



Как стать хозяином?

1. Кладовая солнца

Узкоколейка эта появилась на переславской земле в 1929 году. Назначение её было — вывозить торф с Залесских торфяных болот. В этом году стукнуло ей шестьдесят лет — пора зрелости. Но как же круто изменилась жизнь дороги за последний год! На карте, что висит сегодня в бывшем здании конторы, дорога своей конфигурацией напоминает паука. Центр — посёлок Купанское. Две лапки протянулись к торфяным месторождениям Мшарово и Кубринское. Третья — вдоль Плещеева озера к Переславлю-Залесскому, а четвёртая выходит на станцию Беклемишево, где узкая колея сходится с транссибирской магистралью. Одних только стационарных железнодорожных путей 154 километра. А ещё есть временные — непосредственно к местам добычи.

Все прошедшие годы железная дорога была неотъемлемой частью торфопредприятия. Возили когда-то по ней по два миллиона тонн торфа в год. Потом отношение к кладовой солнца изменилось. Выяснилось, что топить торфом всё равно, что топить ассигнациями. Сейчас возят от силы триста тысяч тонн за год. А затраты на содержание дороги те же. Каждый год дорога высасывала из госбюджета 900 тысяч рублей. В новых же условиях хозяйствования нельзя быть убыточным. Тем более, что и дотации с нового года снимаются. Короче, Министерству топливной промышленности РСФСР содержать такую железку — себе дороже. А поэтому приняло оно решение о ликвидации железной дороги. Людям выдали двухмесячное жалование и махнули на прощание рукой. Если называть вещи своими именами, то на купанскую землю пришла безработица. Поскольку ситуация эта в ближайшее время может стать вполне типичной, стоит приглядеться к ней поближе.

Для Купанского это была трагедия. Оказалось, что люди, всю жизнь прожив и проработав «на торфе», родившись здесь, оказались у разбитого корыта. О том, что было тогда в посёлке, мне рассказывала Надежда Анатольевна Мирошникова, сейчас главный бухгалтер кооперативной железной дороги.

— Весть о ликвидации была как гром среди ясного неба. Я, например, проработала здесь двадцать лет. У большинства трудовой стаж исчисляется десятками лет. Другой работы в посёлке нет, идти некуда. А у всех дети, хозяйство.

От железной дороги кормились больше трёхсот человек. В двухэтажном здании, где мы ведём этот разговор, в каждом кабинете сидели люди. Плановый отдел, отдел труда и заработной платы, отдел снабжения, бухгалтерия. Всего около полусотни человек. Сейчас управленческий аппарат кооперативной дороги — пять человек, и занимают они две комнаты, а бывшее здание конторы переоборудуется под цех производства полиэтиленовой тары для продажи компоста. На момент закрытия железной дороги числилось там тридцать пенсионеров. (Почему не платить им, если деньги достанешь из государственного кармана?) Организация труда доходила до анекдота. Например, по ветке проходил один состав в сутки, а работали на этой ветке в три смены.

*Меженная, Э. Как стать хозяином? / Э. Меженная // *Коммунар*. — 1990. — 5 января; 6 января. — С. 1—2; 2, 4.

Перепечатка из газеты «Северный рабочий».

Железную дорогу за миллион с выплатой денег в течение 20 лет купил ярославский кооператив «Декор». Надо сказать, что продали её охотно. И для объединения «Ярторф» и для Переславского райисполкома «Декор» был тем самым ловцом, на которого зверь бежит. Объединение облегчённо вздохнуло, потому что кооператив обязался доставлять торф по государственным расценкам, возить пассажиров. Кроме того, он оставил за собой заботу о социальной сфере. Сегодня на балансе кооператива столовая, жилые дома, баня, очистные сооружения, водопровод, котельная. Недавно в качестве шефской помощи кооператив купил для местной школы необходимое оборудование на три тысячи рублей. Райисполком тоже понять нетрудно. Сохранится дорога — значит, сохранится вдоль магистрали жизнь. Представить страшно, какие бы заботы легли на плечи местной власти, если бы дороги не стало. В зоне её действия живёт десять тысяч человек.

Результаты сказались мгновенно. За первые два месяца кооперативная дорога уже стала рентабельной, в то время как раньше за те же два месяца имела сто шестьдесят тысяч убытка. Средняя зарплата выросла с двухсот десяти до трёхсот рублей. А работают на дороге, подчеркну, одни и те же люди. Набив руку на узкоколейке, председатель кооператива Анатолий Фёдорович Гусев утверждает, что может перевести из убыточного государственного в доходное кооперативное практически любое предприятие. Задача эта из трёх действий. (Простая, как мычание, сказал бы поэт. Гусев не поэт. Он деловой человек сорока двух лет от роду с большим опытом хозяйственной работы. Член партии. По образованию строитель. Работал от бригадира до заместителя начальника строительного управления). Начало всегда драматично. Созывается собрание трудового коллектива и объявляется об убыточности, банкротстве предприятия со всеми вытекающими отсюда последствиями. Коллективу предлагается или остаться государственным, или самому взять предприятие в аренду, или организовать кооператив.

— И что они делают?

— Шумят, решают, думают. И... отказываются брать в аренду. По принципу: «Пусть приедет барин...» А ось найдётся кто-то умнее нас.

— В глубинке нет деловых людей?

— Люди-то есть, но экономическое мышление низкое. Более, того, при современных условиях аренды надо уметь пробивать стены. Они не умеют. Дальше мы говорим: «Вас столько лет содержало государство, отдачи нет, силы у государства иссякли — вы выкачали всё, что могли. Или вы будете работать и получать то, что действительно заработали, или перестанете существовать».

Самое интересное, отмечает Гусев, люди уже созрели, что «такая» работа никому не нужна. Благодаря радио, телевидению, газетам каждый понимает: гарантированной оплате непроизводительного труда должен прийти конец. Но почему это случилось сегодня? И почему именно с нами?! Ведь все так живут.

— Анатолий Фёдорович, а что мог сделать госсектор для спасения дороги?

— С его железобетонными сетками штатного расписания, аптекарским дозированием статей расхода — ничего.

Итак, задача из трёх действий. Определяется число управленцев и ИТР, действительно нужных для производства. Второе — разрабатывается система оплаты труда только за выполненную работу, а не за отбывание на рабочем месте. Третье — участки отдаются в аренду бригадам. «Ребята, фонд заработной платы вашего участка — двадцать тысяч рублей. Численность работающих, режим работы, оплату труда каждого определяйте сами». Когда люди долго работают на одном месте, они сами знают, как им организовать и до какого предела уплотниться.

Новая форма экономических отношений неожиданно выдвинула совсем других людей. Александра Фроловна Романова принадлежит к той распространённой категории людей, которые бесплодно и с неослабевающей настойчивостью борются с казнокрадами и расхитителями социалистической собственности. Знаете, такие народные мстители, которые взывают на собраниях: «А премию за что давали такому-то? А почему деньги в трубу вылетели?» Администрация считает их за склочников и крикунов, и даже самые совестливые члены профкома обходят их стороной, не в силах ничем помочь. Сейчас Романова — старший мастер бригады (несмотря на свой пенсионный возраст). В её подчинении тридцать крутых мужчин-путейцев, которые начальником признают далеко не каждого. А вот её признали.

Главным инженером избрали рабочие Евгения Николаевича Александрова. Был он когда-то начальником этой железной дороги, но не ужился, ушёл. Из пришлых на дороге работает только Евгений Алексеевич Ануфриенко. Да и тот из Переславля-Залесского родом — недалеко ехать. Он, как и все, человек госсистемы. Всю жизнь прослужил в химической промышленности. Но как только приоткрылась дверь в новые экономические возможности — сразу туда. «Мы хотим доказать, — говорит он, — что те люди, которые есть, умеют и хотят работать. И чтобы поднять убыточное предприятие, совсем необязательно привлекать иностранный капитал». Железная дорога — подразделение кооперативного объединения «Декор» с полной самостоятельностью и финансовой ответственностью. И Ануфриенко её возглавляет.

Кооператив принял на работу 150 человек. Ушли пенсионеры. Кто-то выжидает. Кто-то пристроился на торфопредприятии. Но ведь оно тоже убыточное. Сколько ему жить? Задуманное на миллионы тонн торфа в год, оно сегодня влачит незавидное существование. Дорогущая спецтехника уныло смотрит из-за забора, покрываясь пылью времён. Посёлок, где все мирно жили, каждый месяц расписывались в платёжной ведомости, переживает сейчас не лучшие времена социальной напряжённости. Всколыхнулись недобрые чувства друг к другу. Кто-то уже оказался за скобками. Кто-то там окажется завтра. Купанскому, как воздух, нужны новые рабочие места.

2. Операция «Лес»

Целый день кружили мы по Переславскому району. Гусев и Ануфриенко объезжали владения свои. Пространства вдоль железной дороги похожи на яркий, красочный видеоролик. На многие километры тянутся хвойные леса, синее Плещеево озеро. Сначала поехали в контору лесного участка. Здание конторы оказалось бок о бок с домишком Михаила Пришвина. Тем самым уютным деревянным домишком, о котором знает всё читающее население страны. Здесь престарелый писатель жил в войну и, как рассказывают очевидцы, каждый день ходил пешком на «Ботик Петра Первого» навещать эвакуированных ленинградских детей. Надо сказать, вся наша поездка проходила на широком историческом фоне, что естественно для такой земли, как переславская.

Кооператив ищет возможности заготовки леса. И не только у себя в районе. Уже установлены связи с Архангельской областью. Лес даст рабочие места здешним жителям, поможет кооперативу расширить производство и даже заработать валюту. Весь цикл работ в их руках: заготовка, обработка, доставка древесины. Задача — максимально использовать каждую щепку. Две трети объёма пойдут под госзаказ, а оставшиеся дрова — кооперативу. (Вместе с железной дорогой «Декор» купил пилораму, деревообрабатывающие станки, так что есть чем подкрепить идею.) По поводу дров большие планы имеют себе на уме кооператоры. Бригада уже приступила к работе. Теперь она пилит шпалы для своей узкоколейки, так как старые износились и требуют замены. И знаете, во сколько шпалы собственного производства дешевле? В десять раз.

— Лес позволит обеспечить местное население стройматериалами. Будем продавать заготовки для дачных домиков — брус, бревно, обналичку.

Это не прожекты — кооператив уже организовал продажу торфа местному населению. Раньше это был надёжный промысел «шабашников». Цена, понятно, по договорённости — сколько запросят. Теперь платите кооперативу по государственной розничной цене — и машина торфа у вас на участке.

Тогда, месяц назад, Гусев только вёл переговоры о производстве игрушек из древесины для одной зарубежной фирмы.

— Деревянный поезд длиной в полметра даст валюту.

Но пока статья писалась, уже первые десять образцов готовы ехать в Англию. Сейчас дело идёт к тому, что кооператив заключит договор на большую партию игрушек, а английская фирма под этот заказ поставит им оборудование.

— А не боитесь, — спрашиваю, — заклеят позором, что разбазариваете невосполнимые национальные богатства — лес?

— Так ведь всё делается из дров. А что, для национальных интересов лучше сжечь их в печке?

— А кто до вас рубил лес?

— Южане. Лес уплывал за пределы республики, оставляя после себя «лунные пейзажи».

— Почему же госсектор не берётся за это дело?

— Как и двадцать лет назад, за куб платят по три рубля. Леса редуют, люди дорожают, а расценки остаются прежними. У нас тоже получается три рубля за куб, но зато в ход идёт каждая щепочка. Недавно приезжали испанцы и загорелись идеей: сделайте нам, говорят, улицу таких избушек, как у вас в деревнях. Мы за каждую по сорок тысяч долларов заплатим и в Испанию увезём...

Вообще-то испанцы приезжали по другому поводу. Как и голландцы, и югославы. Есть возможность организовать отдых с охотой для небольших групп туристов из-за рубежа по 10—12 человек. Сейчас «Декор» ведёт переговоры об аренде охотничьих угодий. Охота, русская баня с шайкой и веником — и все дела. Такой туризм хлопотен для организаторов, но чрезвычайно выгоден. Места здесь мало того, что красивы. В лесу охота, рыбалка, грибы, ягоды. Летом пойдут грибные и ягодные поезда, к тому времени будут оборудованы навесы, площадки для отдыха. В бывшей конторе, где сейчас стучат топоры и поют дрели, столкнулась я с двумя, косая сажень в плечах, пришельцами. Ищут Гусева. Договорились, что будут строить лодочную станцию. К лету организуют прокат лодок, покупают яхты. Туризм даст дополнительные рабочие места. А работать будут свои, местные.

Гусев гнёт такую политику: кооператоры — это свои среди своих. Проводится в жизнь эта политика по-разному. Например, неподалёку от посёлка Купанское есть так называемый Варварин ключ. По местному преданию, вода его считается святой и исцеляет от хворей. Как бы там ни было, а ключ этот, сколько купанские себя помнят, — место паломничества, люди приезжают сюда отовсюду. Стояла возле ключа часовенка. И как рассказывает молва, какое-то время назад местные руководители в антирелигиозном раже приказали часовенку эту снести, а ключ перепахать бульдозером. Что и было сделано. Воде местные жители помогли-таки из-под земли выбраться, а от часовенки сохранились одни воспоминания и сделанный кем-то чертёж. Часовенку эту будут строить заново на средства «Декора».

— Анатолий Фёдорович, зачем?

— А почему не сделать что-то хорошее для верующих? В большинстве своём это старые люди, всю жизнь отдавшие этой земле. Будет старушка поглаживать льняную головку внука и приговаривать, что построили часовню кооператоры. Пусть привыкают к этому слову. Мы и в колхоз посылали в этом году своих людей для оказания шефской помощи. Пришёл председатель поселкового Совета, попросил помочь. Он не считает нас организацией, чем-то отличной от других в посёлке. И это ценно.

...В час дня я наблюдала сцену под названием «Прибытие поезда». К уютной платформе посёлка Купанское подошёл состав из одного вагона. Сошли несколько бабусь с корзинами — ехали с базара. Машинист Владимир Ильич Мирошников, свесившись из окна своего тепловоза, ручкается с Гусевым. Садятся две молодайки, мужики в ватниках — бригада путейцев — едут на участок. Большого дохода пассажирская перевозка не даёт кооперативу. Но зато люди оценивают по достоинству присутствие в посёлке кооперативной формы хозяйствования.

3. «Зачем вам эта обуза?»

Часто приходится слышать распространённое мнение: пусть-де кооператоры сами производят сельхозпродукцию, а не перепродают уже готовое. Это так, но многим невдомёк, что производить её не всегда есть возможность. Почему я пишу о Гусеве? Знаю о нём уже около двух лет. На заре своего существования Ярославский городской союз кооператоров, который он возглавил, начал с того, что предложил взять в аренду низкорентабельный пригородный совхоз «Еремеевский», чтобы сделать его межкооперативным; сами выращиваем, сами консервируем, сами продаём. Конечно, им никто ничего не дал. Безусловно, дело было новое, рискованное для тех, кто должен был принять решение. Появились кооперативы, которые скомпрометировали себя в глазах общественности. Аппарат исполкомов местных Советов

в лице кооперативов получал лишние хлопоты за ту же зарплату. Но чем дальше, тем легче взаимодействовать с местной властью, такого мнения придерживается уже поднаторевший в этих делах Анатолий Фёдорович. Например, председатель Переславского райисполкома Ю. А. Чаплин за полчаса решил те вопросы, на которые раньше уходило полгода.

Сейчас Гусев хлопочет о том, чтобы «Декор» взял в аренду отделение совхоза «Купанский».

— Зачем вам эта обуза? — спрашивает главный зоотехник Министерства топливной промышленности РСФСР В. И. Сергеенков, приехавший разбираться на место.

— Чтобы себя кормить. Чтобы независимо от государственных фондов снабжать продовольствием своих работников.

Совхоз «Купанский» — это подсобное хозяйство объединения «Ярторф». В совхозе два отделения. Одно здесь, в Купанском, другое — в Берендееве, на другом конце района. Когда-то это были два колхоза. Но повинувшись общей тенденции к централизации, они объединились. Было — мало начальников, мало сторожей. Стало — совхоз получил IV категорию, раздутые штаты, контору — полная чаша. Птицефабрика была своей, стала общей, а значит, продукция уплыла. Теперь каждое отделение считает, что кормит соседа, и не очень стремится работать лучше. Совхоз убыточный. Получает дотации от государства и около 50 тысяч рублей от «Ярторфа». Всего около ста тысяч рублей в год. В новых условиях объединению держать такое хозяйство невыгодно, «Декор» может и хочет взять совхоз в аренду. На условиях, что будет выполнять госзаказ, а всё остальное реализует самостоятельно. Но два отделения брать неудобно. Очень уж они разбросаны. И главное, сохранится губительный психологический настрой кивать на соседа. А хотят они взять то отделение, что в Купанском. Всё компактно, база надёжная: птицефабрика, небольшая свиноферма, коровник, сельхозугодия. Механизм перевода предприятия из убыточного в доходное тот же: изменение системы оплаты труда, устранение ненужных рабочих мест, создание новых рабочих мест за счёт расширения производства.

По логике вещей кто должен решать, переходить ли на арендную форму хозяйствования? Сам коллектив и объединение «Ярторф». Они же пока на распутье. И надо, и страшно. Но совхоз на крючке у Министерства топливной промышленности. Именно оно, министерство, держит фонды на корма, а значит, «заказывает музыку».

С Владимиром Ивановичем Сергеенковым я говорила. Он выложил пакет очень серьёзных возражений против этой аренды. И каждое подкреплял примером из жизни какого-нибудь региона страны.

— Отдадим совхоз кооператорам, они оставят двадцать человек, а остальных уволят. Так было в Псковской области. Кроме того, я не хочу выступать прикрытием для спекуляции, чтобы под мои (!) корма кооператоры пускали на шашлыки условно годное мясо, как это сплошь и рядом происходит в Белоруссии. Вот они собираются получать сельхозпродукцию сверх госзаказа. А как это возможно сделать? Значит, будут добавлять гормоны и ударные дозы минеральных удобрений. Так пусть лучше хозяйство будет убыточным, но продукция его экологически чистой.

Чистые продукты нужны всем. Мы тоже против мяса, выращенного на гормонах и антибиотиках. Но этот аргумент зоотехнику нужен был для того, чтобы завершить: у министерства есть предложения от гарантов побогаче. Им надо всего пятьдесят тонн мяса в год, но чистого. Они будут получать девяносто центнеров картошки с гектара, но без мерзких добавок. Светлым лучом надежды вспыхнули эти благородные богатенькие гаранты на мрачном небосклоне нашего Нечерноземья.

Гусев с Ануфриенко в ответ — ноль эмоций. Спокойно, без нажима на голосовые связки и с большим знанием обстановки разбивают они один довод за другим. При чём тут Псков и Белоруссия? Почему они должны отвечать за деяния каких-то спекулянтов в Белоруссии? А если на Сахалине есть совхоз, который подкармливает бройлерную птичку ударной дозой гормонов, что же, мы все совхозы закроем? Для того и существует санитарный контроль, чтобы не гадать на кофейной гуще. Далее. Хорошие специалисты нужны при всех формах хозяйствования. Конечно, если они работают, а не чистят ногти в конторе. Не можем мы предоставить работу и нормировщикам, учётчикам, контролёрам, плановикам. Тут уж не обессудьте. А без настоящей работы не останется никто. Работать будут свои, совхозные. И производить продукцию будут в том числе и для себя, А делить — две коровы с добав-

ками для других, а две для себя? Никто этим заниматься не будет. Богатые гаранты? Да, нам известно, что вокруг совхоза крутятся две московские организации. Чем это чревато, переславцы уже знают. Отдай им землю, через год вся она будет усеяна дачами. А потом администрация сменится, от аренды предприятие откажется, а дачи останутся. А поэтому, говорят Гусев и Ануфриенко, решающее слово должно принадлежать тем, кто на этой земле работает, а не тем, кто сидит в Москве и держит за пазухой корма.

Как исчислять арендную плату? Ведь пока нормативных документов на этот счёт нет, как нет и Закона о собственности. А Гусев не ждёт. Не ждал он с покупкой железной дороги, самим фактом торговой операции создав прецедент коллективной собственности. Ибо кому теперь принадлежит дорога? Кооперативному объединению «Декор», в которое вместе с работающими на железной дороге входит 250 человек. Но дорога — идеальный вариант. От неё рады были избавиться и продали с потрохами. А совхоз? Допустим, кооператив за какое-то время выплатит арендную плату в размере остаточной стоимости. Чья это будет собственность? По логике вещей — кооперативная. Но что скажет закон? Пока же Гусев, несмотря на занятость, каждый вечер спешил к телевизору — на сессию Верховного Совета. Что решит?

— Сейчас мы работаем над созданием кооперативного банка, вкладчиками которого будут все члены объединения «Декор». Будем выпускать акции и таким образом утвердим на деле принцип: каждый акционер заинтересован в работе всех. Следующий этап экономической реформы нашего кооператива — распределение по паям основных фондов...

4. В поисках вертикали

Почему кооператива «Декор» так много? Кроме железной дороги в Переславском районе и иже с ней в Ярославле он арендует детский парк, парикмахерскую, имеет физкультурно-оздоровительный комплекс. Он занимается оформлением зданий и наметанным глазом всё ищет и ищет себе работу.

Анатолий Фёдорович так объясняет свою позицию:

— Сегодня кооперативу нельзя быть узкопрофильным — погибнешь в два счёта. В 1987 году мы взяли в аренду убыточный детский парк в Ленинском районе и освободили государство от ежегодной платы за него двадцати тысяч рублей дотаций. Отремонтировали, открыли мультзал, детское кафе — всё в соответствии с законом. Видео запретили. Зал пришлось сдать в аренду. В кафе мы продавали всё по государственным расценкам: пирожное — 20 копеек, бутерброд — 15 копеек. Выходит постановление: кооперативы не имеют права ничего покупать в госторговле. Послушайте, но мы же не можем всё выращивать сами — и мясо, и рожь! Кафе тоже пришлось закрыть. А между прочим, мы в него вложили 20 тысяч, и кто нам их вернёт? Вступило в силу решение, запрещающее продавать кооперативам в розничной сети определённый перечень товаров. В том числе, например, и строительные материалы. Значит, очень нужные городу строительные кооперативы, работающие по госрасценкам, самоликвидируются. Кооператив должен стремиться к такой структуре, которая позволит и добывать сырьё, и продавать готовую продукцию. Вся вертикаль должна быть в наших руках. И нужны твёрдые гарантии государства, что завтра, образно говоря, не придёт матрос Железняк и всё не национализировать.

Коллективная собственность на средства производства меняет психологию людей, делает их из безынициативных деятельными. «Декор» всё время только и высматривает, в какую бы сторону ещё расширяться. Год ездил по области Евгений Алексеевич Ханьков, в недавнем прошлом главный энергетик треста «Ярстрой», в поисках земли в аренду. Тщетно. Один срыв за другим. Сейчас кооператив взял его под своё крыло — купил трактор, бензопилу, арендовал 14 гектаров земли. Ханьков уже на месте: ремонтирует жильё, хозпостройки, потом привезёт семью — будет заниматься племенным овцеводством. Создаёт овцеферму по выращиванию ягнят для откорма в личных хозяйствах членов кооператива. Место глухое, километров 20 от железной дороги. Одному человеку без тылов в лице кооператива не выстоять. Часть «полосы отчуждения» — влево и вправо от узкоколейки — Гусев с весны пустит под посевы и картофель для своих ферм. Ханьков первый, но не последний. В перспективе, делится Анатолий Фёдорович своими планами, мы хотим создать небольшие

животноводческие фермы, пасеки, подсобные промыслы вдоль всей железной дороги. А конечная цель — создать экономическую зону, основанную на государственно-кооперативной собственности и участии на паевых началах местных Советов.

Первые шаги в этом направлении уже делаются. Совместно с объединением «Ярторф» кооператив сейчас налаживает производство экологически чистого компоста (сапрпель и торф). С райсоветом ведёт переговоры об аренде полосы земли между узкоколейкой и берегом Плещеева озера для создания там базы отдыха. Часть доходов — Советам.

Уже купив железную дорогу, кооператив обнаружил, что в районе станции Беклемишево — где ничком, где навзничь — лежат по сторонам шестьдесят вагонов. Сколько они там пролежали? Тайна сия велика есть. Нынешние же хозяева не только копят драгоценный металлолом, но и ищут выгодного покупателя, чтобы не продешевить.

Кооператив-хозяин может помочь бедным. Он может безвозмездно поддержать людей искусства. Прошедшей весной «Декор» был одним из спонсоров фестиваля «Джаз над Волгой», а сейчас стал учредителем хозрасчётной дирекции международных фестивалей, образованной недавно в Ярославле. Учредитель он в одной компании с управлением культуры облисполкома, облсовпрофом и КСК Ленинского и Кировского районов. Будет финансировать музыкальную жизнь Ярославля.

Уже не Гусев ищет. Ищут его. После публикации в «Известиях» статьи «Купили железную дорогу» его нашёл Угличский завод минеральных вод. Собрание трудового коллектива (при двоих воздержавшихся) приняло решение предложить объединению «Декор» взять их завод в аренду. Сейчас «Декор» ведёт переговоры с объединением пивобезалкогольных напитков, в состав которого входит Угличский завод. Завод убыточный. Каждый год получает 300 тысяч рублей из бюджета области. Выходит, продавать минеральную воду невыгодно? Каков же тогда экономический интерес кооператива? Этот вопрос я адресую Анатолию Фёдоровичу.

— Главное, что гарантированы сырьё и сбыт, а всё остальное решаемо. Резервов для рентабельной работы сколько угодно. Сейчас оборудование используется на сорок восемь процентов. Значит, будем работать не в полторы смены, а в три. Надо снижать транспортные расходы, приобретать рефрижераторы. А далее всё по схеме. Уберём лишние звенья в штате, изменим систему оплаты, разобьём производство на арендные участки. 11 миллионов бутылок в год в счёт госзаказа. Всё что сверх, будем реализовать сами.

Гусев говорит о том, что пора в области создать социальную комиссию, которая обобщила бы имеющийся в стране опыт: как стать хозяином? Надо провести инвентаризацию всех убыточных предприятий и начинать работу по переводу их в доходные. Не ждать, когда закроют ворота и рабочие окажутся на улице.

...Поздно вечером, объехав кооперативные владения, мы вернулись в Купанское. Оказывается, днём был цеховой «забастовочный комитет». Подмосковное Хотьково, для которого этот вспомогательный цех, расположенный в Купани, делает продукцию, объявило об их ликвидации. Несколько десятков женщин остаются без работы и без строчки в платёжной ведомости. Искали Гусева — пусть берёт их производство в своё объединение. Гусев: «Будем смотреть...»