

## **А.А. Аграновский (1922—1984)**

### **Реконструкция**

Главврач одного родительного дома – хорошего, куда заранее просились женщины со всего города, – писал на заявлениях (сам видел) такую резолюцию: «Роды разрешаю».

А вдруг бы не разрешил! Страшно подумать... Дело, о котором пойдет разговор, запрету не подлежит. Оно сегодня, хочется верить, неизбежно. И это вселяет известный оптимизм.

Мы не можем бесконечно строить новое. Как ни велика держава, а граница есть, и других земель не предвидится. Как ни велик народ, а сосчитан, и все ощутиее нехватка рабочих рук. Ученые говорят: выбыли факторы экстенсивного роста. Роста вширь – за счет числа заводов и работников. Задача не в беспредельном наращивании капитальных вложений, а в наиболее эффективном их использовании.

Реконструкция – вот слово, которое в ущерб стилю придется мне все время повторять. Реконструкция – вот дело, к которому пора привлечь самое широкое общественное мнение. Реконструкции мы отдаем приоритет в наших планах. Мало того, начиная с одиннадцатой пятилетки новостройки допускаются лишь в том случае, когда потребности страны не может покрыть все та же реконструкция.

Это все известно, не ново, объявлено, но пока что тратим мы на нее всего двадцать процентов средств, выделенных на строительство. Силы инерции слишком велики – тут начинается моя тема. И сразу другая цифра, определившая адрес: тридцать семь процентов тратит на эти цели Днепропетровская область. Больше, чем ей было назначено. Чуть ли не вдвое больше, чем в среднем по Союзу.

Стало быть, там уже поняли.

– Без развития завод – труп, – сказал Шведченко. – И директор – труп. Живой труп.

Беседа наша была отчасти странна. Я все допытывался, зачем он сам взвалил на свои плечи тяжелейшую перестройку. Вопрос, никогда не занимавший меня на новых объектах (запланированы – вот и строят), тут почему-то возник.

– Шел, конечно, на риск, – сказал он. – Когда первый раз вылез с идеей, многие шарахнулись: что этот дед, с ума сошел?

История такая. Новомосковский трубный, по всему судя, проваливал десятую пятилетку. Намечался ввод нового цеха, а строить его не стали. Почему – для нас не важно. То ли денег не хватило, то ли мощностей, то ли фондов. Другое важно: объективная причина была у директора первый сорт. Не дали цеха – снимайте план. Отписаться мог легче легкого. А он решил выйти на контрольную цифру.

– Привык выполнять, – таково было его объяснение. – Я уже двадцать лет в директорах. Буду прямо говорить: ни разу не сорвал.

– Но вины-то вашей тут бы не было.

– Точно, – улыбнулся он. – Когда срыв, виноватых не найдешь. А когда успех, спроси, кто участвовал, и со всех сторон: «Я!»...

Что же было придумано? Взамен строительства нового цеха перевооружить старый. Увеличить в нем скорость прокатки и сварки. Одно это обещало годовой прирост полутора-два тысяч тонн труб. Такова была мысль, ее

разрабатывали потом ученые, проектировщики, но родилась она на заводе. В институте «Укргипромет» мне с некоторым даже удивлением сказали: «Шведченко все время шел впереди нас». То же подтвердили в стройтресте, он не отпирался.

– Строителей удалось взять за горло. Как? А все им давали. Обычно ведь они садятся на шею заказчику: того нет, этого нет. А мы давали. Леса не хватает? Найдем. Фронт работ? Обеспечим. Крана нет? Будет. Второй нужен? На! Куда им деться?

Посмеивается, очень довольный собой. Но это сказать легко, что все он даст. А где взять? Надо было менять энергетику, менять машины, усилить фундаменты, разрыть полцепа. И все – не останавливая производства. Вот сложность любой реконструкции: план с завода не снимают. Веди стройку рядом с грохочущим станом. Ютись на кухне, пока ремонтируют твою квартиру. – Никто не верил, что сделаем в срок. Даже друзья не верили. Поставки за год? Да ни в жизнь! А мы получили досрочно. Везло мне, конечно, и удалась одна хитрость: наше предложение включили в соцобязательства республики. А уж с этой-то газетой!..

Глаза моего собеседника сощурены, но «хитрость» его никого не обманула. Поддержал идею обком, дали добро в министерстве, и было это совершенно необходимо. Потому что есть вторая сложность: если для новостроек все заложено в плане, то здесь едва ли не все пришлось выбивать. Шведченко сам ездил на заводы-поставщики, и, надо думать, помогли его давние связи, опыт, знания, да и звания тоже – лауреата, Героя Социалистического Труда. Хотя, по его словам, все сделалось просто: «Директор директора всегда поймет».

– Я им прямо говорил: слушай, мне в мои годы ошибиться нельзя. Молодому простят, подучится, то, се. Мне нужно стопроцентное попадание. Я срывать не могу.

Пожалуй, вы уже поняли, что это за характер. Он еще прежде всех удивил. Долгие годы руководил Южнотрубным, одним из крупнейших заводов области, и вдруг сам попросился на завод незначительный, средний – почему? Слухи ходили разные, сошлись на одном: возраст. Умный мужик, учел свои возможности, ну и взял работу потише. Годы Антона Антоновича и впрямь подошли к пенсионным, карьере строить нужды не имел, перебрался вдобавок ближе к областному центру, а там у него дети, внуки. Все казалось ясно, но, приняв дела, он и начал реконструкцию. Житейские мотивы рухнули: ждать после этого тишины и покоя «умный мужик» не мог.

– Я мог сравнивать. После большого видел, как плохо на малом. Привык к развитию, а тут болото. Когда у тебя в руках настоящее дело, совсем другое самочувствие. Ты говоришь – тебя же слышат!

То был, наверное, самый трудный год его жизни. Мотался по стране, оставив любимых внуков, груз тянул, какой трем молодым не под силу, инструкции нарушал, за все готов был держать ответ, а что в итоге? В итоге, если удача, достигнутое впишут заводу в план, опять придется перевыполнять его, а зарплата директора, само собой, останется прежней.

– Сколько можно об этом? – сказал Шведченко. – Суть в другом: мне ведь самому было интересно. А вообще-то трубы нужны народному хозяйству. Заново нам бы за год ничего не построить – факт. А мы в январе семьдесят восьмого начали – в декабре кончили. И трубы бегут, как водичка. На все про все потратили шесть миллионов рублей, а новый цех встал бы втрое! Это,

считай, мы взяли двенадцать миллионов и положили в карман государству. Так или не так?

Видимая выгода реконструкции – первое, что бросается в глаза. Денег (на то же количество руды, чугуна, стали, труб) повсюду уходит меньше, чем при новом строительстве. Прибыль от реализации возросла в Новомосковске с 18,8 до 29 миллионов. Другими словами, в первый же год они покрыли все затраты. Но это даже не главное.

Главное – сами «лишние» трубы, которые удалось как бы вырвать из будущего. Мы худо считаем упущенную выгоду. Нет ее и нет, и будто быть не должно.

Прикинем, однако, к чему привела бы нехватка продукции, кому-то твердо уже предназначенной. Труб этих ждали по всей стране. Не получи их строители, и подвели бы газовщиков, а те энергетиков, химиков – провалы такого рода накапливаются лавиной. Сбережено время, эта экономия дороже всего.

Не берем мы в расчет и экономию земли. Между тем Днепропетровщина, одна из наших житниц, потеряла за пятилетие район – около двадцати тысяч гектаров. Пришлось потеснить поля и фермы ради заводских корпусов, новых рудников, открытых разработок. Нужны они, спору нет, но кто взвесил ущерб?

Когда в споре с одним радетелем марганца я сказал, что надо бы поаккуратней с землей, он руками замахал: «Да вы что! То, что мы добываем, – это ж валюта первой категории». Одно я нашелся ответить: «А хлеб, мясо – не первой?»...

Оценим, что свой промышленный урожай трубники сняли на прежней площади, в стенах того же цеха. И, по существу, теми же рабочими руками: годовая выработка на одного человека повышена у них со ста семидесяти восьми тысяч рублей до двухсот тридцати тысяч. Притом не пришлось людей переселять, укоренять в иных местах, строить для них жилые кварталы, а то и целые города с детсадами, школами, больницами, стадионами, клубами и всем прочим, что умиляет нашего брата журналиста.

Вывод: учтенные миллионы – малость по сравнению со всею суммой экономии, вполне достоверной, хотя измерять ее толком мы не научились. Но тут пора отметить другое свойство реконструкции, которое тоже бросается в глаза, – видимую ее необязательность, внеплановость, некую даже случайность.

Судите сами. Потребовалось для начала, чтоб «заморозили» объект, как раз и стоявший в плане. А будь он возведен, лишняя трата денег, материалов, времени, сил всем казалась бы нормой. Затем должен был прийти такой Шведченко. Сильный директор, который не только захотел, но смог добиться перестройки. Своего министра Казанца встретил в кулуарах XXV съезда (он и сам был делегат), и все они обговорили, и Иван Павлович сказал: «Я ваш помощник». Затем проектировщикам предстояло изучить старый цех, и выяснилось, что строил его, будучи еще молодым инженером, нынешний глава «Укргипромеза» Александр Селиверстович Зинченко. А осваивал, вводил в строй все тот же Шведченко, командированный из Никополя. («Помните, Аденауэр не дал нам труб для газопроводов? Вот тогда и ввели».) Он опытный прокатчик, кандидат наук, что тоже следует нам отнести к разряду «везений».

Нужна была, как видите, цепь счастливых случайностей, чтобы вышло хорошее, нужное, полезное дело. Оно вдобавок и экономически подкреплено пока слабо, или, говоря проще, невыгодно и проектировщикам, и строителям, и поставщикам, и заказчикам. Выгодно оно только (всего лишь!) обществу, стране. Проблема эта требует особого разбора, пока же замечу: успех все еще удивляет. Удача выглядит скорее исключением, нежели правилом.

Не быть реконструкции – проще, чем быть.

Когда хочешь поразить движущуюся цель, стрелять надо с упреждением. Техника в наш век движется слишком быстро, и если долгая стройка плоха, то затянутая перестройка (а у нас и такое случается) – нелепость в квадрате. Это твердо усвоили те, чей опыт мы с вами взяли изучать.

В Днепродзержинске перевооружали домну № 8, которой все равно положен был капитальный ремонт. Полезный ее объем увеличили вдвое, сэкономили против нового строительства три с половиной миллиона рублей, но мне сейчас другое важно: простой они сократили до минимума. Старая печь работала – новую монтировали в стороне. Собрали почти целиком, потом разбили торжественно бутылку шампанского, и махина поплыла, встала на свое законное место.

В Новомосковске стройку тоже чуть ли не до конца вели при действующем стане. А когда отключили, весь завод знал: часы тикают. По проекту «останов» намечался на шестьдесят дней. Свели до сорока. Новую мощность могли вводить полгода. Управились за три месяца. Рутинка отошла, пришлось использовать резервы людской изобретательности, азарта, смелости – таков был нравственный эффект. Не одному директору стало интересно работать. Реконструкция всегда экзамен. «Тут только увидел, – сказал он мне, – кто инженер, а у кого диплом». Пришел, скажем, на техсовет мастер Евгений Михайлович Лесов с собственным проектом модернизации гидропрессов. И сам же, с бригадой слесарей, осуществил. Заразились общим настроением производители «ширпотреба», которые вроде бы вовсе стояли от этих дел в стороне. Провели свою малую перестройку, и выпуск эмалированной посуды (замечу, отменной, ярких цветов, с итальянским изящным рисунком – «деколем») увеличили за пятилетку больше чем на треть. Примеров такого рода у меня полон блокнот. – Люди работают, как заново народились, – бросил в разговоре главный инженер завода Баранцов. Мы шли с Иваном Гавриловичем вдоль линии главного стана. Цех был огромен, девять гектаров, даль пролета тонула в тумане. Цех был пустынен, за пультами я насчитал всего тринадцать человек. На погрузке магнитные краны освободили от тяжелой работы сорок такелажников. Труд людей облегчен, ритмичность полная, они теперь конкурентоспособны, они лучше служат, дольше служат, сберегая металл, – и тут экономия, нами недоучтенная.

Ловлю себя на том, что все меня тянет доказывать пользу реконструкции, чего в общем-то не требуется. Но еще один резон приведу: народ здесь и зажил по-другому. Завод не прозябает, а растет и получает «под рост» деньги на социальное развитие. Несравнимые с ценою новых городов, да ведь и быт они не строят заново, а опять же *реконструируют*, улучшают. Важно, что новая рабочая столовая, и свежие овощи в ней, и отличные душевые, и зелень, украсившая всю территорию, – это все не с неба свалилось, а честно людьми заработано.

В Кривом Роге, на Южном горно-обогатительном комбинате, мне показали свою радоновую водолечебницу, новый профилакторий, туристскую базу, рассказали о собственных санаториях в горах, на Балтике, на южных берегах. Есть даже такой «индустриальный объект», как родильный дом. Иван Иванович Савицкий, директор комбината, Герой Социалистического Труда, объяснил: коллектив у него многотысячный, молодой, свадеб хватало, а рожениц приходилось возить

за десятки километров. И были нарекания, жалобы рабочих, вот он и взял грех на душу: строил роддом под видом цеха.

(Конечно, лучше бы добился официального разрешения, законы надо соблюдать, но, к слову, восхитившая меня передвижка домны № 8 делалась по «льготному финансированию», без узаконенного проекта. Приехали потом в Госстрой за визами, а эксперт: «Я вам бытовки не пропущу». Фотоснимки показали ему, печь уже на месте, все, мол, закончили, выстроили, а он: «Против правил, не могу утвердить».)...

Нарушение у Савицкого тоже раскрылось и тоже было прощено. Почему? Человек он честнейший, директор знатный, а всего важнее, что экономии добился колоссальной. Реконструкцию комбината вели, вовсе не останавливая производства, дали сверх плана сотни тысяч тонн концентрата, и общий прирост обошелся по сравнению с новым строительством на сорок миллионов рублей дешевле. На таком фоне незаконный роддом трудно было и разглядеть. Однако, само собой, пришли хмурые ревизоры с сердитым вопросом: «Что за объект?» – «Цех». – «Какой такой цех?» – «Родильный», – ответил Савицкий. Между прочим, так его и называют с той поры горняки: «родильный цех». И довольны: Иван Иванович облегчил жизнь им и их семьям. Разрешил роды.

Бьюсь об заклад, читатель: вам это не было известно. Или мало что было известно. Если не занимались проблемой, не выезжали на место, не видели все своими глазами. Сужу по себе: я до поездки не знал.

Летом 1980 года проходило совещание энергостроителей в ЦК КПСС. И в газетном отчете мелькнуло: после реконструкции Братская ГЭС увеличила мощность на четыреста тысяч киловатт. Между делом при сравнительно малых затратах, как говорится, в рабочем порядке ввели в строй, считай, первый Днепрогэс – и тихо. Не будь совещания, мог бы и пропустить. И стало мне стыдно. На строительство в Братск я ведь ездил, тьма там перебивала писателей и журналистов.

Нам подавай новизну, к этому мы привыкли. Приучены со времен первых пятилеток и никак не можем отстать. Выездные редакции газет, литпосты журналов – где они? Километры кинохроники – о чем? БАМ, КамАЗ, Тюмень, Нурекская ГЭС... Эффектно, заметно. Не было ни гроша, да вдруг алтын. А если было, но больше стало вдвое, втрое, на том же месте? Нам это неинтересно, скучно.

Знаменит «Атоммаш» – завод XXI века. Заслуженно знаменит: он дает начало целой отрасли. Но, между прочим, есть на берегах Невы старый Ижорский завод, который делает пока что, да и всю одиннадцатую пятилетку будет делать, для оснащения АЭС неизмеримо больше. Я не знаток атомных дел, но в журналистике могу в какой-то мере считать себя специалистом: о ленинградских машиностроителях мизерно пишем. Вряд ли кто и разглядел петитные строки о том, что реконструкция Ижоры увеличила выпуск продукции на две трети.

Был у меня лет десять назад очерк под названием «Узел». Двое молодых проектировщиков затеяли перевооружение пяти заводов, вели спор со многими ведомствами, добились своего и получили в награду, как говорили они, «кучу неприятностей». Потом посланы были на год в суровый край (в Италию), чтобы участвовать в создании автозавода в Тольятти. Не хочу сказать, что эта работа не требовала упорства, таланта, ума. Я от души поздравил Якова Жукова и

Дениса Четыркина, когда они стали лауреатами Государственной премии СССР. Характерно другое: ни мне, ни им самим даже в голову не пришло, что столь же высоко могла быть оценена реконструкция.

И вот люди, занятые кропотливым, как бы даже мелочным делом, остаются у нас в тени. А можно ли сказать, что им легко? Да нет же: в чистом поле и проектировать проще, и строить легче, чем в тесноте старых цехов. Но, ковыряясь на пяточках, куда экскаватор не заведешь, разбивая кувалдами бетон, а то и взрывая его, опускаясь в преисподнюю подвалов, работая под раскаленными слитками (с соблюдением, понятно, техники безопасности, что тоже непросто), теряя при этом нередко в зарплате, они, эти незаметные герои, приходят домой и читают, слышат, видят не про себя, про других – героев переднего края. А они, выходит, на «заднем», они тыловики.

Но это же кругом неправда! И по сложности боев и по значению их для победы. Реконструкция скромна, она не лезет на глаза, не старается показать, как ей трудно, не требует сверхзатрат, но в том и смысл ее. Еще раз придется повторить: это отныне не просто одно из направлений капитального строительства, но направление генеральное. Значит, пора нам наши взгляды, наши привычки, нашу психологию менять. Слова «эффектно» и «эффективно» лишь по звучанию сходны. По сути они антиподы.

Это поняли горняки, металлурги, машиностроители Приднепровья, потому и важен их опыт, потому и заслуживает обобщения. Партийный комитет области, исполком областного Совета смотрят на месте, что именно строят министерства и что, начав, не кончают. Был случай года три назад: все средства планировалось бросить на один крупный объект. А здесь увидели: не смогут достроить. И доказали, добились, получили деньги на реальные вводы – сто семьдесят миллионов сняли с «незавершенки». А нынче сдают этот самый объект. Так вот и используют права, данные местным Советам.

– У нас нет такой цели, – сказал мне Евгений Викторович Качаловский, первый секретарь обкома, – что непременно построить еще один стан, еще одну доменную печь. А довести до ума те, что есть, повысить мощность действующих. Десяток передовых заводов не повод для шума. Повсюду бы крутануть это дело! Вот удалось в области направить на реконструкцию свыше полутора миллиардов, а видим: можно больше и нужно больше. Нам, оперируя такими средствами, непозволительно делать глупости.

На одиннадцатую пятилетку Днепропетровщина решила отдать модернизации, техническому перевооружению своих предприятий уже пятьдесят три процента всех капиталовложений. Это, уточню, еще не план. Это собранные в области предложения городов, районов, низовых коллективов. Но то и важно, что наметилась такая тенденция, то и ценю, что идет она снизу.

Не разрешить реконструкцию – это сегодня затея безнадежная. Роды все равно состоятся. Но помочь им надо.

*Известия. 1980. 27 декабря*