудничества бригады со своим управлением. Решать её, проявлявшуюся во всём многообразии больших и малых конфликтов, нужно было терпеливо, изо дня в день. Общественные организации строительных подразделений, которым ещё только предстоит внедрять у себя бригадный подряд, неизбежно столкнутся с тем обстоятельством, что субъективные причины конфликтов (например, недоверие к идее подряда отдельных членов бригады или инженерно-технических работников) требуют такого же внимания, как и причины объективные (например, недопоставка некоторых дефицитных материалов).

Спокойное, доброжелательное переубеждение скептиков, твёрдая позиция в защите интересов обеих сторон подрядного договора, привлечение в необходимых случаях специалистов и решение вопроса с учётом мнения последних — вот основа работы парткома и объединённого стройкома треста.

Бригадный подряд, осуществляемый на практике, упорядочивая строительный процесс, облегчая труд рядовых исполнителей, перед специалистами ставит целый ряд совершенно новых и нелёгких вопросов. Например, финансовые прогнозы управления и их судьба при подряде. Раньше, когда бригада, подобная бригаде В. П. Серикова, не была прикреплена к одному объекту и не руководствовалась строгой технологией, ей можно было в любой момент сказать: «Вот вам, ребята, объёмы, дайте-ка в следующем месяце тысяч на сто, а то

зарплату платить нечем». И бригада «давала объёмы», не заботясь о том, кто и как будет выполнять дешёвые работы. Управление получало средства от заказчика и рассчитывалось с рабочими. Такая практика несовместима с новым методом. Вот и возникает ситуация, когда при упорядочении строительства на одном объекте для управления сразу появляется ряд проблем, которые невозможно решить из-за отсутствия средств.

В таких случаях специалисты говорят, что «бригада оставила управление без денег». Неправомерность этой формулировки становится очевидной, как только мы вспомним, что при работе на подряде бригаде становится невыгодно «штурмовать» определённый объём работ. Вот тогда-то и выявляется работа инженерно-технических работников и экономистов, неправильно спланировавших годовую программу треста. Однако причины возникновения просчётов в планах известны: мешает пресловутый «вал», о котором уже не раз говорилось в печати. В СМУ-2 в описываемый период финансовых потрясений не было. Но если бы их не удалось избежать, то ни в чём не повинному бригадному подряду, возможно, пришлось бы плохо: не всякий руководитель управления рискнул бы связываться с ним, если бы стало ясно, что при нём надо работать только без ошибок и просчётов. Это сейчас специалисты СМУ-2 знают, что так — без ошибок и просчётов, приводящих к финансовому провалу,— работать можно. А в начале эксперимента некоторых из них приходилось убеждать в этом, не имея в руках веских аргументов работы по-новому. Вот здесь энтузиастам подряда и помогли самым эффективным образом партийная и общественные организации треста.

С самого начала от Серикова решительно потребовали: бригада должна оправдать свою зарплату, не допустить её перерасхода ни под каким предлогом. Задание по выработке было рассчитано так, чтобы рост производительности труда постоянно опережал рост заработной платы.

Итоги года показали, что перерасхода фонда заработной платы не было. Заработная плата и запланированная выработка были равномерными и стабильными. Среднедневной заработок подрядчиков оказался не настолько высок, чтобы вызвать опасное головокружение у остальных строителей. Но этот заработок достаточно высок, чтобы подряд не терял привлекательности, чтобы

росло число его сторонников. А главное — этот заработок высок постоянно.

В статье «Метод Злобина» (Строительная газета, окт. 1972 г.) С. Дементьев — первый заместитель председателя Госстроя РСФСР, В. Локшин — главный инженер управления Зеленоградстрой Главмосстроя и Н. Гордеев — начальник отдела этого управления писали о том, что не всё ясно с оплатой труда, с планированием и расходованием фонда заработной платы рабочих. Приводился пример работы бригады Злобина, где заработок возрос в среднем на одну треть. Если перевести все 48 комплексных бригад Зеленоградстроя на новый метод, писали авторы, фонд зарплаты по управлению будет неизбежно перерасходован. В статье поставлен вопрос: нет ли необходимости пересмотреть систему определения планового фонда заработной платы? Тем более, что, по мнению авторов статьи, выплаченные сверх фонда заработной платы суммы окупятся сторицею?

Увеличение фонда заработной платы невозможно без роста производительности труда. А если выполняется план по производительности труда, то соответственно должна расти и сумма заработка, причитающегося строителям (пропорционально росту объёмов выполненных строительно-монтажных работ).

Сериков знал это и до начала эксперимента: если существует норма производительности труда и норма заработной платы, то между ними обязательно должна быть зависимость.

Его предложения были столь же понятны в принципе, сколь трудны в реализации: «Бригада обязуется дать выработку, которая должна быть специально рассчитана для нас на весь год. Управление должно дать обязательство выплатить нам определённую зарплату. Она должна значиться в договоре и изменяться только при изменении планируемых объектов работ по согласованию с бригадой. Если бригада будет нормально работать, я от её имени заявляю, что никакого перерасхода фонда мы своему управлению не принесём.»

Тогда, в 1972 г., казалось, что специалисты нашли механизм, регулирующий зависимость заработной платы от роста производительности труда. Но, к сожалению, этот механизм требует совершенствования и сегодня. Потому что не всегда рост производительности труда,

достигнутый подрядной бригадой, подкрепляется соответствующей прибавкой фонда заработной платы.

И недаром в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» Госстрою СССР предложено осуществить в 1979—1980 г. мероприятия по подготовке смежно-нормативной базы для постепенного перехода в одиннадцатой пятилетке к планированию производительности труда в строительно-монтажных организациях по чистой продукции (нормативной) или другому показателю, более точно отражающему изменения в затратах труда, а фонда заработной платы — по нормативу на рубль продукции по показателю, применяемому для планирования производительности труда.

Стимулирование подряда

(продолжение диалога)

Сериков: При бригадном подряде ещё большую значимость и ценность приобретают материальные и моральные стимулы. Но здесь они получают новый, я бы сказал, двуединый смысл. Именно при подряде происходит полное слияние этих двух стимулов. В чём же дело? Почему так получилось именно при подряде? Дело в том, что это единство создаёт Совет бригады своим коэффициентом трудового участия. Материальная оценка труда каждого члена бригады, которую дал Совет в виде определённой суммы премии, является одновременно и единственной в коллективе моральной оценкой.

На практике получилось так, что когда коллектив бригады получил право распределения материальных стимулов, а вернее сказать, подряд отобрал это право у администрации, Совет бригады вдруг стал при распределении этих премий обсуждать не только трудовые и профессиональные качества каждого рабочего и произведённые ими кубы и метры, но и его человеческие достоинства. Экономит ли рабочий материалы, уважает коллектив и бережёт его честь: не имеет ли нарушений, помогает ли своему товарищу, участвует ли в общественной жизни, в частности в подготовке молодой смены.

Проявляет инициативу, творчество в работе, овладевает нужными коллективу смежными профессиями и т. д.

Случайно ли обращение нашего выборного органа — Совета бригады — к человеческим качествам каждого её члена? Нет. Такое заинтересованное обсуждение в коллективе достоинств и недостатков каждого рабочего показывает, что, по общему мнению рабочих, в таких бригадах нелогично, да и неэтично разделять эти два стимула, т. е. коллектив сразу в комплексе решает проблему поощрения рабочих. Это для бригады и понятно. Нравственный человек просто не может работать плохо, некачественно, неэкономно. Недаром в нашей бытовке несколько лет висел по решению Совета бригады свой лозунг «Главное — сделать хорошего человека, а из хорошего человека мы сделаем хорошего специалиста».

В общем, сама бригада создала свои справедливые и цельные оценки нравственных качеств каждого человека, его личного вклада в коллективный труд, в жизнь коллектива. Именно, в жизнь. Не хлебом единым жива бригада.

Других оценок она не признаёт. И если рабочие научились вот так делить свой премиальный фонд, то, видимо, пора и нашим планирующим органам от управления до Госплана включительно также объективно, по примеру бригады, научиться тоже с учётом многих нравственных критериев в работе трудовых коллективов распределять и премиальный фонд, и фонд зарплаты и почёт, и уважение.

К сожалению, бывает и так, — всем сёстрам по серьгам.

Или того хуже: в преимущественном положении поддерживаемый всеми нашими могучими материальными и моральными стимулами, оказывается коллектив, который, пользуясь несовершенством наших оценочных показателей, работает на чистый «вал», т. е. практически на своё благополучие, а по-настоящему передовой коллектив, прежде всего болеющий за государственные интересы, теряет и премии, и заработки, и призовые места. А ведь деньги пока ещё занимают важное и не последнее место в нашей жизни, они нам просто нужны. И тут нельзя ошибаться.

Безусловно, и в принципе социализма «от каждого

по способностям — каждому по его труду» тоже подразумеваются не только способность человека производить кубы и метры, но и способность служить общественным идеалам.

Материально-моральный стимул в подрядной бригаде — это, между прочим, лишь один из приёмов привлечения людей к труду, о которых говорил В. И. Ленин, что, вне всякого сомнения, и один из лучших пока инструментов воспитания нравственного человека.

Особо стоит вопрос о материальном стимулировании инженерно-технических работников при массовом внедрении бригадного подряда. Премияльный фонд ИТР должен планироваться аналогично тому, как планируется аккордная премия подрядным бригадам. И выплаты из этого фонда должны производиться не вообще, а только за получение конкретных производственных результатов, например за своевременное окончание этапов работ подрядными бригадами. Детали здесь не важны, важен принцип. А если подходить к вопросу стимулирования ИТР с той же меркой, что и к рабочим (при подряде, к примеру, все сообща должны решать одни и те же вопросы), то почему не премировать наших линейных ИТР за превышение плановой производительности труда подрядными бригадами, которыми они руководят. Повысили, мы, рабочие, плановую производительность на 10% в год — наши непосредственные руководители получают премию в определённом размере своего годового заработка. Здесь тоже важен принцип, а не конкретные детали.

Уверен, что при такой организации стимулирования инженерно-технических работников, занятых непосредственно на производстве, планы по росту производительности труда выполнялись бы успешнее, чем они выполняются сейчас.

Думаю, следует пересмотреть систему премирования ИТР СМУ. Разумнее всего, на мой взгляд, премирование специалистов также поставить в прямую зависимость от успехов подрядных коллективов, которыми они руководят. Завершён в срок объект или строительный этап — получи премию. Повысилась в бригаде производительность труда — также имеешь право на поощрение. А если не выполняется подрядный договор, то ни о каком премировании работников строительно-монтажного управления не должно быть и речи!

Алексеев: Я должен сказать, что не согласен с Владиславом Пахомовичем по этому вопросу. Дело в том, что каждый хозяйственный руководитель любого ранга заинтересован не только в выполнении валовых показателей, но и в своевременном вводе объектов. И каждый инженерно-технический работник получает не только ежеквартальную премию, если все подразделения работают нормально, но и может получить премию за ввод объекта в эксплуатацию. До шести окладов в год может составлять премия.

Опекунов: И потом 15% из общей суммы премии за экономию, полученную подрядными бригадами, может быть направлено на премирование линейных инженерно-технических работников, занятых на строительстве объекта, а также других инженерно-технических работников и служащих СМУ, включая руководящих работников, активно содействующих массовому внедрению бригадного подряда.

Миронов: А я считаю, что в предложении Владислава Пахомовича Серикова есть свой резон. Ведь рабочий отвечает за итоги работы по подряду своим заработком, а инженерно-технические работники за работу подрядной бригады за успех или неудачу своим заработком не отвечают. Например, стройка длится 2—3 года. Всё это время инженер получает твёрдый оклад. Он потом уже может получить или не получить все премии, в том числе и часть бригадной премии за сокращение расчётной стоимости. Кстати, мнение Серикова поддерживают авторы многих писем. Вот, например, письмо Юрия Васильевича Петрова из Ленинграда: «Зарботок инженерно-технических работников должен формироваться так же, как у бригады. Чтобы каждый инженер болел душой за каждую неудачу бригады, переживал за каждый срыв в её работе, думал постоянно о подрядной бригаде. Вот тогда только и будет обеспечена такая важная в экономике обратная связь между продуктом труда и зарботком».

«Зарплата руководителей, административно-управленческого персонала, — пишет известный бригадир комплексной бригады ПМК-270 треста Вологдасельстрой, лауреат Государственной премии М. Бубякин, — должна быть привязана к конечному результату в той же мере, как и у нас, рабочих на бригадном подряде. Нынешняя система — твёрдый, не зависящий от результата оклад плюс премия, которая в одних организациях выплачивается

автоматически, а в других (как у нас, например) почти никогда не выплачивается, заставляет работать нескольких работников там, где и один справится. Думаю, при подрядной системе наш управленческий аппарат сильно бы сократился. Но уж тут, кто остался, начал бы работать в полную меру способностей».

И это не последнее письмо на эту тему. Здесь тоже надо разобраться. В наших передачах мы регулярно возвращаемся к этой проблеме. Казалось бы, настоятельные требования бригадиров — инициаторов бригадного подряда — должны быть услышаны. И почему, например, не провести эксперимент на базе одного треста, даже при неудаче его всё же будет результат. Почему этими вопросами стимулирования не заняться академической науке? И не только вопросами стимулирования подрядных бригад, а комплексным изучением проблем бригадного подряда, ведь он давно уже перешагнул границы строительных площадок и активно работает на производстве, транспорте, в сельском хозяйстве?

Сериков: Независимо от того, где ты трудишься, если существует бригада, там должен быть бригадный подряд. Он везде будет, я уверен.

Опекунов: Во многих отраслях начинают внедрять принципы бригадного подряда.

Дементьев: Рассмотрим выпуск продукции в заводских условиях. В цеху или на технологическом потоке главная задача состоит в том, чтобы снизить стоимость продукции завода. За счёт разных мероприятий выпустить её с наименьшими затратами и с высоким качеством. Что это такое? Элемент бригадного подряда. Добился экономии — часть её идёт на премирование коллектива цеха или технологического потока.

Сериков: Но не надо при этом повторять ошибок щёкинского метода, когда на комбинате в результате сокращения рабочих был уменьшен фонд заработной платы. Нужно обязательно следить за соотношением между производительностью труда и фондом заработной платы. Производительность труда увеличивается. Обязательно, с отставанием каким-то должна наращиваться и заработная плата. Это обязательное условие.

Дементьев: Представим себе, что все бригады в строительстве и промышленности перешли на бригадный подряд и за счёт этого повысилась на 15—20% производительность

труда, когда у нас один процент прироста измеряется сотнями миллионов рублей?

Миронов: Именно поэтому академическая наука должна вплотную заняться бригадным подрядом.

Глава шестая

БРИГАДНЫЙ ПОДРЯД И НАУКА

ДИАЛОГ СЕДЬМОЙ

Миронов: Не уверен, что у нас получится обширный диалог на эту тему, потому что просто говорить будет не о чем, так как наука, я имею в виду не прикладную науку, а науку фундаментальную, мало что сделала для бригадного подряда. Мне представляется, что бригадный подряд не только заслуживает этого, а нацеливает на решение более глобальных проблем, изучение которых — обязанность науки.

Бригадный подряд давно уже вышел из стадии эксперимента. Однако наличие нерешённых проблем свидетельствует о том, что они не ставились на повестку дня экономической, управленческой наукой.

Опекунов: К сожалению, нужно признать, что наука мало что сделала для бригадного подряда. А ведь Академия наук СССР могла бы заинтересоваться уже давно этой важной народнохозяйственной проблемой. Наука могла бы прогнозировать движение подряда, низового хозяйственного расчёта, заранее предсказывая, что, где и как расчистить на пути бригадного подряда.

Дементьев: Юридическая наука, особенно её подразделение «Хозяйственное право», изучала бригадный подряд, однако договор на бригадный подряд между администрацией и бригадой не признаётся юридическим документом. В связи с этим предусмотренные в договоре взаимные санкции не используются, значение договора принижается. Наличие права бригады предъявлять санкции администрации повысило бы значение договора, ответственность администрации к более тщательной, продуманной подготовке договора, к более ответственному исполнению своих обязанностей. Администрация в таком случае или не будет заключать договор (тогда мы будем иметь реальную картину работы бригадного подряда в

строительстве, которая сейчас искажена) или, заключив договор, будет принимать все меры для полноценной загрузки бригады.

Признанный законом бригадный подряд дополнит условия, когда хозяйственная деятельность любой организации, предприятия, любого министерства или отрасли народного хозяйства будет целиком строиться на хозяйственном расчёте. Только в единстве двух хозрасчётных систем могут быть созданы условия для достижения наивысших результатов деятельности социалистического предприятия.

Таким образом, теоретическое обоснование бригадного подряда как низового хозрасчёта, обоснование единства низового хозрасчёта и хозрасчёта социалистических предприятий — вот одна из проблем, которая должна быть решена нашей академической, экономической наукой и хозяйственным правом.

Мионов: Я думаю, что не только эта важная, но и частная задача должна быть решена. Ведь не секрет, что в значительной степени именно бригадный подряд помог вскрыть многие недостатки системы управления и планирования капитального строительства. Мы уже говорили, что сама идея бригадного подряда — в самом общем виде является определённым этапом в развитии социалистических производственных отношений. И поэтому, очевидно, надо осмыслить все проблемы, которые с ней связаны.

Несомненно, это не только поможет ликвидировать препятствия на пути бригадного подряда, но и приведёт в соответствие производственные отношения с нынешним уровнем развития производительных сил.

Сериков: Подрядному методу, наверное, столько же веков, сколько профессии строителя. Бригадный подряд — это производственные отношения на стройке в эпоху научно-технической революции. Революция продолжается. Она продолжается на фронте социально-экономическом.

И сейчас мы — практики ощущаем очень строго потребность вот в таких преобразованиях. И прежде всего в области управления капитальным строительством. И здесь наука управления, кибернетика, должна сказать своё веское слово. А качество работы первичной ячейки производства — бригады во многом определяется качеством управления. Участники обсуждения проблем

бригадного подряда, на мой взгляд, достаточно убедительно обосновали это.

И тем не менее весь ход нашего обсуждения приводит к мысли, что в существующих условиях успех бригадного подряда решают хозяйственные руководители. Мы уже приводили много примеров, когда, повторяю, в существующих условиях внимательное, заинтересованное, а не формальное отношение к бригадному подряду со стороны хозяйственных руководителей давало ощутимые результаты. Мы в наших беседах остановились прежде всего на хозяйственном механизме бригадного подряда. Но ведь огромное значение имеет социальная сторона бригадного подряда. «При бригадном подряде рабочий становится хозяином на строительной площадке» — к этой фразе уже привыкли. И действительно в ней заложен огромный смысл. Моральная сторона подряда формирует новую личность. Вот так экономика связана с воспитанием. Конечно, процесс воспитания не получается автоматически. Нет, этот процесс сложный, но именно подряд и способен сообщить производственному коллективу ту силу массового воспитателя каждого члена бригады, которая убедительно доказывается работой лучших подрядных бригад.

«Мы часто и поделом критикуем строителей,— говорил на ноябрьском (1978 г.) Пленуме ЦК КПСС товарищ Л. И. Брежнев. — Однако справедливость требует сказать об их огромном вкладе в наращивание экономического могущества страны»⁹.

И, действительно, за три года пятилетки построено более семисот крупных промышленных предприятий. За эти годы значительно обновлены и расширены основные производственные фонды народного хозяйства. Они выросли на 195 млрд. руб. и на конец 1978 г. достигли одного триллиона рублей. Прибавка очень весомая, — она почти равна всем основным фондам к началу шестидесятих годов. За всем этим — реальные дела и успехи строителей. Ещё более масштабные дела ждут их в одиннадцатой пятилетке, которая уже не за горами. И в решении этих задач — веское слово будет принадлежать подрядным бригадам, новому, прогрессивному методу бригадного хозяйственного расчёта. И дело науки, управленческого звена строительства отнести к нему

⁹ *Брежнев Л. И.* Выступление на Пленуме ЦК КПСС 27 ноября 1978 г. М.: Политиздат, 1978, с. 4.

с большим вниманием, с большим уважением, я бы сказал. За ним — реальная сила. И если убрать препятствия, стоящие на пути дальнейшего расширения бригадного подряда по стройкам страны, если научный фундамент нового метода будет прочен и крепок, то в реальности этой силы убедятся даже скептики. А их пока у бригадного подряда предостаточно, и они, хотя и этого или нет, тормозят его развитие. Уверен, что в налаженной системе управления, системе хозяйствования бригадный подряд просто лучше проявит все свои преимущества. Пока же строители чувствуют себя рудоискателями, которые нашли золотоносную жилу, следуют по ней и обнаруживают всё более богатые выходы на поверхность. А что же там, на глубине-то делается?..

ПРИЛОЖЕНИЕ

ВЫСТУПЛЕНИЕ ГЕРОЯ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОГО ТРУДА В. П. СЕРИКОВА – ВЕДУЩЕГО ИНСТРУКТОРА ПЕРЕДОВЫХ МЕТОДОВ ТРУДА НИС ГЛАВМУРМАНСКСТРОЯ НА КОЛЛЕГИИ МИНТЯЖСТРОЯ СССР

О внедрении и пропаганде метода бригадного подряда на строительстве промышленных объектов

Знакомство с практикой внедрения бригадного подряда на стройках страны и сравнение этой практики со сложившейся организацией в СМУ-2 треста Мурманскпромстрой даёт основание уверенно заявить, что наиболее приемлемой формой массового применения бригадного подряда в генподрядных СМУ является проверенная четырёхгодовым опытом надёжная схема работы комплексных подрядных бригад СМУ-2 по принципу «бригада — участок».

Успешную работу СМУ-2 можно объяснить следующими факторами:

1. Творческий подход бригадиров, руководителей и работников управления к решению сложных вопросов внедрения подряда, в результате чего была выработана устойчивая, долговременная программа деятельности четырёх укрупнённых комплексных бригад.
2. Создание ведущих комплексных бригад и закрепление их за объектами и комплексами строительства до их ввода.
3. Ускоренное обучение рабочих в процессе производства.
4. Годовое планирование загрузки бригад и непрерывная их работа на подряде.

5. Переход на организационную структуру управления «бригада — участок».

6. Широкое применение комплексного подряда, при котором основные бригады субподрядных организаций заключают договоры подряда со своими управлениями, а возведение объектов ведётся по совмещённым графикам.

Работа по этой схеме позволила управлению в 1975 г. перевести всех сдельщиков на подряд, сократить на 126 человек численность рабочих, повысить производительность труда за 3 года (1975—1977 гг.) на 33% против 1974 г., получить снижение себестоимости 1200 тыс. руб. и ввести в строй все запланированные мощности стоимостью более 30 млн. руб.

В настоящее время внедрение бригадного подряда в промышленном строительстве осуществляется в основном за счёт подряда отдельных относительно малочисленных специализированных или комплексных бригад (кроме упомянутой схемы работы СМУ-2 треста Мурманскпромстрой).

По традиции на аккорд передаются основные объёмные работы, за счёт которых обеспечивается выполнение плана по валу. Преимущественное выполнение валовых работ в начале строительства, зачастую оправдываемое производственной необходимостью, как правило, ведёт к нарушению строительной технологии, создаёт искусственный дефицит материалов, затрудняет открытие фронта работ смежникам, увеличивает объёмы незавершённого строительства, в которых омертвляются значительные государственные средства. Достижимая при этом видимость благополучия хозяйственной деятельности строительных организаций оборачивается в пусковой период увеличением численности рабочих, а также затрат денежных и материальных средств.

Доведение объекта до сдачи со всеми недоделками и переделками поручается при этом другим, менее квалифицированными бригадам. О каком же бригадном хозрасчёте, выгодном для общества, может идти речь при такой организации строительного производства? Ведь чисто формальный подход может лишь дискредитировать саму идею бригадного подряда. Поэтому, на мой взгляд, бригадному подряду надо вернуть его первоначальный глубокий смысл: воспитание в каждом участнике производственного процесса, рабочем и руководителе, чувства рачительного хозяина и личной ответственности за конечный результат коллективной работы — ввод объекта.

Предложения по практическому внедрению бригадного подряда на крупных промышленных объектах. По многим предложениям уже приняты постановления коллегии Минтяжстроя СССР, но их выполнение носит зачастую формальный характер.

Целесообразно практические предложения по внедрению метода бригадного подряда рассмотреть по следующим основным направлениям.

Планирование

1. Генподрядная строительная организация должна заранее готовить для передачи на подряд крупным комплексным (ведущим) бригадам технологически взаимосвязанные циклы и этапы работ по отдельным узлам и объектам, обеспечивая при этом годовую загрузку подрядных бригад.

2. Предусматривать непрерывную работу бригад на подряде с постановкой перед ними конкретных целевых задач на каждом этапе подряда. При этом главной задачей ведущих бригад считать своевременное открытие фронта работ бригадам субподрядных организаций

и их обслуживание вплоть до ввода объекта (узла) в эксплуатацию (сдача рабочей комиссии заказчика).

3. Планировать комплектную поставку материальных ресурсов на каждый этап бригадного подряда. Предусматривать в договорах поставки расчёты с организациями-поставщиками только за полный комплект.

4. Планировать годовую загрузку субподрядных организаций, в объёме, обеспечивающем выполнение целевых задач ведущих подрядных бригад.

Организация

1. Создавать комплексные укрупнённые бригады (40—70 чел.), способные решать задачи ввода в эксплуатацию отдельных узлов и объектов, а также вести работы в две-три смены и обслуживать смежников.

2. Для упорядочения выдачи плановых заданий по хозрасчётным показателям работы подрядных бригад и в целях более оперативного руководства низовыми звеньями переходить на организационную структуру «бригада — участок».

3. Широко практиковать ускоренное обучение рабочих основным и смежным профессиям на рабочих местах (с привлечением учебно-курсовых комбинатов и инструкторов трестов Оргтехстрой).

4. Вменить в обязанность существующим или вновь создаваемым при трестах отделам инженерной подготовки производства, производственно-технологической комплектации и производственно-оперативного контроля, а также трестам Оргтехстрой:

а) проектировать в составе ППР технологически взаимосвязанные циклы, этапы и узлы (с одновременным расчётом материальных комплектов) для передачи на подряд;

б) в обязательном порядке согласовывать ППР с руководством участка и бригадирами подрядных бригад;

в) вести авторский надзор за осуществлением ППР и своевременно вносить в него необходимые коррективы по ходу строительства; авторам ППР оказывать постоянную практическую помощь.

Руководителям трестов обеспечить персональную ответственность авторов ППР за качество принятых инженерных решений.

Управление, координация, контроль

1. Создать во всех подрядных бригадах Советы бригад.

2. В каждой организации, широко применяющей метод бригадного подряда, создавать Советы управлений с участием администрации и бригадиров ведущих бригад и подключать их к формированию годовых планов бригад в разработке конкретных мер для их безусловного выполнения (планы НОТ, механизация трудоёмких процессов, обучение рабочих, освоение новых технологических процессов и т. д.).

3. На строительстве крупных промышленных комплексов и объектов создавать Советы бригадиров с участием руководителей бригад генподрядных и субподрядных организаций.

4. Устанавливать персональную ответственность администраций за срывы материально-технического обеспечения подрядных бригад и невыполнение других договорных обязательств (административное воздействие, лишение премиальных выплат, понижение в

должности и т. п.). Каждый случай срыва договора подряда должен обсуждаться на совместном заседании администрации, профсоюзной организации и Совета бригады, где должны называться конкретные лица, виновные в нарушениях договорных обязательств.

5. При заключении договоров генподряда, субподряда и поставок предусматривать в них сроки производства работ, сроки и объёмы поставок, обеспечивающие успешную работу подрядных бригад.

В «Особых условиях» к названным договорам генподрядная организация должна требовать от другой стороны письменного подтверждения указанных сроков в договорах, заключаемых с ведущими подрядными бригадами.

6. В целях координации и контроля хода выполнения договоров подряда рассматривать спорные вопросы и претензии обеих сторон на специально создаваемых арбитражных комиссиях.

Некоторые замечания по практическому внедрению метода бригадного подряда. Говоря о технике внедрения бригадного подряда, прежде всего следует сказать, что никакое механическое перенесение опыта, никакие приказы и постановления, инструкции и методики, школы и семинары не дадут положительного эффекта, если первые руководители сами не будут идейно убеждены в жизненной необходимости и возможности повсеместного применения этого прогрессивного метода — самого эффективного средства повышения производительности труда и воспитания нового человека в процессе самого производства.

Планирование по валу, а не по технологии строительства в конечном итоге (на заключительном этапе) ставит подрядные бригады, сдающие конечную продукцию (узел, объект), в неравновыгодное положение с обычными бригадами. Их заработок в пусковом периоде снижается, особенно на крупных объектах, где пусковые работы продолжаются несколько месяцев.

Объясняется это тем, что строительные организации не владеют методами расчёта нормативов труда и зарплаты на весь объект с учётом пускового периода, хотя разработка таких нормативов на основе практического опыта под силу любому главному управлению и объединению.

Для каждой организации стало обычной практикой требовать на пуск объекта дополнительную численность рабочих и соответствующий фонд заработной платы, хотя очевидно, что для государства гораздо экономичнее обеспечить стабильный заработок одной подрядной бригаде, чем буквально на каждом пусковом объекте нерасчётливо расходовать трудовые ресурсы и значительные денежные средства.

Большие затруднения на местах возникают при определении годовой загрузки подрядных бригад. Связано это с тем, что большинство строительных управлений не получает технической и сметной документации, а поэтому и утверждённых планов в сроки, установленные правительством.

Этими трудностями, а также сложившимися местными условиями многие руководители нередко оправдывают серьёзные упущения в работе с подрядными бригадами. По такой логике применение бригадного подряда всегда оказывается не ко времени: то слишком рано, то слишком поздно.

Нельзя не признать, что формирование подрядов бригад нередко сопряжено с подобными трудностями. Но выход есть. Начиная с 1972 г. СМУ-2 треста Мурманскпромстрой перешло на планирование годовой загрузки подрядных бригад. Даже при отсутствии полной

документации на весь год из имеющихся рабочих чертежей формируется технологически обособленный первый этап, и одновременно управление принимает меры к подготовке последующего. Если по названным или другим причинам задерживается оформление договора на очередной этап, бригады не снимаются с подряда, а управление в течение одного-двух месяцев авансируют их по заработной плате в счёт нового планируемого этапа.

Этим и обеспечивается та непрерывность работы на подряде, о невозможности которой сложились довольно устойчивые представления у многих строителей.

Одним из факторов, сдерживающих широкое распространение бригадного подряда, является отсутствие заранее спроектированных пусковых комплексов и связанная с этим укоренившаяся привычка решать сложные вопросы ввода комплекса количеством людей, а не качеством предшествующей работы.

В то же время из опыта многих подрядных бригад можно сделать бесспорный вывод: эти коллективы доказали свою способность выполнять все конструктивы с максимальной степенью готовности и вводить объекты с минимальной численностью (как правило, сама подрядная бригада при необходимости обращается к руководству с просьбой об увеличении численности на определённый период),

Это означает, что степень доверия к подрядным бригадам должна быть повышена, равно как и должна быть повышена требовательность ко всем службам, обеспечивающим их нормальную работу.

В связи с расширением круга задач, решаемых подрядными коллективами, возрастает роль и значение руководителя подрядной бригады, а также требования, предъявляемые к его моральным, деловым и профессиональным качествам. Свою работу с коллективом он обязан строить по принципу: «Руководить — значит, воспитывать», и воспитывать прежде всего личным примером, проявляя настойчивость, принципиальность, инициативу в достижении конкретных целей подряда и являясь для своих товарищей по труду образцом государственного отношения к порученному делу. Задача хозяйственных и партийных руководителей сегодня — умело подбирать и готовить среди рабочих и линейных ИТР людей, способных возглавить подрядные коллективы.

Для внедрения нового метода целесообразно узаконить ведущую роль плановых и производственных отделов, персональную ответственность главных инженеров строительных подразделений за организацию этого важного государственного дела.

Минтяжстрой СССР и Минмонтажспецстрой СССР в 1974 г. издали совместный приказ о применении комплексного подряда на подведомственных стройках. На практике уже выработалась определённая форма взаимодействия между подрядными бригадами этих министерств: заключение единого договора на социалистическое соревнование и принятие взаимных обязательств. Опыт слаженной работы таких бригад по комплексному подряду доказал его несомненную эффективность. Задача состоит в том, чтобы организацию комплексных подрядов и разработку соответствующих координационных планов взяли на себя службы главных инженеров по каждому объекту совместного строительства. Эти планы должны являться неотъемлемой частью оргтехмероприятий по повышению производительности труда.

Действующим Положением о бригадном подряде введено понятие расчётной стоимости работ, определение которой требует больших дополнительных затрат труда.

Наиболее простое решение, не противоречащее Положению, но резко уменьшающее трудозатраты экономистов, применяется 6 лет в СМУ-2 треста Мурманскпромстрой: бригадам устанавливается лимит затрат в сметных ценах, а местные отклонения от них регулируются плановым показателем снижения себестоимости по каждой подрядной бригаде. Это позволяет ежемесячно анализировать расходы бригад по всем статьям затрат и своевременно информировать рабочие коллективы о результатах хозрасчёта. Этот опыт заслуживает широкого распространения.

Такое направление развития бригадного подряда должно стать основным, так как только при массовом его внедрении, в совместном труде проявляются лучшие качества рабочего человека: коллективизм, личная ответственность, мастерство, взаимная требовательность и социалистическая предприимчивость.

Пути развития и совершенствования метода бригадного подряда. Идея бригадного подряда сама по себе настолько многопланова и широка, что непросто осмыслить все те проблемы, которые с ней связаны.

В самом общем виде бригадный подряд является определённым этапом в развитии социалистических производственных отношений. Он не может замкнуться в рамках одной стройплощадки, одного участка и даже одного строительного управления. Бригада, будучи первичной производственной ячейкой, не может строить свои отношения с администрацией на тех принципах, которые укоренились в договорной практике заказчика, генподрядчика и поставщиков.

Суть состоит именно в том, чтобы связать взаимными обязательствами заказчика, генподрядчика и поставщиков на той же бескомпромиссной основе, на которой действует подрядный коллектив.

Этим решаются главные вопросы бригадного подряда: качество проектной документации и своевременное поступление её в строительные организации, соблюдение графиков поставок оборудования, за что отвечает заказчик; чёткая работа субподрядных организаций, ритмичная поставка материалов, за что отвечают генподрядчик и поставщики.

На новой основе необходимо строить и систему стимулирования всех участников строительства. Её основными критериями должны служить: производительность труда в сравнимой структуре работ, завершение промежуточных и конечных этапов строительства в договорные сроки, качество, прибыль. По этим критериям уже сегодня стимулируются подрядные бригады. Возникает вопрос – целесообразно ли продолжать стимулирование других участников строительства по многочисленным старым системам. Например, полноправными участниками договора подряда могут уже сегодня стать линейные инженерно-технические работники, но этому мешает действующая система стимулирования их труда.

Дальнейшее развитие и совершенствование бригадного подряда зависит от решения этих главных вопросов.

Некоторые злободневные и конкретные проблемы можно решить, на мой взгляд, на уровне министерства. Например:

1. Планировать равнонапряжённые по трудоёмкости планы работы и ставить всех исполнителей в равные условия.
2. По организациям, перешедшим на массовое внедрение бригадного подряда разрешить:
 - распределение годового фонда заработной платы поквартально и помесечно производить самой организацией;
 - в планах по труду из фонда заработной платы рабочих

выделять сумму на оплату аккордных премий и запретить использовать этот премиальный фонд в качестве основной заработной платы;

- разрешить резервировать фонд заработной платы подрядных бригад и причитающуюся им аккордную премию в случаях, когда подрядный этап начинается в одном плановом году, а заканчивается в другом.

3. Включить в план одного из ведущих трестов Оргтестрой разработку программы разложения существующих смет по статьям затрат на ЭВМ, что позволит значительно сократить трудозатраты экономистов на местах и повысить точность экономических расчётов для подрядных коллективов.

4. Выработать согласованный со Стройбанком СССР единый подход к практике внедрения бригадного подряда.

Одновременно считаю необходимым изучить и другие вопросы, решение которых входит в компетенцию министерства.

Бригадный подряд — важнейший участок идеологической работы. С идеологической точки зрения, а следовательно, и с точки зрения конечных целей коммунистического строительства почин передовых подрядных бригад ценен в первую очередь не тем, что он позволяет быстрее и лучше возвести объект, а тем, что он в качестве необходимого условия даже экономического успеха требует коренной перестройки психологии отношения и рабочего, и инженера к своему труду.

Задача идеологической работы общественных организаций состоит в том, чтобы воспитать в каждом человеке нетерпимое отношение ко всем отрицательным явлениям нашей жизни.

Бригадный подряд, который создаёт в рабочих коллективах творческую, деловую атмосферу и тем самым формирует активную жизненную позицию, является лучшим средством воспитания трудящихся.

Оцифровано для страницы Педагогического музея А.С. Макаренко
(Makarenko-museum.ru) в 2019 г.

Нумерация страниц и разбиение текста по ним
с точностью до 1-2 слов на границах страниц
соответствует (на стр. 3 - 153) бумажному тексту книги
(для удобства библиографических ссылок).

ВЛАДИСЛАВ ПАХОМОВИЧ СЕРИКОВ
ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ МИРОНОВ

КРУТЫЕ ВЫСОТЫ

(Диалоги о бригадном подряде по материалам
телевизионных передач «На стройках пятилетки»)

Научный редактор В. И. Золотарёв.
Редакция литературы по экономике строительства.
Зав. редакцией К. П. Окунский
Редактор Л. Р. Савченко
Мл. редактор Е. Л. Быстрова
Оформление художника А. д. Бекизарова.
Технический редактор Т. В. Кузнецова.
Корректоры Е. Н. Кудрявцева,
ИБ № 2294
Сдано в набор 04.10.79
Формат 84×108/16
Гарнитура «Литературная». Печать высокая.
Заказ № 559

Подписано в печать –
03.03.80.
Усл. печ. л. 7,98
Изд. № АХV-7967
Цена 45 коп.

Стройиздат
Москва, Каляевская, 23а

Цена 45 коп.

