

Иван Яковлевич ОВЧАРЕНКО



ГЛАВА II. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ХОЗЯЙСТВА, ПУТИ И МЕТОДЫ ИХ РЕШЕНИЯ

В главе освещены подходы, методы решения производственных, экономических, социальных проблем колхоза, начиная с 1961 года.

Наиболее подробно изложены работы 60-х и начала 70-х годов: в это время под руководством и исполнением автора закладывались подходы, принципы, методы решения экономических, социальных проблем.

Ожидаю вопрос читателя: кому все это теперь нужно да и в последующем?

Автор полагает, что экономические проблемы, вопросы хозяйствования - долговечны и нужно знать как они решались, чтобы многое не начинать каждый раз с начала, заново, с чистого листа, без учета опыта прошедших лет, разных этапов производства.

Положительные решения экономических проблем в тех же колхозах - сельскохозяйственных производственных кооперативах, акционерных коллективных хозяйствах, которые изначально существовали, производили продукцию на принципах самоокупаемости, хозяйственного расчета - будут постоянно представлять экономический интерес.

Могут сказать, но долги с колхозов государством периодически списывались. Да, но списывались не со всех. С передовых, в т.ч. с колхоза "Большевик", - не списывались. Это хозяйство, начиная с 1967 года, погашало кредиты банка на год вперед, всегда имело деньги на своих счетах. Как у него можно списать долги? При этом от своего производства с 1970 года имел ежегодно более миллиона рублей прибыли, высокую рентабельность (табл. 3).

В начале 90-х годов колхоз стал акционерным обществом закрытого типа - АОЗТ "Ирмень" и по-прежнему постоянно является уникальным экспериментальным рентабельным производством.

Решения экономических, социальных, технологических проблем в хозяйстве фактически происходили одновременно и во взаимосвязи разных, а иногда очень длительных, процессов: производство (земледелие и растениеводство, животноводство, строительство, механизация), организация системы хозрасчета, динамика

Рентабельность, %	99,3	114,1	135,1	165,0	96,5	80,0	72,0	60,5	69,0
----------------------	------	-------	-------	-------	------	------	------	------	------

** предварительные данные*

Я понимал, что в сложившейся ситуации необходимы четкие взаимоотношения с заместителем председателя колхоза, главными специалистами и руководителями производственных подразделений (бригадами комплексных бригад). Об этих взаимоотношениях шел тогда постоянный разговор, уточнялись должностные обязанности и права каждого. Трудность была в том, что некоторые должностные работники привыкли ссылаться на председателя, правление колхоза. Но все эти шероховатости вскоре сняли. Однако часть должностных лиц пришлось заменить, освободить от исполнения должности.

Немалые были трудности при ликвидации таких социальных, порочных явлений, как выпивки на рабочих местах, прогулы, воровство зерна, фуража, других материальных ценностей. Приходилось прибегать к различным методам, нередко использовать и непопулярные воздействия. Такие меры поддерживали добросовестные работники, прежде всего женщины, а затем и большинство здравомыслящих членов хозяйства. Между тем я получал и активную агрессивность в свой адрес со стороны разложившейся части работников. Они организовались при первых трудностях, перекосах в производстве.

Шла уборка зерновых, продажа хлеба государству. Было понятно, что при сложившейся урожайности план продажи хлеба государству в 1961 году не выполнить. Составили баланс: приход зерна около 12 тыс. тонн (затем оказалось 12,2 тыс. т), а расходная часть должна быть более 15 тыс. тонн. План продажи хлеба - 9 тыс. т, на семена - 2,9 тыс. т, возврат ссуд (семенных и фуражных) - 0,2 тыс. т, выдача за 1961 год колхозникам, пенсионерам - 1,4 тыс. т, долг колхозникам за 1960 г. - 0,6 тыс. тонн. На фуражные цели нужно было не менее 0,6 тыс. тонн.

Таким образом, дефицит - 3 тыс. тонн. Что делать? Без семян оставаться нельзя (по постановлению правительства семена должны быть засыпаны в первую очередь), лишить колхозников натуральной оплаты, возврата долга за прошлый год - подрезать начавшуюся материальную заинтересованность. Оставить скот без минимальных размеров зерна, фуража - не допустимо: не будет поступления денег от животноводческой продукции. Жить без оборотных средств нельзя, невозможно.

В процессе уборочных работ засыпали зерно в хранилища на семена и в отдельные помещения для натуральной оплаты колхозникам. Поскольку для этих целей складских помещений было недостаточно, то ту часть зерна, которая предусматривалась для выдачи колхозникам завезли на центральную усадьбу и засыпали в крытые закрываемые тесовые сараи, в которых хранилась часть техники.

Колхозники видели, что на семенные цели вроде засыпано как раз столько сколько

требовалось, а вот куда пойдет зерно, находящееся в сараях - вопрос? На токах запаса зерна для выдачи к оплате уже не оставалось, что намолачивали и свезли на ток за день, к утру увозили в Заготзерно, а уборка на исходе. В прежние годы зерно колхозники получали с токов. "Умелые" увозили больше.

19 сентября 1961 г. (хорошо запомнилась эта дата) всех руководителей хозяйств района пригласили на заседание бюро райкома - в Ордынку, вместе с секретарями партийных организаций.

Мы с секретарем (Любовь Ивановна Якутина) подъехали за несколько минут до открытия заседания, зашли в кабинет первого секретаря последними. Прохоров произнес, что все прибыли, а Овчаренко и Якутина почему-то задержались, проходите и указывает на торец стола (длинного стола заседания бюро). Я что-то произнес, выразил некое неудовлетворение, что нас садят на известные стулья в торце стола. Александр Андреевич спросил: "Иван Яковлевич, у вас партийный билет с собой?" Ответил утвердительно. Затем он обратился к Якутиной. Она сказала, что она женщина, карманов нет, партийный билет в сейфе. И добавила (была смелой и находчивой): "Что-то сегодня начинают разговор с проверки партийных билетов, не понятно почему проверяют не у всех?"

Прохоров сказал, что вопросы мы, члены бюро, задаем. Вы почему прекратили сдачу хлеба государству?

Я понял, что ответ должен держать председатель колхоза. Начал излагать наш складывающийся дефицитный баланс по зерну. Пытался разложить подробнее приход урожая и расход. Меня начали прерывать. Понял, что всех членов бюро интересует только одно: когда будет сдано колхозом государству 9,0 тыс. тонн зерна. В итоге заявил, что мы вывезли на элеватор 60 тыс. центнеров, но есть еще животноводство, которое без зернофуража не дает плановую продукцию, потому не следует продолжать сдавать хлеб.

Меня посадили. Секретарь стал спрашивать других руководителей хозяйств. Все говорили, что зерно на исходе, но по-прежнему будут продолжать хлебозаготовки государству.

Понял, что в заключение снова будет вопрос ко мне. В соответствии с профинпланом с меня потребуют иметь еще минимум 7 тыс. тонн. В итоге: сдавай без разговора еще 20 тыс. центнеров зерна, а недостающие к плану 10 тыс. центнеров потом, в следующий раз, скажут: выполняй государственный план по зерну или сдай партийный билет.

Не успел рассмотреть другой вариант, как слышу вопрос ко мне - сколько еще будет сдано государству зерна в ближайшие дни? - Немного. - А совхозы везут, сдают, план выполняют, а вы?

- Совхозам легче, они ежемесячно полностью выдают рабочим зарплату.

Прохоров: "И вы выдаете, в этом году вам жаловаться грех."

- Да, выдаем, спасибо! Но ведь наши работники получают только одну треть совхозной ставки и лезем в кредит, а где возьмем другую треть денег, если скот оставим без зернофуража. Если предусмотренную натуральную оплату за 1961 год урежем и не отдадим долг по натуральной оплате колхозникам за прошлый год, то кто поедет на общее отчетно-выборное собрание по итогам 1961 года от района?

Воцарилась пауза... ждут, что скажет первый - на вызывающие ответы председателя колхоза.

Я понял, что мне более говорить не к чему и поэтому поспешил заявить, что завтра и послезавтра будем убирать хлеб и возить его в заготзерно, государству, но не более возможной величины.

На этом неожиданно бюро райкома закончилось словами первого: "Каждое хозяйство обязано выполнить план заготовок зерна государству."

Возвращались домой молча. Время на дорогу требовалось меньше часа. Подъезжая к центральной усадьбе, к конторе колхоза, я заметил необычное явление: время было позднее, около двенадцати часов вечера, а все электролампочки включены - "горят" (их было всего-то около десятка). В позднее время обычно оставались включенными 3-4. Центральная усадьба колхоза - это огороженная бывшая МТС. Въезжаем, а перед нашим взором сидят на земле сотни колхозников. Мужчины курят, а некоторые ведут громкий разговор о разном, но больше о зерне: "Сплавит все зерно, придет автоколонна и за один день весь хлеб увезет, приготовил к отправке..." Все это выслушиваю, проходя как сквозь сидячий строй, иду к конторе, у ее входа стоит Гундарев - главный инженер колхоза, заместитель председателя, пытаюсь уже охрипшим голосом что-то доказывать рядом сидящим перед ним группам раздосадованных механизаторов, животноводов.

Обращаюсь к Федору Михайловичу: "Что здесь происходит, зачем собрали столько людей в такой поздний час. Завтра или уже сегодня нужно рано вставать животноводам, механизаторам, полеводам - убирать хлеб." Понимаю, что эти слова говорю похоже больше себе, чтобы не оказаться изолированным.

Гундарев в полный голос отвечает: "Вот пристали ко мне, требуют от меня, - давай выноси из конторы стол и открывай собрание. Ты вел собрание, когда избирали Овчаренко председателем, ты и сегодня открывай собрание - будем снимать председателя. Спрашиваю их, а за что его снимать? Он за 2,5 месяца сделал больше, чем можно сделать за год. А они, некоторые, кричат: он нас оставляет без хлеба, сплавляет его на элеватор, где зерно для натуральной оплаты?"

Я повернулся ко всем, еще раз поздоровался. Женщины, которые рядом со мной, тихо ответили, а большая часть присутствующих промолчала.

Понял, что нужно откровенно и четко сказать людям, что думаю о зерне, которое еще не полностью обмолотили, о хлебосдаче государству, о выдаче натуральной оплаты и все, что у меня наболело за почти три месяца совместной работы, а главное, что необходимо сделать для сегодня и что думаю в перспективе о наших возможностях.

Две женщины поднялись, громко произнося, примерно, такие слова: “Угломонитесь, тише! Дайте человеку сказать. Может быть он то и ни при чем...”

Начал говорить о том, что состоялось заседание бюро райкома партии, где рассматривался ход хлебозаготовок государству. Нас критиковали больше, чем других за прекращение вывозки зерна на элеватор. В этот момент группа подвыпивших мужчин, сидящих впереди, снова потребовала стол от Гундарева и открывать собрание. А Федор Михайлович, не лишенный крестьянской мудрости, за последние минуты успел принести не стол, а стул и в этот момент поставил его передо мной. Опершись на спинку стула, стал громче говорить. Мне удалось за 7-10 минут уверенно, громко, чтобы всем было слышно, сказать примерно следующее. Прошло 2,5 месяца как мы с вами договорились на выборном собрании, что деньги каждому будем выдавать ежемесячно и не менее половины начисленных сумм. Кто не получил за прошедшие восемь месяцев? - Все получили, - поддержали голоса. В конце года выдадим еще каждому в таком размере, как выполним приходно-расходную смету - по приходу. А по хлебу - на сколько выполним план хлебосдачи государству. На сегодня мы продали государству 2/3 плана, по 2 кг зерна на начисленный рубль будет выдано. Сдадим больше государству зерна, соответственно и больше выдадим колхозникам и зерна и денег.

Моя задача состояла в том, чтобы логично, популярно, уверенно убедить людей, что имеется единственная, более реальная возможность - это получать зерно в оплату труда пропорционально выполнению плана продажи хлеба государству (в процентном соответствии), и таким же образом денежную оплату, - но от выполнения приходной части годовой сметы.

Подавляющее большинство колхозников, внимательно слушая мои объяснения успокаивалось, одергивая буйно настроенных, и приходило к пониманию того, что другого, лучшего пути нет.

Закончив говорить, попросил задавать вопросы по существу дела. Вопросов было много, но главными оказались такие: “Где зерно для выдачи в качестве натуральной оплаты?” Я ответил, что из трех килограммов, запланированных на плановое годовое начисление денежной оплаты труда, уже засыпано два. Это соответствует сданному количеству зерна (сдали тогда 6 тыс. тонн из 9), вывезем больше государству - соответственно добавим в натуральную часть оплаты. Зерно для натуральной оплаты находится на центральной усадьбе, под крышей бывших МТС-совских сараев, в 100-150 метрах от вас. И еще вопрос: “Почему это зерно не на токах бригад?” Ответил: “Чтобы смелые и бойкие не растаскивали зерно в день его выдачи и до этого дня.”

Следующий вопрос: “Будет ли выдано зерно тем колхозникам, которые не смогли получить в прошлом году?” Ответил: “Сейчас не могу ничего предложить. Только в январе сможем решить этот вопрос на правлении колхоза.” - Говори сейчас, - выкрики. Но уже шума не произошло.

Женщины начали говорить, что правильно сюда свезли, под замок, под охрану. А некоторые мужчины: - Да, правильно, завтра из района придет автоколонна и всю натуру увезет на элеватор, государству. Затем, чтобы усилить уверенность и получить

поддержку начал говорить о том, что в правлении мы планируем в следующем году, за 1962 год, размер оплаты деньгами и зерном в зависимости от показателей производства не только колхоза в целом, но и каждой комплексной бригады. Тут же задали несколько вопросов на эту тему. Ответил, но продолжал чувствовать, что далеко не все верили в то, что говорил, объяснял. Тем не менее основная часть людей, все-таки, уже внимательно слушала. Все меньше было выкриков. Наконец, кто-то из доярок произнес: “Уже третий час ночи, а нам то вставать в пять часов!...”

Я попросил, чтобы доярки шли домой. Они дружно вставали, но вдруг одна из них громко и возмущенно сказала: “Нет не уйдем, они тут без нас стол принесут и снимут председателя и тогда ничего не будет: ни хлеба, ни денег!” Это замечание приняли по-разному: некоторые всерьез, другие с безразличием, но люди постепенно стали расходиться. А часть из них подходила и подходила ко мне, задавали различные вопросы. Посмотрел на часы - шел четвертый час. Попросил всех оставшихся идти домой, отдыхать.

Сергей Дьяков - шофер легковой автомашины повез и меня. Перед домом сказал: “Язви их!”

- Сережа! - он был моложе меня, - О ком это ты?

- Да о подвыпивших, они всегда недовольны, особенно когда наводится какой-нибудь порядок. Но ты, Иван Яковлевич, не сдавайся, говоришь правильно... Люди хотят верить тебе. А те нечестные... пусть выбирают себе свою дорогу.

Я спросил: “А кто те?”

- Разные, они в разных должностях, только бывших председателей 15 человек и на разных работах были и те, кто привык воровать. Да, они еще не раз будут подставлять тебе ножку. В райкоме выдержал и тут нужно выдержать.

- Сергей, а о райкоме от кого узнал?

- Больше, Иван Яковлевич, я тебе ничего не скажу. Не вытерпел, сказал.

И действительно он возил меня почти все одиннадцать лет, высказывал свою точку зрения скупно и редко. Иногда спрошу: “Что молчишь, Сергей?” Отвечает: “Шут его знает и так правильно, и так хорошо, шут его знает, как еще лучше, трудно не ошибиться. Ты знаешь лучше, а когда ошибешься, скажу...”

“Наутро” Сергей подъехал в восьмом часу. Прохожу по коридору конторы, здороваюсь со встречающимися, заходя в кабинет понял, что пришли вроде по одному человеку с каждой бригады, что-то на...

-Нет, не спеши делать заключение, - сказал себе.

Не прошло и пяти минут - стук в дверь. Заходит Артем Бедке - один из предводителей и говорит, что он парламент(ер), конец слова путал - приглашаем, требуем, чтобы ты приехал сейчас прямо к нам, на полевой стан первой бригады. Работать, убирать хлеб не

будем. Там, в коридоре, сидят другие, от других бригад. Я зашел первый, так как представляю первую бригаду... Поблагодарив за приглашение, сказал, что от вашей бригады было ночью больше людей, но что ж - через час-два буду у вас в бригаде. Примерно такой же разговор произошел с другими представителями бригад. Только закончил разговор с "парламентерами" как раздался звонок. У телефона был второй секретарь райкома Соруков Н.Г., спрашивал: "Как самочувствие после "ночного собрания"?" Я в свою очередь спросил у него: "откуда такая осведомленность? Что же от меня требуется?" Он: "Чтобы ты выполнил то, о чем договорились на бюро." Я сказал, что буду выполнять в меру хода уборочных работ, но не более чем обещал.

- Кого послать тебе в помощь, у тебя же забастовка?

Ответил, что никого кроме Прохорова. Если он не приедет - сам обойдусь.

Не закончив телефонный разговор, разрешаю войти Кочергину (бригадирю второй комплексной бригады, опытный организатор, хозяйственник старой закалки). Василий Иванович начал меня убеждать в том, что именно к ним председатель должен сейчас же поехать. Он не был на "ночном собрании", только приехал с бригады затем, чтобы вернуться в бригаду с председателем колхоза или сегодня свершится непоправимое - комбайнеры не будут убирать хлеб. Я спросил: "Как не будут, что будут бастовать?"

Он: "Они уже бастуют - со вчерашнего вечера ничего не делают, без тебя не начнут работу! Потеряли погожую ночь, потеряем (наметился погожий) день."

В ответ сказал, что многих ваших людей видел на "ночном собрании".

Да, плохи у вас дела, но к вам приеду позже, к концу дня. Вы опытный работник, не слабее Барышникова (его сосед), убирайте хлеб пока держится погода, а потом можете бастовать. Хотя и потом бастовать для всех очень опасно. Запомни это, Василий Иванович, запомни хорошо. Покажите разум, рассудительность, ответственность. Забегая вперед скажу, что буквально через четыре дня выпал толстым слоем снег.

Приезжаю в первую бригаду, хмуро встречает меня бригадир Барышников. Комбайны, автомашины, другая уборочная техника стоят, и не готовятся к работе. Большая часть людей сидит вокруг бригадной конторы. Разговаривают о разном, но не об уборке зерновых.

Поздоровался, начал разговор, заметил, что по крайней мере, в коллективе два взгляда, "ночное собрание" оставило разделительный след... Мои попытки сходу найти добропорядочный контакт не увенчались успехом. Прошу бригадира пригласить всех в дом-столовую, чтобы осуществить упорядоченный разговор.

Не все люди вошли, дверь оставили открытой, народ подходил и подходил... Спрашиваю бригадира и обращаюсь ко всем: "Почему не занимаемся уборкой урожая, на что рассчитываем? Погода стоит отменная для страдного дела, она может неожиданно испортиться."

- А Вы спросите у них, - ответил Барышников

- Да, одновременно спрашиваю всех присутствующих.

Начались вопросы - ответы...

Выделилась группа 4-6 человек - явно агрессивная, некоторые из них успели выпить или были от вчерашнего, ночного перепития.

Успокаивая основную, большую часть присутствующих, сказал, что вижу здесь новые лица, таких, видимо, немало, которых не было на "ночном собрании", поэтому обязан сказать сейчас всем то, что говорил вчера. Кто-то решил мне помочь или поправить, произнес, что ко вчерашнему кое-что нужно добавить. Поддержав реплику, пообещал обязательно добавить. Тут же заметил оживленные лица и получил поддерживающие слова: добавь, обязательно добавь. Эта положительная на мой взгляд, реплика, чуть-чуть не обеспечила хаос, к которому некоторые стремились.

Начался все-таки нормальный разговор. Мне пришлось повторить все, что говорил ночью и добавил, что в следующем году, а он не за горами, оплату организуем так, чтобы каждый был заинтересован в своих результатах труда. После этой последней мысли все та же группа всполошилась, стали кричать, что хлеб, который заготовили в оплату, автоколонна сегодня-завтра увезет и т.п.

Понятно было, что нужно этой группе, а они, не одиноки, им не до хозрасчетных отношений. Им больше подходят старые порядки, когда можно было растаскивать зерно, которое находилось на токах и плохо охранялось.

Где-то в двенадцать часов повариха объявляет обед. Барышников сидел спокойно и невозмутимо. Первыми встали эти 4-6 человек из активной группы и пригласили всех за собой остальных. Все вышли. Колхозники садятся в грузовые автомобили оборудованные сиденьями и по очереди отправляются обедать домой вместо обеда здесь и уборки хлеба.

Однако часть людей все-таки не поехала домой. Все они собрались вокруг зам. бригадира по технике Швецова. Я подошел к нему и попросил: "Запустите комбайны на обмолот зерна." Он ответил, что запустим, будем молотить до утра, пока будет хороший обмолот, сам сяду на свободный комбайн. Швецов В.М. сдержал слово, но все комбайны и ему не удалось отправить на уборку хлеба.

На обратном пути заехал в контору колхоза, так как дважды за мной приходила автомашина: кто-то по телефону из района домогался разговора со мной. В конторе встретил Гундарева. Спросил, что нового. Он ответил, что все стоят ни с места, что это? Я пояснил, что это. Он в ответ сказал, что этого на его памяти с 1929 года не было.

- Федор Михайлович! Нужно нам делить бригады, запускать комбайны.

Добавил, что действия наши должны быть осмотрительными - не допустить провокаций, и концу дня, в ночь, но все комбайны нужно запустить в работу. Спросил у

него какие бригады ему легче задействовать на уборку? Выслушал и посоветовал поехать ему сначала на вторую бригаду.

- Помогите Кочергину.

Он ответил: "Ему нужно не помогать, а дать хорошего бича."

- А затем следуйте в пятую комплексную бригаду, там мы и повстречаемся, видимо, к вечеру.

- А мы с Сергеем - в третью и четвертую, а затем в пятую.

Гундарев согласился, но сказал, что он подождет конца моего разговора по телефону, из райкома звонят, ищут тебя.

- Хорошо, Федор Михайлович, пойдём поговорим по телефону с районным начальством. Что не желаешь, а мне может быть нужен свидетель?

- Тогда пойдём, готов быть свидетелем, - ответил Гундарев.

Секретарь сказала, что каждый час звонит Соруков или Васильев (председатель райисполкома). Спрашиваю: "А Прохоров?"

- Нет не звонил.

Я связался с Соруковым. Он спросил, как идут дела? Ответил, что все механизаторы пока не работают. Он: "Я хочу к тебе сейчас подъехать."

- А зачем?

Спрашиваю: "Где же Прохоров?" Соруков: "Прохоров в Новосибирске, на пленуме обкома партии."

- Он знает, что у нас забастовка?

- Да, знает.

Я сказал, что меня ждут в третьей бригаде, - поехал в третью. Если кто-то хочет приехать, то передайте всем им: пусть не мешают. Приму только Прохорова.

Поехали в третью бригаду. Сергей остановился у моей квартиры.

Спрашиваю: "Зачем?" Он: "Ведь без завтрака, останемся и без обеда."

- Поедем быстрее в третью, Сережа, как только к бригаде подъедем ты первым делом иди в столовую.

Он: "Я так и делаю, в первой бригаде позавтракал, а когда, ты подошел к Швецову - я уже обедал!"

- Ну вот это правильно. Сейчас я буду подходить к Рейну, а ты не забудь- в столовую.

Сергей: "А я пока не хочу."

-А ты через нехочу, там же люди и ты им скажи, что другие бригады двинулись, молотят, а вы что же стоите?

Сергей: "Будет сделано." Действительно, подъехали в бригаду - Рейн И.Д. вышел встречать, а Сергей пошел в столовую.

Иван Данилович виновато поздоровался, и продолжил: "Ждут, сегодня все тебя ждут. Я во всем поддержу, у нас запевала Солдатов-старик." Я ответил, что стариков никогда не обижал и вообще людей грех обижать.

Бригадир собрал всех для разговора. Начались вопросы-ответы. Проблема одна и та же. Я старался спокойно и относительно подробно рассказывать о проблеме оплаты труда сегодня и особенно подробно говорил о ближайшей перспективе. Зерно и деньги остаются сложным делом: урожаи невысокие, денежных доходов мало как от зерна так и продукции животноводства. Тихо... Михаил Солдатов перебивает: "Не мы в этом виноваты." Вроде поддерживаю его, продолжаю: "Да - не мы, но и мы тоже.:

- А в чем мы, у нас все забирают, - утверждает Солдатов-старший. Таким образом возник диалог.

Настаиваю на своем - у нас государство не может много взять, урожай зерна всего лишь 8-9 ц/га и того меньше. Из них нужно часть оставить на семена, другую - на фураж скоту, третью - в оплату натурой для колхозников, а государству остается только половина урожая всех зерновых, а то и меньше.

Солдатов поддерживают другие: "Нужно сначала все, что мы утвердили на собрании в феврале этого года (Без тебя, был на собрании председатель райисполкома) отдать колхозникам, а потом другим и тому же государству."

- Поясняю свою точку зрения: при наших низких урожаях мало мы сдаем государству, а стало быть и мало мы получаем денег за зерновые культуры. Доход меньше того, что планировали, хотя и планировали низкий приход. И все это потому, что урожаи низкие, такие, что не хватает ни государству, ни скоту, ни себе.

Послышался другого порядка взгляд - голос: "Ну мы тебя избрали для того, чтобы руководил, организовал дело так, чтобы урожай был больше, мяса и молока было не меньше, чтобы всем хватало - нам и государству, денег и натуре." Вдруг эту мысль поддержало большинство присутствующих. Выступил бригадир, еще несколько человек, говорили и сидя. Взял слово комбайнер Гирич, поддержал Солдатов-старшего. Он высказывал неоднократно одну и ту же мысль: "Пахотные поля от совхоза "Граничного", совхоза "Мясокомбинат" и поля их бригад отделяются длинной полоской шириной всего в десять метров. Перекуриваем мы - механизаторы трех хозяйств на меже в летнее время часто, говорим о жите-бытье. У них за дневную норму начисляют и выплачивают 6 рублей, а у нас, в колхозе, нормы больше, а начисляют меньше, начисляют за эту норму 4 рубля и 2 рубля зерном, а выплачивают один-два раза в год и меньше половины

начисленного. А год назад “Граничный” был колхозом “Герой труда”: где справедливость в оплате - “рядом работаем, в одной стране?” Такую аргументацию опротестовать я не мог. Мог только подтвердить, что предлагал на “ночном собрании”. Это единственный и лучший выход в условиях нашего колхоза.

Многие заняли двойственную позицию. Но часть все-таки, склонилась к тому, что сегодня и завтра нужно убирать хлеб, пока держится хорошая погода. Не помню кто-то сказал: “Косить-убирать, а колхоз то бастует!?” Рейн: - “Не бастует, не понимаю, что здесь без меня произошло, пока я ездил на центральную усадьбу, в мастерские, за запасными частями к комбайнам. Кто вас тут сбивал с толку, почему раскочивались, не выехали убирать хлеб? Кто бастует, ну поговорили ночью, с утра говорим сегодня... Да, в прошлые годы в конце сентября начинали выдавать хлеб колхозникам, но на этом вся оплата заканчивалась, а нынче ситуация иная, председатель рассказал как будет, его нужно поддержать, мы же его единогласно избрали. Он рассчитывает выдать хлеб не за восемь месяцев, как всегда бывало, а за все 12 месяцев, увязывая, конечно, с планом продажи государству. Он уже всем нам с нуля часов беспрерывно повторяет одно и то же. Всякий другой путь хуже для нас же. Четвертая бригада убирает хлеб, вторая и пятая тоже самое, а мы что хуже других?!” Его перебивают: “Четвертая не косит и не подбирает, работают там животноводы и женщины на зернотоках. Первая, пятая и вторая бастуют.”

Иван Данилович не унимался, усиливал голос, жестко критиковал некоторых механизаторов. Я успокоил его. Мне снова пришлось говорить о деньгах, о денежной оплате труда колхозников, о возможной двойкой перспективе.

- Сегодня в колхозе идет не забастовка, а важный принципиальный разговор - об оплате за конечные результаты труда, деньгами и натурой - зерном. Уверен, что если поступим рассудительно, то деньги выдадим за сентябрь, октябрь, ноябрь, декабрь и немного по итогам года. Стоит ли мне повторять что-то еще?

Рейн: -“Пусть подумают по делу и вспомнят кто их сбил с толку”. Обвел всех глазами и добавил: -“Всем - по комбайнам, на обмолот валков”. Согласилась только половина комбайнеров. Иван Данилович сел за один из комбайнов, завели и пошли в поле некоторые другие, но в итоге двинулась только часть машин. Я подошел к помпотеху и посоветовал поступить так как бригадир. А сам поехал через поля третьей в четвертую комплексную бригаду, на зерноток.

Действительно женщины усердно работали на току, ко мне не были в этот день приветливыми. Через две-три минуты появился бригадир Н. Свистунов и агроном бригады А. Лихачев. Свистунов сообщил, что только переговорил с главной конторой колхоза (в то время с центральной конторой имели телефонную связь четвертая и пятая бригады). Сообщили - убирают хлеб первая, вторая и третья бригады, не начинает пятая. Спросили - когда же тронется четвертая? Вот я и спрашиваю своего помпотеха (Куликов подходит к нам): ты помощник по технике или как, почему хочешь запустить последним в колхозе комбайны на уборку хлебов?

А он в ответ: “Монтажничают, ремонтируют комбайны, к ночи все выйдут.” Иван

Фролович добавил: “Кое-кто во хмелю, не рассчитали, думали, что эта заварушка надолго.” Мастерские недалеко, почти рядом. Я было тронулся туда. Куликов загородил дорогу. Свистунов: “Иван Яковлевич, не ходите к ним, неравен час... Да, - главное - сорвете нам ночную уборку. Мы вот втроем гарантируем - через час все комбайны будут убирать хлеб, позвоним, доложим.” Николай Ефимович в работе был человеком дела, сказал - сделал (в прошлом учитель, в армии - артиллерист, старший лейтенант запаса) способный организатор производства, член правления колхоза.

Я снова пошел к женщинам. Свистунов быстро их собрал в одно место. Подходили комбайнеры, но Куликов пропустил не всех, остальных повернул к комбайнам, громко объясняя им задачу.

Я рассказал женщинам и появившимся мужчинам суть проблемы сегодняшнего дня. На “ночном собрании” от их бригады (это наиболее отдаленное подразделение в колхозе) было всего несколько десятков человек.

Идет принципиальный нужный разговор, но плохо то, что сорвали день уборки урожая, не зная какая нас ожидает погода впереди. Рассказал о сути дела по хлебу, натуральной оплате и денежных доходах, денежной оплате. Они задавали обоснованные жизненные вопросы. Пока беседовали количество людей удвоилось (подошли работники ферм и других производственных мест).

Закончился разговор спокойно. Здесь преобладали женщины, они оказались наиболее внимательными, рассудительными. Высказали в заключение примерно следующее, что они то согласны с тем, что предлагает председатель. Все его предложения правильные, хорошие, нужно действительно дойти до того, чтобы каждый получал за свой труд, а если группой работают люди, то нужно делать группу небольшой по численности: три-четыре человека и не больше. Это было бы все правильно, но вот только не знаем - кто же мужиков взбунтовал, сбил с толку? Забастовка - это страшно для всего колхоза - позор для всех. Но оплата труда - головная боль. Кругом совхозы, вчерашние колхозы, получают зарплату исправно, каждый месяц, а нам обещали с натурой (зерном) выдавать ежемесячно деньги, а где они? Годы (1959,1960) закончились и половину не выдали. Хлеб урезали и денег не дожدهшься. В семье требуется не только еда, но, особенно детям, необходимы обувь, одежда, расходов много, а денег нет, зерна - мало, только на внутренние домашние расходы, продать нечего, а копейка нужна.

В ответ сказал, что разделяю их мнение, а кто ваших мужиков взбунтовал об этом вам позже расскажет бригадир Николай Ефимович. Свистунов: “Да, обязательно расскажу, а сейчас давайте председателя отпустим, ему еще нужно успеть в пятую бригаду”.

Поехал в пятую бригаду, она была рядом. На душе постепенно становилось легче, хотя голова шумела.

В пятой бригаде орудовал Гундарев. Приближаясь, было слышно, как громко и круто он вел диалог с последними, еще не уехавшими на уборку комбайнерами. По режиму разговора было понятно, что его начали слушать.

Обошел оставшихся механизаторов - большая часть из них чувствовала и вела себя виновато, но некоторые проявляли некую нервозность и даже озлобленность. Спрашиваю, что может быть еще потеряем полчаса, поговорим, обсудим ситуацию. Они в разную ответили примерно так, что не нужно собирать, объяснять, еще тратить время, ночью председатель объяснил, а днем - Гундарев - на своем языке "популярно" все обсказал. В этот момент один из механизаторов завел комбайн и тронулся в поле. Другие поспешили последовать его примеру.

Я обсудил с Федором Михайловичем ситуацию по каждой бригаде. Считали, что к этому позднему часу (было примерно 19-20 часов) подавляющее число комбайнов уже убирает хлеб. Я попросил Федора Михайловича побывать у комбайнеров всех бригад, обратить внимание на технику безопасности в ночное время. Утром он сообщил, что почти все комбайны работали до позднего часа.

Начался новый следующий день. Звонил Васильев Г.Н., предлагал помощь. Звонил Соруков. Спросил у Николая Григорьевича: "Куда же спрятался первый?" На это он сказал, что наверное вы же повстречаетесь, тогда и спросишь у него сам.

Двадцать четвертого сентября закончили обмолот зерновых, а на следующий день, рано утром выпал обильный снег, растаял к 1 октября, а 2 октября - снег, легла рано зима.

Только в первой бригаде, на току зерно оказалось под снегом. Бригадир Барышников отказался снимать влажноватый снег с зерна, заявив, что хлеб убирал Швецов, пусть он и возится с этим мокрым снегом и зерном. Швецов добросовестно выполнил мое распоряжение и на Правлении колхоза был утвержден бригадиром первой комплексной бригады.

В конце сентября - начале октября колхозники получали натуральную оплату по 2 кг на каждый начисленный рубль за период с 1 января по 1 сентября текущего года, а затем ежемесячно - по 2,2 кг и так до 10 января 1962 года. Некоторые, глубоко поверив в новый порядок, за сентябрь-декабрь получили за один раз - в начале января.

После этого сурового экзамена - "забастовки", взаимоотношения колхозников с председателем улучшились, повысилась уважительность в обращении между собой. Неудобно себя чувствовали только главные зачинщики - экстремисты. Их было (как оказалось затем) немного, все их знали: они находились в каждом крупном подразделении. Я тоже многих из них узнал, видел их поведение, но никого не пытался обидеть. Несколько человек - наиболее "активных", а может быть даже обманутых не выдержали и подали заявления на уход из колхоза.

С каждым, кто приходил с заявлением, разговаривал, никого сильно не удерживал, не обвинял и не упрекал. Каждому в заключение говорил, что Ваше заявление будет рассмотрено сначала на заседании Правления, а затем на общем собрании колхоза, но в присутствии заявителя. Некоторые забрали свои заявления до заседания Правления или до собрания.

С конца 1961 года сложился порядок: увольнение старались осуществлять преимущественно в конце каждого производственного года, после всех расчетов по оплате труда и, как правило, удовлетворялись заявления на уход из коллектива, если таковые появлялись. Следует отметить, что с годами число на увольнение постоянно уменьшалось.

Но ухудшились у меня отношения, после “забастовки”, с первым секретарем райкома партии. На очередной пленум, который состоялся во второй половине октября (1961 г.), был поставлен в повестку один вопрос: “О выполнении социалистических обязательств коллективом колхоза “Большевик”, с докладом председателя колхоза.

Райкомовский зал, где проходили пленумы, был полностью заполнен, присутствовали все члены РК, директора хозяйств, районные должностные лица от всех отраслей, секретари партийных организаций.

В докладе рассказал о ходе выполнения плановых показателей по всем основным отраслям производства, но не назвал показателей - цифр социалистических обязательств. Они были значительно выше плановых, а производственные дела сложились с начала года таким образом, что все основные показатели плана в итоге не могут быть выполнены.

После доклада - вопросы и мои ответы. Вопросов было немного, в основном они исходили от Прохорова. Я старался пояснить, что и урожайность возделываемых культур и продуктивность животных должны и могут быть значительно выше, но для этого нужно совершенствовать условия содержания животных и птицы, технологии производства продукции. Необходимо увеличить общее производство кормов, как минимум в полтора раза, повысить их качество. Менять нужно структуру посевных площадей, вводить обоснованные севообороты и др. меры.

Александр Андреевич не выдержал не то логичности моих ответов, не то был категорически против моих пояснений, наконец, прервал меня и задал вопрос: “Что мешает вам за оставшиеся более чем два месяца откормить свиней и наварстать мясо, что это тоже нельзя сделать или не хотите?” Я ответил: “Нельзя и как минимум по двум причинам. Первая причина - таких кормов хозяйство не имеет, в них должно быть более 80% зернофуража. Вторая - свиньи хронически больны. У них ринит.”

- Что это за болезнь? - Прохоров.

- В хозяйствах района такое заболевание не редкость. Как оно выглядит? - Я показал... Что вызвало смех в зале.

Прохоров поднял руку, бросил реплику в мой адрес и объявил перерыв. После длительного перерыва взял слово для выступления директор совхоза “Пролетарский” Э. Бэк. Он сказал, что Пленум о выполнении социалистических обязательств по продаже животноводческой продукции за 1961 год проводится вовремя, год сельскохозяйственный сложился, как нередко бывает в условиях Сибири, нелегким, урожай и у нас не высокий. Животноводство недополучило зернофуража. Обращается к первому секретарю: “Помочь зернофуражом: свое зерно - все увезли на элеватор

государству, сегодня и в нашем хозяйстве складывается такая ситуация, что не только можем не выполнить соцобязательства, а и план будет трудно натянуть. Но будем стараться...”

Еще выступил кто-то из директоров совхозов в таком же варианте. Я понял, что коллеги решили спасти меня. С Бэк(ом) я работал секретарем партийной организации в Красноярском МТС в течение первого года, а он - главным агрономом. Мы многократно с ним выезжали на поля, где работали механизаторы, и я получал хорошие консультации по агрономии. Квалифицированный и рассудительный специалист, неплохо вел дело и в крупном целинном совхозе - “Пролетарский”, в качестве директора.

Четвертому Прохоров не дал слово, вышел сам за трибуну и начал критиковать меня. Он был завидным мастером ораторского слова, мог легко с воодушевлением делать едкие, насмешливые, саркастические замечания любому работнику в районе. А в данном случае ему что-то помешало осуществить на пленуме свой замысел, он решил с досадой раскритиковать только одного меня, показать, что я не тот работник, который нужен для крупного социалистического хозяйства. Он сказал, что не понятно чему меня учили четыре года в высшей партийной Школе, неужели тому, чтобы не только заваливать планы продажи зерна государству, но и план продажи продуктов животноводства, что он даже не знает, что и делать с Овчаренко, можно ли дальше его оставлять в должности председателя колхоза. И делает резкий поворот: предлагает принять постановление Пленума с пунктами о обязательном выполнении соцобязательств всеми хозяйствами района. Все согласились с его предложением. Пленум на этом закончил свою работу, иногородние разъезжались по домам. Ко мне подошел один директор совхоза, затем другой и предложили: “зайти сейчас к Прохорову, пусть пошумит, а ты потерпи...” Все разъехались, а я пошел к первому в кабинет. Спросил разрешения войти, он не ответил, сидел за столом один, как в пустыне. Я подошел поближе к столу, жду приглашения сесть. Слышу в ответ: “Если ты не будешь выполнять мои требования, подняв правую руку, сжав кулак, то я тебя как... так ты вылетишь из кабинета, навсегда останешься за дверью.” Я постоял, видимо, 20-30 секунд, резко повернулся и ушел, не произнося ни единого слова.

О происшедшем все передумал, пока возвращался домой, а как только заехал на территорию полей колхоза возникли более важные мысли, варианты перспективных дел.

Прохоров меня старался, после Пленума, не замечать и не выделять до конца весенне-полевых работ 1962 г.

Беседы с колхозниками, специалистами хозяйства способствовали выявлению недостатков в организации, технологиях производства. Среди них выделялись вопросы, касающиеся внедрению прогрессивных технологий в полеводство и животноводство, оплаты труда, нормирования работ в хозяйстве.

В колхозе слабо соблюдались элементарные требования агротехники. В течение многих лет подряд на одном и том же поле, высевалась пшеница по пшенице. Еще в 1959 году специалисты колхоза разработали и пытались внедрить севообороты, но они так и остались на бумаге. Под парами в 1961 году было всего лишь 300 гектаров из 18,2 тысячи

га пашни, а по севообороту предусматривалось иметь 2020 га чистого пара. Под зерновые культуры отводилось 52,5, под кормовые - 33,3% пахотных земель, а фактически в 1961 году зерновые занимали 74,6, в т.ч. пшеницы - 56,8, а кормовые всего лишь - 20,6 процента.

Несмотря на относительно благоприятный по погодным условиям 1961 год (выпало 450 мм осадков с осени предшествующего до начала уборки текущего года) урожай составлял всего лишь 9 центнеров с гектара зерновых культур. Ввиду большой засоренности хлебов овсюгом, часть посевов пришлось скосить на сено еще до созревания зерна. Овсюг стал настоящим бедствием для культурных растений. Урожай силовых культур, однолетних, многолетних трав тоже были невысокими. Из-за низкой продуктивности пастбищ животные недокармливались. Скотные помещения нуждались в ремонте и в целом их не хватало для всего скота. Таким образом, производственная ситуация требовала радикальных мер, комплексного решения многих и многих вопросов. Вставал вопрос - с чего начать? Чтобы успешно решить вопросы в полеводстве, животноводстве, создать достаточную материально-техническую базу, выйти на твердую дорогу внедрения достижений научно-технического прогресса.

Спустя несколько лет все убедились, что на первом собрании, в июле 1961 года, а затем на отчетно-выборном - в феврале 1962 года, было определено главное звено в организации производства - упорядочить систему оплаты труда, заинтересовать членов подразделений хозяйства в конечных результатах своего труда, внедрить хозяйственный расчет. Уцепившись за это звено, мы в итоге вытащили всю цепь производства.

Совершенствование системы материальной заинтересованности работников в конечных результатах труда, как показала личная многолетняя практика, дело постоянное, весьма непростое. Почти доведешь до совершенства организацию и оплату, как появляется новая техника, изменяются технологии, условия конкретного труда работника. Отрицательно сказывается выбытие специалиста, особенно руководителя подразделения, освоившего не только новую технологию, но и систему, методику материальной заинтересованности.

Многие производственники из различных районов и регионов уже в середине шестидесятых годов и еще чаще посещали затем колхоз "Большевик" - фирму "Ирмень", познакомились с эффективными технологиями, возвращаясь к себе, нередко воспроизводили увиденное, но такого производственного эффекта, как в "Большевике" - "Ирмени" зачастую не достигали. Причем по разным причинам, но часто по одной причине: не перенесли весьма важный элемент - систему материальной заинтересованности работников в конечных результатах своего труда по данной технологии, производству. Отметим также, что материальная заинтересованность наиболее эффективна при комплексном решении всех основных вопросов производства, внедрении передовых экономически эффективных технологий. Поэтому сначала скажу о них.

ЗЕМЛЕДЕЛИЕ И РАСТЕНИЕВОДСТВО

Мои анализы данных 1961 года и за предшествующие 5-7 лет показали, что наиболее урожайной культурой среди зерновых тогда была пшеница, среди кормовых - фуражные зерновые и кукуруза, а наибольшая экономическая эффективность - у льна масличного и гречихи.

Лен возделывался в хозяйстве с конца 30-ых годов. Его общие площади колебались в пределах 300-400 гектаров. В 1962 году мы определили под него 1350 гектаров, вместо 350 по пятилетнему плану, в следующем году - 2370, в 1964-ом - 3800 гектаров. Затем, когда лен прошел по всем пахотным полям и вошел к концу шестидесятых годов в севооборот, был найден более оптимальный, сохранившийся до начала 90-х годов вариант - 1200 гектаров.

Урожай семян в 1962 году составил 6 центнеров с гектара, тогда как у пшеницы 9 ц/га. Но закупочная цена одного центнера семян льна была выше в четыре раза, чем центнер зерновых. А та часть льносемян, которая была переработана на масло и жмых утроила доходы. В связи с этим колхоз получил крупный денежный доход. Лен оказался, как нельзя кстати, хорошим экономическим подспорьем.

К концу 60-х годов построили и пустили в эксплуатацию два цеха: по переработке урожая семян льна масличного и цех по переработке льна соломки на строительную паклю. Таким образом, в хозяйстве начали перерабатывать остатки семян на масло для технических целей и жмых для животных. В 1 кг жмыхов 240-260 г переваримого протеина. Все затраты на строительство паклевого цеха окупились за три года, а масло-прессового - менее чем за два. В 1970 году лен масличный высевался на площади 1900 га (девятая часть всех посевов), на гектар собрали по 6,8 центнера семян (урожай зерновых - 16,8 ц/га. Лен пополнил колхозную кассу более чем на 400 тыс. рублей, без учета жмыха, а от всего растениеводства поступило 1 млн. 500 тыс. рублей. Рентабельность льна в разные по погодным условиям годы составляла 200-550%. Экономике возделывания льна масличного можно еще более повысить, если больше вносить минеральных удобрений, эффективных гербицидов. Теперь не нужно опасаться, что ворох семян льна, образованный при уборке на току, попадет под дождь, его можно накрыть синтетической пленкой, если нет навесов. В 60-ые годы производителей льна страшили дожди, которые образуют мокрые сосульки, пронизывающие через весь бурт, что могло привести к гибели семян. В "Большевике" на токах для льна построили навесы и другие средства, укрывающие бурты семян. В 90-х годах, АО "Ирмень" продолжало возделывать лен на маслосемена, льнопаклю и жмыхи. Выгодно: деньги за масло, жмыхи - ценный корм для скота. Высвободившиеся от летних дел члены коллектива теперь имеют зимой работу на льноцехах и хорошие заработки. Тогда же, в 1962 году и в последующие годы лен снял финансовый дефицит в колхозе. Хотя это новшество для председателя колхоза обошлось не легко.

Бытовал порядок - 31 мая всех руководителей хозяйств приглашали в райком партии, чтобы уточнить исполнение планов ярового сева. В процессе свода фактических

площадей посевов по хозяйствам района на конец мая 1962 года оказалось, что не досеяли яровых зерновых более тысячи гектаров.

Прохоров: “Кто не хочет выполнять план весеннего сева?”

Прошу слова и начинаю объяснять, что “Большевик” в связи с переходом на внутрихозяйственный расчет увеличил посевы гречихи и льна масличного, как наиболее доходных, рентабельных культур.

Разгорелся сыр-бор: “Опять Овчаренко нарушил ритм выполнения планов, позорит район”, - сказал Александр Андреевич. И в это время раздаётся телефонный звонок. Первый снимает телефонную трубку и слышится голос: “Прохоров, почему не докладываете обрисполкому о выполнении плана посевных работ?”

Прохоров: “Здравствуйте, Федор Степанович!” Мы все поняли, что говорит первый секретарь обкома Горячев Ф.С. Начинается диалог:

- У нас не получается выполнение планов посева зерновых.

- Плохо, завтра досейте.

- Не можем, нет земли.

- Кто же не досеял зерновые?

- Все тот же Овчаренко - председатель колхоза “Большевик”.

- Потребуйте, пусть досеет.

- У него нет земли.

- Куда он ее дел?

- Занял льном! Льна вместо 350 гектаров по плану посеял тысячу триста пятьдесят.

- Прохоров! Ты же знаешь, что я приехал работать в Новосибирскую из Калининской области. Там, если кто-то посеял сверх плана лен - ему спасибо говорят и готовят награду.

- Лен то не долгунец, а кудряш, масличный.

- Я знаю, что Ордынский район не возделывает лен-долгунец, сеет лен масличный. Но ты скажи: кто, когда-нибудь у вас посеял четыре плана льна масличного? Сегодня ты меня снова заинтересовал этим председателем. Я все-таки выберу время сам приеду в этот колхоз. Неужели действительно посеял более тысячи гектаров льна? А как он с ним справится? Если вороха льна окажутся под открытым небом и вдруг пойдет дождь - семена могут погибнуть, а председателю тогда нужно идти в тюрьму. Мне интересно, разберусь... Если сегодня не готовы, то завтра ждем вашего доклада о выполнении плана посева зерновых культур в целом по району... тысяча триста пятьдесят гектаров льна, зачем?! - разберусь.

После телефонного разговора последовали указания: как и где досеять зерновые, когда и кому доложить об исполнении.

Через десяток дней, приезжают в наш колхоз Прохоров с председателем райисполкома Васильевым. Это был первый визит, почти год спустя, после выборного собрания, да еще вдвоем, самые высокие должностные лица района. Поехали по полям, посмотрели обработку земли, всходы посевов. Больше задержались на посевах пятой бригады, которая размещалась на выезде из "Большевика" (по старой дороге) в Новосибирск. Подумалось, что они из нашего хозяйства поедут в соседний колхоз "Красное знамя". Но оказалось, что не спешили от нас уезжать. При осмотре полей Александр Андреевич искал место, где можно было отдохнуть. Выбрал около болота и речки Махалихи место покрытое зеленой травкой на полянке. Здесь мы просидели несколько часов. Темой для разговора Александр Андреевич избрал - экономическая эффективность возделывания хрена при хозрасчете.

Сначала его предложение принял в шутку, но он вроде не понял меня и начал относительно подробно разьяснять, что это мероприятие окупится крупным экономическим эффектом. Многие свободные от других работ женщины-колхозницы получили бы хорошую работу, большая часть работала бы на плантациях, а часть занималась распродажей деликатеса на колхозных рынках города Новосибирска. Когда он умолкал, я пытался в непринужденной обстановке высказывать свою точку зрения, иногда хотел отшутиться. Но Прохоров снова и снова начинал меня убеждать, что это очень выгодное во всех отношениях для хозяйства дело. Я пытался втянуть в разговор Георгия Николаевича, но он невозмутимо серьезничал и отмалчивался. Тогда через некоторое время спросил его, а как смотрит на это мероприятие председатель райисполкома? В такой ситуации ему дальше отмалчиваться было бы негоже. Однако он выразил свое отношение к культивированию этого растения на полях хозяйства сдержанно, в заключении сказал примерно так, что дело стоящее, надо хорошо обдумать, с колхозниками посоветоваться и решить, и решить...

Прохоров воодушевившись, по сути заново начал растолковывать важность и экономическую эффективность этого мероприятия. Я еще сдерживался, чтобы в ответ не возмутиться, и наконец, сказал: "Александр Андреевич! Для нашего крупного по сельхозугодиям хозяйства такое растение - бесперспективно и тут же поправился - это не культура, а сорняк. Но вдруг заметил, что Прохоров побагровел, начал снова говорить всерьез, преследуя какую-то другую цель. Да, разговор затянулся, в основном говорил он. Васильев по-прежнему молчал, я изредка его поддерживал неопределенными по содержанию словами. В конце концов он натешился и спросил: "Что ты на это мероприятие в итоге скажешь?" Я быстро и коротко ответил: "Нужно подумать, а затем решу." На этом мы разъехались. Я не хотел об этом курьезе вспоминать.

Прохоров к этому разговору тоже не возвращался, благо вскоре проходила компания по объединению соседних сельских партийных комитетов и в связи с этим он уехал из Ордынки.

Затем лет через десять мы с ним встречались уже в Новосибирске, когда я работал

начальником областного управления сельского хозяйства, а он - секретарем областного совета профсоюзов. Отношения сложились ровные, он нередко заходил ко мне в кабинет, на совещаниях всегда подходил, чтобы поздороваться. В итоге у меня возникли к нему даже некие теплые чувства. После вопроса, который как-то я себе задавал - а стоит ли обижаться на него? И сам ответил себе: он соответствовал требованиям типичного первого секретаря райкома. Причем некоторые относили его к среднему уровню: работал до Ордынского района первым секретарем Искитимского горкома (это промышленный город и сельский район), затем заведующим отделом организационно-партийной работы Новосибирского обкома партии. Тем более, работая уже в областном управлении сельского хозяйства, мне приходилось встречаться по сельским делам с секретарями райкомов и я убедился, что действительно Прохоров типичный районный секретарь по своей подготовке, грамотности, опыту работы и был для того времени даже выше среднего уровня.

Васильев из Ордынского района переехал на идентичную работу в Венгеровский. Это опытный сельхозник, знал неплохо партийную, советскую работу, хорошо справлялся с делами будучи председателем колхоза. Вновь мы встретились с ним, когда он работал в "Облмежколхозстрое", а затем в облисполкоме. Он время от времени при ком-либо вспоминал: "А помнишь болото у р. Махалихи, разговор с Прохоровым?... Помнишь разговор о хрене в течение нескольких часов... как ты этот разговор выдержал?!" Я всякий раз с ухмылкой отвечал: "Помню!...Помню."

Между тем для меня этот разговор в итоге был очередным экзаменом на выдержку, еще одной, видимо, полезной тренировкой для будущих подобных баталий, новых испытаний и нервотрепок.

Прохоров Александр Андреевич был не исключением, и довольно нередким явлением. И это больше не их вина, а их беда.

Их беда из-за того, что слабо, поверхностно готовили тогда кадры партийных, да и хозяйственных вожakov. А ведь перед ними стояла ответственнейшая, сложнейшая задача: пройти тернистый путь по вехам строительства нового, неведомого социально-экономического строя. О строительстве которого, как говорил классик (Ленин), что мы будем неоднократно начинать строить заново социализм... И действительно, чтобы построить справедливое, эффективное новое социальное общество нужны профессионалы во всех областях производства, знания, опытниейшие прикладники, экспериментаторы, теоретики-общественники.

В 1962 году были увеличены площади посева кукурузы с 1125 до 2150 гектаров. Такая перестройка в структуре посевных площадей требовала серьезного агрономического анализа и внимания. В то время в хозяйстве было всего два агронома, причем один из них опытный агроном-практик Михаил Семенович Земляков, но после уборки 1961 года, вышел на пенсию и переехал в другой район. В 1962 г. пригласили в колхоз на должность главного агронома Чеснокова, за плечами которого были преподавание в техникуме, институт и более двадцати лет практического опыта, творческого труда на Сибирской ниве. С его помощью нам удалось увлечь большую часть полеводов-механизаторов на внедрение передовых приемов агротехники. Василий

Дмитриевич возглавил учебку механизаторов, полеводов, изучал с ними азы агротехники, передовые приемы, технологии. Вскоре он ушел главным агрономом райсельхозуправления, но и оттуда он хорошо поддерживал наши начинания.

Однако урожай культур оставался низким. Мы хорошо понимали, что в наших жестких природных условиях: на открытых полях с редкими небольшими колками степного характера, с малым количеством атмосферных осадков (280-400 мм в год) необходимы разработка и внедрение эффективной системы агротехнических мер. В важности такой работы убеждали частые засухи 1963, 1965, 1967, 1969 годов. Относительно благоприятный по погодным условиям был 1966 год, когда с осени предшествующего года и в течение вегетационного периода 1966 года выпало 400 мм осадков, хозяйство без минеральных удобрений, гербицидов получило 15 центнеров в амбарном весе зерновых с гектара. Пришлось тогда сделать многовариантные расчеты, анализы, которые в итоге привели к таблице-графику урожайности и осадков за 1953-1967 гг. (см. график), а затем до 1970 года.

Мы усилили агрономическую службу. Вместо двух стало 6 агрономов: в колхозе было более 18 тыс. га пашни, областная агрономическая лаборатория, по нашей просьбе, провела обследование и анализ почв. Были составлены почвенные картограммы, отражающие наличие фосфора и калия в почвах наших полей. В хозяйстве была организована постоянная учеба среднего руководящего звена по земледелию и растениеводству. Изучали прогрессивные технологии, рекомендации ученых Сибири. Один из бригадиров - Иван Данилович Реин - в течение всего весеннего сева 1965 года изучал опыт колхоза "Заветы Ленина" в Курганской области, где работал почетный академик ВАСХНИЛ Т.С. Мальцев. Иван Данилович в течение всего мая,

Рис. 1. График урожайности и осадков в колхозе “Большевик” за 1953-1967 гг:

пока Терентий Семенович не закончил весенне-посевные работы, находился с ним, советовался как поступить нам в условиях нашего хозяйства.

В разговоре по телефону с Терентием Семеновичем я попросил его оказать содействие в приобретении плугов его конструкции, с безотвальными стойками. Терентий Семенович сказал: “Для вашей земли, открытых полей безотвальные плуги эффективнее культурного (отвального) плуга, но еще лучше подойдут бараевские плоскорезы. Я направляю телеграмму в Рубцовск, директору завода с просьбой, чтобы вам дали не только безотвальные стойки, но и плоскорезы.” Через две недели мы привезли и то и другое. Будучи уже достаточно увлеченными экспериментаторами, мы продолжали на отдельных участках пахать безотвальными стойками и плоскорезами КПП-2,2. Убедившись, что плоскорезы в наших условиях действительно более эффективны, к концу восьмой пятилетки половину зяби ежегодно поднимали плоскорезами КПП-2,2 и КПП-250. Завезли стерневые сеялки СЗС-9, лапчатые и штанговые культиваторы, бороны БИГ-3. Вся эта техника, рациональность применения которой была установлена нами на собственном опыте, широко использовалась в хозяйстве, пока не появилась более эффективная.

Стремление агрономов, механизаторов, бригадиров комплексных бригад добиться, при прочих равных условиях, повышения урожая возделываемых культур, плодородия почв, позволяло решать такие проблемы, которые вначале казались

непосильными, - перейти к внедрению некоторых средств интенсификации. На повестку дня были поставлены новые задачи: повсеместно ликвидировать овсюг, на всех полях ежегодно высевать кулисы, покрыть поля лесополосами, разработать систему противоэрозийной обработки почвы применительно к местным условиям, расширить посевы наиболее урожайных культур и сортов, вывозить весь навоз на поля, внедрять компосты, минеральные удобрения, гербициды и др. Агрономам комплексных бригад предписывалось вести опыты, поиск по основным агротехническим приемам возделывания культур и их сортов. Все эти задачи и многие другие оказались посильными, хотя потребовалось много лет упорного творческого труда для агрономов колхоза: Минераловой Екатерины, Колесниковой Тамары, Лихачева Алексея, Землякова Михаила. Кстати, Михаил Семенович через несколько лет вернулся в родной колхоз, оставил в покое пенсионную книжку и еще более десяти лет старательно работал агрономом бригады, добросовестнейшим образом ставил, в соответствии с планом, утвержденным председателем колхоза, полевые опыты на полях и производственные на больших площадях.

Следует особо сказать о главных агрономах хозяйства. На смену Чеснокову пришел выпускник Новосибирского сельхозинститута Кириченко Александр Иванович - энергичный работник, но не хотел заниматься дополнительным кропотливым опытным, экспериментальным делом. По этой причине с ним пришлось расстаться, хотя выбирал его из всех выпускников-агрономов института. На этом неудачном случае понял, что главного специалиста нужно подбирать не в институте, а в производстве, среди окончивших институт, показавших - кто готов быть главным специалистом хозяйства - всегда в поиске эффективных приемов, технологий. Очередной выбор, исходя из последнего принципа, в 1967 году пал на Саса.

Алексей Степанович проработал главным агрономом десять лет. Для меня он был надежной, квалифицированной опорой в полеводстве. То, что он принял для исполнения, оно будет сделано в срок и с высоким качеством. Если возникли непреодолимые трудности, он вовремя сообщал, советовал: как быть дальше, называл варианты, возможности...

Затем он ушел в должность главного агронома Черепановского ОПХ. Это старейшее крупное хозяйство. Откуда через год был направлен директором совхоза "Карасевский". Хозяйство сложное, основательно запущенное, но он, уже умудренный опытом, сумел выправить производство, проработав 17 лет руководителем совхоза, а затем акционерного общества.

В колхозе "Большевик" Алексею Степановичу удалось организовать и провести в каждом из пяти производственных участков (комплексных бригад) ежегодные полевые опыты. К примеру, по срокам сева, нормам высева, по видам и сортам полевых культур, методам ухода за растениями, обработке почвы в разных условиях и различными орудиями. Планы опытной работы Алексей Степанович разрабатывал с агрономом, бригадиром комплексной бригады, многократно уточнял, согласовывал с председателем колхоза. Ставились на испытание злободневные вопросы полеводства в конкретных условиях производства. Производственная, экспериментальная, исследовательская, по сути, работа агронома бригады в конце каждого года оценивалась правлением хозяйства,

по представлению главного агронома. Размеры материального поощрения тесно увязывались с качеством опытнической работы в данном и предшествующие годы и плюс достигнутая в данном году урожайность возделываемых культур на всей посевной площади (3000-4000 га) бригады. В этой оценке роль главного агронома была велика.

Алексей Степанович хорошо подхватил посадку лесополос, которая началась до него. Хозяйство находилось в лесостепной зоне, а поля практически оказались как в безлесной степи. На восемнадцати тысячах гектарах березняк, осина и тальник росли в основном по редким балкам, оврагам и слабо обеспечивали защиту почв от эрозии, суховеев, черных, пыльных земляных бурь, которые свирепствовали в мае и начале июня. Гумус сносился с полей, оседал в балках и за пределами территории колхоза. Он активно продолжил посадку лесополос протяженностью с десятков километров (до него) до трехсот (при нем). Для этого нужно было осуществить немалое дело: расширить питомник посадочного материала, добыть соответствующую технику, создать группу специальных постоянных работников и ежегодно осуществлять посадку и уход за лесополосами. С годами поля "Большевика" оказались действительно в лесостепной культурной зоне, не стало страшных пыльных бурь на его территории. В купе с посевами кулис значительно повысилось накопление влаги, а с широким внедрением плоскорезной обработки почв изменилась среда для возделывания культурных растений...

Под его непосредственным руководством осуществлялись посевы кулис, они занимали почти все поля, безотказно действовала система противоэрозийных машин, внедрялись и строго соблюдались разработанные нами схемы севооборотов. До него, автором этих строк, была осуществлена система учета атмосферных осадков для всех бригад и корректировки хозрасчетных заданий по урожаю между подразделениями хозяйства. Однако внимательное внедрение этого непростого дела осуществлялось им с помощью агрономов бригад. Он и экономист колхоза осуществляли (на основе Положения о внутрихозяйственном расчете в колхозе "Большевик") расчеты материального поощрения полеводов, механизаторов, агрономов.

Алексей Степанович вложил немало труда, чтобы обеспечить эффективную работу цеха по переработке льносемян на масло, производству жмыхов, а также в отладку и эксплуатацию цеха по переработке соломы льна на строительную паклю. Главный агроном выполнил задание - создал агрохимическую лабораторию в хозяйстве. Это начало пути активного освоения достижений научно-технического прогресса в агротехнике.

Много славных дел пришлось осуществить. Этому старательному специалисту уже во второй половине 60-х годов. Успех в работе не приходил сам собою он требовал личного усилия, умения и активной поддержки, понимания со стороны бригадиров, специалистов среднего звена, рядовых исполнителей и, конечно, председателя хозяйства.

Несколько примеров, касающихся внедрений эффективных технологий. Например, как мы справились с овсюгом? В 1961 году три пшеничных поля вынуждены были скосить в июле на сено, то же пришлось сделать и в 1962 году на двух других полях.

На первый взгляд - преступление, однако другого более эффективного выхода не было. На отдельных полях овсюга росло в два-три раза больше, чем пшеницы, всходило до 200-400 шт. на 1 м². Если оставить на зерно (а так раньше и делали), то хорошего урожая от культурных растений ожидать в следующем году на этом поле тоже нельзя. Нами принимались различные меры борьбы с овсюгом, тем не менее его оставалось много и часто вновь больше, чем культурных растений. Попытались обратиться к специальной литературе, разработкам ученых. Выбрали рекомендации кандидата сельскохозяйственных наук Хайрулина Ш.Ш. и Овсянникова. Суть их рекомендаций в борьбе с овсюгом - поздние сроки сева. Изучили их со всеми агрономами, бригадирами, с каждым механизатором. Почему с каждым механизатором? - Ему наши установки исполнять! Если исполнитель не убежден в сути, в правильности распоряжения, то он выполнит его по-своему и наверняка не так.

Вспоминается конкретный случай борьбы с овсюгом на поле № 3 третьей комплексной бригады. Это был 1964 год - главный год уничтожения овсюга по всем полям колхоза (первым годом частичной борьбы был 1963-ий). В начале третьей декады мая луцильниками в два следа уничтожили первые всходы сорняка с таким расчетом, чтобы во второй раз - через 3-4 дня уничтожить остатки всходов и вслед посеять пшеницу. Двадцать шестого мая пришли на это поле агрегаты луцильников и сеялок. Поле, теперь уже после второго этапа обработки, оказалось, что мы не захватили третий ярус прорастающего овсюга. И снова сев пришлось отложить. Некоторые из наших товарищей выразили недоумение: на что же рассчитывает руководящий состав, председатель колхоза? Думает ли в этом году сеять пшеницу? Третью культивацию тянули, как говорят, до предела. Она последовала 31 мая, а вслед сев. Вместо "Мильтурума 553" (как ранее планировалось) пришлось посеять более скороспелый сорт пшеницы "Саратовскую 29". Чабаны рядом выпасали овец, говорили мне: "Ничего не получится у вас - овсюг вас победит." Но поле полностью было очищено от овсюга, пшеница оказалась чистой, урожай высоким.

В 1965 году злостный сорняк, который кое-где еще оставался, был ликвидирован. Для закрепления успеха на отдельных полях, оставляя их на последние сроки сева, высевали раннеспелые сорта зерновых либо кормовые культуры с той целью, чтобы убрать их до созревания семян сорняков, в т.ч. и овсюга.

Эффективно было внедрение плоскорезной, противозероэрозийной обработки почвы. Полезной она оказалась не только на почвах, подверженных ветровой эрозии, но и на других, способствуя снегозадержанию, накоплению влаги в период таяния снега и уменьшению ее потерь от испарений и стока. Этой системе обработки почвы присущи и другие положительные качества, особенно в том случае, когда используется весь необходимый набор машин. Вместе с тем на почвах, заплывающего характера, и особенно на тех полях, где при использовании данной системы не предусмотрены меры своевременной борьбы с корнеотпрысковыми сорняками, могут наблюдаться негативные явления. На последующем этапе из-за недостатка конкретного опыта у новых, молодых агрономов борьбы с корнеотпрысковыми сорняками в хозяйстве высказывались мнения об отказе от плоскорезной обработки почвы, но преодоление этого нетрудного барьера спасло противозероэрозийную систему для хозяйства. Следует также отметить, что в увлажненные годы, особенно при выпадении значительного

количества осадков во второй половине мая, снижается видимая эффективность противозерозионной системы. В целом же, за ряд лет, по колхозу эта система обработки почвы с применением кулис обеспечивала, при прочих равных условиях, прибавку урожая в пределах от 15 до 50%. Такие показатели подтверждались полевыми деляночными опытами и практикой. В последующем эта система в колхозе совершенствовалась.

Не простым делом было освоение проектируемых схем севооборотов с большим числом полей. На практике они оказались не под силу. Эффективными, легко доступными стали для хозяйства четырех-пятипольные севообороты. Также легче контролировать, корректировать, ускоряется ротация, быстрее проявляется их эффективность.

Таблица 4. Урожай культуры, ц/га

Культуры	1970 г.	1971 г.	1972 г.
Зерновые зернобобовые	16,8	21,3	22,8
Лен масличный	6,8	15,0	6,0
Кукуруза	235,0	174,0	132,0
Многолетние травы, сено	11,7	14,9	27,0

Внедрение приемов, технологий, отработанных на основе деляночных полевых опытов, производственных экспериментов, рекомендаций науки и достижений передовых хозяйств позволило поднять культуру в земледелии и растениеводстве, обеспечить повышение урожая возделываемых культур, а в более благоприятные по погодным условиям годы получать относительно высокие урожаи (табл. 4, 5).

Таблица 5. Урожайность и осадки в колхозе "Большевик" за 1953-1974 гг.

Годы	Урожайность зерновых ц/га	Выпадение атмосферных осадков		
		с 1.VIII предшест. года по 1.VIII данного года	в т.ч. за май-июль	за календарный год
1953	2,3	293,4	78,4	256,3
1954	17,8	393,7	218,4	429,8
1955	6,0	318,4	77,8	302,3
1956	14,0	354,0	124,8	411,1
1957	16,5	498,2	163,4	494,3
1958	9,4	402,0	115,1	355,4

1959	13,0	540,1	290,5	581,1
1960	12,0	454,5	184,8	475,0
1961	9,5	438,4	135,5	437,8
1962	7,7	363,7	95,9	280,0
1963	3,5	270,4	62,1	379,5
1964	8,9	387,5	87,0	277,2
1965	2,2	208,1	25,2	280,0
1966	14,8	392,0	94,4	257,8
1967	9,8	296,0	131,0	256,0
1968	8,3	290,9	145,8	392,5
1969	9,7	362,3	116,3	352,8
1970	16,8	372,7	144,5	403,7
1971	21,3	407,7	144,3	280,7
1972	22,8	323,8	171,9	405,4
1973	13,4	329,5	139,0	260,0
1974	12,7	212,8	93,7	365,8

Показатели за двадцать два года свидетельствуют зависимость урожайности от выпадения осадков с августа предшествующего года по август данного года с учетом корректировкой величины осадков за май-июль. Показатели только за май-июль не имеют постоянную прямую единственную зависимость с величиной урожайности зерновых культур. Они вскрывают закономерность при учете осадков с августа предшествующего года по первое августа текущего года. Эстафету автора методики расчетов продолжил Юрий Федорович Бугаков, а затем взял под контроль главный агроном хозяйства Шушара Александр Иванович, добавляя показатели накопившейся влаги в почве до весеннего сева плюс дозы удобрений. Они об этом напишут подробнее.

Урожай зерновых в начале семидесятых годов достиг 23 центнеров с гектара, до 235 центнеров зеленой массы кукурузы, семян масличного льна - более 6 центнеров с гектара и до 27 центнеров с гектара сена многолетних трав (табл. 4).

Резюмируя вышеизложенное можно сказать, что такого результата невозможно было добиться в жестких природных условиях хозяйства без творческого поиска, проведенного агрономами, бригадами, механизаторами в течение всех шестидесятых и начала семидесятых годов. Внедрение проверенных научных, передовых приемов, технологий, при материальной заинтересованности работника в конечных результатах своего труда и труда коллектива, обеспечили значительное повышение продуктивности полей, их плодородие, увеличение урожайности возделываемых культур.

Вместе с тем я понимал, что это не вершина урожайности, тем более ее перекосы

оставались: урожайность кукурузы пошла вниз, а многолетних медленно вверх (табл. 4), резервы плодородия и урожайности могут стать неисчерпаемыми в перспективе, если грамотно использовать такие факторы, как: минеральные удобрения (мы вносили их в мизерных величинах тогда: в 1971 году по 2 кг д.в., а в 1972 году - по 1,5 кг д.в. в среднем на 1 га на всю пашню хозяйства). Для первого шага по увеличению минеральных удобрений был освобожден один из капитальных, крупных складов на центральной усадьбе в 1971 году. Следующий фактор - орошение тысячи гектаров багары, тех полей, которые прилегали к неисчерпаемым водным источникам Обского водохранилища. Такое мероприятие оправдало на черноземных почвах при осадках характерных степи. Но главный, стратегический фактор, при всем указанном комплексе, - это новые достаточно обоснованные, интенсивные технологии в полеводстве. В каких направлениях и как интенсифицировать возделывание культурных растений? Руководителю хозяйства нужно определять в тесном содружестве с земледельческой, растениеводческой, агрохимической наукой. Судьба дала мне и такую возможность. О чем напишу в четвертой главе данной книги.

ЖИВОТНОВОДСТВО.

В начале шестидесятых годов не менее сложными были задачи дальнейшего развития животноводства. Колхоз имел почти все виды скота: крупнорогатый (2600 голов), свиней (1700), овец (3700), птицу (более двух тысяч кур). Продуктивность была низкой.

В 1960 году удой молока на корову составлял 2060 кг, весь прирост, привес скота и птицы - 2452 центнера. Приросты живого веса крупного рогатого скота на среднегодовую корову были всего 178 кг. Шел большой перерасход кормов: на получение 1 кг молока затрачивалось 2,4 кормовых единицы, на 1 кг прироста живого веса свиней - более 13 кормовых единиц.

Показатели по надоям молока в колхозе были в то время на уровне передовых хозяйств района, а по другим видам продукции животноводства - около среднего уровня. Бесспорно, такую продуктивность животноводства в хозяйстве нельзя было считать удовлетворительной. Продукция была нерентабельной. Пришлось приложить немало усилий, чтобы вселить в сознание работников ферм веру в то, что наше хозяйство должно в ближайшие годы надаивать 3000 и более килограммов молока на корову в год. Помещений не хватало, большая часть их была ветхой, даже два лучших коровника на первой и четвертой фермах требовали капитального ремонта.

На каждой ферме содержались все виды скота, а на первой и второй, размещавшихся на одной территории - площадке, имели место и такие факты, когда в одной половине скотного двора находились овцы одной фермы, а во второй половине - другой. Помнятся случаи бурных утренних дискуссий между чабанами о "незаконном"

переходе - перебросе ягнят от одного к другому и, в связи с этим, “остро” ставился вопрос о том, чтобы ягнят метили в первый же день их рождения.

Хорошо помню, как шестого ноября 1961 года бригадир пятой комплексной бригады доложил мне, что завтра и послезавтра часть доярок не придут на ферму: у них возникли свои неотложные дела. Условия работы на этой ферме, как и на другой, были тяжелыми, подменных доярок в бригадах не было. Поэтому нелегко мне было уговорить их, чтобы они пришли вовремя подоить коров в праздничные дни.

Часто менялись кадры животноводства - доярки, скотники, заведующие ферм. Специалисты под руководством главного зоотехника Семена Карповича Евтушенко все свое время тогда тратили на текущие организационные дела, не оставляя и минуты для учебных, перспективных дел. Все они были старательными добросовестными работниками и, пожалуй, не их вина в том, что не находилось рабочего времени для разработки и внедрения перспективных мероприятий. В последующие же годы, когда окрепла материальная база хозяйства, усилилась материальная заинтересованность, проявился и у них творческий талант. Пришло значительное число специалистов с высшим образованием по животноводству.

Зоотехник Зинаида Парфентьевна Кайгородова в течение многих лет стала активным организатором различных поисков, опытов, экспериментов. Под ее непосредственным руководством затем были достигнуты хорошие результаты по воспроизводству стада свиней и крупного рогатого скота. Вместе с главным ветеринарным врачом Александром Семеновичем Киселевым она организовала искусственное осеменение свиноматок, овцематок, внедряла различные эффективные технологии по крупному рогатому скоту. Валентина Степановна Гирич квалифицированно проводила бонитировку скота, обучала других работников важным передовым приемам животноводства.

В первые годы у нас было немало крупных и мелких вопросов, требовавших незамедлительного решения. В такой ситуации председателю колхоза необходимо было найти эффективные приемы хозяйствования и определить главные направления дальнейшего развития. Ими стали: специализация, строительство и комплексная механизация, учеба животноводов, включая все звенья руководящего состава, проверка, отработка на местные условия и внедрение научно обоснованных передовых технологий в производство, племенная работа, организация системы материальной заинтересованности работников ферм в конечных результатах труда, развитие кормовой базы. Вся эта часть направлений - проблем решалась в хозяйстве с 1962, 1963 годов параллельно, комплексно. Как затем подтвердила многолетняя практика, эти - особенно названные пять последних проблем - стали в хозяйстве постоянными. Менялась материально-техническая база, внедрялись, после проверки, новые достижения науки и техники, передовой практики и соответственно изменялось, усиливалось внимание к тому или иному направлению - проблеме.

Специализация. Вопрос специализации мы понимали как дело перспективы, а для крупного сельскохозяйственного предприятия, каким был колхоз “Большевик”, не простое, особенно в условиях, когда такой работы никто из соседей еще не проводил.

Мы начали эту работу с внутрихозяйственной специализации. Крупный рогатый скот разместили на трех фермах, тогда как раньше находился на всех пяти. Овец сосредоточили сначала на двух, а затем на одной ферме. Свиной свезли во вторую бригаду. На осуществление внутрихозяйственной специализации в животноводстве потребовалось более двух лет: нужно было время на реконструкцию, строительство соответствующих скотных объектов, подготовку кадров на местах.

Мы понимали, что одна лишь сортировка и концентрация скота по видам без соответствующей подготовки кадров, внедрения механизации, должного эффекта не дадут. Поэтому старались по мере сил одновременно и повсеместно внедрять на фермах появлявшуюся тогда технику - транспортеры ТВК-80 для кормораздачи, ТСН-3Б - для уборки навоза, механическую дойку и другую.

К концу седьмой пятилетки (1965 г.) на фермах молочного стада была завершена комплексная механизация, возможная для того времени, что позволило улучшить условия работы, значительно поднять производительность труда доярок, скотников. Например, доярки вместо 15-17 стали обслуживать по 30-40 и более коров. Следует сказать доброе слово о членах колхозной монтажной бригады, которую возглавлял тогда Геннадий Павлович Мазин. Он вкладывал все свое мастерство и душу в дело комплексной механизации ферм. В начале 1966 года правительство отметило трудовые заслуги Геннадия Павловича орденом Трудового Красного Знамени.

За успешное освоение новых технологий в седьмой пятилетке, эффективное внедрение внутрихозяйственного расчета, достигнутую повышенную производительность труда в животноводстве тогда была удостоена правительственными наградами большая группа наших животноводов, в том числе Орденом Ленина - председатель колхоза.

Капитальное строительство сосредоточили на перспективной, на наш взгляд, животноводческой площадке - первой и второй ферм. Уже тогда учитывали возможность в будущем в непосредственной близости от них строить агрогородок. Нами много дней и ночей было потрачено на определение главного места, порядок и очередность строительства животноводческих объектов. Новые кирпичные скотные дворы сначала вместо двух стометровых арочников из соломы разместили параллельно друг к другу, сносили для этого даже те строения, которые еще можно было использовать. Так строили для того, чтобы в перспективе меньше сносить, перестраивать, а больше достраивать. Следует отметить, что позднее наша схема размещения скотных дворов была принята проектным институтом. Параллельно построенные коровники были к концу семидесятых годов при Ю.Ф. Бугакове соединены галереей - получился весьма удобный современный комплекс на 1200 коров с законченным технологическим циклом по производству молока.

Намечая перспективное капитальное строительство производственных и культурно-бытовых объектов мы понимали, что без подключения строительной индустрии, проектных институтов не обойтись. В 1963 году наше хозяйство вступило в областную межколхозную строительную организацию. Из работников нашего колхоза и села образовали крупное строительное подразделение 110 человек. Мы благодарны за

внимание к нам бывших руководителей “Облколхозстройобъединения” Потемкину Николаю Кронидовичу, Краморенко Николаю Федоровичу, главному инженеру колхозного проектного института Лысенко Евгению Николаевичу, проектировщику Губину Александру Никифоровичу, архитектору Дине Нестеровне Тибяковой и другим.

Тогда негде было посмотреть, сравнить как лучше запроектировать будущий со всеми коммунальными удобствами жилой поселок, недорогой по капитальным вложениям, но удобный и перспективный для селян. Наши предложения, задания на проектирование сначала были нечетки, менялись, уточнялись. Многим проектировщикам, архитекторам города Новосибирска, особенно института “Межколхозстрой” пришлось “поломать голову”, выполняя тринадцать вариантов генплана центральной усадьбы колхоза. Каждый - тщательно обсуждался и только последний был принят. Строительство агрогородка было начато в 1966 году. Параллельно с жилым массивом строились скотные дворы для личного хозяйства, создавались дополнительные орошаемые приусадебные участки. Строительство агрогородка было слишком новым и сложным делом не только для нас колхозников. Поддержали наше начинание, генплан, проекты по строительству в исполкоме областного совета. Одобрив в 1968 году его на коллегии Министерства сельского хозяйства РСФСР. Помнится, с какой заботой говорили на коллегии о нашем начинании министр Леонид Яковлевич Флорентьев и его заместитель Валентин Карпович Месяц. На второй день я и зам. предоблисполкома Штыренко Алексей Романович, воодушевленные решением коллегии, прошли в Госстрой РСФСР. Здесь хорошо приняли, выслушали, посоветовали кое-что, сделали замечания, но утверждать проект воздержались. Предложили вести экспериментальное строительство, что позволит по ходу строительства вносить изменения переходить к одноэтажной застройке при наличии собственных денежных средств.

В 1969 году, 30 июня, наш колхоз посетил председатель Совета Министров СССР Алексей Николаевич Косыгин. В течение почти трех часов шел разговор о колхозных делах и больше всего на примере колхоза “Большевик”.

Его интересовало состояние посевов, тем более в тот год была сильная засуха, как он сказал, что в районах Волги, на Кубани и в северной части Казахстана - начал “подгорать хлеб”. Не лучше было и у нас, в Новосибирской области, дожди задерживались и несмотря на то, что подъехал он ближе к вечеру, температура в тени в это время достигала +37С. Перед нашим селом остановились в поле, посмотрели посеvy пшеницы, она была чистой, без сорняков, но растения вялые, видно, что требуют влаги. Алексей Николаевич сказал: “У вас, здесь, недалеко Обское море”.

- Да, - я ответил, - рядом с нашими посевными - Обское море.

- А что, это за огромные зеркала воды справа у самого села?

Я объяснил, что использовали прохождение межобластной бетонной дороги и образовали водоем. Вклинился в разговор Алексей Ильич Зверев - председатель облисполкома: Да, образовали. Пришел Овчаренко и говорит отодвиньте асфальтную дорогу, идущую из Новосибирска на Камень-на-Оби, от села подальше и от

животноводческой фермы тоже, при этом вместо моста запроектируйте плотину: будет водоем на 100 га, а в него мы запустим карпа. Я же не могу, где ты был раньше, когда проектировали? А он: “Я в это время учился в ВПШ(а), но дорогу нужно отодвигать, мы же оба депутаты облсовета, колхоз часть дополнительных затрат возьмет на себя.” Так и пришлось отодвигать.

Алексей Николаевич: “В меру возможности нужно везде отодвигать такие дороги и образовывать водоемы; я вам разрешаю это делать. У него теперь есть возможность поливать прилегающие поля.” Я ответил: “Мы уже проектируем полив на две тысячи гектаров и забор воды будет идти (на полив) именно из этого водоема: из Обского моря в наших местах воду взять трудно и дорого.”

Когда заехали в село, то сначала увидели застройку центральной усадьбы колхоза. Алексей Николаевич сразу пошел на строй площадку, в первый жилой квадратный квартал. Он попросил меня рассказать, что это за стройка? Я пояснил, что это первый квартал новой центральной усадьбы колхоза. По проекту - это новый поселок на 2-3 тыс. населения, имеется экономическое обоснование. Этот квартал рядом с центром застройки. Он состоит из 18 двухэтажных восьмиквартирных домов. Квартиры двухкомнатные имеют 34 м² жилой площади, а трехкомнатные - 54 м² с современными санузлами, ванной, кухней. Генплан предусматривает и одноэтажную застройку в виде одноквартирных и двухквартирных домов с приусадебными участками. Но такой застройкой займемся позже, когда снимем остроту с жильем и накопим больше денег, чтобы обойтись без кредитов. Внутри данного квартала имеются сараи с погребями для каждой квартиры. Алексей Николаевич заметил, что они выглядят прилично, а как с личным скотом?

За пределами квартала, в 100 метрах уже построены скотные дворы для животных и птицы. Напротив места для автогаражей, в 2-5 минутах ходьбы от квартиры. Алексей Николаевич: “Скотные дворы не далековато?”

- Зато там имеется электросвет и вода, - ответил я.

Алексей Николаевич попросил показать планировку двух- и трехкомнатных квартир. К тому времени уже были заселены четыре-пять домов, а шесть в стадии начала строительства. Как в первой так и во второй квартире было много вопросов к хозяйкам и ко мне. Его интересовало почему отступаем от типовых проектов: потолок от пола 3 метра, а не 2,60 м, комнаты больше, чем строится на улице им. Горького в Москве. Ванная и санузел отдельно и кухня больше, на лестничной площадке лишь две двери, т.е. две квартиры. Первой хозяйке квартиры он тут же сказал, что вопросы не к Вам, для Вас все сделано правильно, меня интересует кто разрешил такое строительство председателю колхоза.

Я ответил, что, Алексей Николаевич, мы же, все-таки, колхоз... Вмешивается в разговор Федор Степанович Горячев - первый секретарь обкома КПСС: “Колхоз, который на хозрасчете, вовремя рассчитывается по кредитам, застройка - экспериментальная...” Я перехватил эстафету, добавил: “Наше хозяйство член межколхозной строительной организации. Да, нам приходится, кроме своих колхозных денег, которые у нас имеются,

использовать и долгосрочный государственный кредит.”

Алексей Николаевич: “По кредитам за прошлый год рассчитались?”

- Мы уже рассчитались за кредиты, которые выйдут к оплате на 31 декабря 1969 года. С 1967 года мы рассчитываемся по кредитам за год вперед, в начале года. Алексей Николаевич крепко знал финансовое дело поэтому продолжил мою мысль: “Значит, Управляющий районной конторой госбанка получает с бухгалтером премии?”

- Да, конечно, должны получать, - подтвердил я.

Затем объяснил, почему такие квартиры, побольше и посветлее, чем в г. Новосибирске. Мы оправдываем это тем, чтобы иметь приоритет к городскому жилью, чтобы молодежь оставалась на селе.

Алексей Николаевич спросил о том, какая потребность в новых квартирах, сколько желающих получить такие условия жилья? Я ответил, что первая очередь будет обеспечена в предстоящие три года. Заселение идет первый год, сдали 30 квартир, за следующие три года заселим еще не менее сотни.

В 1972 году, когда я уезжал на работу в Новосибирск, было заселено уже около 150 квартир.

Когда вышли из первой квартиры, мне сообщил секретарь парткома колхоза - Ю.Ф. Бугаков, что трехкомнатную квартиру посмотреть не удастся: хозяйка-доярка растерялась такой представительной встречи, закрыла квартиру, предупредив, убежала на ферму. Алексей Николаевич заметил и мою растерянность, спросил: “Что стряслось?” Я объяснил как есть, как случилось. Он вдруг говорит: “Ты сказал, что здесь у вас строятся пока двух- и трехкомнатные квартиры. Двухкомнатную посмотрели, а председатель здесь живет или в особняке.

- Я живу здесь и действительно в трехкомнатной квартире.

Алексей Николаевич: “Тогда приглашай!” Так мы оказались у меня на квартире.

Алексей Николаевич поздоровался с женой и сыном. Спросил у Виктора, когда заканчивает школу. Витя ответил, что только собрался идти за аттестатом зрелости. Это было действительно так. Алексей Николаевич спросил: “Куда думаешь поступать учиться?” Пауза... Все присутствующие ожидали одного ответа: в сельхозинститут, по отцовской стезе. Но Виктор спокойно и уверенно сказал: “Я хочу быть химиком, буду поступать в Новосибирский университет, на химический факультет.” Алексей Николаевич понял ситуацию и поддержал Виктора, сказав, что правильно, химическую промышленность нам нужно грамотно развивать, тем более в Сибири.

Я пригласил Алексея Николаевича в другую комнату и дальше пошел разговор непринужденно, не спеша... Алексей Николаевич интересовался производственными делами, хозрасчетными отношениями, предстоящим съездом колхозников, который должен состояться в ноябре 1969 года. На все эти вопросы пришлось отвечать мне.

Я знал, мне заранее сказал один из секретарей обкома, что Алексей Николаевич против создания двух сельскохозяйственных Министерств (по совхозам и отдельно по колхозам). Тем не менее высказал свою точку зрения, иначе я бы себе никогда не простил.

Алексей Николаевич спросил: “Но зачем же выделяться колхозам, зачем им свое Министерство?” Я пытался аргументировать, утверждать, что колхозы и совхозы это две разные формы собственности... Колхозы - это производственные кооперативы, должны жить на самоокупаемости, на хозрасчете. Не протягивать же постоянно руку помощи, просить, просить государство, а зачем? Колхозы нынче некому в Москве защищать. Федор Степанович сидел напротив (этот разговор уже был в столовой), рядом с Косыгиным и давил ступней на мою ногу, я все понимал, но от своего не отступал. Я думаю по этой причине меня не направили в составе Новосибирской делегации в качестве делегата на III всесоюзный съезд колхозников.

Но забегаю вперед, скажу, что через несколько дней спросил у Зверева, чем закончилось посещение нашего колхоза. Алексей Ильич мне сказал, что только мы вернулись от вас на правительственную (обкомовскую) дачу, Алексей Николаевич отказался от ужина, сказал, что поездка была интересной, необычной, приятной, не было никаких просьб у председателя для колхоза, хотя такие возможности были у него при разговоре (предлагал чешскую дождевальную машину), а он говорил о деле, а главное оптимистическая уверенность и у колхозников, строителей, особенно у председателя колхоза. У них все рассчитано, хорошо обдумано, они знают, что им делать завтра и в перспективе.

Да, при встрече, разговорах с колхозниками, строителями шел душевный, человеческий, рассудительный разговор.

Алексей Николаевич, уловив момент, негромко мне сказал: “От хозрасчета не отступай.” Я ответил, что “в нем спасение”. Он: - “Именно - в нем и перспектива - тоже”.

Однако в первые годы продуктивность общественного животноводства поднималась медленно. К концу 7-ой пятилетки наше хозяйство находилось в числе передовых колхозов и совхозов района, а вот оторваться резко уйти вперед по сравнению с передовыми хозяйствами за несколько лет не удавалось.

Мы знали, что многое не успевают делать зооветспециалисты, слабо еще действует система материальной заинтересованности, но особенно острым был пробел в кормопроизводстве. Не удавалось сполна обеспечить скот кормами, по энергии, не говоря о сбалансированности по питательным веществам. В 1964 году мы практически выровняли по продуктивности группы коров, внедрили систему материальной заинтересованности в конечных результатах труда, действует до сего времени. Однако и в этом случае старательные и опытные доярки и скотники обеспечивали прибавку удоев к предшествующему годовому уровню на 100-200 кг молока на корову. Убедившись окончательно, что кормообеспеченность для нашего хозяйства на данном этапе является главным фактором, с 1965 года все усилия направили на решение этой проблемы. Но природа приготовила нам суровейший очередной сюрприз. Летом 1965 года (июнь-июль) не было не единого дождя до 27 июля, а в предшествующие осень и зиму

выпало очень мало осадков. С осени предшествующего года до августа 1965 года количество атмосферных осадков оказалось самым минимальным (208 мм) по сравнению с предыдущими годами (рис. 1; табл. 5) и за май лишь только 10 мм. У нас тогда еще не было достаточного опыта по накоплению и сохранению влаги в такие годы, да и жестокая засуха -1963 и 1965 гг., а 1964 - ниже среднего. Пастбища выгорели, отсутствовал страховой переходящий запас кормов. Таким образом, за эти тяжелые годы по погодным условиям не удалось решить проблему кормов. Ценой огромных различных усилий мы, все-таки, на зимующую условную голову скота в 1965-1966 гг. заготовили больше кормов, чем в предыдущие годы.

Относительно благоприятное по погодным условиям лето 1966 года улучшило травостой на пастбищах. Усовершенствованная агротехника обеспечила высокий урожай возделываемых культур. Это позволило не только заготовить на зиму достаточное количество хороших кормов, но и создать переходящий страховой резерв силоса, заскирдовать всю солому. Солома по большей части нам уже не потребовалась, но страховой фонд ее впоследствии никогда не иссякал и каждый год обычно хорошо выручал многие соседние хозяйства.

Результаты такой работы не замедлили сказаться. За 1966 год удой на среднегодовую корову увеличился с 2073 (1965 г.) до 2610 кг. В прежние годы хозяйство никогда более 2073 кг молока не надаивало, а тут вдруг сразу 2610. Между тем ничего "вдруг" и не произошло. Это был итог конкретных осознанных постоянных, последовательных мер последних лет. Не менее радостными были достижения в выращивании и откорме молодняка крупного рогатого скота. Приросты (привесы) годовые поднялись с 397 граммов в сутки до 650. Производство говядины на голову скота в один год увеличилось более, чем в полтора раза! Конечно, такие достижения вызвали всеобщий трудовой подъем не только среди животноводов, а и всего коллектива хозяйства. Многолетний (3-4 года) кропотливый труд был оплачен сторицей. С этого памятного года колхоз никогда не оставался без страхового переходящего запаса кормов, хозяйство имеет постоянно страховой фонд.

В 1967 году удой составил уже 2937 килограммов на среднегодовую корову. Таким образом, за два года хозяйство увеличило надои молока на корову с 2073 до 2937 кг. Это был итог многолетней предшествующей работы, результат подготовки и внедрения комплексных прогрессивных мероприятий в животноводстве и кормопроизводстве.

Период с 1967 по 1969 года также оказался для наших мест не очень благоприятным по погодным условиям, но к этому времени мы уже имели необходимый опыт по накоплению влаги в почве, экономному расходованию ее, повысили общую культуру земледелия, хорошо поняли значимость достатка кормов. А главное, убедились на практике, что полная обеспеченность кормами хорошего качества позволяет не только повысить продуктивность животных, снизить себестоимость их продукции, но и экономить корма на единицу животноводческой продукции! На получение 1 кг молока теперь расходовалось 1,1-1,2 кг кормовых единиц вместо 2,4 (1960-1962 гг.). На 1 ц приростов (привесов) свиней - только 5,5 центнеров кормовых единиц вместо прежних 13-14 (1960-1963 гг.).

Повышению качества работы зооветспециалистов, руководителей подразделений и колхоза в целом способствовала начатая в 1963 году общехозяйственная специализация животноводства. К началу восьмой пятилетки (1966-1970 гг.) в колхозе осталось два вида животных: крупнорогатый скот и свиньи. Свиноводством занимались работники только одной второй фермы. На трех других находился молочный скот и молодняк до четырех-шести месячного возраста. Весь остальной молодняк крупного рогатого скота, предназначенный для производства мяса, доращивался и откармливался теперь на одной - третьей ферме, что в значительной степени способствовало повышению общих привесов. Телочки-нетели выращивались на второй ферме. Такая специализация, осуществленная к началу восьмой пятилетки, оставалась, по сути, неизменной. С той лишь разницей, что при создании по-соседству специализированного на весь район свиновосхоза "Красноярский" в 1969 году колхоз перестал заниматься свиноводством. Свиньи в хозяйстве, после внедрения общехозяйственной специализации, стали содержаться в небольших количествах, необходимых для удовлетворения потребностей внутреннего общественного питания.

Постепенное накопление опыта, повышение квалификации животноводов, руководящего звена колхоза позволили в 1970 году подняться еще на одну ступеньку в продуктивности животноводства. Удой молока на корову достиг 3054 кг. Среднесуточные приросты (привесы) всего молодняка крупного рогатого скота составляли 650 граммов. Должен заметить, что это очень высокий показатель (он был достигнут еще в 1966 году!). С таким уровнем привесов во всей Сибири было не более десяти хозяйств! При этом стабилизировались низкие оптимальные затраты кормов: 8,4 кормовых единиц на 1 кг привесов по всему крупному рогатому скоту в год.

Так закончилась восьмая пятилетка. Валовое производство молока в 1970 году увеличилось по сравнению с 1965 годом на 41 процент (при затратах 1,1-1,2 кормовых единиц на 1 кг молока), а общее производство мяса - на 81,6% (табл. 6).

Факты - упрямая вещь! Некоторые вышестоящие лица вынуждены были молчаливо снять прежние суровые обвинения с председателя колхоза за "чрезмерную" специализацию, а передовики животноводства колхоза получили правительственные награды за высокие производственные показатели в восьмой пятилетке по животноводству.

Таблица 6. Колхоз "Большевик"

Показатель	1965 г.	1970 г.
Удой на фуражную корову, кг	2073	3054
Расход кормов на производство		
1 ц молока, ц к. ед.	1,14	1,18
Рентабельность производства		
молока, %	1,7	18,0

Среднесуточные приросты		
молодняка, г	397	650
Расход кормов на 1 ц прироста	7,6	8,4
Рентабельность производства приростов, %	- 3,4	47,1

Так, ранее поставленная задача по продуктивности была достигнута - колхоз далеко оторвался от хозяйств района. Можно было бы передохнуть. Но на очередном отчетном годовом собрании в феврале 1971 года правление поставило новую задачу - довести надои молока на корову в следующем (девятом) пятилетии до 3500 килограммов. Некоторые наши коллеги, слабо знавшие сущность проделанной подготовительной работы, говорили тогда, что задача "уже не выполнима", - явная авантюра. Не буду называть их фамилии, так как они в другом деле были старательными и добросовестными, квалифицированными работниками. Снова пересмотрели исполнение всех основных направлений в животноводстве. Уточнили систему материальной заинтересованности каждого работника в конечных результатах своего труда. Проанализировали сложившиеся технологии производства молока и мяса на каждом производственном участке. Выявили резервы, определили конкретные меры. Начали отработку научной организации труда. Но основное внимание сосредоточили на племенной работе и на уточнение персональных производственных заданий. Выбраковка скота в молочном стаде составляла в последние годы от 20 до 25 процентов. Отбор, подбор животных, групп, выбраковка молочных коров - приковали внимание всех специалистов, руководителей. Надо сказать, что и в прежние годы племенной работе уделялось немалое внимание. Свидетельство тому достигнутые результаты продуктивности. Но теперь она стала главным направлением нашей деятельности. В 1971 году удой молока на корову достиг 3408 килограммов! Среднесуточные привесы всего молодняка рогатого скота - 700 граммов! Бесспорно, такое достижение для рядового в прошлом хозяйства за счет собственных сил - большая победа.

Автор этих строк в конце мая 1972 года был направлен на работу начальником управления сельского хозяйства Новосибирского облисполкома. Председателем колхоза стал Ю.Ф. Бугаков. Юрий Федорович пришел к нам в октябре 1968 года. Избрали его секретарем парткома колхоза, а в начале 1971 года по совместительству - заместителем председателя колхоза по производству. В 1970 году он закончил агрономический факультет сельхозинститута. Мы с ним проводили, анализируя ход производственной деятельности, не один вечер и не один год. Это позволило ему максимально ознакомиться с нашими технологиями. По моей просьбе он осуществлял постоянное шефство над специалистами хозяйства по вопросам их опытнической, экспериментальной деятельности. Все это позволило ему понять наши направления, методы и принципы работы. Эксперименты, производственная проверка рекомендаций, достижений научно-технического прогресса, а затем их широкое внедрение в производство - главный путь повышения производительности труда на основе материальной заинтересованности работников. Этот путь Юрий Федорович хорошо

ОСВОИЛ.

К началу 1971 года считал возможным и целесообразным предложить его колхозному собранию по совместительству - заместителем председателя колхоза по производству. Были вопросы и мои ответы. На один из них ответил: "А мало ли что может произойти со мной - и он естественно, грамотно продолжит наше с вами дело."

Я поверил в него и не ошибся, передав важнейшее дело своей трудовой жизни в надежные руки, старательному работнику, освоившему путь перспективного развития хозяйства, эффективного использования достижений научно-технического прогресса.

Кстати, перед общим собранием колхоза, где меня должны были освободить от работы председателя: уже был приказ Министра сельского хозяйства РСФСР о назначении меня начальником Новосибирского областного управления сельского хозяйства. Собираю членов правления, чтобы не только сообщить им об уходе, но и посоветоваться о кандидатуре на должность председателя колхоза. На данное собрание прибыли Саблин - первый секретарь Ордынского РК партии и Гришняев - заместитель председателя облисполкома. Саблин у меня спрашивает о том, кого будем предлагать председателем колхоза. Я сказал: "Заместителя Бугакова Ю.Ф." Вдруг Саблин заявляет, что он категорически против Бугакова. Спрашиваю: "А какие у тебя основания?"

- Мы решили на бюро РК и имеем другую кандидатуру.

Обращаюсь к Гришняеву: "Бугаков мне дал согласие, идет с большим желанием, я в него верю, если не Бугаков, то я отказываюсь от областного управления сельского хозяйства и остаюсь работать в колхозе." Повторил: "Или-или". Гришняев ездил со мной к Министру, в ЦК и знал мои колебания при назначении на новую работу. Он тут же заявил Саблину, что Горячев (первый секретарь обкома партии) его (Гришняева) уполномочил поддержать на собрании ту кандидатуру на должность председателя колхоза, которую предложит Иван Яковлевич.

Члены правления, а затем и колхозники согласились с моим предложением, после собрания, понимая ситуацию, я не сообщил Юрию Федоровичу, что Саблин был категорически против его кандидатуры. Наоборот, я ему сказал, что с первым секретарем РК партии постарайся наладить нормальные взаимоотношения.

Бугаков узнал от меня о том, что Саблин категорически возражал против его избрания председателем колхоза где-то только в начале 90-х годов, то есть спустя почти десять лет, после выдворения его (Саблина) с поста первого секретаря райкома партии, из Ордынки.

Уезжая из колхоза состоялся добрый разговор между мной и Юрием Федоровичем. Он знал, что мне уходить из хозяйства не очень то хотелось. Оба мы понимали, что новая моя должность весьма "скользкая", непростая, на ней долго не задерживаются начальники. Он волновался за перспективу в колхозных делах. Заканчивались весенние полевые работы, 1972 производственный год складывался в хозяйстве неплохо. Я ему сказал, что уезжаю не далеко, наведайся, будем советоваться, 1972 год будем считать - это еще мой год, но а все последующие годы - твои. Уверен, что

у тебя с работой в колхозе будет нормально. И так все последующие годы, особенно в течение моей работы в облисполкоме. Мы постоянно поддерживали деловую связь. Даже в девяностых годах и то, Юрий Федорович не забывал коллегу, в течение каждого года несколько раз разговаривали по телефону, иногда подолгу (30-40 минут) и все о сельских делах, проблемах, один-два раза летом бывал у него в хозяйстве.

На последнем собрании, когда встал вопрос о моем уходе (май 1972 г.), колхозники отнеслись настороженно, но другого выхода вроде не было. Некоторые тогда вспомнили, что полтора года назад не случайно Овчаренко предлагал в заместители Бугакова. Колхозники на этом же собрании приняли решение оставить меня постоянным членом колхоза и присвоили звание “заслуженного колхозника”. Прощались тепло

В 1972 году был достигнут самый высокий урожай в предшествующей истории колхоз - 24 ц/га пшеницы, а зерновые и зернобобовые на круг дали 22,8 ц/га. По 6 центнеров льносемян - в среднем на один гектар со всей площади, его посева - 2000 га. Удой на корову составил 3400 кг, средние суточные привесы - 704 грамма. Не снизить удой и привес в первый год для Бугакова - победа! Сохранился прежний, низкий уровень затрат кормов на единицу животноводческой продукции, прибавились в целом экономические показатели (табл. 7).

Таблица 7. Экономические показатели колхоза “Большевик” (в рублях)

	1971 г.	1972 г.
Итог валовой продукции	5764411	5769435
Валовой доход	3136582	3482646
Прибыль	2004943	2296900
Чистый доход	1871246	2051056
Рентабельность (как отношение чистого дохода к основным и оборотным фондам), %	21,6	23,96
Рентабельность (отношение чистого дохода к себестоимости валовой продукции), %	48,1	55,16

Шли годы, а дела односельчан меня не переставали интересовать. Каждый новый производственный успех хозяйства для меня радость.

В течение семидесятых годов продуктивность крупного рогатого скота постоянно росла. В 1978 году удой молока на корову составил 3663 кг, среднесуточные привесы молодняка - 696 граммов. поголовье коров увеличилось с 1971 года на 19%. Затраты на производство центнера молока с 5 человеко-часов в начале 70-х годов снизились до 3, а на 1 центнер привесов с 20 до 14. Сохранялся высокий уровень прибыли от молока на среднегодовую корову, она повысилась с 163 до 171 рубля, по привесам несколько снизилась: с 410 до 378 рублей, но между тем это высокий достойный показатель. Расход кормов сократился с 9 до 8,4 к. ед. на 1 кг привеса. Повысилась производительность

труда в скотоводстве, прямые затраты на единицу продукции сократились на одну треть. Это высокие результаты работы, которая активно осуществлялась под руководством Юрия Федоровича (табл. 8).

Внедрение в последующие годы более производительных технологических средств, на их основе передовых технологий, дополнительное строительство производственных и культурно-бытовых объектов улучшило условия труда работников, обеспечило дальнейшее повышение производительности труда, постоянные высокие экономические показатели в производстве продукции скотоводства.

Итоговые экономические показатели по производству продукции скотоводства за 1977-1978 годы (идентичные годы) несколько в хозяйстве были ниже по рентабельности, чем в 1971, 1972 годах. Однако, если учесть, что за семь лет повысились цены на промышленную продукцию для села, значительно увеличился объем капитальных вложений, а стало быть и амортизационные начисления увеличились на продукцию, в итоге повысилась себестоимость продукции, то экономические показатели колхоза "Большевик" по сравнению с передовыми хозяйствами Сибири можно считать превосходными. С 1971 по 1978 годы на одну среднегодовую корову хозяйство ежегодно получало 573-549 рублей прибыли, рентабельность молока в 1978 году 26,3%, а привесов скота 46,1% (табл. 8).

О рентабельности производства в хозяйстве в целом. Показатели (табл. 8) свидетельствуют о том, что она за 1971 год составила 48,1%, чистый доход 1871,3 тыс. рублей. Если учесть, что около 500,0 тыс. руб. перешло на 1972 год, то сумма может повыситься до 2,5 млн. рублей, а рентабельность - до 94%. Это объясняется тем, что часть растениеводческой продукции, урожайность, как известно, в 1971 г. была самой высокой к предшествующим годам, реализовывались как товарная в начале 1972 года (лен и др.). Однако следует отметить, что и в 1972 году был высокий урожай, а затем пошло некоторое снижение уровня урожайности, что объективно коррелируется с погодными условиями - по осадкам (табл. 5). Поражают показатели по осадкам и урожайности за 1974 год. Это возможно только при очень грамотной агротехнике в хозяйстве.

Низкий урожай в Центрально-Восточной зоне Новосибирской области после 1972 года, в "Большевике" он был выше, чем у соседей. В итоге хозяйство в течение десяти лет подряд имело более высокую рентабельность, в том числе за счет показателей и в животноводстве: в пределах 40-70% и прибыль около 2 миллионов рублей ежегодно.

Таблица 8. Среднегодовые показатели продуктивности крупного рогатого скота колхоза "Большевик"

	1965 г.	1971 г.	1978 г.
Среднегодовое поголовье коров	1238	1325	1578
<u>Молоко</u>			
Удой молока на среднегодовую корову, кг	2073	3408	3663

Расход кормов на 1 ц молока, ц корм.ед.	1,14	1,13	1,20
Затраты труда на 1 ц молока, чел/часов	9,8	4,8	3,1
Себестоимость 1 ц молока, руб.	14,19	14,55	18,50
Прибыль от молока на 1 корову, руб.	4,2	163	171
Рентабельность молока, %	1,7	37,9	26,3
<u>Мясо</u>			
Среднесуточные привесы, г	397	700	696
Привесы молодняка на 1 фуражную корову, кг	221	500	513
Расход кормов на 1 ц приростов (привесов), ц корм. ед.	7,6	9,1	8,4
Затраты труда на 1 ц привесов, чел/час			
Себестоимость 1 ц привесов, руб.	50,0	20,1	14,1
Прибыль от привесов на 1 фуражную корову, руб.	92,64	86,87	113,12
Рентабельность привесов, %	19,1	410,4	378,1
Прибыль от молока и мяса на 1 фуражную корову, руб.	3,4	99,4	46,1
Расход кормов на 1 условную голову, ц корм. ед.	15,1	573,4	549,1
Рентабельность всего производства колхоза, %	21,6	35,3	41,3
Чистый доход по животноводству, тыс. руб	(нерентаб.)	48,1	22,11
	-		
		1871,3	1072,3

Очень важным рычагом в повышении урожайности полей, продуктивности животных, в экономических показателях - учеба кадров.

Поиски, анализ эффективных приемов, технологий, их внедрение в производство требуют немалое время, в том числе необходимые для поиска и изучения конкретного мероприятия, технологии, эксперимента, проверки, коллективного обсуждения с теми, кто будет внедрять и теми, кто должен быть заинтересован в этом мероприятии.

С 3 июня 1963 года каждый Вторник с 14 до 18 часов проводили соответствующую учебу - семинары. В нашей школе (названной "Школой среднего звена") учились, дискуссировали бригадиры и специалисты хозяйства, последние по очереди преподавали и учились. Возглавлял эту работу председатель колхоза.

Изучали то, что могли и должны были внедрить в своем хозяйстве: прогрессивные

технологии, принципы внутрихозяйственного расчета, вопросы, методику материальной заинтересованности работника в конечных результатах своего труда. Аналитические работы имели место ежеквартально по отраслям производства. Приведем лишь несколько конкретных примеров.

Постоянный интерес в 60-х годах представляли для нас публикации передовых технологий в газете "Сельская жизнь". На ее полосах тогда довольно часто и достаточно подробно излагались передовые технологии, иногда какая-либо технология занимала целую страницу. То, что нас особо интересовывало, мы проверяли у себя, "привязывали" к местным условиям. Так, однажды, мы обратили внимание на статью о высокой эффективности кормовых добавок - "биомассы" при откорме телят и поросят. Главный ветврач колхоза Александр Семенович Киселев "раздобыл" эту биомассу в Новосибирске, а зоотехник З.П. Кайгородова со свиноводками и телятницами организовала на специально выделенных группах животных проверку ее эффективности. Результаты оказались отменными. Через некоторое время на занятиях в школе среднего звена Зинаида Парфентьевна вместе со свиноводкой Матреной Давыдовной Никишевой изложили экспериментальные показатели, результаты своего опыта. Долго и внимательно они с работниками фермы проверяли воздействие биомассы на рост и развитие поросят. Взвешивания показали, что во всех подопытных группах животные прибавляли в весе в полтора раза быстрее, чем в контрольных. Слушателям не очень верилось, что небольшие дозы биомассы вдруг обеспечивают такой эффект. Тогда взяла слово свиноводка Матрена Давыдовна и подробно рассказала, как они проверяли воздействие биомассы на рост и развитие поросят, что поросята действительно всех подопытных групп прибавляли в весе в полтора раза быстрее, чем в контрольных. Слушатели тут же сняли всякие сомнения и сказали: "Давайте и нам биомассу." Этот препарат "прописался" в хозяйстве.

До решения проблемы рационального, сбалансированного по питательным веществам кормления скота, мы не только не могли заметно повышать его продуктивность, но имели относительно высокую заболеваемость животных, яловость маточного поголовья и другие негативы. В восьмой же пятилетке, после отработки режима кормления, падеж животных сократился в два-три раза, а получение телят на сто коров увеличилось с 80 до 95-100. В возрастании последнего показателя, конечно, велика роль зооветспециалистов, особенно техников искусственного осеменения. В своей опытнической работе мы как-то задались целью, руководствуясь известными основными закономерностями в физиологии животных, получить от коровы максимальное количество - шесть телят за пять лет. Теоретически для того времени достичь этого показателя возможно. Однако, пятилетние наблюдения, анализ внедрения рекомендованных наукой мер на 120 первотелках привели нас к выводу: наши коровы (сибирское отродье черно-пестрой породы) способны дать только пять телят за пять лет, а не шесть. Мы не очень были довольны неожиданным для себя "открытием", но зато после этого опыта наши осеменаторы уже четко знали, как можно получить от коровы в течение пяти лет - пять телят. И нужно сделать все, чтобы получать пять телят, а не меньше. Соответственно материально заинтересовали работников.

Искусственное осеменение коров в хозяйстве начали внедрять еще в 1959 г. Однако, организация этого дела (по словам Николая Ефимовича Свистунова - бригадира

комплексной бригады) была таковой, что трудно разобраться, кто вносит больший вклад в воспроизводство стада: техники искусственного осеменения или свободно гуляющие быки производители. Кстати, Николай Ефимович был единственным тогда колхозником, дважды награжденным правительственными наградами за трудовые достижения в сельском хозяйстве за 60-е годы. Лишь к началу восьмой пятилетки нам удалось создать относительно однородное стадо черно-пестрой породы с известным происхождением.

В дело повышения породности, классности маточного стада (табл. 9), немалое умение, старание и душу вложили многие работники ферм, зооветспециалисты, особенно техники искусственного осеменения - Анастасия Березовская, Клавдия Высотина, Александра Солдатова, Иван Драт и наш "профессор" (так в шутку его называли) по искусственному осеменению Михаил Болдырев. Все они прошли двух-трехмесячные курсы в Сибирском научно-исследовательском технологическом институте животноводства, а затем практически "университет" в хозяйстве. Среди них первую правительственную награду - орден "Знак почета" - получила Анастасия Березовская, обеспечившая тогда получение 98-103 телят в среднем в год от каждой ста коров.

Искусственное осеменение животных семенем известных высокопродуктивных быков позволило колхозу значительно улучшить породность, классность и повысить потенциальную продуктивность молочного стада. Если в 1965 году классных было всего 167 голов, а чистопородных четвертого и третьего поколения коров в хозяйстве не было совсем, то в 1966 году появилось третье поколение. В 1970 году четвертого поколения было 251, третьего - 600, второго - 319 и первого класса - 357 голов, а в 1975 году уже 675 чистопородных, 218 элитных, остальные - четвертого и третьего поколения. Соответственно росла и продуктивность животных. В 1965 году удой составлял 2073 кг, в 1966 году - 2610, 1970 году - 3054, в 1975 году - 3600 кг.

В зависимости от динамики породности, классности коров изменилась продуктивность животных, расход и структура кормов. Иногда породность и классность изменялись в лучшую сторону и в значительной степени, а удои снижались или в лучшем случае оставались на прежнем уровне (1967 и 1969 гг., 1971 и 1973 гг.). Это объясняется тем, что кроме породности и классности существует другой, не менее могущественный фактор, имеющий при высокой породности решающее значение - количество фактически скормленных качественных кормов в кормовых единицах, в том числе концентрированных, в расчете на фуражную корову. При этом наибольшее влияние на продуктивность оказывало не столько общий размер кормов в корм. единицах, сколько количество израсходованных в них концентратов (табл. 9).

В 1974 году общий расход кормов на корову по сравнению с 1971-1973 гг. был снижен на 1,5-4,8 ц к. ед, но вырос годовой расход концентрированных кормов (на 0,3-1,0 ц к. ед.), и удой на корову оказался выше предшествующих лет на 142 и 116 кг соответственно.

Подобная зависимость, имеющая характер закономерности, наблюдалась и раньше. Так, в 1964 г. на фуражную корову расходовалось 23 ц к. ед., из них 3 ц

концентратов, и удой на корову составил 1923 кг. В 1965 г. общий расход кормов составил 22,4 к. ед., т.е. уменьшился на 0,6 ц, но количество концентратов в нем удвоилось, и удой на корову увеличился на 150 кг. В 1966 г. расход кормов на фуражную корову возрос на 2,2 ц к. ед. за счет концентрированных кормов, что увеличило удой на корову на 537 кг.

Эта тенденция зависимости уровня от количества скормленных концентратов просматривается и в последующие годы.

В последующем выявили еще один фактор. Нужны не корма вообще, выраженные в кормовых единицах, а наиболее ценные по питательности, каковыми в колхозе “Большевик” оказались концентрированные корма, но с учетом содержания белка в рационе.

Таблица 9. Динамика породности, классности коров, удоя молока и расхода кормов в колхозе “Большевик” по годам

Показатель	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Чистопородные (чернопестрые)								161	258	323	676
IV поколение					151	251	423	478	564	577	534
III поколение		203	373	235	430	600	542	556	537	391	347
II поколение	123	423	475	630	446	319	295	153	79	-	-
I поколение	1021	711	455	278	167	39	-	-	-	-	-
Итого, голов	1144	1337	1203	1133	1194	1209	1260	1348	1438	1291	1556
Элита-рекорд										2	20
Элита					1	3	5	22	32	62	218
I класс	167	183	365	267	191	357	582	901	767	679	777
II класс	122	569	568	519	533	415	537	346	527	495	397
Некласные	855	585	270	347	469	434	136	79	112	53	144
Итого, голов	1144	1337	1203	1133	1194	1209	1260	1348	1438	1291	1556
Удой молока на											
корову, кг	2073	2610	2937	2902	2726	3054	3408	3410	3434	3550	3600
Расход кормов на корову, ц к. ед	22,4	24,6	31,0	31,7	32,5	38,8	39,5	41,3	42,8	38,0	46,3
в том числе концентрированных	6,0	8,1	10,5	9,4	8,3	12,5	14,0	13,3	13,5	14,3	16,2
удельный вес кон-центрированных, %	26,7	28,2	33,9	30,3	25,9	32,2	35,4	32,2	31,5	37,6	35,0

В колхозе “Большевик” при удое более 3550 кг на корову в год скармливали для получения 1 кг молока 400-450 г концентрированных кормов, состоящих из зерна пшеницы, овса, ячменя, гороха, жмыхов и витаминно-травяной муки. Такая же тенденция, зависимость наблюдается при выращивании и откорме молодняка крупного рогатого скота на мясо (табл. 10). Уровень приростов в 1966 г. следует исключить как

нетипичный, поскольку учитывался только молодняк текущего года рождения. В остальные же годы четко прослеживается тесная взаимосвязь: с увеличением доли концентратов в рационе животных с 20,5 до 31,2% поднимался уровень среднесуточных приростов и, напротив, низкая доля концентрированных кормов даже при увеличении общих затрат (1968 г.) снижала величину приростов. Повышение сдаточной массы одной головы молодняка также связано с увеличением расхода кормов на единицу прироста, в том числе концентрированных. И должно быть более 90 г переваримого протеина на 1 к. ед.

Среднесуточные приросты молодняка, выращиваемого и откармливаемого на мясо, уже много лет до 5-месячного возраста составляли 600-800 г. Подобная продуктивность обеспечивалась высококачественными кормами со значительной долей концентратов, хорошим уходом и содержанием скота. Так, в 1978-1980 гг. на доращивании и откорме (800 голов) при среднесуточных приростах 943 г на производство 1 ц приростов затрачивалось 7,5 ц к. ед., из которых концентрированные корма составляли 45,9%, силос - 42, сенаж - 2,2, сено - 5,9, солома - 2,5 и прочие - 2,5%.

Скотники ежемесячно получают лимиты затрат кормов, задания по приростам и условиям материального поощрения за конечные результаты работы на каждый месяц до сдачи группы животных на мясокомбинат.

Важно отметить еще одну закономерность: повышение доли концентрированных кормов снижает общие затраты кормов в кормовых единицах. Для сдачи одной головы молодняка крупного рогатого скота массой до 443 кг на производство 1 ц прироста в 1971 г. затрачивалось 9,1 ц к. ед. (концентрированные 31,2%), в 1972 г. расход кормов был снижен на 0,3 ц к. ед., а среднесдаточная масса одной головы молодняка возросла в результате увеличения доли концентрированных кормов в рационе животных.

Таблица 10. Зависимость уровня приростов от доли концентрированных кормов в рационе крупного рогатого скота колхоза "Большевик"

Год	Средне-суточный прирост, г	Расход кормов на производство 1 ц приростов, ц к. ед.		Удельный вес концентратов в рационе, %	Сдаточная масса головы, кг
		всего	в т.ч. концентрированных		
1965	397	7,8	1,02	13,4	227
1966	650*	6,05	1,3	21,5	-
1967	533	6,0	1,3	21,7	-
1968	487	8,2	1,0	12,2	-
1969	601	8,8	1,8	20,5	360
1970	650	8,4	2,16	25,7	402
1971	700	9,1	2,84	31,2	443

1972	704	8,8	3,2	36,4	466
1973	700	9,2	3,6	39,1	456
1974	680	8,2	3,4	41,5	455
1975	690	8,5	3,2	37,7	454
1976	675	8,0	3,1	38,6	485
1977	674	8,9	3,3	37,7	464
1978	696	8,36	3,2	39,4	501
1979	712	8,09	3,1	41,5	516
1980	731	8,05	3,29	36,9	528

Следует отметить квалифицированную творческую работу главного ветеринарного врача колхоза Лаврова Игоря Андреевича, зоотехника-селекционера Тамары Ивановны и главного зоотехника Бориса Александровича Мажаевых. Мажаевы пришли к нам в колхоз в 1968 году, вскоре после окончания Новосибирского сельскохозяйственного института. На первых порах им нелегко было настроить себя на по сути исследовательскую, связанную с производственными экспериментами работу и на этой основе осуществлять обучение кадров, организацию технологических процессов на фермах. Тем не менее, они справились с этой задачей. Тамара Ивановна имела для такой работы хорошую подготовку. Она с отличием закончила институт, а до этого работала дояркой, телятницей, здесь она стала селекционером. Борис Александрович, будучи главным зоотехником, легко и быстро втянулся в производственный процесс хозяйства, нашел общий язык со специалистами колхоза, которые к тому времени очень хорошо усвоили требования правления: каждый из них должен был постоянно вести поиск эффективных приемов, технологий, активно внедрять их на своем производственном участке.

Чтобы внедрить передовой, эффективный прием, технологию в подразделения колхоза, специалисту необходимо пройти определенный путь: выбрать научную рекомендацию, провести проверку, доработку ее на местные условия, внедрить эффективные приемы, технологию сначала на небольшом производственном участке, а затем выступить в школе среднего руководящего звена хозяйства с полученными экспериментальными материалами, и только после этого одобренное мероприятие, технология получала гражданство для широкого производственного внедрения.

Занятия в школе, как уже говорилось, проходили регулярно - каждый Вторник в течение всего года по 1970 год. Затем, когда мы многократно перебрали все вопросы, перешли на занятия через вторник. Школа среднего руководящего звена постоянно давала свои плоды. Специалисты колхоза в ней повышали, углубляли свои знания, используя научную литературу, по конкретным вопросам производства, обогащались опытом передовых хозяйств области и страны. Вспоминается такой пример. В сентябре 1961 года на правлении колхоза утверждали бригадиром первой комплексной бригады

рядового колхозника, тракториста - помощник бригадира по механизации, Василия Максимовича Швецова. Когда члены правления спросили у него: "Справится ли он с делами?" Он ответил: "Какой из меня может быть бригадир, ведь образование у меня всего шесть классов - не окончил семи классов", - тогда семь классов - неполное среднее образование. Но мы тогда не ошиблись в нем. Он успешно осваивал через нашу школу науку управлять людьми и внедрять прогрессивные технологии. В 1965-ом был засушливым год, кормов не хватало. Заходит ко мне Василий Максимович и просит заменить силос, который они завозили из других бригад, на зернофураж в эквиваленте по кормовым единицам. Я ему в ответ внушаю, что в этом случае сильно уменьшится доля сочных кормов. А он не отступает, кладет на стол лист бумаги, на котором изложен сравнительный опыт в течение месячного кормления двух идентичных по продуктивности групп коров. Действительно с концентратами при одних кормовых единицах удой на 70% выше. Я удовлетворил просьбу наполовину. Но они продолжили сравнительный опыт на этих двух группах до выхода на пастбища, а затем Швецов эти результаты мне принес и положил на стол, за подписью зоотехника и бригадира. В ответ ему сказал: "Так держать, молодец!" Он ушел довольным своими грамотными действиями. Подобных примеров было много.

В конце шестидесятых годов направили его на трехмесячную подготовку в сельхозинститут, которую он окончил с отличием. Когда вернулся, на одном из занятий школы его спросили - как справился с программой? Он ответил, что сильно отличался на семинарских занятиях. Дело дошло до того, что учинили допрос - "откуда ты все это знаешь"? И ему пришлось сказать им правду, что все это и шире узнал и проверил в нашем колхозе "Большевик" и рассказал им чем мы занимаемся каждую неделю с июня 1963 года, каждый Вторник.

В 1972 году за производственные успехи Василий Максимович был награжден орденом Ленина.

Следует сказать добрые слова бывшим первым секретарям Ордынского райкома партии Сорукову Николаю Григорьевичу, Котову Юрию Константиновичу за поддержку при внедрении нового, прогрессивного в колхозное производство.

Николай Григорьевич, приезжая в хозяйство, иногда подробно разбирался в наших делах, особенно внимателен был к экспериментам по земледелию и растениеводству, он закончил агрономический факультет СХИ, директор совхоза.

- Опять что-то затеваете? А ну-ка расскажи, на что рассчитываете?

И часто слышалось в ответ: "Это будет здорово, поддерживаю!.."

Вспоминается такой эпизод. Начались в районе полным ходом уборочные работы. Наш колхоз тоже приступил к ним, но на несколько дней позже, так как мы в тот год позже посеяли и соответственно после других приступили к хлебосдаче. "В чем дело, почему "Большевик" на сегодняшний день меньше всех сдал хлеба государству, почему он начал уборку после других? Почему не косят кукурузу? Нет в районной сводке." - спрашивал новый первый секретарь райкома Ю.К. Котов у работников райсельхозуправления. Ему сказали, а что им до уборки, "они во время уборочных работ

изучают вопросы животноводства”. Звонит мне Юрий Константинович, как раз был Вторник - день учебы специалистов, руководящего состава, и спрашивает: “Что вы сегодня делаете?” Отвечаю: “Ведем уборочные работы, это - главное сейчас для нас.” Он, видимо, решил проверить и через час зашел в кабинет. В кабинете все бригадиры, специалисты - идут занятия. Он поздоровался и молча присел. Я подошел спросил не спешит ли он, ответил, что нет. Сидел час, другой, пока не закончились занятия. Затем также молча поехал со мной к комбайнам и убедился, что уборка идет слажено. Прощаясь, сказал: “А занятия у вас сегодня были интересными, важными, нужные” и в добавок начал кого-то поругивать... Юрий Константинович часто бывал в хозяйстве, нередко подробно разбирался в наших новых технологиях, особенно по животноводству, он закончил ветеринарный институт, поддерживал поисковые работы, воодушевлял на новые дела.

В начале 1969 года он ушел из района заведующим отделом организационно-партийной работы обкома партии. Я жалел об этом: он умело распространял передовые приемы, технологии в районе. Многие совхозы начали активное строительство производственных и социальных объектов, внедрять эффективные приемы, технологию нашего хозяйства. Легко было с ним работать.

При Котове и после него председателем Ордынского райисполкома работал Данилов И.П. В свое время он закончил юридический факультет в Алма-Ате. Работал следователем, в Ордынке - районным прокурором, председателем райисполкома, затем начальником РОМ Железнодорожного района, зам. начальника областного управления внутренних дел, начальником школы милиции, полковник в отставке.

Это очень интересный собеседник, эрудит в юриспруденции, хорошо знал жизнь и производство села.

Как-то заходит на заседание правления нашего хозяйства, мы рассматривали итоги уборочных работ. Он нашелся, что сказать по злободневному вопросу нашей повестки. А затем спросил: “Что будет после перерыва?”

- Рассмотрение заявлений.

- Заявление на увольнение есть?

- Да, одно имеется.

При рассмотрении этого заявления он внимательно слушал вопросы и ответы. Выступающие члены правления внимательно разобрались в чем дело: увольняется умелый, старательный механизатор, который родился, учился, трудился здесь, имеет приличную семью и вдруг собрался в г. Новосибирск. Мне пришлось заключать: “Подумай, посоветуйся по доброму дома, с женой, семьей. Если заявление не заберешь, то в конце года, как сложилось в колхозе, рассмотрим окончательно.”

Здесь я не называю фамилию подателя заявления потому (подобные заявления бывали), что затем он заявление забрал и по-прежнему хорошо работает и живет в АО “Ирмень”.

После заседания Иван Петрович мне сказал, что правление и ты председатель поступаешь неправильно, “как при крепостном праве”. Мне пришлось тогда ему сказать, что мы должны заявителю помочь, его нельзя увольнять: дважды у меня в этом кабинете была жена и упрашивала - “не отпускайте его из колхоза, развалится семья.” А что касается крепостного права, то оно у нас действует лишь до конца года, а в данном случае может просуществовать менее трех месяцев.

В январе следующего года звонит Данилов, обговорили его вопрос, он добавляет еще есть один: “Сняли с человека крепостное право?” Я ответил, что он через месяц взял обратно заявление, а его жена после этого кланялась мне и просила передать тебе “великое спасибо”.

- А она откуда узнала о том, кто я и как ей помог?

- В селе люди все знают, это одна огромная семья... тем более в колхозе, это не в совхозе.

- Социальный вопрос - сложное дело, - заключил Данилов.

Не поработалось долго ему с новым “первым”. Ушел от него с обидой и гневом, долго он давал ему крутые оценки, используя статьи уголовного и морального кодексов.

На смену Котова пришел (в должность первого секретаря райкома) Саблин Г.Ф. В начале у меня взаимоотношения с ним были равными, нормальными. Затем на Пленумах райкома, собраниях в докладах первого стали появляться мелкие, предвзятые, необъективные оценки деятельности колхоза “Большевик”. На одном из Пленумов директор Алеусского совхоза А.И. Семенов, под воздействием доклада первого секретаря, с трибуны вызывает на соревнование коллектив колхоза “Большевик” : “Кто больше надоит молока на фуражную корову в 1971 году?” Я принял вызов. Однако не только наша делегация, но и другие в зале чувствовали, что “первый” организует какую-то авантюру. За предшествующий (1970 год) в “Большевике” надоили более 3 тыс. кг на корову, а в “Алеусском” около 2200 кг. Прошел 1971 год, идет очередной Пленум. На Пленуме выступил и Семенов, но “забыл” упомянуть о прошедшем соревновании и “первый” ему не напоминает. Тогда я прошу слова (подал записку, Саблин пытается закруглить и закрыть Пленум, но я иду на трибуну (без предоставления мне слова). Обращаюсь к Александру Ивановичу: “Вызвал, проиграл соревнование, имей смелость признаться. Наш коллектив животноводов надоил 3408 кг на корову, снова прибавил за год - 350 кг... А сколько вы?” Стою, жду ответа, зал требует ответа. Семенов слыл смелым оратором по любому поводу и без него. А тут вдруг растерялся, но отвечать нужно. Он встал с места, немного вышел вперед и сказал, что “станем на колени, но надой за прошедший год не прибавили, даже снизили, что-то у нас скот приболел” ...

Я счел, что на этом комедия закончилась.

Но нет, Саблин не успокаивался, подключил редактора районной газеты против коллектива колхоза... С очередным номером районной газеты мы с секретарем парткома (Ю. Бугаков) пришли в кабинет “первого”. Скромно пытались выяснить истинную причину негативной позиции к хозяйству и его руководству со стороны “первого”. Но и

этот гуманный шаг нам не помог. Прошло некоторое время, с учетом наших с ним встреч, понял, что от такого “первого” секретаря добра не жди. Этот куда хуже и вреднее, чем Прохоров.

Произошел и такой случай. В очередной раз в наше хозяйство приехали первые секретари райкомов партии Западной Сибири. Они (по очереди) ежегодно посещали наш колхоз, после очередных зональных семинаров. Мне с главными специалистами хозяйства надлежало относительно подробно рассказать и показать новые эффективные технологии, приемы, методы осуществления хозрасчетных отношений, методику материальной заинтересованности работников. Гости побывали группами на наших производственных участках, получился семинар по теории и практике с участием рядовых исполнителей и специалистов хозяйства. А затем перед отъездом, к вечеру, собрались в столовой, обменялись своими впечатлениями.

Помню взял слово сосед - первый секретарь Каменского горкома, герой соц. труда (из Алтайского края), он высказал свою точку зрения на неоднократные семинары в “Большевике”... и сегодня более 100 первых посвятили целый день, оторвали специалистов от своих дел. Мы многое и снова увезем отсюда для внедрения в своих хозяйствах, в своих районах.

А затем обращается к Саблину: “Как же вы обошли Ивана Яковлевича за высокие итоги его работы в восьмой пятилетке? Он давно заслужил звание Героя Соц. труда и говорю это не только от себя, но и присутствующих здесь...”

После такого высказывания особенно было неприятно, когда Саблин не нашел, что в ответ сказать. Начал лукавить... Вызвал отрицательную реакцию у присутствующих: “Вы даже не представили его, а зачем мы тогда сюда часто приезжаем?...”

Чтобы выйти из патовой ситуации, я поднял тост за здоровье гостей и успехи в сельхозпроизводстве их районов. После этого тепло попрощались и разъехались.

Для меня этот внезапно возникший разговор, был совсем никчемным. Я уже хорошо знал власть “первых” секретарей. Мне от них нужно лишь человеческое отношение к интересам коллектива хозяйства и ко мне. И не дай бог - если этот неограниченный властью работник по натуре окажется садистом. Мне состязаться с ним некогда, да и власть у нас с ним разная.

После отъезда делегации, Саблин задержался, что то, видимо, хотел услышать от меня или сказать мне. А суть ситуации такова, что мне было как-то неудобно, не за себя, а за него. Он постоял-постоял, понял, что я ничего не хочу говорить. Жду, что он скажет, если не отъезжает. Он спокойно произносит: “Ордена и тем более звезду дает не правительство, а первый секретарь райкома партии...”

Да, для меня его откровение было неожиданным, неприятным... Я подумал на миг: неужели должен зависеть от такого неприятного человека - садиста, немного постоял, затем ушел.

Первый раз вспомнил об этом через год, в мае 1972 года, когда Горячев - первый секретарь обкома партии пригласил меня и предложил должность начальника облсельхозуправления. Он обрисовал производственные проблемы перед сельским хозяйством области в целом и в колхозах, которые непосредственно теперь выходили на областное управление. Следовало мне перенести все положительное, что удалось сделать в "Большевике", на колхозы области. Он подчеркнул важность того, что я будучи председателем, не только внедрил хозрасчет в колхоз, но и защитил диссертацию на кандидата экономических наук. При этом разговоре присутствовали - председатель облисполкома А.И. Зверев и секретарь обкома партии по сельским делам Н.Г. Соруков. Мнение Сорукова знал, он считал, что я должен пойти на эту работу. Федор Степанович уловил мои мысли, сомнения, решил повторить, еще раз отметить - важность моего назначения... Наконец, пришла очередь моего ответа. Я обратился к Звереву: "А как Вы относитесь к данному предложению." Алексей Ильич (неожиданно для меня) кивнул в сторону первого и добавил: "Решает он." Федор Степанович кивок Зверева принял как должное и понял, что я снова не готов дать согласие, снова подчеркнул важность предложения и необходимость мне еще подумать, посоветоваться с семьей. И попрощался - "до завтра".

Возвращаясь домой, прикинул личные возможности, утвердительно пришел к тому, что хозрасчет можно и нужно внедрять во всех колхозах, осуществить все основные принципы внутрихозяйственного расчета в 160 хозяйствах - крупное производственное, государственное и научное дело. А в "Большевике" Бугаков потянет, помогу, а неровен час - вернусь. Подъезжая домой, почувствовал какую-то тревогу, нежелание куда-то уходить от людей, которые стали для меня очень близкими. Здесь решались социально-экономические проблемы. Колхоз, люди - колыбель моих дел, не поеду! Не оставлю их, рано уходить!...

На другой день звонок от Сорукова - нужен положительный ответ. Я сказал: "Ответ будет." Дело в том, что откуда-то из-под сознания пошли мысли, что придется работать не только с колхозами, сельскохозяйственными учреждениями, Сибирским отделением ВАСХНИЛ, но и со Зверевым, Соруковым, а главное - Горячевым и не менее сложно будет работать с руководителями хозяйства. Многих видел, встречал на разных сессиях, пленумах, на облисполкоме, в своем колхозе. К тому времени я отбыл трижды депутатом областного Совета, в том числе и членом облисполкома. Но непосредственно с секретарями "архитекторами" строительства социализма в районах имел дело только с четырьмя (Прохоров, Соруков, Котов, Саблин). Они были разными.

Беда в том, что некоторые стремились стать "хозяйном" района. "Саблины" не только пытались чваниться в этой роли, а реально ее осуществляли - за правительство - "Не правительство награждает, а я, секретарь райкома". Быть или не быть тебе директором или председателем - он решает. Что же тогда остается от советской власти, от коллектива хозяйства, сельхозуправления и от ленинской партии, к которой лишнут, как мухи, эти некоторые "хозяева". Где в свое время позволялось и должно позволяться каждому сказать то, что он считает правильным. Где же элементарная демократия?! Ленин многократно в разных местах, особенно после 1916 года, говорил, писал, что мы боремся за демократию и социализм, без социализма не может возникнуть настоящая, народная демократия. Более высокая и широкая демократия возможна только при

социализме.

Но горе - некоторые партийные работники, после Ленина, не только исказили демократическую суть партии, но своими действиями, к сожалению, сплошь да рядом позорили принципы партии, превращали грамотную профессиональную деятельность партийца в дилетантство, авантюру, чванство, прожектерство. Однако нельзя так оценивать всех подряд, но эгоизм, пережитки должны уходить на "свалку"... Иначе эти дилетанты, проходимцы каждый раз, когда будет начинаться "заново строительство социализма" станут подрезать ростки, губить идею и суть строительства нового созидательного общества социальной справедливости.

ХОЗРАСЧЕТ

Разработка, внедрение, совершенствование системы и принципов общехозяйственного и внутрихозяйственного расчета были положены в основу всей нашей работы. Хозяйственный расчет мы внедряли в комплексе с прогрессивными технологиями. Это был взаимосвязанный процесс. До тех пор пока действует система товарно-денежных отношений в процессе производства, хозяйственный расчет должен быть основой экономической деятельности каждого хозяйственника, руководителя предприятия. Тем более колхозы должны были работать на принципе самокупаемости.

На выборном собрании колхоза (июль 1961 г.) моим первым хозрасчетным предложением было: уточнить систему оплаты труда - важное звено внутрихозяйственного расчета. Когда закончился 1961 год, подвели итоги по выполнению приходно-расходной сметы хозяйства и в соответствии ее результатов, наличия денег на конец года произвели дорасчет с колхозниками. Так же поступили и с натуральной оплатой - выдали 70 процентов намеченного в начале года размера, в соответствии с фактическим выполнением плана хлебопоставок государству.

Почти без шума, "звуков фанфар", если не считать дополнительные разговоры и мои разъяснения во время "забастовки", естественно, логично вошли в упорядоченную систему внутрихозяйственного расчета все основные задумки, реально возможные меры, принципы.

Хозяйственный расчет предусматривает не только материальную заинтересованность работников в конечных результатах труда, но и выполнение, перевыполнение производственных показателей, заданий, обеспечивающих увеличение денежных поступлений. Тем более это было необходимо в то время (до 1966 года), когда государство еще не гарантировало устойчивое кредитование оплаты труда колхозникам. Такие условия заставили нас включить шире в производство экономически выгодные культуры, виды животных, то есть делать все для того, чтобы продукция хозяйства была рентабельной, высоко доходной. Так возникло стремление, на основе анализов в

несколько раз расширить площади посева льна масличного, гречихи, у которых закупочная цена была относительно высокой, вести активно специализацию по отраслям производства и по хозяйству в целом.

Внедрение и расширение технологии по наиболее полному использованию льна масличного привело к решению многих проблем: в 2-3 раза увеличились денежные поступления с гектара пашни, занятой льном. Из части семян, которая не проходила по кондициям для "Заготзерно", стали получать ценный белковый корм для скота и масло для легкой промышленности, паклю для строительного производства. В зимний период всем женщинам, желающим и имеющим к этому возможность, предоставили работу на льноцехах. Таким образом, зимняя безработица для многих женщин пятой и четвертой комплексных бригад закончилась.

Внутрихозяйственная специализация, концентрация скота, общехозяйственная специализация, комплексная механизация, передовые эффективные технологии (с начала 1962 года) активно внедрялись нами во все отрасли производства. Мы твердо были уверены, что они обеспечат нам повышение производительности труда. Я выбрал соответствующие ленинские фразы о значении производительности труда: "Производительность труда - это самое главное, самое важное для победы нового строя..." [2], а также о хозяйственном расчете: "Хозяйство нужно вести не на энтузиазме непосредственно, а при помощи энтузиазма... на личном интересе, на личной заинтересованности, на хозяйственном расчете..." [2]. В 1962 г. написали их на алой бархатной ткани и вывесили справа и слева сцены нашего клуба. Они долго оставались и после меня (пока не построили Дом культуры). Сегодня об этом пишу потому, что эти слова оказались весьма нужными для всех нас. Некоторые колхозники, выступая на собраниях, нередко обращали внимание всех присутствующих на них, чувство гражданского долга за выполнение ленинских наказов возникла у всех. Мне тогда казалось, что больше всего в долгу был я. Но затем узнал, что так думали про себя специалист, должностное лицо хозяйства и многие рядовые работники.

Нами составлялся план внедрения технологических, организационно-технических и экспериментальных мероприятий общехозяйственного характера, в котором определялись сроки исполнения, исполнители, место внедрения и примерная экономическая эффективность каждого мероприятия.

Важнейшей и сложнейшей частью нашего хозрасчета была система материальной заинтересованности и ответственности подразделений, конкретных исполнителей в конечных результатах своего труда. Чтобы подойти лучше к решению этой сложной задачи пришлось проделать немалую работу по уточнению, корректировке норм и расценок. Эту работу осуществляли в течение зимы 1961-62 гг. В итоге мы приняли большую часть норм и расценок, действующих в соседних совхозах, которые территориально окружали нас и не столько потому, что они более объективны, а снять разговоры, что "у них нормы меньше". Непросто оказалось составить хозрасчетное задание для наших подразделений - комплексных бригад. По этому вопросу мы немало дискутировали. Наконец, обратились в Сибирский филиал Всесоюзного научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства, вскоре он стал - СибНИИЭСХ. В течение нескольких недель нам оказывал методическую помощь

Владимир Ильич Еськов - старший научный сотрудник этого филиала. Его методическая помощь была полезной, хотя от некоторых принципов и предложений пришлось отказаться. Мы не приняли полную схему внутривозрастного расчета, предлагаемую филиалом, увязывающую хозрасчетные задания в прямую зависимость от процента выполнения профинплана, учета всех элементов затрат для каждого исполнителя и некоторые другие показатели. Но, как подтвердила практика, наше отступничество носило достаточно обоснованный характер, оно позволило сильнее заинтересовать работников в выполнении и перевыполнении доведенных заданий с учетом затрат, которые зависели от непосредственного исполнителя. В итоге повседневной практики выработали несколько оригинальный путь в формировании эффективных хозрасчетных заданий, отличающихся от сложившихся канонов, которые, к сожалению, имели место. В хозрасчетное задание подразделениям часто включали показатели, которые были ниже уровня производственно-финансового плана колхоза. Размер хозрасчетного задания в последующие годы, например, по уровню надоя молока на фуражную корову обычно устанавливали несколько ниже достигнутого, что и считалось крамолой. По нашим условиям материально высоко поощрялись работники за килограммы, центнеры продукции, создаваемой сверх задания. При такой методике подхода подразделение и отдельный исполнитель всегда получали реальный, усиленный план-задание, а за перевыполнение его имели гарантию для повышенного вознаграждения. Не трудно понять, что в этих условиях люди трудятся во имя значительного перевыполнения производственного задания, чтобы получить большую доплату. А значительное перевыполнение задания, естественно, в итоге обеспечивало в большинстве случаев выполнение и перевыполнение плановых показателей в целом по хозяйству.

Закончился 1962 год, подразделения справились с хозрасчетными заданиями по-разному, соответственно получили неодинаковые размеры доплаты. Отчетное собрание по результатам производственного 1962 года шло бурно. Желающих выступить было много. Все выходили к трибуне, говорили конкретно и довольно обоснованно, так стало постоянно на всех собраниях и, как мне стало известно, так остается и по настоящее время. Этот случай убедил меня в том, что когда человека волнует конкретный вопрос, он, не будучи оратором, ранее может быть никогда не выступал с трибуны, а в таких условиях может говорить интересно, по существу дела. На этом собрании колхозники уже не сваливали, как бывало раньше, все грехи на правление колхоза, а больше говорили о конкретных промахах в своих подразделениях, о пробелах в работе руководителей, специалистов подразделения. Крепко доставалось тому бригадиру, у которого доплаты оказались ниже, чем у соседей, и особенно, если они были ниже среднего колхозного уровня. Оригинальным было выступление рядового колхозника Ципаева Ильи Семеновича, который непроизвольно предвосхитил следующий очень важный этап в нашей системе материальной заинтересованности. Сам выступающий в ту пору в работе не отличался, а такая категория людей всегда ищет хоть какое-нибудь уязвимое место в любом мероприятии. Он начал с того, что внедрение хозрасчета - дело хорошее, но надо довести его не до бригады в целом, а до каждого колхозника персонально, "мы за такой хозрасчет, а не за бригадный". Против этого предложения, конечно, в зале никто не возражал, все ждали положительного ответа, а вдруг действительно и так можно сделать. Пришлось мне, вполне осознанно,

заявить тогда, что совместными усилиями постараемся в ближайшие годы осуществить и эту часть хозрасчетного дела материальной заинтересованности каждого работника в результатах своего труда.

В 1963 году в этом направлении мы практически не много смогли сделать: производственный год уже ушел. Но к началу 1964 года была разработана, кроме общего материального поощрения за конечные результаты труда бригады, система персонального поощрения за перевыполнение личного производственного задания среди работников дойных гуртов. Задание устанавливалось на группу коров с учетом продуктивности каждой, для этого осуществляли ежемесячные три контрольные дойки и 2 раза измерение жирности. Центнер молока по плановому заданию в оплате доярке оценивался тогда в 1 руб. 17 коп., а каждый сверхплановый - в 3 руб. 51 коп., т. е. в тройном размере. При этом договорились, что такое завышение будет действовать только в первый год, а затем, видимо, будет - в двойном. За молоко, надоенное сверх задания, некоторые доярки получали в конце 1964 года дополнительно до 300 рублей. Например, Валентина Сергеевна Баннова получила 190 рублей, Ольга Карповна Мартын - 289 рублей. Кроме того дояркам было выплачено по 2 руб. 50 коп. за каждого полученного теленка, а за теленка сверх установленного задания - 5 рублей. Все это рассчитывалось, обосновывалось. В последующие годы, особенно в годы восьмой и девятой пятилеток, когда дояркам обеспечивался большой прирост в надоях молока, дополнительная оплата у них составляла в конце года до 400 рублей и более (в то время - более шести месячных окладов - средняя годовая оплата в седьмой пятилетке составляла 702 рубля по колхозу). Редко кто теперь помышлял уходить с фермы, особенно во вторую половину года, в том числе в октябре-ноябре, когда удои, как правило, падают в хозяйстве. Недостаточно обоснованный уход работника с фермы до конца года лишал его премиальной оплаты.

По такому же принципу реализовали систему материальной заинтересованности в 1966 году среди скотников, обслуживающих молодняк крупного рогатого скота, находящийся на доращивании и откорме с четырех-пятимесячного возраста - до сдачи на мясокомбинат. В своей основе этот принцип действует в хозяйстве до сего времени. Его существо состоит в следующем. Скотник получает тарифную сдельную ставку в пределах среднесуточных привесов по хозрасчетному заданию, а при перевыполнении за каждый дополнительный центнер - выше в 1,5-2 раза. При этом задание по привесам, также как и по молоку льготируется к достигнутому уровню: достигнутый уровень - это же результат высококвалифицированного труда в хозяйстве. Например, среднесуточные привесы на откорме в прошлом году на данной ферме составляли 900-1000 граммов. При выдаче таких же кормов скотник получает в хозрасчетном задании уровень привесов на 20-30% ниже. И в этом случае привесы снова должны быть высокими - 900-1000 граммов, а оплата в пределах 1,5-2-х и более тарифных ставок.

Скотники: такие как Афонин, Янин и другие в момент получения производственного задания быстро анализировали величину и состав рационов по питательным веществам. Технику этого дела они хорошо освоили на занятиях. Если же оказывались какие-то отклонения от сложившегося уровня заданий, фактически выдаваемых кормов - они тут же подавали своевременный сигнал в правление колхоза.

Вот уже сколько десятилетий на третьей ферме среднесуточные годовые привесы в пределах от 950 до 1050 граммов! За год прироста (привесы) живой массы на каждую голову составляют в среднем 365 (350-380) кг. Если в четырех-пятимесячном возрасте, перед приходом на данную ферму, теленок весил 130-150 кг, то не трудно подсчитать, каким весом в 16-17-месячном возрасте он идет на мясокомбинат! Мясо - высоких кондиций, а затраты кормов и других средств самые минимальные.

В 1965 и 1966 годах мы охватили почти все работы колхоза сдельной оплатой, системой индивидуальной материальной заинтересованности. Наша дополнительная, премиальная оплаты в получении продукции сверх персонального задания заинтересовывает не только непосредственных исполнителей, но и организаторов этого производства. Руководители, специалисты подразделения получают доплату (премию) на уровне средних доплат членов своих подразделений с перерасчетом на их оклады, а главные специалисты и председатель колхоза соответственно от средней доплаты бригадиров комплексных бригад. Так создавалась логическая система материальной заинтересованности всех и каждого в результатах труда.

Кратко изложенный здесь подход к методу организации материальной заинтересованности сложился в хозяйстве к 1967 году. Дополнительная оплата стала делиться на две части. "Первая часть" - выдавалась за перевыполнение индивидуального или мелкогруппового задания колхозникам, создавшим продукцию сверх задания и руководителям, специалистам, обеспечившим успешную работу этих колхозников. "Вторая часть" дополнительной оплаты выдавалась всем членам хозрасчетного подразделения в зависимости от выполнения хозрасчетного задания по валовому производству и затратам средств подразделением (комплексной бригадой). Колхозникам, которые непосредственно не входили в хозрасчетное подразделение, но выполняли работы по ремонту, обслуживанию и др., дополнительная оплата начислялась в размере среднего процента по второй части хозрасчетных подразделений колхоза.

Условия дополнительной оплаты подробно излагались в "Положении о внутрихозяйственном расчете колхоза". Там же отражались основные принципы хозрасчета, методики составления производственных заданий, учета, контроля результатов производства и исполнения организационно-технических мероприятий по выполнению хозрасчетных заданий. "Положение" ежегодно уточнялось и утверждалось на собрании колхозников. Писать текст Положения о внутрихозяйственном расчете, дорабатывать отдельные его вопросы с учетом замечаний приходилось автору этих строк. Считал, что это дело было моим долгом. Тем более, что в течение четырех лет (1965-1969 гг.) я был аспирантом (заочником) Всесоюзного научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства. В 1969 году на объединенном Ученом Совете по экономическим наукам Сибирского отделения Академии наук СССР защитил диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук по теме "Пути повышения рентабельности производства в колхозах на основе хозяйственного расчета". Хочется сказать несколько добрых слов об ученых СО АН СССР. Помнится теплое отношение академика А. Аганбегяна при первой встрече и его слова, которые содержали примерно такую мысль: "Хорошо, что Вы пришли к нам уже с готовой диссертацией, наши научные сотрудники внимательно посмотрят, а затем мы дадим"

ответ". На предзащите в отделе, который возглавлял доктор экономических наук Можин, я был приятно удивлен тем, что все четырнадцать выступающих оказались хорошо знакомы с содержанием моей работы. Было много вопросов, дискуссия оказалась весьма активной, интересной и полезной для обеих сторон. Внимательным и принципиальным был первый оппонент - член-корреспондент АН СССР Татьяна Ивановна Заславская. Все они после защиты стали добрыми наставниками, товарищами в моей дальнейшей работе.

Научным руководителем был академик ВАСХНИЛ Михаил Иванович Тихомиров. Он остается в моей памяти, как образец ученого, находящего время и для кропотливого труда с аспирантом, как человек большой и доброй души. Его достоинство, как руководителя состояло в том, что он ничего не делал за аспиранта, не ломал существа плана его темы, все внимательно "от корки до корки" проверял, подсказывал, что и где нужно улучшить, а как? - "подумай сам, почитай вот эти материалы". И не выпустил меня на защиту до тех пор, пока не убедился, что я хорошо знаю все работы, включенные в список литературы диссертации (а их было около двухсот).

В течение всей моей одиннадцатилетней работы в колхозе практическими помощниками были, пожалуй, все специалисты. Правой рукой при внедрении хозяйственного расчета стали работники бухгалтерии, главный бухгалтер колхоза Василий Ильич Демаков. Образование у него невысокое, но он хорошо понимал существо учетного дела и добросовестно выполнял все поручения. Еще легче стало в 1967 году, когда к нам в хозяйство, на впервые учрежденную должность главного экономиста пришел Федор Степанович Вечкутов, прошедший до этого хорошую школу бухгалтера и экономиста в МТС, совхозе, районном отделении Госбанка. Он свободно владел не только всеми "Положениями", инструкциями по учету, оплате труда, финансовыми операциями, но и методами нормирования труда. Лично ему многократно приходилось проводить фотографии, хронометражи на различных производственных участках. К тому же Федор Степанович обучил этому важному делу не только должностных лиц, но и рядовых колхозников. Бывало, приходишь на ферму, а доярка или скотник показывают тебе фотографии рабочего дня, просят устранить недостатки в организационных делах, или скотник половину рабочего времени, где-нибудь отсиживается. По первому сигналу из бригад о необоснованности норм, рационов, хозрасчетных заданий экономист немедленно выезжал на рабочее место, изучал фактическое состояние, вносил коррективы в необходимые для положительного решения вопроса. В своей деятельности он неуклонно руководствовался Положением о внутрихозяйственном расчете колхоза. Приведу несколько характерных примеров по совершенствованию материальной заинтересованности работников, встретившихся в моей практике.

Площадь, занимаемая кукурузой в хозяйстве составляла 2 тыс. гектаров. Она занимала важнейшее место среди возделываемых кормовых культур. Кукуруза - пропашная культура - не переносит присутствие сорняков, требует внимательного ухода, особенно в первые фазы своего развития и поэтому количество и качество ее урожая во многом зависит от кукурузовода. В силу того, что в первые годы хозрасчетные задания доводились до подразделения колхоза - бригады, эта система распространилась в одинаковой степени и на кукурузоводов. Но поскольку кукурузоводы раньше были

выделены в бригаде в относительно самостоятельное производственное звено, то мы довели дополнительное производственное задание и до этих звеньев. Через несколько лет мы обнаружили, что некоторые члены звена кукурузоводов комплексной бригады состоящего из 3-5 человек, стали приспосабливаться не к конечным результатам труда - урожайности, а к выработке больших объемов работ. Кукурузовод старался получить побольше площадь для посева кукурузы, так как знал, что в этом случае у него наверняка в итоге будет больше заработок, чем за более качественный труд по повышению урожайности на меньшей площади. Мы сократили площади посевов кукурузы, закрепляемые за кукурузоводами. Однако, желаемого эффекта повсеместно не добились, так как теперь некоторые кукурузоводы стали параллельно выполнять другие работы. Тогда мы разделили кукурузоводов, закрепили за каждым конкретный участок, определили персональное задание, установив значительное повышение доплат за повышенный урожай. Эта мера оказалась наиболее эффективной. Помню такой случай. Кукурузоводы пятой комплексной бригады Кузьмин, Ярцев, Черепанов "в секретном порядке" опять объединились и выполняли работы по уходу за культурой коллективно, независимо от закрепленного за каждым участком, но на следующий год также в "секретном порядке" разошлись по своим участкам ввиду того, что один из них обрабатывал междурядья кукурузы на большой скорости, чтобы больше заработать сегодня, делал две нормы, срезая часть растений в рядках. Этот случай заставил нас еще раз задуматься над совершенством наших конкретных условий материальной заинтересованности. Вновь проанализировали систему, методы материальной заинтересованности, еще более увеличили доплаты за конечную продукцию, получаемую сверх установленного задания: размер за конечную продукцию должен быть достаточно высоким. И теперь уже дело кукурузоводов как им удобнее, производительнее и эффективнее работать коллективно или в одиночку. Квалифицированные, доверяющие друг другу кукурузоводы, сразу же объединились и стали работать высокопродуктивно, другие же решили работать отдельно. Но во всех случаях результаты повысились.

Собственный опыт убедил нас в важности того, чтобы в хозрасчетных заданиях размеры продуктивности, урожайности, производственных затрат были реальными, приближенными к местным фактическим условиям. Только в этом случае гарантируется успех внутрихозяйственного расчета. Чтобы правильно решить эту задачу со стороны специалистов хозяйства необходим постоянный анализ состояния сложившейся технологии на каждом производственном участке. Например, во имя этого в растениеводстве мы организовали учет количества выпадающих атмосферных осадков в каждой бригаде. Установили зависимость размера урожая от выпавших осадков. Такие разработки позволили правлению колхоза перед уборкой урожая вносить коррективы в уровни урожаев, доведенных в хозрасчетных заданиях в начале года, когда еще не было известно, какой будет только начавшийся год по погодным условиям. Подробнее это описано в книге И.Я. Овчаренко, П.П. Чернова "Хозрасчет в колхозе" [1].

Другой пример. Не все механизаторы одинаково добросовестно берегли технику, многие спешили получить новый трактор, комбайн. На новом больше сделаешь, больше заработаешь, к тому же еще будешь ходить в передовиках. Да, так было.

Проанализировав низкую выработку отдельных машин, убедились, что главная

причина этого - простой из-за преждевременного износа узлов и деталей. Естественно, чтобы удлинить срок службы и обеспечить наибольшую экономическую эффективность использования техники, необходимо прежде всего постоянно повышать квалификацию, материально заинтересовать механизаторов в сохранении машин. Организовали обучение механизаторов основным правилам эксплуатации техники. Приняли необходимые меры по проведению ежесменных технических уходов. Установили премии за экономию горюче-смазочных материалов и взыскания за перерасход, а также лимиты затрат на ремонты машин. В итоге в первый же 1962 год повысилась выработка на машину, возросла экономия горюче-смазочных материалов, но дело с лимитами на ремонты не удалось. Причина заключалась в том, что на ремонт всех тракторов в лимитах 1962 года отводилось 72 коп. на гектар мягкой пахоты независимо от состояния машины, что было определено государственными инструкциями сверху. Когда закончился зимний ремонт тракторов и комбайнов, обнаружилось, что премиальные следует выдавать тем механизаторам, которые работали на новых машинах, особенно первого, второго и третьего года эксплуатации. А с механизаторов, работавших на старых машинах, следовало почти со всех удерживать за перерасход лимитов на ремонты и технические уходы. Рассказали все это трактористам, комбайнерам, они согласились в том, что действующая Инструкция по лимитам затрат необъективна и решили ни доплат, ни удержаний по результатам 1962 года не производить.

Перед правлением, специалистами колхоза встала задача найти правильную, дифференцированную методику определения лимитов. В течение 1963-1965 гг. мы проводили учет затрат по каждой машине хозяйства. Учитывали стоимость капитального и текущего ремонта, заработную плату с начислениями, затраты на проведение технических уходов, а также расходы, связанные с устранением неисправностей и поломок машин во время эксплуатации. В результате анализа полученного материала выявилась определенная зависимость возрастания затрат на ремонт машины при увеличении срока ее службы. Ознакомили всех механизаторов хозяйства с результатами трехлетнего анализа затрат на различные марки машин по годам их эксплуатации и предложили на основе фактически сложившихся показателей расхода на ремонты и техуходы по годам эксплуатации машин установить лимиты затрат.

Механизаторы поверили в объективность новых лимитов. У них повысился интерес к правильной эксплуатации машин, регулярному проведению технических уходов. С большой охотой стали приходить на занятия по изучению машин, правил их эксплуатации.

По окончании ремонта техники в 1966 году было сэкономлено по тракторам - 11329 рублей, а по комбайнам - 5069 рублей. Согласно принятого Положения 30 процентов сэкономленных средств было выдано механизаторам - каждому по результатам его личной экономии. Из перерасходованных на ремонте средств - 3500 рублей было списано по актам ввиду того, что эта сумма составляла аварийные ремонты не по вине механизаторов, остальная часть перерасхода к лимитам была отнесена в начет механизаторам на суммы, приходящиеся к выплатам в качестве премий за урожай или другие достижения, то есть удерживалась из общих доплат.

Например, трактористы Алексей Якутин, Владимир Шишкин за 1966 год на ДТ-54 одиннадцатого года эксплуатации выработали в переводе на мягкую пахоту 1976 гектаров, сэкономили на ремонтах и технических уходах 894 рубля. В итоге им было выплачено за экономию средств 268 рублей. Пять процентов от сэкономленных средств по парку получали помощники бригадиров комплексных бригад по технике. Были определены и размеры поощрений для работников ремонтной мастерской. Многие механизаторы просили не списывать тракторы, чтобы работать на них десятый, одиннадцатый и даже двенадцатый год (В.Г. Шишкин, А.Н. Якутин, Н.А. Одинцов и др.). И это было понятно: машины они сохранили хорошо, а размеры лимитов на ремонт более старых тракторов были значительными. В 1997 году Ю.Ф. Бугаков установил, что имеются тракторы, которые эксплуатируются более 20 лет, а Александр Григорьевич Котельников работает на МТЗ двадцать восьмой год.

Введение дифференцированных лимитов на ремонт и технические ухода позволило значительно повысить производительность машин, обеспечить их сохранность и долголетие. По государственным лимитам тогда на гектар мягкой пахоты требовалось расходовать на ремонты тракторов ДТ-54 81 коп., фактически расходовалось по колхозу менее 75 коп., на зерновые комбайны соответственно 1 руб. 65 коп. и 99 коп. С 1966 по 1970 годы произошли некоторые изменения в стоимости запасных частей, оплате труда и других затратах. Так возникла потребность снова уточнить фактические затраты на ремонты. В начале 1971 года мы повторно проанализировали фактические затраты и на основе этого анализа правление колхоза утвердило с 1971 года новые лимиты затрат. В семидесятых годах появились государственные дифференцированные лимиты, близкие к нашим показателям. Может быть и с учетом наших разработок. Все, что мы разрабатывали, исследовали, внедряли, мне приходилось опубликовывать не только в областной газете "Советская Сибирь", но и в центральной газете "Сельская жизнь". В этом хорошо помогал ее собственный корреспондент П.П. Чернов. Я считал это дело своим долгом: специалисты и председатель колхоза активно пользовались передовым опытом страны, который излагался этой газетой.

Почти сплошные засухи шестидесятых годов (благоприятным был только 1966 год) заставили искать кроме эффективных приемов агротехники и другие пути для создания прочной, постоянно увеличивающейся кормовой базы. Засухи толкали на необходимость организации орошаемого кормопроизводства. Было понятно, что в противном случае будет трудно выполнять повышающиеся планы поставок зерна, технических культур и, тем более, увеличить поголовье скота. Опыт организации полива многолетних трав на небольшом участке в первой бригаде системой машин ДДН-45 наглядно показал высокую эффективность этого дела.

В восьмой пятилетке выдали филиалу института "Ленгипроводхоз" задание на проектирование поливного участка сначала на четыреста, затем на две тысячи гектаров. Приближавшаяся от Новосибирска асфальто-бетонная дорога пересекла реку Ирмень теперь так, что насыпь образовала плотину, позволяющую создать водоем рядом с селом на 2-3 млн. м³ воды, с дополнительным подтоком.

В 1971 году трест "Сельхозводстрой" приступил к строительству оросительной системы на две тысячи гектаров. Через несколько лет эта система начала эффективно

действовать. Не были в стороне от строительства колхозники. Мне, по известным причинам не удалось быть непосредственным участником основной части строительства этой крупной системы, все легло на плечи Юрия Федоровича Бугакова.

Каждый раз, проезжая по плотине, перед которой видишь зеркало воды в шестьдесят-восемьдесят гектаров, окаймленное с одной стороны колками березы, с другой лесозащитной полосой, упирающие в новое и старое село Верх-Ирмень. Невольно останавливаешься и любишь эту панорамой. Смотришь на искусственный водоем-бассейн с играющим карпом, крыши агрогородка и думаешь о том, как много могут сделать люди, какими они близкими становятся, особенно теперь, спустя много лет. И тут перед тобой незримо проходят десятки, сотни колхозников, возникает вопрос - почему они все, без исключения, для тебя так одинаково дороги. Спасибо всем им, с кем пришлось много лет трудиться, за искренность, доверие, уважительность.

Таким образом, в результате постоянной, кропотливой аналитической работы, взвешивания многолетних практических результативных показателей хозяйства формировались обоснованные структуры посевных площадей, схемы севооборотов, технологии производства, оптимальная структура общественного животноводства, отработанные типы и рационы кормления животных, новые технологические схемы производства, совершенствовалась система внутрихозяйственного и общехозяйственного расчета, материальной заинтересованности работников в конечных результатах труда и многое другое. В результате чего постепенно повышались урожайность культур, продуктивность общественного животноводства, а в итоге экономическая эффективность отраслей всего производства, что обеспечивало развитие социальных условий, улучшало быт тружеников села.

Среднегодовое производство зерна в восьмой пятилетке возросло по сравнению с седьмой на 48,2, а в девятой по сравнению с восьмой на 43,5 процента. Соответственно производство молока - на 56 и 45 процентов, мяса - на 33 и 37 процентов. Удой на одну среднегодовую корову в восьмой пятилетке составлял 2846, в девятой - 3480 килограммов, среднесуточные привесы всего молодняка крупного рогатого скота в седьмой - 369 граммов, в восьмой - 584, а в девятой - 694 грамма. Затраты труда на производство 1 центнера зерновых в седьмой пятилетке составляли 4,1, в восьмой - 1,5, а в девятой - 0,7 человеко-часов. На производство 1 центнера молока соответственно в седьмой - 10,2, в восьмой - 5,7, а в девятой - 3,8 человеко-часов; мяса в живом весе в седьмой - 50,1, в восьмой - 26, а в девятой - 16,1 человеко-часов. Себестоимость 1 центнера зерновых в седьмой пятилетке была 9,3, в восьмой 5,8, в девятой - 5,8 рублей; молока в седьмой пятилетке - 11,3, в восьмой - 15,2 и в девятой - 15,2 рубля, соответственно себестоимость 1 ц привесов мяса в живом весе составила 87; 98; 102 рубля (повысились цены на продукцию промышленности для сельского хозяйства).

Производство среднегодовой валовой продукции на одного сельскохозяйственного работника (в ценах 1973 г.) в седьмой пятилетке составляло 2684 рубля, в восьмой - 4847 рублей, а в девятой - 6727 рублей. В хозяйствах (колхозах, совхозах) Новосибирской области тогда составлял около 3000 рублей. Среднегодовой денежный доход в восьмой пятилетке увеличился по сравнению с седьмой на 102 процента, а в девятой по сравнению с восьмой на 94,5. Среднегодовая прибыль в седьмой

отсутствовала, в восьмой составляла 585 тыс., а в девятой 1737 тыс. рублей, в том числе от животноводства 120 тыс. в восьмой, 800 тыс. и миллион рублей в девятой.

Среднегодовая оплата труда на одного работника в седьмой была 702 рубля, в восьмой - 1078, в девятой - 1784 рубля.

Размер среднегодовых капитальных вложений в седьмой пятилетке - 596 тыс. рублей, в восьмой - 1047, в девятой - 2416 тыс. рублей, в том числе на культурно-бытовое строительство в восьмой - 296, а в девятой - 616 тыс. рублей.

Материальной основой такого роста оплаты труда, капитальных вложений всех результативных показателей производства и деятельности хозяйства была прибыль от производства: в 1970 г. она составила 1109 тыс. рублей, рентабельность сельскохозяйственного производства 53,4%, в 1971 г. - 1871 тыс. руб., рентабельность - 72,8%; в 1972 г. прибыль составляла 2051 тыс. руб., рентабельность 78,5%.

Более подробно о делах и достижениях хозяйства, его коллектива написали и напишут другие авторы, те, кому непосредственно пришлось участвовать в процессе производства и анализировать его. Я же коснусь лишь только основных итоговых показателей за последующие годы.

ПОКАЗАТЕЛИ ПОСЛЕДУЮЩИХ ЛЕТ

В восьмидесятых годах уже спонтанно, вследствие внутренних причин потребностью стала эффективная интенсификация. Развивать производство по пути эффективной интенсификации - дело непростое. Нередко нужно идти по неизведанному пути, реализовывать на практике достижения научно-технического прогресса, выявлять резервы и возможности имеющие место в своем хозяйстве, обеспечивая рост производства, высокое качество продукции с наименьшими затратами средств и труда. Необходимо постоянно снижать себестоимость продукции и иметь гарантированный сбыт, своевременную оплату за нее.

Тем более усложняется дальнейший путь интенсификации, когда хозяйство при конкретных природно-экономических условиях достигло высоких, а по некоторым показателям предельных отметок. При анализе пользовался годовыми отчетами по колхозу за 1960-1997 годы. По несколько раз ежегодно в течение 1972-1998 гг. встречался с Юрием Федоровичем в Верх-Ирмени, бывал на производственных участках.

Результаты в ПОЛЕВОДСТВЕ. Специалистам хозяйства под руководством его руководителя удалось в течение семидесятых годов обеспечивать довольно высокий уровень урожайности всех основных возделываемых культур (табл. 11).

Таблица 11. Урожайность культур за семидесятые годы, ц/га

	Г о д ы				
	1970	1971	1972	1973	1974
Зерновые и зернобобовые	16,8	21,3	22,8	13,4	12,2
Лен масличный	6,8	15,0	6,0	5,5	5,5
Кукуруза	234,7	174,0	132,0	121,3	101,8
Многолетние травы (сено)	11,7	14,9	27,0	16,9	14,4

аоды	1975	1976	1977	1978	1979
Зерновые и зернобобовые	17,7	12,3	13,0	14,0	13,5
Лен масличный	8,3	0,35	5,2	7,4	4,75
Кукуруза	145,2	250,6	177,7	229,7	158,8
Многолетние травы (сено)	21,0	16,0	15,8	17,1	19,1

Такое заключение на первый взгляд вроде не очень реально, да, если сравнивать урожаи с первыми тремя годами семидесятых лет. Но следует учесть, что урожаи 1970,1971, 1972 годов были выше последующих лет, но они еще более высоки в сравнении с урожаями шестидесятых годов. И это все объясняется не только результатами агротехники и умением, старанием полеводов, но и конкретными погодными условиями. В эти три года выпало побольше осадков в нужный период для роста и развития растений (табл. 5). В соседних хозяйствах района в начале семидесятых годов тоже был относительно высокий уровень урожайности. Здесь важно то, что в последующие семь лет (табл. 11) средняя урожайность по данному хозяйству тех же зерновых составила 14 ц/га, а это значительно выше, чем в окружающих хозяйствах с одинаковыми природными погодными условиями.

Такие положительные сдвиги в уровне урожайности обеспечивались дальнейшим совершенствованием агротехники, материальной заинтересованностью полеводов в получение более высоких урожаев на своих участках. В эти годы улучшился на полях хозяйства микроклимат, хорошо подросли лесополосы, эффективными были кулисы, которые покрыли все культуры, более совершенно действовала почвозащитная и влагонакопительная системы земледелия, отработанные в условиях своего производства.

Совершенствовать систему земледелия следует постоянно. Это подтверждается и опытом данного хозяйства. О чем свидетельствуют показатели урожайности возделываемых зерновых и зернобобовых культур в восьмидесятых годах (табл. 12).

Средняя урожайность восьмидесятых годов составляет 18 ц/га, уверенно приближалась к общему уровню - 20 ц/га. Если взять в расчет урожай зерновых и зернобобовых за последующий период - последние десять лет то убедимся, что рубеж двадцатицентнерового урожая успешно преодолен (табл. 13).

Таблица 12. Урожайность зерновых и зернобобовых культур

	Г о д ы									
	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Зерновые и зернобобовые	19,9	9,3	9,8	17,8	24,3	21,4	24,0	26,7	21,3	16,2

Таблица 13. Урожайность зерновых и зернобобовых культур

	Г о д ы									
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Зерновые и зернобобовые	21,4	24,0	26,7	21,3	16,2	23,0	23,4	43,9	27,8	20,0

По фактическим показателям урожайность с 1985 по 1994 год составила 24,8 ц/га, то есть преодолен рубеж не только двадцати центнеров с гектара, но уверенно достигнута урожайность в 25 ц/га зерновых и зернобобовых культур.

На сводной таблице 14 показан общий уровень урожайности основных возделываемых культур.

Таблица 14. Урожайность культур, ц/га

	Г о д ы						
	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994
Зерновые и зернобобовые	19,9	21,4	23,0	23,4	43,9	27,8	20,0
Кукуруза на силос	270	350	406,8	273,5	384,2	376	391,7
Многолетние травы (сено)	22,3	28,2	36,4	15,2	19,0	28,2	9,0

В 1995 году - 28 центнеров с гектара; в 1996 г. и 1997 г. - 29 ц/га. Это уже выход на 30 ц/га зерновых.

Высокие показатели урожайности зеленой массы важной кормовой культуры - кукурузы - 350 ц/га. Если учесть, что большую часть ее посевов в хозяйстве убирается в более позднюю фазу, с пониженной влажностью, с содержанием сухого вещества вместо 15-18%, как в большинстве хозяйств, до 25%, что соответственно увеличивает в 1,5 раза ее кормовые достоинства, повышает урожайность - до 80 ц кормовых единиц с гектара, снижаются площади кормовых культур в три раза и более. На повышение урожайности этой культуры повлияла отработанная структура посева и технология ее возделывания.

Значительная часть кукурузы возделывается на поливе, где урожайность выше 400 ц/га.

Часть многолетних и однолетних трав также возделывалось на поливных участках для культурных пастбищ, получения кормовой массы в качестве сырья для сенажа. Все это обеспечивало достаточный и питательный рацион животным.

Высокие урожаи кормовых культур возможны за счет повышения плодородия, агротехнических усовершенствований, внедрения эффективной организации материальной заинтересованности механизаторов в конечных результатах труда каждого исполнителя. Создаются хозрасчетные звенья, внедряются поточные методы полевых работ. Особенно это важно при посевных мероприятиях. Максимально сокращаются сроки обработки каждого поля, начиная с борьбы с сорняками до посева с прикатыванием и внесением минеральных удобрений на определенную глубину в почву. Внедряются посевы наиболее урожайных и качественных сортов.

Однако резервы и здесь далеко не исчерпаны. Об этом свидетельствует наиболее благоприятный по погодным условиям - 1992 год. В этот год зерновые на всех 9 тысячах гектаров дали на круг по 44 ц/га. Резервы таятся не только в дефиците влаги, но и в минеральном питании возделываемых растений. Уровень минерального питания не должен снижаться. Ежегодно на поля хозяйства вывозятся все накапливающиеся органические удобрения, до 50 тысяч тонн. Имеются и резервы - вносятся недостаточные дозы минеральных удобрений (20-50 кг д.в. на гектар).

Главные причины внесения небольших доз минеральных удобрений - дороговизна туков.

Результаты в ЖИВОТНОВОДСТВЕ. Показатели работы в этой отрасли хозяйства за семидесятые годы отражены в таблице 8.

К началу восьмидесятых годов поголовье коров увеличилось на 40% (в 1970 г. - 1200 и 1980 г. - 1672). Удой на корову составил 3826 кг за 1980 г. Производство молока увеличилось на 46,3% (в 1971 г. - 43728 и 1980 г. - 63970 ц). Повысилась производительность труда более чем в два раза (в 1971 г. на производство 1 ц молока затрачивалось 4,8 человеко-часа, а в 1980 г. - 1,8).

В период последующих более десяти лет (1980-1991 гг.) не останавливался дальнейший бурный рост удоев молока на фуражную корову. Хотя в течение первых пяти лет прирост удоев составил всего 241 кг (табл. 15). Но преодолеть четырехтысячный рубеж местной породой молочного скота дело необычайно сложное. В этой ситуации необходимы усилия не только доярок, скотников, но прежде всего специалистов-животноводов высшей квалификации. Хорошо помнится один из разговоров (1984 г.) в кабинете Бугакова по поводу проблемы дальнейшего повышения продуктивности скота - о том, что же делать дальше? Юрий Федорович сказал, что ты в свою бытность все выжал по привесам живой массы в том смысле, что ему не оставил ни каких резервов, возможностей роста среднесуточных привесов КРС и второе: на исходе возможности по дальнейшему увеличению удоев молока на корову. И он поставил вопрос: "Что ему дальше делать и как?" Так примерно им были поставлены две задачи передо мной. В ответ я согласился, что по привесам прибавлять на этой породе стада

действительно очень трудно и сложно. Что касается молочной продуктивности, то здесь остались, но небольшие резервы. Если думать об увеличении привесов живой массы, сделав их приоритетом к молоку, экономических показателей, то нужно заменять породу скота: молочную на мясную. Но вряд ли это целесообразно (хотя можно посчитать, всесторонне проанализировать экономическую эффективность) и на мясной породе более 700 г среднесуточных привесов, тоже не просто получать, однако не будет молочной товарной продукции. А если учесть, что при среднесуточных годовых приростах живой массы 650-730 граммов производится на фуражную корову в "Большевики" 500-550 кг, а по Ордынскому району и Новосибирской области в целом лишь по 230-300 кг на фуражную корову, то стоит ли копыя ломать?

Таблица 15. Производство молока в хозяйстве

	Г о д ы						
	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994
Среднегодовое поголовье коров	1672	1836	2010	1980	1991	1935	1950
Удой молока от коровы, кг	3826	4142	5174	5193	4815	4879	4449
Расход кормов на 1 ц молока в ц. корм.ед.	1,26	1,19	1,12	1,12	1,21	1,25	1,32
Затраты труда на 1 ц молока, чел / часов	1,78	2,22	1,95	2,1	2,05	2,05	2,4
Себестоимость 1 ц молока, руб	18,94	22,98	22,92	31,63	419,76	2000,85	10945,0
Рентабельность молока, %	43,7	54,3	113,2	133,4	28,5	176,0	137,0

Хозяйство производит ежегодно две нормы живой массы мяса на поголовье маточного стада, с низкими затратами кормов, живого труда, обеспечивая высокую рентабельность (табл. 16). В 1995-1997 гг. привесы 602-684 г, расход кормов 8 ц к.ед. на 1 ц приростов.

Что же касается дальнейшего повышения удоев молока на фуражную корову, я тогда считал необходимым через облплемотдел приобрести 100-200 телочек остфризской черно-пестрой голландской породы в Голландии, может быть в Польше или в других государствах с потенциальным удоём не менее 6 тысяч кг молока в год. Следует отметить, что Юрий Федорович довольно быстро и умело провернул это весьма полезное мероприятие. В хозяйство поступили нужные для воспроизводства телочки. Такая операция была правомерной, коллектив животноводов успешно справился с новой задачей по повышению молочной продуктивности (табл. 17) и воспроизводству стада на базе чистопородной остфризской породы.

Таблица 16. Производство привесов крупного рогатого скота

	Г о д ы						
	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994
Среднесуточные привесы, г	731	621	694	689	686	651	563
Привесы молодняка на 1 фуражную корову, кг	537	479	516	560	432	485	397
Расход кормов на 1 ц привесов, ц. корм.ед.	8,05	9,02	8,9	7,4	8,1	8,6	10,4
Затраты труда на 1 ц привесов, чел / часов	10,6	9,3	13,3	10,1	9,1	9,7	11,2
Себестоимость 1 ц привесов на 1 фуражную корову, руб	122,08	156,83	153,0	251,25	3173,0	15880,0	114265,0
Рентабельность привесов, %	54,4	60,7	74,8	154,7	102,6	96,9	79,8

Буквально в течение менее одной пятилетки удой был повышен на тысячу кг (табл. 17), 5 тыс. кг на корову. Новый подъем удоев начался с 1997 года.

Таблица 17. Удой молока в хозяйстве

	Г о д ы				
	1986	1987	1988	1989	1990
Поголовье коров (среднегодовое)	1922	2013	2091	2040	2010
Удой молока от коровы, кг	4316	4825	5144	5172	5174

К слову скажу, годом позже подобные мероприятия предложил руководству ОПХ "Посевное" (нашего института). Не смогли закупить за границей. Договорился с директором (Смурьгин М.А.) ВИКа, чтобы в их ОПХ продали 200-300 телочек офстризской породы (с удоем 5-7 тысяч кг молока в год, а в ОПХ "Посевное" был тогда удой 3700 кг). И эту договоренность руководство ОПХ не сумело использовать: не смогли найти своевременно вагоны для перевозки животных из Московской области. Это был позор не только для директора ОПХ, но и для меня. А Юрий Федорович сумел перевезти из-за границы за какие-нибудь 2-3 месяца. Сокрушаясь, я тогда подумал - колхозы всегда на окупаемости работали (Бугаков это не только знал, а на это квалифицированно опирался, действовал грамотно), ОПХ, совхозы - государственные предприятия, после 31 декабря снова получали "безвозвратное" финансирование. Именно поэтому не нужен был массовый перевод в конце 50-х годов колхозов в совхозы, не заинтересовав работников совхозов в конечных результатах их производства и личного труда каждого.

Следует отметить то, что наряду с достижениями высокой молочной продуктивности животных сохранились весьма отменные показатели по расходу кормов на 1 ц молока в кормовых единицах, затратам труда на 1 ц молока, низкая себестоимость и высокая рентабельность производства (табл. 15). Такая же благоприятная картина сложилась и в производстве живой массы скота (табл. 16) - до начала радикальных экономических реформ, после 1991 года. В хозяйство стали завозить из-за границы (США) эмбрионы от высокопродуктивных животных. Все это требовало соответствующей технической, материальной подготовки. За счет совершенствования организации труда, материальной заинтересованности каждого работника ферм, зооветспециалистов, организаторов производства возможны такие выдающиеся показатели в ранее обычном, среднем, а теперь в передовом коллективном, кооперативном, акционерном хозяйстве.

Результаты ХОЗРАСЧЕТА. Освещая итоговые результаты в полеводстве, животноводстве, останавливался на экономических показателях этих основных производств хозяйства.

В период (1980-1998 гг.) успешно продолжали развиваться цехи по переработке урожая льна масличного, подсолнечника на растительное масло. Это колхозное предприятие не только приносит немалые денежные доходы, но производит высокоценные корма за счет отходов - льняной и подсолнечниковый жмыхи, калорийные корма для животных, с высоким содержанием белка и других ценных питательных веществ.

В восьмидесятых годах была организована товарная ферма по производству меха норки, лисы, песца. Не был убыточным и местный кирпичный завод, который по районной нужде передан колхозу. Между тем он обеспечивает кирпичом строительство своих производственных и культурно-бытовых объектов и значительную часть продает строительного материала другим хозяйствам. Все эти новые отрасли дали дополнительные рабочие места, денежные доходы на уровне рентабельного производства.

Конечно, за счет основных (полеводство и животноводство) отраслей обеспечивается прибыль, осуществляется расширенное воспроизводство и улучшаются социальные, культурно-бытовые условия.

За три десятка лет построен современный производственный, жилищно-бытовой комплекс. Хозяйство обеспечено всеми необходимыми объектами производства с современным техническим, технологическим оборудованием (ремонтные мастерские, сушильно-элеваторное хозяйство, объект по подготовке минеральных удобрений в жидком виде). Имеется три животноводческих комплекса с высокопроизводительной механизацией, оросительная система теперь размещается на трех тысячах гектаров. Действуют цеха по ежедневной переработке на 30-40 тонн молока в пакеты и всего мяса в деликатесы.

Жилищно-бытовой комплекс - это прежде всего новая застройка центральной усадьбы хозяйства. О чем было уже сказано. По-прежнему в строительство различных

объектов вкладываются большие свои денежные средства (табл. 18).

В таблице 18 и других местах книги следует иметь ввиду, что все цифры взяты из годовых отчетов хозяйства без корректировки на инфляцию, изменения и повышения цен, их масштаба.

Длительное время продолжало действовать Положение о внутрихозяйственном расчете в колхозе, утвержденное собранием уполномоченных членов колхоза 8 мая 1971 года.

Таблица 18. Строительство в хозяйстве, млн. руб.

	Г о д ы					
	1971	1972	1989	1990	1991	1992
Производст-венные объекты			3,0	2,3	3,9	52,9
Культурно-бытовые объекты			0,5	0,5	0,5	11,8
Всего	1,1	1,1	3,5	2,8	4,4	64,7

годы	1993	1994	1995	1996	1997
Производст-венные объекты	254,4	894,6	1196,8	-	-
Культурно-бытовые объекты	80,9	72,1	166,5	2628,9	769,0
Всего	335,3	966,7	1363,3	2628,9	769,0

В течение 80-х и 90-х годов оно (Положение) дополнялось в соответствии с изменившимися условиями производства, технической оснащенности, новыми производствами, совершенствовалось на основе многолетнего опыта, однако сохранялись основные принципы - материальной заинтересованности работников в конечных результатах производства коллектива, подразделения, звена и отдельного работника.

Постоянное внедрение рекомендаций научно-исследовательских учреждений, а также разработок специалистов хозяйства (на основе экспериментов, поиска, производственных проверок приемов и технологий в конкретных условиях хозяйства) в сочетании с материальной заинтересованностью исполнителей в конечных результатах своего труда обеспечивает дальнейший рост производства и производительности в хозяйстве, экономическую эффективность, чистый доход, прибыль, высокую рентабельность в целом колхоза, акционерного общества. О чем свидетельствуют итоговые показатели.

Прибыль по молоку в 80-х годах росла быстрее, чем по привесам, приростам мяса крупного рогатого скота. Это объясняется более высокими темпами прироста удоев, чем по привесам, что удалось за счет улучшения породности.

Таблица 19. Прибыль от продукции крупного рогатого скота по хозяйству “Большевик” - АОЗТ “Ирмень” руб., с 1992 г. - тыс. р.

	Г о д ы						
	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994
Прибыль от молока на 1 фураж. корову	299	499	1322	2226	5,6	169,7	386,6
Прибыль от привесов на 1 фураж. корову	306	392	278	1360	8,0	166,8	99,8
Прибыль от молока и привесов мяса на 1 фуражную корову	605	891	1600	3582	13,6	336,5	486,4

молочного скота, потенциальной возможности коров. До большой инфляции в стране, резкого повышения цен на все виды сырья и продукции, до 1991-1992 годов за 10 лет масштаб прибыли поднялся более чем в 3 раза (1980 г.- 299 руб., а 1990 г.- 1322 руб), но, и в связи с ростом численности коров (1672 в 1980 г. и 2110 в 1990 г.).

Относительно высокие показатели прибыли и по привесам. Прибыль по хозяйству от продукции крупного рогатого скота с 1980 г. по 1990 г. увеличилась с одного до трех миллионов рублей (1011560 и 3376000), тоже в три раза. Если учесть (предшествующий) рост масштаба цен с коэффициентом 1,5 и то повышение реально сопоставимой прибыли более чем в два раза, то за десять лет показатель весьма отрядный, если не оценить его превосходным.

Высокая продуктивность скота обеспечила низкие затраты кормов на единицу животноводческой продукции (табл. 20).

Таблица 20. Расход кормов на единицу продукции крупного рогатого скота (“Большевик” - АО “Ирмень”)

	Г о д ы				
	1989	1990	1991	1992	1993
Расход кормов на 1 ц молока, ц к.ед.	1,1	1,12	1,12	1,21	1,25
Расход кормов на 1ц привесов, ц к.ед.	7,1	8,9	7,4	8,1	8,6
Расход кормов на 1 услов. (без пастбищных) голову, ц к.ед.	32,8	33,5	34,5	33,9	34,9

аоды	1994	1995	1996	1997	1998
Расход кормов на 1 ц молока, ц к.ед.	1,32	1,29	1,23	1,10	1,09

Расход кормов на 1ц привесов, ц к.ед.	10,4	9,4	8,2	7,8	8,0
Расход кормов на 1 услов. (без пастбищных) голову, ц к.ед.	35,2	34,3	34,7	32,7	33,0

Показатели для хозяйства хорошие, приличные на перспективу для многих предприятий Новосибирской области, Сибири и других регионов. А для России в целом могут быть весьма интересными.

От черно-пестрой породы удой до 5000 кг в год и среднесуточные привесы - 700 г на голову молодняка можно получить при затратах корма на 1 ц молока - 1,1 ц корм. единиц, а на 1 ц привесов - 7-8 ц корм. единиц. При заготовках на одну фуражную корову в течение года требуется всего 32-35 ц корм. единиц (без пастбищных кормов). В хозяйстве, как уже было сказано выше, достигнута высокая урожайность всех основных возделываемых культур. Еще раз рассмотрим ее рост в динамике по пятилетиям (см. динамику урожайности зерновых).

Если сущность показателей рис.1 и таблицы 5 перенести на период после 1974 г., то легко обнаруживаем, что в 90-х годах рост уровня урожайности зерновых и зернобобовых до 28-30 ц/га обеспечен почти без минеральных удобрений (N₃₀₋₃₅ д.в. на гектар) - за счет грамотной агротехники. Вот что можно иметь во всех хозяйствах Центрально-Восточной зоны НСО при грамотной агротехнике или 25 ц/га по Новосибирской области в целом.

Зная хорошо ситуацию в земледелии и растениеводстве в начале 60-х годов, не трудно объяснить уровень урожайности в пределах 6-12 ц/га зерновых и зернобобовых, последние занимали 1-5%.

Не было тогда устойчивых, обоснованных севооборотов, пары занимали 1-2% (200-300 га на 18 тыс. га пашни), господствовали на многих полях сорняки, особенно овсюг, не было минеральных удобрений, гербицидов, не вносились и не вывозились на поля органические удобрения. Не было набора техники для борьбы с сорной растительностью.

К второй половине 60-х годов и в течение их улучшилась севооборотная система, увеличилась доля пара, появился комплекс технических средств не только для борьбы с сорной растительностью, но по накоплению и сбережению влаги. Были материально заинтересованы работники полеводства в конечных результатах труда, в повышении урожайности каждой возделываемой культуры растениеводства и уже из пяти годов в двух был получен урожай зерновых по 17 ц/га (в 1966 г. - 14,8 ц/га в амбарном весе). Внедрение рекомендаций науки, после производственных проверок, обеспечило в девятой пятилетке 17,5 ц/га на круг, а в более благоприятные по погоде годы - 21-23 ц/га.

Годы	1961	1962	1963	1964	1965	= 6,0
Урожайность	9,8	7,8	3,5	7,0	2,2	
Годы	1966	1967	1968	1969	1970	= 12,0
Урожайность	14,8	9,7	7,8	9,2	16,8	
Годы	1971	1972	1973	1974	1975	= 17,5
Урожайность	21,3	22,8	13,4	12,2	17,7	
Годы	1976	1977	1978	1979	1980	= 14,5
Урожайность	12,3	13,0	14,0	13,5	19,9	
Годы	1981	1982	1983	1984	1985	= 16,5
Урожайность	9,3	9,8	17,8	24,3	21,4	
Годы	1986	1987	1988	1989	1990	= 22,0
Урожайность	24,0	26,7	21,3	16,2	23,0	
Годы	1991	1992	1993	1994	1995	= 28,7
Урожайность	23,4	43,9	27,8	20,0	28,5	
Годы	1996	1997	1998			
Урожайность	27,0	29,5	25,0			

Все последующие годы шел дальнейший поиск более эффективных форм организации труда полеводов - вплоть до заключения отдельных договоров на производство конкретных культур растениеводства, создания специализированных индустриальных звеньев. Шире стали применять проверенные на местные условия эффективные достижения научно-технического прогресса, рекомендации ученых, выводы своих экспериментов: методы внесения минеральных удобрений, гербицидов (на определенную глубину), внедрение кулис, более эффективных короткоротационных севооборотов (четырёх-пятипольные) с увеличением парового клина до 10-20 % пашни). Комплекс грамотных агротехнических мер обеспечил выход на 30 ц/га зерновых, 300-400 ц/га кукурузы и до 15 ц/га льна масличного.

Таблица 21. Доходы по хозяйству "Большевик" - АО "Ирмень", млн. р.

	Г о д ы				
	1989	1990	1991	1992	1993
Прибыль	4,9	7,5	13,8	259,5	1593,3
Чистый доход	4,3	7,3	13,9	259,4	1593,1
Уровень рентабельности, %	62,0	84,0	109,5	108,4	164,8

годы	1994	1995	1996	1997
Прибыль	4447,4			
Чистый доход	4365,4	12480,0	19509	12931
Уровень рентабельности, %	69,1	80,0	72,0	60,5

В результате эффективной работы полеводов и животноводов получены высокие доходы по хозяйству в целом (табл. 21)

Показатели доходности высокие. Соответственно и высокий уровень рентабельности. Если обратить внимание на рентабельность в период рыночных реформ (начиная с 1992 года), то складывается впечатление, что для этого хозяйства радикальные реформы в стране, переход в рыночную экономику отрицательно, серьезно не повлияли. Однако экономические проблемы возникали в этом хозяйстве. Остро встал вопрос цен на сельскохозяйственную продукцию. Цены не имели паритета с ценами на продукцию промышленности, которая необходима сельскому хозяйству. Пришлось меньше покупать новых машин, минеральных удобрений, сократить использование электроэнергии. Все это отрицательно сказалось на дальнейшую интенсификацию производства в хозяйстве, что не допустимо в рыночных условиях. Старееет сельскохозяйственная техника...

Вопрос цен на животноводческую продукцию остается острым до сих пор, парализует производство молока, мяса. Эта продукция без местной переработки внутри хозяйства становится убыточной во всех хозяйствах, даже в данном передовом хозяйстве, где себестоимость низкая, производительность труда на уровне передовых стандартов Запада.

К примеру, цены на электроэнергию, отпускаемую государственными предприятиями электросетей, настолько высоки, что стало невыгодным орошаемое кормопроизводство. Пришлось останавливать поливные машины "Фрегаты" - очень эффективную, весьма производительную технику, которая активно действовала двадцать лет, начиная с 1973 года в хозяйстве на площади около трех тысяч гектаров. Культурные пастбища оказались без достаточного полива в зоне рискованного земледелия (из-за недостатка влаги). Урожай кукурузы, однолетних и многолетних трав снизились наполовину. Молоко и мясо резко подорожали. Перерабатывающие предприятия продукцию крупного рогатого скота (молоко, мясо) даже по низким, неэквивалентным ценам перестали оплачивать. Осуществляют ее, спустя несколько месяцев, по еще более низким ценам. Меры руководством хозяйства, конечно, изыскивались и применялись, однако рост продуктивности скота начал снижаться, поголовье тоже, падала производительность труда (табл. 15, 16).

Наиболее радикальным оказался путь - приобретение и установка линии по переработке молока в бумажные пакеты. Молоко пошло напрямую в магазины, на рынок, минуя перерабатывающую промышленность, то же осуществили со скотом: запустили цех по производству копченостей, колбас, рулетов и др. продукции.

Таким образом стали выходить на восстановление более терпимых процессов производства. Уже в 1995 г. удой на корову повысился на 200 кг к 1994 году и составил 4600 кг, в 1996 г. - 5079, а в 1997 году - 5451 кг - это крупный прорыв. Удалось поднять и среднесуточные привесы до 684 г.

В 1996 году нам, нескольким научным сотрудникам Сибирского научно-исследовательского института кормов, по приглашению Ю.Ф. Бугакова

посчастливилось принять активное участие по вопросам кормопроизводства. А автора этих строк задержали (в акционерном обществе) и на последующие годы.

Уже в начале 1997 года были приняты расчеты (автора), рекомендации по решению проблемы кормового белка, переваримого протеина. Снова оказался у приятных мне производственных и научных дел. Появилась возможность посмотреть на дальнейшее развитие хозяйства, производства, культуры, быта людей не только со стороны, но и изнутри.

Основную часть богатства хозяйства составляют основные фонды, оборотные средства, резервные и страховые фонды. Рассмотрим их динамику (табл. 22).

Таблица 22. Наличие основных фондов, оборотных средств, долги по кредитам по хозяйству (колхоз "Большевик" - АО "Ирмень) на конец года млн.руб.

	Г о д ы					
	1980	1985	1989	1990	1991	1992
Основные фонды	21,2	31,4	40,8	42,9	47,0	1031,1
Оборотные средства	2,0	2,6	6,9	7,7	10,2	156,7
Всего средств	23,2	34,1	47,8	50,7	57,3	1187,9
Невозвращен-ные кредиты:						
долгосроч.	-	-	-	-	-	-
краткосроч.	-	-	-	-	-	-

годы	1993	1994	1995	1996	1997
Основные фонды	1397,9	32023,1	109604	302249	306913
Оборотные средства	1012,1	3714,5	12534	30908	41478
Всего средств	2410,1	35737,6	122139	333157	348391
Невозвращен-ные кредиты:					
долгосроч.	-	-	-	-	-
краткосроч.	-	-	-	-	-

Показатели таблицы свидетельствуют равномерный рост основных фондов. За каждые очередные пять лет размер основных фондов увеличивается в 1,5 раза (1980, 1985, 1990 гг.). Существенно сократились темпы роста фондов в 90-е годы. Хозяйство кредитами не пользуется уже более двадцати лет, но дает другим. Экономические реформы в стране не смогли серьезно изменить, ухудшить экономическую базу производительности труда в АОЗТ "Ирмень".

Рассмотрим динамику показателей численности работников, занятых в сельскохозяйственном производстве и оплаты их труда (табл. 23).

Численность работающих в хозяйстве не увеличивалась, а имела тенденцию к снижению в соответствии с ростом производительности труда. В 1965 году - 861 человек, в 1970-ом - 798, в 1990-м - 600 работающих, а в 1997-ом уже - 758 - за счет переработки и др. производств.

Рост уровня оплаты труда был близок к росту основных фондов, находился в корреляционной зависимости от производительности труда (табл. 22, 23). К примеру, в животноводстве удой в 1965 г.- 2073 кг на фуражную корову, в 1970 г.- 3054 кг, в 1975 г.- 3500. В полеводстве урожайность 6, 12, 17,5 ц/га зерновых. Соответственно был рост уровня оплаты труда - в полтора раза по пятилеткам (табл. 23). Среднемесячная оплата: 67 руб. - 1965 г., 109 руб. - 1970 г., 167 руб. - 1975 г. и т.д.

Нет соответствующей прибавки продукции (1980 г.) - снижается рост оплаты. Если обратить внимание на показатели строки третьей таблицы 23, то обнаружим высокую долю доплат за произведенную исполнителями продукцию.

Поскольку хозяйство ориентировалось на динамику роста зарплаты в промышленности, совхозах, то размеры оплаты совпадают. На первый взгляд уровень оплаты справедлив и финансовые органы не могли сделать замечание колхозу. Но в промышленности и совхозах рост производительности труда далеко отставал от роста ее в данном случае - в колхозе "Большевик". Поэтому сдерживание роста оплаты труда было не корреляционно, экономически, финансово безграмотно. Что тормозило рост производительности труда в передовых предприятиях, также как и неоправданное повышение оплаты - в конце 80-х годов по стране.

Вот уж действительно - "палка о двух концах". В стране с плановой экономикой нужно постоянно осуществлять корреляцию, соотношение оплаты труда с производительностью труда. Стимулировать материально рост производительности труда. Размер среднемесячной оплаты в колхозе во второй половине 60-х годов достиг уровня зарплаты окружающих совхозов, а в начале 70-х несколько превзошел. Следует отметить, что это положительное явление было осуществлено за счет роста экономических показателей в производстве и животноводстве.

Таблица 23. Численность работников и оплата труда

	Г о д ы				
	1965	1970	1975	1980	1985
Работники, занятые в с/х производстве, чел.	861	798	790	779	806
Выдано денег, продуктов, тыс. руб.	688,2	1045,9	1584,1	1723,5	2400,3
в т.ч. оплата за продукцию,					

дополнительная оплата, премии, тыс. руб.					
Среднемесяч. оплата, руб.	67	109	167	184	248

годы	1989	1990	1991	1992	1993
Работники ...	725	600	600	650	645
Выдано денег ...	2964,0	4168,0	5209,0	115375,0	670806,0
в т.ч. ...	2644,0	3235,0	3907,0	112312	558378
Среднемесяч. оплата, руб.	270	375	503	14792	65200

годы	1994	1995	1996	1997
Работники ...	652	655	754	758
Выдано денег ...	2973200	6551000	10079000	14296000
в т.ч. ...	1542900	6000	1948000	4732000
Среднемесяч. оплата, руб.	278400	603000	839000	1102000

В 1970 году стоимость валовой продукции растениеводства и животноводства (в оценке по госзакупочным ценам 1965 года) составила 3176271 руб. На одного среднеработающего в хозяйстве - 3980 рублей. В расчете на один человеко-день - 20,6 руб., в том числе в растениеводстве - 40,2 руб., в животноводстве - 11,6 руб. Выплачено колхозникам, включая суммы начисленных премий за счет чистого дохода (спецфондов), в расчете на один человеко-день 4 руб. 92 коп. От стоимости валовой продукции оплата составила всего 24 %, от валового дохода - 48,6% при рентабельности колхоза 53,4% (к себестоимости реализованной продукции).

По результатам оплаты 1970, особенно 1971 года (за 1971 г. оплата составила 5 руб. 87 коп. человеко-день, увеличилась почти на 20%) я получил замечания о том, что колхозники из оплаты не платят подоходного налога, абсолютная величина их доходов в колхозе превышала совхозные. Мы находили, что сказать: "Почему никто не заботился, когда колхозники в конце 50-х и начале шестидесятых годов получали наполовину меньше оплату, чем в окружающих совхозах, хотя производственные показатели были и тогда не ниже, а иногда выше?". Что же касается оплаты начала 70-х годов, то она не ниже, чем в совхозах и заслуживает дальнейшего роста в меру повышения производительности труда, увеличения валового и чистого доходов в хозяйстве. Ситуация складывалась в этом плане таким образом, что в последующие годы оплата у наших колхозников выше чем в совхозах на уровень разницы в производительности труда между колхозом и совхозами.

В колхозе непрерывно растет производство валовой продукции. В 1971 году она составила 4118457 руб. или к 1970 году составила 129,7%, при сокращении численности работающих, росте производительности труда. Если в 1970 году в расчете на одного среднегодового работника, занятого в сельскохозяйственном производстве, было произведено валовой продукции сельского хозяйства на 3980 руб. в год, то в 1971 году - 6110 руб., увеличилась производительность труда на 53,5%. В совхозах Ордынского района и Новосибирской области производилось на одного среднегодового работника всего около 3 тыс. руб.

Наши животноводы получали удой от коровы 3400 кг, а в совхозах 2200-2300 кг, привесов живой массы в два раза больше на фуражную корову. Почему же в этом случае

у наших животноводов не может быть в полтора-два раза выше оплата труда, чем у животноводов совхозов, а она у нас выше (1971 г.) всего на 15-20%. Мы не сделали соответствующего повышения только потому, чтобы в ближайшие годы создать доходы, денежные резервы для роста основных фондов хозяйства и оборотных средств. В последующие годы соответственно росли производство, производительность труда, доходы колхозников (табл. 21, 22, 23). За 1972 год оплата составила 6,75 руб. на один человеко-день, увеличилась на 15% за год. Эта тенденция сохранилась на все последующие годы. Валовая продукция в 1980 году в расчете на одного среднегодового работника составила 8869 руб., в 1981 году - 8482 руб. Система хозяйственного расчета, в которой важным звеном была материальная заинтересованность каждого работника в конечных результатах своего труда и труда коллектива, в котором он непосредственно работает, активное внедрение передовых приемов, технологий, более совершенной техники обеспечили постоянный непрерывный рост производительности труда, увеличение сельскохозяйственной продукции с наименьшими затратами и высокого качества. Хозяйство и в девяностых годах продолжает успешно двигаться по восходящей во всех направлениях производства, культуры, быта, социального благосостояния.

Доходы хозяйства обеспечили дальнейшую застройку центральной усадьбы села. В восьмидесятые годы началась застройка двухквартирными домами с приусадебными участками (для сада, овощей и картофеля). К 1998 году на центральной усадьбе заселилось 450 квартир. Имеется Дом Культуры на 600 мест, столовая-чайная, магазины, быткомбинат, детские сады, средняя школа и другие нужные объекты для жизни, работы и отдыха колхозников - членов акционерного общества - АО "Ирмень". Асфальтированы дороги не только в новой застройке, но и в старых селах. В акционерном обществе "Ирмень" действует свой санаторий на территории хозяйства, на берегу Обского моря.

В заключение следует сказать, что опыт многолетней работы убедил в том, что с помощью какого-либо одного приема, одного рычага невозможно решить проблемы устойчивого подъема всего производства в хозяйстве. Необходимо суметь одновременно осуществлять комплекс мероприятий с акцентом, приоритетом на то или другое направление этого комплекса в зависимости от сложившихся условий производства. Успех дела зависит прежде всего от того, насколько правильно поняли исполнители существо начатой работы, насколько гражданственным стал процесс внедрения нового мероприятия. Чем выше материальная и моральная заинтересованность исполнителей в конечных результатах труда, тем быстрее и весомее оказывается производственный, экономический эффект. По этой причине мы во всех производственных делах придавали постоянное, самое серьезное внимание вопросам воспитания, обучения кадров, совершенствовали приемы, методы материальной заинтересованности каждого работника.

Руководителю любого хозяйства в таких условиях необходимо очень много работать над совершенствованием своих знаний, постоянно направлять и контролировать работу всех специалистов, должностных лиц хозяйства, помогать им развивать личные творческие способности, ответственность за порученное дело. Следует сделать каждого из них хозяином своей непосредственной работы, исключать ненужное дублирование. Очень важно руководителю хозяйства найти для всего этого необходимое

и достаточное время, особенно для хозрасчетного дела. Этой проблемой он должен заниматься повседневно. Все, что осуществили “Большевик” - АО “Ирмень”, посылно для других.

По нашему пути пошли многие хозяйства Ордынского района. Так, рядом с колхозом “Большевик” - АО “Ирмень” находился колхоз “Красное знамя” - АО “Пичуги”. По пахотным землям, сельхозугодьям это хозяйство было меньше, чем колхоз “Большевик” в три раза, однако проблемы были те же. С приходом в начале 60-х годов на должность председателя этого хозяйства Хмелевского Петра Викторовича было начато творческое соревнование между соседними хозяйствами. В “Красном знамени” на несколько лет позже пошли по пути поиска эффективных приемов и технологий, вследствие чего показатели продуктивности общественного животноводства в шестидесятых годах и начале семидесятых у них были ниже (табл. 24), чем в “Большевике”.

Таблица 24. Динамика показателей по животноводству двух хозяйств

	к-з “Большевик”			
	1965 г.	1971 г.	1972 г.	1973 г.
Удой молока на среднегодовую корову, кг	2073	3408	3410	3434
Расход кормов на 1 ц молока, ц корм. ед.	1,14	1,13	1,2	1,2
Среднесуточные привесы КРС, г	397	700	704	700
Расход кормов на 1 ц привесов, ц корм. ед.	7,6	9,1	8,8	9,2

	к-з “Красное знамя”			
	1965 г.	1971 г.	1972 г.	1973 г.
Удой молока на среднегодовую корову, кг	2037	2957	2890	2936
Расход кормов на 1 ц молока, ц корм. ед.	1,25	1,2	1,28	1,34
Среднесуточные привесы КРС, г	420	638	599	641
Расход кормов на 1 ц привесов, ц корм. ед.	7,9	9,9	9,05	8,77

О многом, что нам удавалось, Петр Викторович знал, он присутствовал почти на всех наших отчетных собраниях, часто бывал на наших фермах, полях. Все эффективное, проверенное он активно со своими специалистами внедрял у себя, кое-что им удавалось осуществить с большим эффектом, чем это делали раньше мы, не имея примера. Петр Викторович приглашал в свою очередь нас к себе. Не пренебрегали и мы их передовым опытом, особенно в делах растениеводства.

И вот некоторые производственные показатели колхоза “Красное Знамя”. Удой молока на среднегодовую корову в 1965 году составлял 2037 кг, в 1974 г. - 3141, в 1975 г. - 3426, а в 1978 г. почти на уровне колхоза “Большевик”. Среднесуточные привесы всего молодняка крупного рогатого скота в 1965 г. - 420, а в 1975 г. - 691 грамм. Прибыль на среднегодовую корову в 1965 г. составляла 32, а в 1975 г. - 452 рубля. Таким образом, общественное животноводство в колхозе стало высокопродуктивным. Все производство хозяйства - рентабельным. Да и в строительных делах они не отставали от нас.

В заключение по колхозу “Красное Знамя”, а затем АО (акционерное общество) “Пичуги” следует особо отметить то, что велика роль руководителя хозяйства. К примеру, Петр Викторович, будучи председателем в первые годы своей работы окончил сначала техникум, а затем сельхозинститут - механик, агроном. Такие профессиональные знания нужны для руководителя сельхозпредприятия, требуются глубокие познания и в животноводстве, и их смог наверстать. И все таки, еще больше и глубже нужны знания по экономическим проблемам: необходимо суметь сделать хозяйство рентабельным на основе материальной заинтересованности каждого работника предприятия в конечных результатах своего труда. И все это удалось осуществить Хмелевскому путем учебы и внедрения передового опыта. В 1995 году он вышел на пенсию, проработав весьма успешно председателем одного колхоза более тридцати лет, упорно и повседневно занимаясь в хозяйстве экономическими вопросами, в том числе оплатой труда.

Использование, внедрение в хозяйстве передовых приемов, технологий, открытых другими, значительно сокращает время поиска, затраты труда и материальных средств для достижения производственного, экономического эффекта. И правильно поступают мои земляки, продолжая щедро делиться с соседями, посетителями из других регионов своими эффективными технологиями, мероприятиями, развивая их дальше с учетом изменяющихся условий.

Участвуя в мероприятии (январь 1998 года) по случаю 60-летия со дня рождения Юрия Федоровича Бугакова, я рассказал всем присутствующим в Доме Культуры АО “Ирмень”, как мы тепло принимали его в октябре 1968 года, избрав секретарем партийной организации. Тогда мы с ним договорились, что параллельно с секретарской работой он будет шефствовать над специалистами хозяйства по вопросам их экспериментальной, опытнической деятельности. Он успешно с этим поручением справился, что позволило мне предложить его в должность заместителя председателя колхоза “Большевик” по производству. А через полтора года, в мае 1972 года, когда меня направили на работу начальником Новосибирского областного управления сельских хозяйств, мне удалось избрать Юрия Федоровича председателем колхоза, несмотря на категорические возражения первого секретаря Ордынского райкома.

Свое выступление на юбилейном собрании я закончил словами: “Я считаю себя счастливым человеком только потому, что мне удалось тогда, в 1972 году, избрать председателем колхоза Юрия Федоровича.” А что касается “феномена “Большевика” - АО “Ирмень”, Бугакова и Овчаренко”, то я объяснил, “что суть феномена состоит в том, что мы раньше всех, грамотнее других уже в середине 60-х годов прочно встали на путь внедрения достижений научно-технического прогресса, на путь организации

материальной заинтересованности каждого работника в конечных результатах его труда. И сегодня Юрий Федорович развивает, совершенствует экономический базис - производительные силы и производственные отношения на коллективном социалистическом направлении в условиях рыночных преобразований в стране. АО "Ирмень" на этом пути принесет положительные решения, методы эффективного развития коллективного, кооперативного предприятия сельского хозяйства. Оно успешно осуществляет рыночные отношения на внутреннем и внешнем, международном рынке на основе высокой производительности труда, относительно низкой себестоимости товарного продукта при высоком его качестве." Слушатели несколько раз поддержали... вышесказанные тезисы. Этим они одобрили путь по которому идет хозяйство.

В заключение данной главы излагается "Положение о внутрихозяйственном расчете колхоза "Большевик", в основном разработанное в 1962-1966 годах, а затем уточненное практикой 1967-1970 годов и утвержденное в 1971 году для действия в хозяйстве на последующие годы [1]. Принципы, подходы, методы материальной заинтересованности каждого работника, коллектива подразделения остаются в высшей степени актуальны до тех пор и в любом производстве, пока в стране действуют товарно-денежные отношения. Они успешно решают вопросы материальной заинтересованности и производительности труда.

ПОЛОЖЕНИЕ О ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННОМ РАСЧЕТЕ КОЛХОЗА "БОЛЬШЕВИК"

(Утверждено собранием уполномоченных членов колхоза

8 мая 1971 года)

Хозяйственный расчет представляет собой метод ведения хозяйства, направленный на увеличение производства и повышение качества продукции, снижение ее себестоимости, повышение рентабельности на основе материальной заинтересованности и ответственности работников за результаты своего труда.

Колхоз, как самостоятельное кооперативное производственное предприятие, осуществляет свою хозяйственную деятельность на основе полного общехозяйственного расчета.

Внутрихозяйственный расчет является составной частью общехозяйственного. Он предполагает наиболее экономически эффективную организацию работы бригад, звеньев, каждого колхозника по выполнению производственных задач, увеличению производства продукции, снижению затрат на ее производство в хозрасчетных подразделениях за счет повышения материальной заинтересованности и ответственности работников.

При внутрихозяйственном расчете правление колхоза размещает капитальные вложения с учетом интересов всего хозяйства; обеспечивает хозрасчетные подразделения средствами производства, организует реализацию продукции, разрабатывает и уточняет (с учетом изменившихся условий производства) методику материального стимулирования работы хозрасчетных подразделений, каждого колхозника, проводит специализацию и концентрацию производства, обеспечивает повышение уровня механизации, упорядочивает нормы производства (выработки) и расценки, внедряет прогрессивную организацию труда и технологию, укрепляет состав руководителей и производственных подразделений, ведет экономическую работу и учебу кадров. При этом оно руководствуется настоящим Положением о внутрихозяйственном расчете, решениями собраний уполномоченных, производственно-финансовым планом и Уставом колхоза. Правление подотчетно собранию уполномоченных колхоза.

С 1962 года в колхозе действует внутрихозяйственный расчет. Соблюдение основных принципов внутрихозяйственного расчета способствовало повышению производительности труда, снижению себестоимости сельскохозяйственной продукции, укреплению экономики, повышению рентабельности производства и материальной заинтересованности колхозников.

К хозрасчетным подразделениям правление колхоза применяет следующие основные принципы:

предоставляет производственно-техническую самостоятельность в выполнении заданий по производству продукции в наиболее выгодные для хозяйства сроки;

создает всем подразделениям равные экономические условия для выполнения заданий и материального поощрения в соответствии с качеством их работы;

обеспечивает условия материальной заинтересованности и ответственности работников подразделений за результаты производства;

старается максимально увеличить число колхозников, которым доводятся индивидуальные задания по производству продукции. Определяет меры индивидуального материального поощрения за продукцию, созданную сверх задания; осуществляет контроль рублем, основанный на соизмерении затрат и результатов производства продукции в зависимости от ее количества и качества.

Главная задача хозрасчетного подразделения состоит в том, чтобы создать наибольшее количество валовой продукции, повышая ее качество, с наименьшими затратами и на этой основе обеспечить более высокую оплату труда членам колхоза.

Хозрасчетные подразделения осуществляют производственную деятельность силами своих коллективов, под руководством правления колхоза, руководителей советов подразделений в соответствии с доведенными хозрасчетными заданиями.

I. О хозрасчетных заданиях

Годовое производственное задание подразделения является частью

производственно-финансового плана колхоза. Задание разрабатывается правлением, специалистами колхоза.

При определении заданий по производству продукции учитывается плодородие почв, выпадение осадков и другие существенные факторы в растениеводстве, породный и возрастной состав скота, обеспеченность кормами, рабочей силой и производственными помещениями в животноводстве.

При существенных различиях конкретных условий производства плановая урожайность возделываемых культур продуктивность животных дифференцируются по хозрасчетным подразделениям. Поскольку некоторые существенные фактические условия становятся известными в конце производственного периода, правление колхоза может провести корректировку заданий по окончании этого периода, но в пределах плановых показателей в целом по колхозу. При этом всегда необходимо исходить из того, что материальные поощрения правомерны за более качественный и высококвалифицированный труд. Основанием для изменения заданий могут быть следующие факторы:

в растениеводстве

неравномерное выпадение осадков по бригадам (основание - показатели осадкомеров по бригадам, представленные главным агрономом колхоза);

стихийные бедствия;

невыполнение объема работ не по вине хозрасчетного подразделения;

пересев одних культур другими по распоряжению правления колхоза;

в животноводстве:

изменение оборота стада по независимым от подразделения причинам;

уменьшение или увеличение рационов кормления животных.

В плановом задании указываются виды работ, объем производства валовой продукции в натуральном и денежном выражении из расчета закупочных цен. Продукция, на которую нет закупочных цен, оценивается по плановой общеколхозной себестоимости, а кормовые культуры (сахарная свекла, зеленая масса кукурузы, однолетние травы и др.) - по закупочным ценам овса, пересчитанного на кормовые единицы.

В задании определяются нормативные общебригадные (общефермерские) накладные расходы. При определении фактических затрат учитываются: гарантированная оплата, оплата за классность, стаж работы, дополнительная оплата за продукцию, полученную сверх задания, материальные затраты и накладные расходы подразделения.

Производственные затраты (в стоимостном выражении) определяются по

хозрасчетному подразделению на один центнер каждого вида продукции, что дает возможность выявить экономию средств или их перерасход по видам продукции.

В хозрасчетном задании автопарка отражаются объем перевозок грузов в тонно-километрах и производственные затраты (в стоимостном выражении).

II. Основная оплата и материальное

поощрение за продукцию

Материальная заинтересованность колхозников в результатах производства обеспечивается основной (гарантированная оплата), дополнительной и премиальной оплатой труда (деньгами и натурой).

Фонд гарантированной оплаты труда определяется по каждому подразделению, исходя из планового объема работ и принятых в колхозе норм выработки и тарифных ставок, действующих в совхозах Ордынского района. Сюда же включаются выплаты механизаторам за классность и непрерывный стаж работы, шоферам и работникам животноводства за классность.

Основная оплата труда в течение года выдается колхозникам в размере 100 процентов действующих в хозяйстве тарифных сеток и ставок. Должностные оклады руководящего персонала, специалистов устанавливаются с учетом шкалы групп колхозов по объему производства, рекомендаций для колхозов Министерством сельского хозяйства РСФСР.

Дополнительная оплата образуется за счет плановой и сверхплановой продукции и экономии средств на затратах. В колхозе она делится на две части.

Первая часть выдается за выполнение и перевыполнение индивидуального или группового задания колхозникам, которые непосредственно создавали продукцию, и руководителям, которые непосредственно обеспечивали успешную работу этих колхозников.

Вторая часть дополнительной оплаты выдается всем членам хозрасчетного подразделения пропорционально основной оплате. Величина ее зависит от размера перевыполнения хозрасчетного задания по производству валовой продукции, с учетом ее качества и снижения затрат подразделением (комплексной бригадой). Колхозникам, которые непосредственно не входят в хозрасчетное подразделение, доплата выдается в размере среднего уровня доплат (второй части) в комплексных бригадах.

Первая часть дополнительной оплаты образуется за счет начисления 25 процентов к основной оплате за плановую продукцию и за счет начисления до 10 процентов стоимости сверхплановой продукции (по государственным закупочным ценам) в растениеводстве и до 20 процентов стоимости продукции, созданной сверх заданий в животноводстве.

Первая часть дополнительной оплаты начисляется по следующей методике:

В растениеводстве

За каждый процент выполнения годового плана производства продукции сверх 50 процентов выдавать 0,5 процента к сдельной основной оплате, определяемой из тарифных ставок и норм выработки.

За выращивание сверхплановой урожайности выплачивать по зерновым, бобовым, крупяным, льну масличному - 8 процентов, картофелю - 20 процентов, махорке - 50 процентов, саду, семенам многолетних трав и овощам - 10 процентов стоимости сверхплановой продукции в государственных закупочных ценах. Эти суммы распределять между колхозниками пропорционально основной их оплате по каждой культуре. Кукурузоводам и тем, кто убирал урожай за кукурузоводов, за центнер зеленой массы выдавать по 2 коп., трактористам-машинистам, готовившим почву для посадки кукурузы - 0,5 коп.

Доплату выдавать в размере, не превышающем основную оплату по данной культуре тех, кто непосредственно участвовал в ее возделывании и уборке.

Бригадиру, агроному комплексной бригады выдавать по 5 процентов из общего фонда доплат по растениеводству в бригаде (от сумм, полученных бригадой по каждой культуре). Учетчику комплексной бригады - 100 процентов, а механику - 60 процентов от доплаты бригадира комплексной бригады в перерасчете на свои оклады.

За сохранение и хорошее использование тракторов, зерновых комбайнов трактористам-машинистам выплачивать (один раз в год после окончания ремонта тракторов и комбайнов) 30 процентов, а механикам бригад - 10 процентов от сумм экономии средств, предусмотренных по нормам, установленным в колхозе на ремонт тракторов, комбайнов и сельхозмашин. В таком же размере удерживать перерасход.

За экономию горюче-смазочных материалов трактористу выплачивать 30 процентов и в таком же размере удерживать перерасход. Заведующему нефтебазой и регулировщику топливной аппаратуры выдавать 3 процента, а заправщикам бригад - 10 процентов от сумм экономии средств по горюче-смазочным материалам.

Первые дни массовой уборки урожая, но не более чем десять дней, трактористам-машинистам, занятым на уборке зерновых, зернобобовых, льна масличного, кукурузы на силос, картофеля, семенников трав и выполняющим сменные нормы выработки, по решению правления колхоза труд оплачивать по двойным расценкам. На уборке других культур и заготовке кормов оплату повышать на 60 процентов.

Всем другим колхозникам, занятым на уборочных работах и заготовке кормов в этот период, оплачивать по расценкам, увеличенным на 30 процентов.

В животноводстве

Основную оплату труда дояркам, скотникам, телятницам начислять за центнер произведенной продукции с учетом качества по расценкам из расчета 125 процентов

тарифной ставки и утвержденной годовой нормы производства (выработки) продукции.

За надои молока сверх установленного задания выплачивать доярке в конце года, а скотнику ежемесячно за центнер в двойном размере сдельной тарифной ставки. За привесы сверх задания на выращивании молодняка крупного рогатого скота выплачивать скотникам и телятницам в полуторном размере. За надои и привесы сверх задания доплата может выдаваться в размере не более 125 процентов тарифной ставки.

За сохранность поголовья скота ветеринарным работникам, за повышенный выход телят осеменаторам размер материального поощрения определяется отдельным решением правления колхоза.

Заведующему и зоотехнику фермы доплату установить в размере: на первой ферме - 70 процентов, на второй и пятой фермах - 50 процентов, на третьей ферме - 40 процентов, на четвертой ферме - 60 процентов средней фактической доплаты основных работников ферм (доярок, скотников, телятниц) в перерасчете на свои оклады.

Бригадиру комплексной бригады дополнительную оплату выдавать в размере 50%, а механику бригады - 30 процентов доплаты заведующего фермой в перерасчете на свой оклад.

Учетчикам ферм установить материальное поощрение в размере 100 процентов и учетчику, который одновременно ведет осеменение, - 50 процентов от заведующего фермой в перерасчете на свои оклады.

Слесарю по доильным установкам определить материальное поощрение в размере 50 процентов средней доплаты доярок, с которыми он работает, а бригадиру-слесарю - 50 процентов в перерасчете на его основную оплату.

Старшему механику по механизации в животноводстве, зоотехнику-селекционеру выдавать 100 процентов, а инженеру-электрику - 70 процентов среднего материального поощрения заведующих фермами в перерасчете на свои оклады, а инженеру-электрику - 30 процентов от доплаты агрономам бригад.

В автопарке

Шоферу, работающему на грузоперевозках, установить индивидуальное задание годовых перевозок на конкретную автомашину в тонно-километрах. За перевозку грузов сверх задания выдавать в конце года дополнительную оплату в размере 50 процентов сдельной оплаты за тонно-километр. Шоферу выдавать 30 процентов от сумм экономии средств по горюче-смазочным материалам и резине, а за перерасход удерживать в таком же размере. На уборочных работах оплату повышать по условиям, установленным в совхозах района.

Заведующему автогаражом, механику, диспетчеру доплачивать из расчета: за процент перевыполнения годового плана по автопарку в тонно-километрах один процент оклада каждому и два с половиной процента годового оклада за снижение плановой себестоимости тонно-километра на 0,1 коп.

В строительстве

Коллективам строителей и монтажной бригады установить премию за сдачу объектов в срок и досрочно в размере до 3 процентов от сметной стоимости.

В ремонтных мастерских

Для работников ремонтных мастерских правление колхоза может ежемесячно определять премию в размере до 15 процентов к основной оплате за перевыполнение заданий по ремонту и высокое качество ремонта, при выработке рабочих часов за месяц.

Инженеру по технике безопасности доплату выдавать в размере 50 процентов доплат (по первой части) от доплаты главному инженеру в перерасчете на свой оклад.

Отдельным решением правление колхоза может разрабатывать условия материального поощрения для работников подсобных предприятий. Определять за счет фонда материального поощрения бригады премии весовщикам, работникам токов, кузнецам, молотобойцам, поварам, столярам бригад и другим работникам, обеспечившим бесперебойную работу механизаторов во время весеннего сева, уборки зерновых, заготовки кормов с учетом переработки ими нормированного рабочего времени.

Административно-управленческому и обслуживающему персоналу

Председателю колхоза, главным специалистам первую часть дополнительной оплаты установить в размере средней доплаты бригадирам комплексных бригад с перерасчетом на свои оклады.

Инженеру по тракторному парку, механику по сельхозмашинам, механику-контролеру, заведующему мастерской, технику-нормировщику РТМ дополнительную оплату установить среднюю от доплаты механикам бригад за плановую и сверхплановую продукцию в перерасчете на свои оклады.

Механику-контролеру, заведующему и нормировщику РТМ за экономию затрат на ремонте тракторов, комбайнов выдавать доплату в среднем размере от доплаты механикам бригад в перерасчете на свои оклады. Инженеру по тракторному парку доплачивать в размере 2 процентов от сэкономленных средств по тракторному парку, механику по сельхозмашинам - 2 процента от сэкономленных средств по комбайнам и сельхозмашинам.

Обслуживающие работники премируются специальными решениями правления колхоза с учетом переработки ими нормированного рабочего времени.

Вторая часть дополнительной оплаты образуется в хозрасчетном подразделении (комплексной бригаде) за счет 5 процентов стоимости сверхплановой продукции по государственным закупочным ценам и 20 процентов от сумм полученной экономии на затратах в растениеводстве, 10 процентов стоимости сверхпланового привеса крупного рогатого скота, 20 процентов от суммы полученной экономии на затратах по

производству молока и получению привеса крупного рогатого скота. Допущенный перерасход по производственным затратам в хозрасчетном подразделении возмещается из начисленных по второй части доплат за сверхплановую продукцию в таком же размере, как и за экономию. Сумма, начисленная по результатам хозрасчетной деятельности, распределяется пропорционально основному заработку каждого колхозника хозрасчетного подразделения.

Первая и вторая части дополнительной оплаты в колхозе выступают как премия. Они выдаются постоянным работникам, которые в процессе производственного года не имели нарушений трудовой дисциплины, брака в работе, выполняли все производственные задания, выработали установленный минимум трудового участия. Вновь вступившие в колхоз должны проработать непрерывно не менее шести календарных месяцев в году, за который начисляются доплаты и премии. Доплаты и премии не выдаются, если колхозник исключен из колхоза или прекратил работать в колхозе до дня их выдачи.

Размер всех видов доплат руководящим работникам и специалистам не должен превышать 60 процентов, а обслуживающим работникам - 40 процентов основной оплаты.

Деление дополнительной оплаты на две части материально заинтересовывает колхозника в перевыполнении персонального производственного задания и в перевыполнении хозрасчетного задания коллективом, в котором он работает.

III. Учет, контроль и организационно-технические

мероприятия по выполнению хозрасчетных заданий

Бухгалтерия колхоза ведет учет выхода продукции и затрат в натуральном и денежном выражении по каждому хозрасчетному подразделению по всем статьям, включенным в задание.

В учетных листах трактористов, в путевых листах шоферов, в первичных документах ремонтных мастерских (и др.) указывать: для какого хозрасчетного подразделения, по возделыванию какой культуры или по обслуживанию какого вида животных выполнена работа.

Выход продукции и производственные затраты учитывать в принятой системе бухгалтерских счетов. В аналитическом учете отражать не только стоимостные, но и натуральные показатели затрат, выход количества и качества продукции, чтобы при подведении итогов можно было сделать расчетную их оценку. По отдельным видам продукции составлять акты, где указывать ее качество.

Хозрасчетные производственные задания контролировать по данным накопительных ведомостей, составленных на основании первичных учетных документов, отражающих затраты труда и материально-технических средств.

Контроль за выполнением хозрасчетных заданий осуществляет правление,

специалисты и бухгалтерия колхоза (ежемесячно и по периодам работ). Итоги работы рассматривать на заседании правления колхоза. Правление колхоза ежемесячно информирует бригады о результатах работы в животноводстве и ежеквартально - в целом о делах в бригаде и колхозе через бюллетень информации.

В оргтехплане правление, специалисты, актив колхоза определяют мероприятия по снижению себестоимости продукции, повышению производительности труда, рентабельности каждого вида продукции и всего колхозного производства.

Бригадир комплексной бригады организует обсуждение результатов выполнения хозрасчета (в животноводстве - ежемесячно, в полеводстве - посезонно) на совете бригады, собрании животноводов, механизаторов, общебригадном собрании, а руководитель обслуживающего подразделения - на совете подразделения и собрании колхозников подразделения.

Строгий учет и контроль выполнения хозрасчетных заданий, активное внедрение организационно-технических мероприятий, осуществление мер по улучшению экономических показателей призваны повышать эффективность внутрихозяйственного расчета и инициативу членов коллективов хозрасчетных подразделений.

Предоставить право

1. Советам подразделений, с последующим утверждением правлением колхоза, лишать членов хозрасчетного подразделения дополнительных оплат, премий полностью или частично за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение минимума выходов, низкое качество работ, за причинение материального ущерба колхозу, невыполнение производственного задания и другие производственные упущения.

2. В отдельных случаях правление колхоза может принимать решения по первому параграфу и без предварительного решения совета.