

Время избавляться от идеологии иждивенчества

Неравнодушные и дискуссионные заметки человека, специалиста и ученого, вся жизнь которого связана с сельским хозяйством

СИТУАЦИЯ в АПК далеко не однозначна. По производству большинства видов сельхозпродукции в расчете на человека республика лидирует в СНГ, и этим труженики села вправе гордиться. Но при сложившихся организационных формах и механизмах хозяйствования постоянно ухудшается аграрная экономика. Дефицит денег сдерживает выполнение практически всех программ развития отрасли, ограничивает возможности ее инновационного потенциала, усложняет даже своевременную выплату заработной платы. В недостаточной эффективности агропромышленного производства имеют место причины объективного характера. Это бедность природных ресурсов, возрастающие цены на материальные и энергетические средства, неустойчивость внешних рынков. Вместе с тем анализ хозяйст-

венной деятельности многих сельхозорганизаций, многочисленные примеры неэффективного хозяйствования на почвах с высоким плодородием, собственный многолетний опыт работы в АПК позволяют утверждать: при всех трудностях важнейшей причиной низкой эффективности большинства хозяйств служит субъективный фактор — недостаточный уровень профессиональной подготовки руководителей. Это полностью сочетается с расчетами Всемирного банка реконструкции и развития. По его данным, экономический рост в странах с переходной экономикой на 20 процентов зависит от природных условий, физического капитала — на 16, человеческого фактора — на 64 процента. Значит две третьих успеха в аграрном производстве определяется использованием трудовых ресурсов. Вместе с тем значительная часть аграриев недопонимает

этой сущности. Формируется даже точка зрения, что нынешние сельхозпроизводители просто не хотят работать, их не интересует даже высокий уровень заработной платы. По мнению отдельных руководителей, никакими методами эту ситуацию не изменить. С этим согласиться нельзя. Я не встречал человека, который не хотел бы зарабатывать больше своих возможностей и уровня своей трудоспособности. При этом не следует иметь в виду тех тунеядцев, кто от сплошных пьянок потерял понятие человечности. Поэтому гибкое совершенствование организации труда и механизмов его оплаты в руках руководителя — важнейшее средство по привлечению работников к высокопроизводительному труду. В доказательство приведу примеры из собственной практики.

стояли цветы. Возвели свинферму с полной механизацией практически всех производственных процессов, двухэтажный зерносклад. Начали строить мастерскую и гаражи для техники. Из самого разбитого хозяйства колхоз по большинству показателей стал занимать второе-третье места в районе. Мы не имели проблем с финансами, своевременно выплачивали заработную плату.

ВСЕ это написал не для того, чтобы похвастаться. На этих примерах хотел показать огромный потенциал личной заинтересованности каждого работника, который задействован теперь далеко не в полной мере. Именно несовершенством использования трудовых ресурсов в значительной мере объясняется большая разница в продуктивности сельскохозяйственных культур и животных. Можно привести немало примеров, когда на почвах с низким уровнем естественного плодородия сельхозпредприятия имеют лучшие результаты, чем на богатых землях. Чем это можно объяснить? Высоким профессионализмом руководителя и специалистов, которые умело используют трудовые ресурсы.

Неправда, что крестьяне разучились работать, что их нельзя привлечь к эффективному труду даже высокой заработной платой. Уверен, при современной нормативной базе возможен самый широкий выбор форм организации труда и его оплаты. Для этого нужно прогнозировать развитие хозяйства, не решать все проблемы одновременно, а выбирать узловые точки и, опираясь на собственную интуицию, рекомендации ученых и опыт передовых хозяйств, развивать их.

Мне представляется, что в аграрной отрасли государство в значительной мере сформировало идеологию иждивенчества у многих руководителей сельхозорганизаций. Они считают нормой, что многое предоставляется бесплатно или за кредиты, которые можно не возвращать. Поэтому нет необходимости мыслить экономическими категориями, выбирать ресурсоэкономные технические средства и технологии, совершенствовать организационные основы функционирования отрасли, грамотно использовать трудовой потенциал. Отсюда и некоторые провалы в аграрной экономике. А умение выколачивать помощь на бесплатной или льготной основе — считается высшим достоинством руководителя. О таких одобрительно говорят: он «деловой работник». Но в чем его деловитость и сколько она может длиться? Бюджет государства, как известно, не безграничный. Рост закупочных цен ограничен социальными причинами. Иных внехозяйственных источников просто нет. Внешние инвестиции в конкретное хозяйство крайне редкие, если они вообще существуют. Становится очевидным — привлечению в корпус аг-

рарных руководителей истинно деловых высококвалифицированных профессионалов альтернативы нет. Главное здесь — диктат технологии, который можно установить лишь при высокой исполнительской дисциплине.

И еще один из немаловажных факторов повышения трудовой активности и дисциплины тружеников — уважительное к ним отношение. Руководитель должен считать себя равным с рядовым работником, отличаться от него лишь многократно большей ответственностью. В таком случае можно решать любые вопросы, поскольку люди поверят председателю, всегда пойдут ему навстречу. Особенно ценится уважительное отношение к лицам пожилого возраста. В нашем колхозе мы учредили статус почетного колхозника. Он присуждался общим собранием наилучшим работникам пожилого возраста, и даже неработающим, но своим многолетним трудом создававшим колхоз. Им выдавались удостоверения. На их домах прикрепляли соответствующие таблички, чем они очень гордились. Почетный колхозник имел ряд льгот. Ему бесплатно выдавали дрова из колхозного леса и корма для коровы. Вне очереди и бесплатно предоставляли автотранспорт. Оплачивалась стоимость лекарств.

СО ВСЕМ изложенным могут не согласиться многие руководители сельхозорганизаций. Дескать, теперь не то время и не те сельчане. Отнюдь! Уверен, именно высокой организацией технологических процессов и умелым использованием мер материальной заинтересованности результатов европейского уровня достигли руководители передовых хозяйств республики.

Среди таких управленцев **Василий Ачаповский** (УП «Совхоз «Случайский» Случайского района), **Николай Блохин** (РУП «Учхоз БГСХА» Горьковского района), **Аркадий Кобрусов** (КСУП «Брилево» Гомельского района), **Сергей Кремко** (СПК «Октябрь-Гродно им. В. И. Кремко» Гродненского района), **Юрий Мороз** (ОАО «Беловежский» Каменецкого района), **Демидко Надирашвили** (колхоз «Ольговское» Витебского района), **Николай Радоман** (СПК «Агрокомбинат «Снов» Несвижского района), **Василий Ревяко** (СПК «Прогресс-Вертелишки» Гродненского района), **Алексей Скакун** (СПК «Остромечово» Брестского района), **Евгений Скрундь** (СПК «Першаи» Воложинского района). Все они входят в состав консультационного совета при министре сельского хозяйства и продовольствия. С ними первыми советуются, обсуждают мероприятия по дальнейшему развитию аграрной отрасли страны. Побольше бы таких управленцев.

Леонид КУКРЕШ, бывший председатель колхоза, ныне академик НАН Беларуси

ВСЯ моя жизнь связана с сельским хозяйством — от работы на колхозном поле с 4-го класса сельской школы до участия в разработке и выполнении всех государственных программ развития аграрной отрасли в новейшей истории Беларуси. Отмечу, что наиболее трудным, но очень полезным и интересным для меня был период в должности председателя колхоза «Парижская коммуна» Пружанского района. На ее избрании в двадцатичетырехлетнем возрасте. На примере своего опыта хочу показать, что даже во время жесткой финансовой дисциплины, когда хозяйство имело право использовать в течение месяца наличными лишь 10 рублей, а на рубль больше — это уже «разбазаривание колхозных средств» и знакомство с прокурором, можно было находить возможность стимулировать активную трудовую деятельность. Вот лишь несколько примеров.

Колхоз создан в 1939—1940 годах. Объединили имущество частных хозяйств, которые были достаточно хорошо развиты. Каждое из них имело надел земли, инвентарь и большие сараи для хранения оборудования, сена, других кормов для скота. В период коллективизации все эти помещения, исчисляемые десятками, стали колхозными, хотя складывать в них первоначально не было чего. Но впоследствии применение нашлось и им.

По указанию райкома партии в колхозе ежегодно сеяли лен. Сдача тресты была излившей хлопот для бывшего руководителя хозяйства. Райком же контролировал только выполнение плана посевной площади. Поэтому тресту ежегодно складывали в пустующие сараи. К моему появлению в колхозе практически все они были забыты льнотрестой. Никто уже не помнил, каких лет был урожай. Я решил использовать это богатство. Купили в Литве бывшие в употреблении льнотрепальный агрегат, льномялку и куделе-приготовительную машину. Техника оказалась простой по устройству и безотказной в ра-

боте. Установили в пустующем помещении. Зима выдалась морозной. Треста отлично перерабатывалась без сушки. Качество льноволокна оказалось высоким, его без проблем сдавали государству. За льноволокно платили большие деньги. Таким образом, добывать деньги, и немалые, оказалось удивительно просто.

Для заинтересованности выплачивали занятым этой работой 10 процентов выручки от произведенного льноволокна. Первые два-три дня с работниками была напряженка. Но после первой продажи льноволокна и полученных денег ситуация имела неожиданное продолжение. Дневная зарплата в звене оказалась больше дневной ставки председателя. Сегодня произвел льноволокно, завтра сдал, послезавтра получил деньги. Все колхозники, которые раньше изредка выходили на работу, начали записываться в звено.

Работу организовали в три смены. Создали еще два звена. Поскольку 10 процентов выручки делили на число работающих, то звенья комплектовали по минимальному количеству работников.

Желающих было хоть отбавляй. Отбирали в звенья тех, кто за год отработал в колхозе наибольшее количество дней. Все трудились без понукания. Самоконтроль за темпами и качеством работы был жесточайшим. Здесь я впервые оценил мощный потенциал материальной заинтересованности работников.

Всю морозную зиму, днем и ночью, без выходных колхоз зарабатывал деньги. В результате закрыли все долги. Выплатили задолженности по зарплате. На счету хозяйства впервые в его истории появились свободные деньги. И немалые. Начали обновлять инфраструктуру. А ведь треста могла лежать еще много лет. Только за трудодни никто ее не обрабатывал бы.

ИЛИ пример организации труда в кормопроизводстве. Опять же — с использованием личной материальной заинтересованности.

В хозяйстве всегда были проблемы с кормами. Редко какая соломенная крыша на ферме доживала до очередной уборки соломой. Надо было что-то предпринимать.

Рядом с фермой находилось около двухсот гектаров осушенных глубоководных торфяников. Провели собрание с жителями городского поселка, которые имели коров. Предложили им бесплатно заготовить для буренок неограниченное количество кормов следующим образом.

Колхоз высевает на торфянике кормовую свеклу и делает первую механизированную междурядную обработку посева. Каждый желающий принять участие в выращивании свеклы определяет сам себе размер участка. На нем он обязан прополоть и проредить растения, убрать корнеплоды и забуртовать их у фермы. Все, что получит свыше 350 центнеров с гектара, — его собственность. Колхоз обеспечит доставку кормов домой бесплатно.

Желающих набралось много. Урожай собрали высокий. После сдачи свеклы в колхоз почти у каждого оказались ее излишки. Таким образом получили многосторонний эффект: хозяйство с минимальными затратами обеспечило себя прекрасными кормами, а жители полностью решили свои проблемы фуража. Не стало и его воровства.

Оценив высокий потенциал частного интереса при производстве кормовой свеклы, я поставил задачу аналогичным способом в течение года удвоить урожайность картофеля, которая не превышала 60 центнеров с гектара. Но решить ее оказалось непросто. Нужно было создать специализированное звено.

Собрали механизаторов, поставили условия: получить с каждого ста гектаров по 120 центнеров клубней, а остальной урожай — собственность членов звена. Никто не соглашался. Люди не верили, что эту задачу можно решить за год. Ссылки на потенциал картофеля 400 и более центнеров с гектара не вос-

принимались. Тогда я закрыл собрание и попросил остаться четырех наиболее авторитетных трактористов. Обратился к ним с просьбой поверить мне, молодому председателю, на слово. К тому времени за счет выручки от льна в хозяйстве уже появились два новых трактора: «МТЗ-50» и «МТЗ-52». Купили и две картофелесажалки.

Очень неохотно, в большей мере из уважения к председателю, они согласились. Звеньевым назначили молодого механизатора, который окончил сельскохозяйственный техникум. Скоро все члены звена загорелись идеей проявить себя. Работы выполнялись вовремя при высочайшем качестве. Видимо, впервые в хозяйстве посевы картофеля имели необходимую густоту. Междурядные обработки по-прежнему содержат их в чистоте. Колорадский жук и фитофтора в то время практически отсутствовали. Поля смотрелись, как на картинке. В дни неудач и эмоционального раздражения я специально выезжал на картофельное поле, чтобы отдохнуть там душой. В тот год это было место эмоциональной разгрузки председателя.

Осенью колхоз купил в Западной МИС два бывших на испытании картофелеуборочных комбайна. В примыкающем к хозяйству лесу находилась воинская часть. С командованием договорился ежедневно выделять 24 солдата для двухсменной работы на комбайнах. А раз в неделю большая группа военнослужащих подбирала оставшийся после комбайнов мелкий картофель. Таким образом впервые без участия колхозников убрали его, хотя ранее это была головная боль не только председателя, но и райкома партии. Воинская часть получила оплату картофелем.

Довольно оказались и члены механизированного звена. Их зарплата оказалась гораздо выше должностного оклада председателя колхоза.

В следующем году уже все механизаторы начали претендовать на работу в звене, хотя планка урожайности поднята до

140 центнеров с гектара. А на третий год в обком партии на меня накатали жалобу, мол, председатель колхоза окружил себя любимчиками и не дает работать другим. Была проверка, но факт не подтвердился.

ОПРОБОВАЛИ в колхозе и повременную форму оплаты труда, что противоречило тогдашней нормативной базе. Главное в таком случае — не путать свой карман с колхозным.

Заработная плата у колхозников на полевых работах была низкой, что не стимулировало их трудовую активность. В те годы раз в месяц обязательно проводились собрания в каждой бригаде. В их работе участвовали управленцы колхоза, иногда представители райкома партии. Помню, на одном из таких собраний, где рассматривали не удовлетворительные темпы работ, мне задали вопрос — сколько получаю. Сказал — 72 рубля в месяц. А в ответ — если полеводам платили хотя бы рубль в день, то они работали бы от темна до темна.

В этой бригаде решил провести эксперимент. Договорились и утвердили на заседании правления колхоза, что работать от темна до темна не надо. Нужно только выполнять дневные задания бригадира. И тогда за 24 рабочих дня колхозник получит в месяц 24 рубля. А за каждый отработанный сверх этого срока день оплата составит 5 рублей.

При таких условиях все начали активно ходить на работу, даже в выходные. 5 рублей в день не получал председатель. Такая практика продержалась 2-3 года и была прекращена, когда зарплата в остальных бригадах достигла аналогичного уровня. Эксперимент удался.

За 7 лет работы в колхозе без государственной поддержки (тогда такая практика вообще отсутствовала) и кредитов сделали немало. Построили два новых коровника с молокопроводами и навозоудалителями. В то время это было редкостью. Доярки работали в белых халатах, в красном уголке летом всегда