

Г. Х. Попов

\*ученые\*  
**ДЭ**  
школьники\*

# Как управлять ЭКОНОМИКОЙ





**ГАВРИИЛ ХАРИТОНОВИЧ ПОПОВ** — доктор экономических наук, профессор.

Родился в Москве.

В 1954 г. окончил с золотой медалью Персиановскую школу. В том же году поступил на экономический факультет МГУ. В 1988 г. избран главным редактором журнала «Вопросы экономики». В 1989 г. избран народным депутатом СССР.

Г. Х. Попов — автор ряда книг, среди которых «Электронные машины и управление экономикой», «Техника личной работы», «Проблемы теории управления», «Эффективное управление», «Организация личной работы учащегося», «Пути перестройки».

**Г. Х. Попов**

Библиотека  
Детской  
энциклопедии



Редакционная коллегия:

*И. В. Петрянов*

(главный редактор)

*И. Л. Кнунянц*

*А. Н. Сахаров*

## Как управлять экономикой



Москва  
«Педагогика» 1989

**ББК 65.9(2)**  
**П57**

**Р е ц е н з е н т ы:**

доктор экономических наук, профессор  
*В. А. Трайнев,*  
кандидат экономических наук  
*Б. М. Рудзицкий*

**Попов Г. Х.**

**П57** Как управлять экономикой. — М.: Педагогика, 1989. — 112 с.: ил. — (Б-чка Детской энциклопедии «Ученые — школьнику»). 35 коп.

ISBN 5-7155-0127-X

В книге доктора экономических наук, профессора Г. Х. Попова рассказывается о науке управления экономикой, о ее законах, об управлении предприятиями в условиях перестройки.

Школьники узнают, какие перемены происходят в этой области после XXVII съезда КПСС и последующих пленумов ЦК КПСС, какой вклад в перестройку может внести молодежь, вступающая в самостоятельную жизнь.

Для старшеклассников.

**П 4306000000(4802000000)-069**  
**005(01)-89** **86-89**

**ББК 65.9(2)**

**ISBN 5-7155-0127-X**

© Издательство «Педагогика», 1989

Эта книга об одной из самых сложных проблем современного общества, о том, как управлять основой нашей жизни — экономикой. Ведь прежде всего человек должен быть одет, обут, накормлен, должен иметь жилище. Эти базисные проблемы решает экономика. И действует она лучше или хуже в зависимости от того, как ею управляют.

По телевизору, в газетах, по радио идет серьезный разговор о перестройке управления, о кардинальной экономической реформе, ведутся споры и дискуссии. Сегодня нельзя не знать основных проблем управления экономикой. Но перед каждым из нас стоит не только эта задача: разбираться, понимать. Тут вопрос не только в интересе или эрудиции. Все гораздо сложнее. Кем бы ни был человек в нашем обществе — математиком или поэтом, рабочим или министром, инженером или врачом, военным или пионервожатым, — он обязательно должен участвовать в управлении и страной и экономикой. Так устроено наше общество. В нем все люди — хозяева общественной собственности — заводов и шахт, школ и клубов, колхозов и железных дорог. Поэтому знания об управлении нужны не только для общей культуры. Без них нельзя быть сознательным гражданином, способным анализировать, оценивать позиции, голосовать, выбирать, не позволять кому-то манипулировать собой.

Экономику и управление человечество изучает сотни лет. Выдающиеся умы стремились понять то, что когда-то выразил А. С. Пушкин в «Евгении Онегине», — «как государство богатеет». Об этом написаны сотни томов книг. Казалось бы, самые элементарные вещи — почему эта книга стоит 45 копеек, а не 20 копеек или





1 рубль — связаны с очень тонкими и непростыми расчетами. С этой точки зрения экономика и управление — очень сложные науки.

Но много значит и желание понять. Первым иностранным языком, на который был переведен главный экономический труд Карла Маркса — «Капитал» — был русский. Царские цензоры, вычеркивавшие даже отдельные строки в «Железной дороге» Н. А. Некрасова, тут пропустили все. Они были уверены: если им непонятно — не поймет никто. Но «Капитал» русские рабочие поняли. Дело оказалось не в уровне образования, а в желании понять. «Капитал» давал ответы на то, что волновало каждого пролетария. Если сегодня человек хочет быть хозяином в своей стране — он книги по управлению поймет. К тому же в управлении речь идет о вещах, касающихся каждого, и поэтому оно должно быть понятно каждому. Конечно, трудно усвоить технику, технологию экономических исследований. Зато выводы ясны. Поэтому объяснять экономическую науку надо понятно и просто. Во времена, когда на словах призывали всех участвовать в управлении, а на деле все было заповедно, доступно только посвященным, сложился особый язык, расплодился заумные рассуждения и управление экономикой было во многом затруднено для понимания человека, не имеющего экономического образования. А сейчас перестройка требует, чтобы в ней участвовал каждый из нас. Без этого участия нельзя создать эффективное, экономически выгодное хозяйство, обеспечивающее человека всем необходимым.

Я попытался написать эту книгу в надежде увеличить число столь нужных стране сознательных, активных, самостоятельно мыслящих членов общества, подлинных граждан. Из нее вы узнаете, что такое система управления экономикой в нашей стране. Как она создавалась и развивалась. Как появился такой вариант

системы управления, как Административная Система, что с ее помощью удалось достичь и как она в конце концов стала механизмом торможения. Когда потребовалась революционная перестройка. В чем состоит эта перестройка и как она проходит.

Эта книга как бы продолжает разговор со школьниками, начатый мной в «Организации личной работы учащихся» (М.: Экономика, 1987). От организации своего собственного труда мы переходим к вопросам управления общественным трудом всего общества.

## Что такое управление

**Виды управления.** Слово «управление» мы слышим в самых различных ситуациях, например: «Водитель мотоцикла не справился с управлением, и произошла авария» или: «Этот человек прекрасно управляет собой». А у А. С. Пушкина в «Евгении Онегине» старшая Ларина открыла для себя «искусство мужем управлять». Управляют действиями хоккейной команды и транспортом целого города. Компьютеры управляют полетом ракеты, а Верховный Совет — страной.

Как же разобраться в этом многообразии видов управления? Путем упорядочения и классификации.

Прежде всего выделим управление, осуществляемое машинами. Это техническое управление, регулирование, автоматика. Например, автопилот ведет самолет. Процессы деятельности живых организмов связаны с большим числом видов управления. Так, мозг управляет частями нашего тела. Вот сейчас я пишу эти строки, а мой организм — мозг, глаза, мышцы и т. д. — управляет моей рукой, сжимающей ручку. Это биологическое управление.

Всякий труд — это не только затраты энергии, но и управление. Человек — существо социальное, общественное. Труд человека — социальное индивидуаль-



ное управление. Но есть виды управления, где люди взаимодействуют друг с другом. Командир руководит бойцами в бою, бригадир — рабочими на стройке и т. д. Это коллективное социальное управление. К нему относятся управление производством, управление обществом, управление государством и т. д.

Обо всем, что касается человеческого общества, важно говорить не только вообще, но и с учетом той стадии развития, на которой находится данное общество. Самые крупные этапы развития человеческого общества называются социально-экономическими формациями. Они отличаются друг от друга тем, какие орудия труда используют люди, кому принадлежат средства производства, какие есть классы в обществе и т. д. Поэтому все виды коллективного социального управления надо рассматривать применительно к тем формациям, которые знает человечество: первобытно-общинный строй, рабство, феодализм, капитализм, социализм.

Нас будет интересовать только один вид управления — управление производством в условиях социалистической формации.

**Общие черты управления.** Что общего в таких процессах, как задание учителя ученикам принести завтра в школу географические атласы и указания, которые дает диспетчер аэропорта подлетающему самолету? В обоих случаях говорят, что надо делать. Есть те, кто говорит. И те, кто выполняет.

Есть две подсистемы — управляющая и управляемая. Например, учитель и ученик, диспетчер и пилот. И характер их связи должен быть таков, что одна подсистема для другой — управляющая. Эти подсистемы должны быть взаимосвязаны, объединены в одну систему — организацию.

Далее, в управлении есть команда, приказ. Учитель сказал, диспетчер передал. Команда — это воздействие управляющей системы на управляемую. Но это не



простое воздействие. Например, я несу чемодан или огонь «сжедает» дрова, брошенные в костер, — тоже имеет место воздействие. Но тут сила действует на силу. А в управлении действует не сила, а какое-то сообщение, информация. Управление — это воздействие с помощью информации. Например, команда, два слова — и огромный авиалайнер начал снижаться. Это очень важная черта управления, позволяющая системе, которая включает в себя управление, быть гораздо более экономной, чем та, в которой действуют только силы.

Команда предполагает, что есть цель, определяющая команду. Целью управления являются какие-то изменения в управляемой подсистеме, или, как говорят в кибернетике (науке об общих законах управления), перевод управляемой подсистемы в новое состояние.

Но раз управление — это воздействие с помощью информационных команд, то в управляемой системе должен быть механизм, позволяющий ей превращать команды в реальные действия.

Но самое замечательное в управлении — обратная связь. После того как команда отдана, еще неизвестно, выполнена ли она. Управление — это ведь не сама по себе команда, а и достижение цели. Чтобы узнать, достигнута ли она, управляющая система должна получить обратную информацию. Без такой связи, без сведений о том, что произошло после команды, управление невозможно. Только получив обратную информацию, можно правильно выработать новую команду. Цель, команда, обратная связь — это базисные черты всякого управления.

**Управление производством.** Первая ситуация. Человек рубит деревья, заготавливает бревна, строит из них избу. Есть ли тут управление? Конечно, есть. Человек заранее составил план дома, управляет своими

действиями. Но такие виды управления коллективными назвать нельзя.

Вторая ситуация. Два человека рубят избы. У одного образовался избыток бревен — то ли лес ему лучше попался, то ли рубит он более искусно. А у другого избыток досок. У него доски очень ровные выходят. Они вынесли избытки своего товара на рынок и обмениваются ими.

Тут есть связь двух участников производства. Производство совместное, общественное. Но эта связь косвенная, через рынок.

Третья ситуация. Пять соседей сговорились сообща строить избы. Сначала все рубят деревья, потом обрубают сучья и т. д. Здесь процесс труда уже стал непосредственно общественным. Такой вид труда называют кооперацией. В кооперации возникает потребность согласовывать действия разных работников. Эту согласованность и обеспечивает управление. Как говорил К. Маркс в «Капитале», отдельный скрипач управляет сам собой, но оркестр нуждается в дирижере. Управление — продукт кооперации.

Итак, управление производством — это такой вид управления, где целью выступает задача согласовать друг с другом усилия отдельных работников. Здесь объектом, на который воздействуют управленческие команды, является процесс труда, а результатом управления — продукт совместного труда. Показатель успешности этого вида управления — результаты экономики.

Кооперация труда прошла в истории большой путь — от простой кооперации к развитию мануфактуры. В мануфактуре труд уже был разделен. В результате разделения труда, писал английский экономист А. Смит, человек делает больше — ведь он теперь занят только несколькими операциями. Смит заметил, что если 10 человек делают иголки, каждый от начала

до конца, то у них результат такой-то. А вот если они поделили труд и один ровняет проволоку, другой нарежет из нее заготовки для иголок, третий вострит, четвертый делает ушко, пятый шлифует и т. д., то эти же 10 человек сделают значительно больше иголок.

Это эффект совместно организованного труда. Кооперация, таким образом, рождает новую производительную силу. При тех же исходных данных она позволяет сделать больше. Но чтобы этот эффект появился, необходимо разделение труда, которое потребует еще более четкого, чем при простой кооперации, управления. Ведь надо следить за тем, чтобы никто не оказался без дела, чтобы вовремя были закуплены материалы и инструменты, чтобы была реализована готовая продукция. В мануфактуре только все вместе могут создать изделие, пригодное для потребления. Труд каждого порознь создает всего лишь полуфабрикаты.

Дальнейшее развитие управление производством получает на той стадии, когда мануфактуру заменяет фабрика, где для изготовления продукции стали применять систему машин. Именно на фабрике возникает система управления. Появляется хозяйственный аппарат, состоящий из чиновников, специально занятых только управлением. Этот аппарат оправдан и эффективен, если благодаря ему работа становится еще производительнее. Ф. Тейлор, американский инженер, в начале нашего века попытался найти научные основы для построения системы управления фабрикой.

С появлением корпораций, состоящих из нескольких взаимосвязанных заводов, с появлением железных дорог, вообще с развитием крупного производства наступает такая стадия, когда экономика уже требует управления в масштабе всей страны.

А чтобы ответить на вопрос, возможно ли такое управление, рассмотрим еще одну проблему.

**Управление производством при социализме.** Мы выяснили, что управление производством становится необходимым с появлением кооперативных форм труда. Но почему у группы работников возникает желание трудиться сообща?

Первобытная орда, члены которой сообща охотятся на мамонта. Здесь кооперация возникла на основе родовых связей и общего ведения хозяйства, ибо одиночка был обречен на гибель.

Рудник возле древних Афин. Здесь совместный труд организовал рабовладелец, купивший себе рабов и нанявший надсмотрщиков.

Имение Лариных, соседей Онегина, в котором крепостные девушки собирают ягоды и при этом хором поют песни. Петь надо для того, чтоб «барской ягоды тайком уста лукавые не ели». Тут кооперацию создает право помещика на крепостных.

Концерн Форда, на гигантских конвейерах которого производятся сотни тысяч автомобилей. Рабочих здесь объединил капиталист, который купил средства производства и нанял работников, организовал их труд с помощью наемных же работников аппарата управления.

Таинственный остров Жюль Верна. Здесь совместно трудится группа свободных людей, сознательно и добровольно объединяющих свои усилия. Руководителя себе они выбрали сами — опытного, знающего и авторитетного.

Как видим, за различными видами кооперации и возникающим в них управлением стоят разные социальные явления. Поэтому управление производством нельзя понять, если рассматривать только разделение труда, кооперацию работников, словом, только организацию и техническую сторону дела. Необходимо знать, какая социальная сила объединила работников. Эта сила — отношение к средствам производства, отношения собственности. Если частная собственность — коопера-

цию организует хозяин: рабовладелец, феодал, капиталист. Если же собственность общая — кооперацию организуют сообща все совладельцы этой собственности.

Если ответ на вопрос, кем создается кооперация, зависит от производственных отношений, от собственности как их основы, то этим же определяется и ответ на следующие вопросы: кому служит управление? В чьих интересах оно действует? Кому достается рост производительности?

Теперь мы уже можем понять заглавие статьи, которую написал В. И. Ленин о системе организации труда и управления Фредерика Тейлора, — «Научная система выжимания пота». Почему «научная»? Да потому, что Тейлору удалось выявить некоторые правила, по которым надо строить управление. Почему «выжимание пота»? Да потому, что управление при капитализме служит интересам капиталистов.

В. И. Ленин учил нас видеть управление производством в целом. Оно всегда имеет две стороны: организационно-техническая отражает черты производства; социально-экономическая — черты того общественного строя, в котором реализуется управление.

Мы рассматриваем управление социалистическим производством. Наш строй основан на общественной собственности. Хозяином производства является народ и каждый из нас. Это определяет главные черты управления производством при социализме.

Раз все хозяйство в одних руках, то управление охватывает всю экономику в целом. Управления такого масштаба человечество еще не знало. Принципиальное изменение масштаба управления привело к тому, что его сложность резко возросла.

Раз управление возникает в условиях, когда совладельцами-хозяевами являются все трудящиеся, то оно организуется в интересах и всего общества, и всех его членов.





Раз хозяйство объединено, то появляется возможность руководить им по плану в масштабе всей экономики, по народнохозяйственному плану.

В то же время степень объединения, обобществления производства при социализме еще не достигает того уровня, который предполагается при коммунизме. Нет и того уровня производительности, при котором можно распределять по потребностям. Труд не стал первой потребностью. Сохраняются разделение труда и существенно разные результаты труда. Поэтому при социализме необходимо распределять блага в зависимости от количества и качества труда, учитывать итоги каждого предприятия, обеспечить самостоятельность в работе и человека и коллектива. В силу этих и других причин при социализме существует товарное производство, есть деньги, есть рынок. И наше управление использует инструменты, свойственные товарному производству, — оплату труда, цены, кредит и т. д.

В результате в социалистической экономике хозяйство регулируется как управлением, так и рыночными механизмами. Но рыночные механизмы находятся в очень сложном взаимодействии с планом. Здесь и единство, и противоречия.

Так как в социалистической экономике главным стало сознательное управление, то итоги производства в первую очередь зависят от того, какой применяется механизм управления. Хуже или лучше мы живем — прямо связано с управлением.

Теперь, имея общее представление о социалистическом управлении, рассмотрим основные его элементы.

## Управление как система

Прежде разберемся с тем, чем надо управлять, — что есть объект и кто им управляет, кто субъект этого

управления. А затем перейдем к рассмотрению его частей, образующих единую систему.

**Объект управления.** В нашем случае объект управления — производство. Как мы уже говорили, в условиях общественной собственности на средства производства в одних руках оказывается производство всей страны. Поэтому объектом управления становится народнохозяйственный комплекс. Что он собой представляет?

Основа комплекса — производственные организации. Это те трудовые коллективы, которые производят товары или услуги. Завод, шахта, стройка, фабрика выпускают продукцию для других предприятий (например, уголь, станки) или для населения (одежду, обувь, продукты). А вот железная дорога или прачечная новых предметов не создают. Поезд перевозит людей и грузы, прачечная восстанавливает чистоту белья. В таких случаях итогом деятельности являются услуги. Чем более развитой становится экономика, тем больше растет сфера услуг (ремонт телевизоров, телефонов, уборка квартир и т. д.).

Производственные организации в экономике занимают ключевое место. Именно в них создаются материальные ценности и оказывают услуги. Поэтому управление основными производственными звеньями — важнейшая проблема системы управления.

Внутри предприятий есть цехи. Так, на автозаводе есть цехи шасси, кузовов, сборки. В цехах — свои участки: на одном в кузове сверлят отверстия, на другом его красят и т. д. Работают обычно бригадами. Все это подчинено внутрипроизводственному управлению.

Предприятия, выпускающие разную продукцию — уголь, автомобили, чулки, — часто прямо не взаимодействуют. Но бывает, что несколько предприятий

работают на одном сырье или образуют между собой связанную цепочку: одно производит чугун, другое — из чугуна сталь, третье — из стали прокат. Предприятия, которые взаимосвязаны по производимой продукции, технологии, сырью, образуют отрасль. Самые крупные отрасли экономики — промышленность, сельское хозяйство, строительство, связь, транспорт, непроеизводственная сфера. Внутри этих отраслей есть более узкие: в промышленности — машиностроение, угледобыча и т. д., в транспорте — авиация, флот и т. д. Отраслевое управление — следующее звено социального управления.

Все предприятия расположены на определенной территории. В одном городе, районе или области всегда существует группа каких-то предприятий. У них есть общие проблемы, взаимодействие с городом и т. д. Возникает необходимость территориального управления, которое должно быть комплексным, межотраслевым.

Территория нашей многонациональной страны огромна. У нас есть автономные округа, автономные области и автономные республики, союзные республики. Каждое территориальное образование имеет свое управление — от поселка до республики и всего Союза.

Особенность социализма в том, что он имеет возможность организовать как управление всей экономикой страны, так и работу отраслей, территорий, предприятий. Наша экономика — это экономика каждой республики и страны в целом.

Так выглядит в общих чертах тот объект, которым надо управлять.

**Субъект управления.** Мы все хозяева общественной собственности. Поэтому первый участник управления экономикой — трудящийся. Есть вопросы, которые он решает сам: например, когда выбирает профессию,

место работы и т. д. Но многие проблемы управления производством по своей природе таковы, что для их решения требуется участие всего трудового коллектива. Трудовые коллективы, представляющие собой самостоятельные обособленные производственные звенья, социалистические предприятия, иногда называют самоуправляющимися. Они имеют широкие права, вплоть до права выбирать себе и коллективного руководителя — Совет трудового коллектива и самого директора.

Население территориальных единиц — района, города, области, — еще один участник социалистического управления экономикой. Трудовые коллективы предприятий, население территориальных единиц непосредственно решают самые главные вопросы развития данного предприятия или данной территории.

А для решения основной массы вопросов, а также для реализации решений, которые принял коллектив, создаются органы, аппарат управления. Аппарат управления производством бывает или государственный, или кооперативный — в зависимости от типа предприятия. Вышестоящие органы — государственные органы — субъект управления, стоящий над самоуправляющимися трудовыми коллективами. Они бывают союзные и республиканские.

Существуют законодательные органы власти — это Советы народных депутатов, от местного до Верховного; исполнительные органы — от исполкома местного Совета до правительства, Совета Министров; и, наконец, органы контроля, прокуратуры, суда.

Так как при социализме общественная собственность существует в форме не только государственной, но и кооперативной собственности организаций (спортлагеря — у спортивных обществ, бюро молодежного туризма — у комсомола и т. д.), то в управлении помимо государственных участвуют органы, создаваемые кооперативными или общественными организациями.

Важно отметить, что у нас государство руководит не только хозяйством, которое является государственной собственностью, но и всей экономикой. Поэтому оно стоит и над кооперативными, и над общественными органами и все они обязаны соблюдать законы государства. Но, с другой стороны, общественные организации активно участвуют в управлении не только своим, но и государственным хозяйством. Так, Общество охраны природы активно участвует в деятельности государственных органов охраны природы, Союзы композиторов или художников — в работе органов культуры, комсомол — в работе органов народного образования, спорта и т. д.

Важную роль во всем социалистическом управлении играет Коммунистическая партия. Все ее первичные организации, все ее выборные органы не вмешиваются в текущую работу различных органов хозяйственного управления. Они воздействуют через членов партии, работающих в этих органах, и используют свои методы воздействия: подбор кадров, контроль, политическое воспитание и т. д.

Теперь рассмотрим основные элементы системы управления социалистической экономикой.

**Управление как система.** Исходным в управлении является цель. Речь идет о том, ради чего создается и действует управление. Для более эффективной реализации цели в управлении происходит разделение труда, выделяются, обособляются отдельные его звенья — функции управления. На основе функций создается структура системы управления, включающая органы (аппарат) управления и кадры управления.

Органы управления призваны воздействовать на объект управления. Способы воздействия называют методами управления. Само же воздействие — процессом управления.

Важнейшие черты процесса управления — принятие и реализация управленческих решений, организация труда работников аппарата, технология обработки информации, технические средства управления.

Управление имеет дело с непрерывно развивающимся объектом — экономикой. Поэтому и само управление должно постоянно совершенствоваться. Для этого в самой системе управления должно быть звено, ответственное за развитие управления.

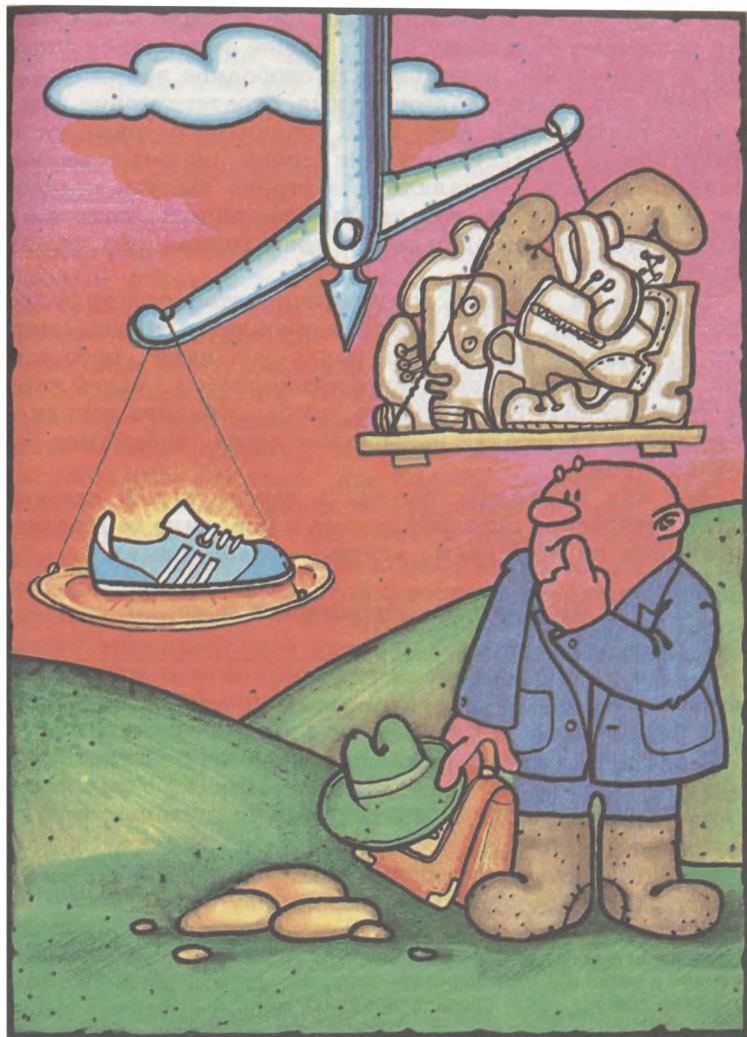
**Элементы системы управления. Цели.** Еще Сенека в Древнем Риме писал: «Если не знаешь, куда плыть, никакой ветер не будет попутным». Так как управление само по себе не имеет «своих» целей, то цели для него задают экономика, все наше общество.

Хотя цели формулируют и ставят люди, в их основе должны лежать объективные предпосылки, нельзя, например, высушить Тихий океан — нет объективных оснований для такой цели.

Каждый раз, когда допускались какие-либо ошибки в постановке цели, то при самом прекрасном управлении впустую тратились огромные ресурсы. Наглядный пример — проект по переброске вод северных рек в Среднюю Азию. Реализация этой задачи, если бы общественность не одержала победы в борьбе против нее, привела бы к опасным последствиям.

В практике управления различают цели экономические (например, увеличить производство спортивной обуви), социальные (устранить возникшие проблемы Нагорного Карабаха), экологические (защитить воздух города от вредных выбросов автомобилей или спасти озеро Байкал), оборонные (в 30-е гг. была поставлена задача создать на Урале и в Сибири вторую угольно-металлургическую базу, что сыграло огромную роль в победе над фашизмом) и др. Часто бывает, что одна и та же цель является комплексной. Выпуск спорттоваров —



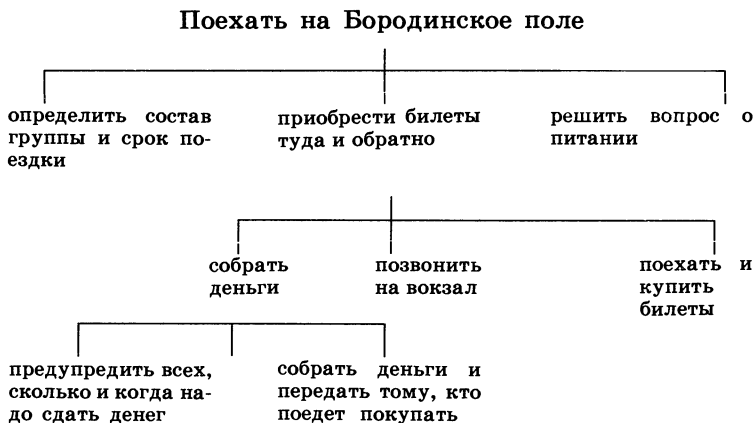


задача не только экономическая, но и социальная, так как позволяет большому числу людей заниматься спортом и полноценно использовать свободное время.

Цели различают долгосрочные, стратегические и текущие, тактические. Есть цели точечные, разовые, есть траекторные, представляющие собой цепочку целей. Например, цель — наладить в стране выпуск кроссовок — точечная. А вот задача обеспечить молодежь модной спортивной одеждой — траекторная, она может стоять постоянно.

Одна и та же цель конкретизируется рядом более частных целей. Цель завода выражается в заданиях для отдельных цехов, цель цеха — в целях работников. Стратегическая цель конкретизируется в целой гамме тактических. В результате, чтобы отразить всю систему целей, строят так называемое дерево целей (как бы ветвями вниз).

Вот как выглядела бы часть дерева целей, связанных с воскресной поездкой класса в Бородино из Москвы (уточняем на этой схеме «ветвь» — «билеты»).



Как видим, верхнее задание одного уровня воплощается в задания следующего уровня, и так дерево растет. После того как дерево построено, надо тщательно его обсудить — не утеряны ли какие-либо «ветви».

*Функции.* Завершение работы над целями позволяет перейти к следующему блоку системы управления — функциям.

Пока задачи управления были простыми, их выполнял один человек. Например, капитан дворовой футбольной команды руководит ее игрой. Но в хозяйстве, где заняты миллионы людей, управление приходится разбивать на отдельные участки — функции.

Прежде всего различают в управлении планирование (предварительное управление), оперативное управление (текущее командование) и контроль (сопоставление итогов с целями). Чем тщательнее составлен план предстоящих действий, тем больше шансов на успех. Главное в планировании — научный подход. Оперативное управление — это отдача приказов и распоряжений. Тут огромную роль играют четкость команд, их последовательность, настойчивость и твердость в реализации. Контроль — это оценка итогов работы, он позволяет выяснить, чего удалось достичь, насколько, какие нужны новые команды по реализации плана или, возможно, необходимо пересмотреть сам план.

Помимо функций, связанных с развертыванием управления во времени, выделяют участки управления, связанные с фазами производства. Всякое производство требует снабжения: надо достать необходимые материалы, инструменты и т. д. Затем начинается производство, далее надо сбывать готовые изделия. Для всего этого цикла «снабжение — производство — сбыт» нужны деньги, нужно финансирование. Так появляется управление производством, снабжением, финансированием, сбытом и т. д.

*Структура.* Отдельные функции управления мо-

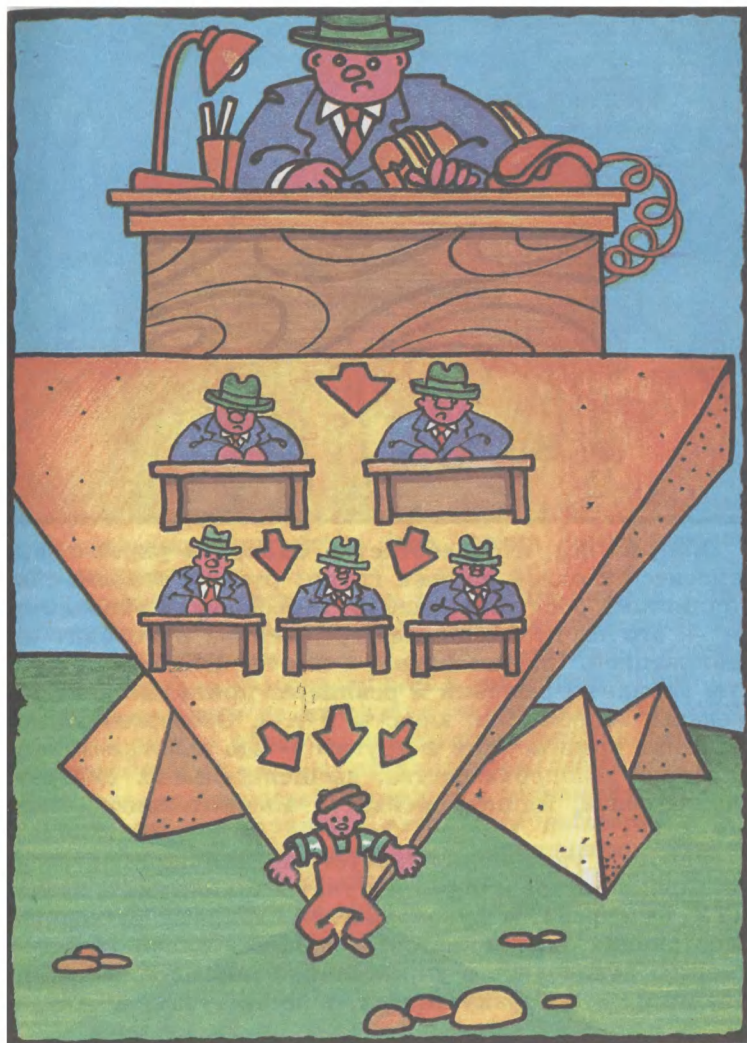
жет — в самом элементарном виде — выполнить один человек. А в больших системах для реализации каждой из функций управления нужно занять много работников. Их объединяют в секторы, отделы, управления, в конце концов создаются отдельные органы управления, системы хозяйственных органов.

На заводе есть отделы планирования и снабжения, бухгалтерия и т. д. В принципе все отделы управления заводом объединяются в пять служб: техническую (конструкторский отдел, отдел техники безопасности и др.), экономическую (отдел планирования, отдел труда и зарплаты и т. д.), коммерческую (отдел снабжения, отдел сбыта, реклама), социального развития (отдел жилых помещений, баз отдыха и т. д.), общих проблем (отдел кадров, канцелярия и т. д.). Над всеми стоит руководство (дирекция).

Для реализации отдельных функций создаются целые системы органов. Например, есть Госплан в стране, госпланы в каждой республике, областные плановые комиссии, городские, районные. Есть Министерство финансов и его органы, Госснаб и его органы и т. д.

Прежде всего различают органы, которые ведают вопросами, касающимися всего объекта управления. В стране — это Совет Министров, в городе — горисполком, в отрасли — министерство. Это органы общей компетенции. Далее выделяются органы специализированные — снабжения, статистики и т. д. Их называют функциональными.

Создание управленческой структуры — дело непростое. С одной стороны, есть опасность создать никому не нужные органы, которые четких обязанностей не имеют и только будут мешать работе. С другой стороны, не менее опасно, когда какие-то функции выпадают из поля зрения, остаются бесхозными — так было долгое время с проблемами охраны природы, что нанесло большой вред всем нам.





*Кадры.* Все, кто работает в аппарате управления, относятся к одной из трех групп: руководителям, специалистам, обслуживающему персоналу. Руководители — это те, кто принимает решения и руководит их реализацией. Специалисты — это те, кто готовит разные варианты решений и реализует принятые. Это инженеры, экономисты, юристы и т. д. Обслуживающий персонал помогает тем и другим — это работники канцелярии, делопроизводства, вычислительных центров, служб связи, машинописных и множительных бюро и т. д.

Работа в управлении требует специальной подготовки. Специалистов и персонал учат в техникумах, вузах, ПТУ, на курсах. А руководителей отбирают из хорошо работающих специалистов и дополнительно обучают умению руководить в учреждениях повышения квалификации — на факультетах, в институтах, в Акаде-





мии народного хозяйства (где учатся самые высшие руководители).

Качество управленческих кадров, их знания, опыт, готовность работать — одно из решающих условий для успеха управления. И напротив, неквалифицированность, пассивность, безразличие к делу превращают систему управления из двигателя экономики в механизм торможения, в область, где растрачиваются ресурсы.

**Методы.** Вся система органов управления создается для того, чтобы воздействовать на экономику отрасли, территории, предприятия, отдельных работников. Эти воздействия называют методами управления. Различают методы управления как способы воздействия одних органов управления на другие и на предприятия, а также как способы воздействия на работников производства и самого управления.

Разнообразные методы управления и руководства





могут достичь цели, если они опираются на интересы тех, кем управляют. В общем виде различают три группы методов — административные, экономические (материальные) и социальные. Во многих сказках есть сюжет: царь требует от Ивана сделать какое-то дело — тогда он получит в награду царскую дочь и полцарства, иначе — голова с плеч. Тут используется сразу три метода: принуждение (угроза), стимулирование материальное (полцарства), а царевна — по мысли царя — стимул моральный, духовный.

Административные методы — это приказания, команды, обязательные для исполнения. Вот два объявления: одно делает директор школы — «Завтра всем учащимся прийти в рабочей одежде — моем школу». Другое написано на табличке в сквере — «Хожение по клумбам запрещается». Их выполняют потому, что тот, кто отдает приказы, может заставить их выпол-

нить. У него есть какие-то средства принуждения. Все административные методы закреплены нормами права. Приказ может иметь силу только тогда, когда он законный. И санкции за его невыполнение тоже определены законом. Если контролер оштрафовал за проезд без билета — он прав. Но если он при этом начал стыдить человека на весь вагон — то он превышает власть. Никто ему права быть воспитателем не давал.

Приказы, команды бывают в виде норм и актов. Акт говорит: делай то-то, тогда-то, так-то. В экономике типичный акт — те задания, которые получают наши предприятия. А норма — более гибкая вещь. Она говорит: всегда, когда происходит то-то, надо поступать так-то.

Рассмотрим теперь экономические методы управления. Например, в сквере объявление: «За хождение по клумбам штраф 5 рублей». Такие распоряжения и приказы выполняются потому, что они затрагивают материальные интересы исполнителя.

Экономические методы управления предприятиями реализуются через цены на их изделия, на приобретаемые ими машины и сырье, через установленные ставки зарплаты, нормы амортизации (сколько надо ежегодно списывать со стоимости имеющегося оборудования), нормы образования на заводе фондов (сколько из его дохода остается для развития производства) и т. д.

За такую-то работу положена такая-то зарплата; за такие-то успехи — дополнительные премии. Материальное стимулирование — основной метод управления в нашем обществе, где все члены общества — сохозяева, совладельцы. Материальное стимулирование работника реализуется не только через зарплаты и премии, но и через выплаты из общественных фондов потребления. Воздействие оплаты связано не только с тем, сколько платят, но и с тем, каковы цены, доступны ли они для покупателя.

Материальное воздействие — это не только стимулы, но и санкции. Штраф — типичный пример.

Социальные методы управления — политические, идеологические, социально-психологические, нравственные и т. д. Они опираются на сознательность работника, его идейность, нравственные устои. Человек выполняет какие-то действия не только в силу обязанности, из-за материального интереса, но и потому, что не может поступить иначе. Значение социальных методов в нашем обществе велико. По мере роста сознательности его членов роль этих методов будет возрастать. И тогда не надо будет ни объявления о запрете ходить по клумбам, ни объявления о штрафе за это. Уровень экологического образования и нравственного сознания человека не позволит ему топтать цветник.

**Механизм управления.** Это — комплексное сочетание различных методов управления. Оно включает активизацию деятельности каждого работника, управление коллективами предприятий, действия центров руководства. Главное в управлении работником — сделать его хозяином производства. Что позволит работнику относиться к предприятию, где он работает, к цеху, участку, как к своим? Работника активизируют: система оплаты труда, наказания или поощрения со стороны администрации, идейность, политическая позиция, нравственность, право принимать решения и т. д.

Механизм активизации коллективов называют хозяйственным расчетом, при котором общество наделяет свои предприятия определенными правами. Предприятие имеет право решать ряд вопросов самостоятельно, а ряд — в соответствии с указаниями централизованного руководства. Хозрасчет определяет, как получает ресурсы предприятие, как оно распоряжается созданной продукцией, каковы его права в расширении производства, как образуются и как делятся доходы

предприятия, фонд оплаты его работников. Как следствие происходят соревнования предприятий, выход их продукции на рынок, установление прямых связей предприятий. Формы хозрасчета очень разнообразны.

В социалистической экономике централизованное руководство прежде всего осуществляется через план, финансовую систему, кредит, ценообразование, снабжение, установление основ политики в области зарплаты в стране, норм отчисления денег из выручки на возмещение износа используемых машин, норм обязательных вложений доходов в расширение производства и многое другое. В централизованном механизме сочетаются экономические и административные меры, определяется, как и почему работники центральных органов заинтересованы в принятии эффективных решений.

Вопрос о методах управления, об их соотношении — один из центральных при формировании системы управления.

**Процесс управления.** Главное в нем — принятие и организация реализации различных управленческих решений, каждое из которых включает указания, что сделать, кому сделать, когда сделать, где, как и перед кем отчитаться.

Чтобы принять решение, надо вести соответствующую работу — собрать нужные данные, проанализировать их, сделать выводы. Надо выявить все подходы, выслушать все точки зрения. Обязательно нужны оппоненты, возражающие — иначе можно на что-то не обратить внимания. Оппозиция — одно из условий качественных решений.

Решение надо не только принять, но и реализовать. Надо составить план реализации решений, найти способы и ресурсы для его выполнения.

Так как в хозяйстве все органы непрерывно заняты реализацией одних решений и подготовкой новых, то

для нормального хода процесса управления важно разработать регламенты, процедуры взаимодействия различных органов друг с другом. Например, что надо делать, чтобы внедрить новую модель велосипеда? Регламент требует четкости в следующих вопросах. Кто решает вопрос о новой модели? С кем необходимо обсудить вопрос перед принятием решения? Например, установлено, что такой вопрос решают предприятия автомобильной промышленности. Но им предписано согласовать свое решение с ГАИ, с органами здравоохранения. Надо согласовать множество вопросов с металлургами, химиками, работниками торговли, определить сроки, чтобы поставщики успели подготовиться.

Организация процессов управления осуществляется через вышестоящие инстанции и на основе прямых связей. В первом случае надо обращаться к своему руководителю, тот решит вопрос с руководителем, например, химиков, и они, получив от своего руководителя приказ, начнут делать для нас такой-то лак. Во втором — прямо договориться с заводом, производящим лаки. Это проще. Но так как соседний завод нам не подчинен, он выполнит наш заказ, если мы заплатим ему столько, чтобы у него появился материальный стимул. Поэтому прямые связи эффективны лишь при определенных условиях.

Процесс управления внутри отдельных органов связан со взаимодействием работников друг с другом, их совместным трудом. Труд каждого работника организуется по определенным правилам, их изучает научная организация труда (НОТ).

Процесс управления — это и обработка информации. Хорошо составленная бумага — документ — экономит время и ресурсы, а плохой документ может лишь запутать дело.

Для преобразования информации используются раз-



личные технические средства — компьютеры, множительная техника, средства связи и т. д. Все это ускоряет процесс управления, повышает его эффективность.

**Развитие управления.** Созданное для обеспечения развития экономики управление развивается вместе с ней. Поэтому оно должно своевременно перестраиваться. Сначала изменяют решаемые задачи, потом методы их решения. Рано или поздно возникает потребность в новых методах, кадрах нового типа, новых органах. Когда возникает необходимость изменить все блоки системы управления, говорят о переходе от одной системы управления к другой.

Процесс совершенствования управления — это не только внедрение нового. Это и борьба с отжившим, старым. Бюрократизм — отрыв управления от экономики, его обособление. Борьба с ним — один из обязательных

компонентов правильно организованного социалистического управления. Бюрократизм — серьезный враг, и надо к борьбе с ним подходить серьезно, как к любой сложной проблеме.

Теперь мы имеем общее представление о том, что называют управлением социалистическим производством. Это позволяет нам перейти к следующему вопросу — как развивалось управление производством в нашей стране после Октябрьской революции.

## Страницы истории

Чтобы понять, какую систему управления экономикой мы имеем, почему понадобилась ее радикальная реформа, в чем суть новой системы, создаваемой в наши дни, надо кратко осветить основные этапы пути развития управления экономикой в нашей стране.

**«Красногвардейская атака на капитал».** В. И. Ленин, разрабатывая структуру нового государства, думал и об организации экономической жизни общества после взятия власти трудящимися. В его программе было много пунктов — достаточно, например, посмотреть его статью «Грозящая катастрофа и как с ней бороться». Но главными были следующие идеи. Крестьянство получает землю, и соответственно остается мелкое производство в деревне, а с ним — торговля, рынок, деньги. Кроме того, обобществляются все бывшие царские государственные предприятия и некоторые наиболее крупные частные. Остальным частным предприятиям будет предложено принудительное объединение. На образовавшихся синдикатах будет введен рабочий контроль. Другими словами, на первых порах капиталисты будут продолжать вести хозяйство, но уже под контролем рабочих. Государство же будет осуществлять общее регулирование. И только постепенно мы





будем двигаться к полной национализации всех частных предприятий.

Эта программа была реалистичной и теоретически безупречной. Но реализовать ее на практике не удалось. Во-первых, после империалистической войны страна была разорена, многие заводы и фабрики не работали. Во-вторых, ситуация с продовольствием была такой, что без государственного регулирования, распределения по карточкам справиться с надвигающимся голодом в городах было невозможно. А это означало, что нельзя было разрешить крестьянам свободно продавать хлеб на рынке. Хлеб надо было собрать в руках государства. В-третьих, капиталисты никакого контроля — ни Советской власти, ни рабочих — признавать не хотели. Они не верили, что эта власть продержится долго, саботировали, срывали работу заводов, банков, магазинов. В-четвертых, оказавшиеся у власти рабочие

вовсе не желали ограничиться только контролем своих бывших хозяев. Они хотели естественного реванша: выгнать вообще эксплуататоров и не надрываться на работе. Саботаж буржуазии и примкнувшей к ней некоторой части интеллигенции усиливал эти настроения. В-пятых, беднейшему крестьянству нечем было обрабатывать полученную помещичью землю. На месте бывших имений оно создавало коммуны, где использовались орудия труда помещика. А основная масса крестьянства, получив землю, готова была предоставлять городу хлеб только в обмен на товары. Но товаров-то город не мог предложить, так как в результате войны, саботажа, «красногвардейской атаки» заводы почти ничего не производили.

Сложилась исключительно острая ситуация с хлебом. Вооруженный поход за хлебом в деревню — тоже своего рода «красногвардейская атака», но уже на основную массу крестьянства в виде так называемой продразверстки. Определялся минимум того, что оставить крестьянину на еду, остальное у него отбирали. Помогали рабочему отряду те самые бедные крестьяне, у которых не было и этого минимума. Из них и создавали комитеты бедноты.

Одновременно было решено часть помещичьих земель не раздавать, а передать коммунаам. Началась своего рода ревизия Декрета о земле. Коммуны же, применявшие уравнилельное распределение, с трудом могли прокормить только себя, так как стимулов создавать излишки продовольствия у них не было. Да и работать по-настоящему многие члены коммуны не собирались — не для того же шли в коммуны, чтобы снова «батрачить».

Результатом всех этих процессов был отход основных масс крестьянства от Советской власти. Например, интересен такой факт: в тех районах Украины, где ббольшую часть помещичьей земли крестьяне вообще

не получили от новой власти, больше всего развернулись разного рода «батьки», разыгралась махновщина.

Стремление буржуазии и помещиков, всех сил старого режима свергнуть новую власть получило мощную опору в этой позиции крестьянства. Белым генералам и офицерам удалось набрать в войска крестьян. Началась гражданская война. И только приобретенные крестьянами в ходе гражданской войны представления о том, что после победы белых помещики и все старые порядки вернутся вновь, заставили крестьян повернуться в сторону Советской власти. Но и сама наша власть в 1919 г. признала право среднего крестьянина жить так, как он живет, не навязывая ему коммун, оставив ему землю, хотя разверстка осталась. С ней крестьянам пришлось смириться ради победы над белыми.

**Военный коммунизм.** Гражданская война закрепила систему управления, которая начала создаваться в ходе «красногвардейской атаки» на капитал и продразверстку. Эта система получила название «военного коммунизма» и была впоследствии объявлена временной, вынужденной. Но в те годы многие считали, что это и есть нормальная социалистическая система управления экономикой.

В селе — курс на коммуны. Середняка только терпели. Хлеб у крестьянства изымался по продразверстке, практически бесплатно, так как на предлагаемые крестьянам деньги купить было нечего, деньги обесценивались.

В городе половину продуктов население получало по карточкам, через кооперативы, по существу бесплатно. Рынок — подпольный — давал городу вторую половину продовольствия — в обмен на вещи и на кое-какие изделия с заводов.

Управляли всеми заводами советы народного хо-



зайства на местах и Высший совет народного хозяйства в Москве. Национализированные заводы, как правило, работали мало. Не было сырья, топлива. Обеспечивалась в основном военная промышленность — и сырьем, и кадрами, и продовольствием.

Исключительный централизм позволил обеспечить работу военной промышленности, снабжать Красную Армию. Он же позволил в какой-то мере накормить и армию и город.

В сочетании с героической решимостью народа во что бы то ни стало победить, механизм «военного коммунизма» сработал. Мы победили в гражданской войне.

В. И. Ленин разрабатывает первый план мирного строительства. В его основу была положена идея электрификации, подъема промышленности и обеспечения крестьян тракторами и другой техникой. Механизм

управления, созданный в годы гражданской войны, в основном считался приемлемым для того, чтобы организовать строительство сети электростанций и последующую электрификацию. Надо только усовершенствовать этот механизм: создать Госплан, очистить аппарат от бюрократов и т. д.

Но этот план пришлось пересмотреть, так как в стране ситуация менялась. Во-первых, разруха была ужасная, средств на новое строительство почти не было. Во-вторых, становилось ясно, как плохо в мирных условиях работает бюрократическая административная машина «военного коммунизма». В-третьих, рабочие стали работать хуже. Хотя их энтузиазм, рожденный революцией, был огромен, но он начал стихать, так как не мог длиться годами. Люди просто физически ослабли. В-четвертых, крестьянство активно протестовало против продразверстки. Кронштадтский мятеж в 1921 г. означал, что недовольство проникло и в армию.

Нужен был решительный поворот. Партия осуществила его под руководством В. И. Ленина. Новый механизм назвали нэпом — новой экономической политикой.

**Новая экономическая политика.** В деревне для крестьян вводился твердый налог. Уплатив его, крестьянин все остальное оставлял себе. Появился стимул делать больше, и продавать излишки на рынке.

Рынок требовал реальных денег, и были введены деньги с золотым обеспечением. Но откуда на рынке появятся товары, нужные крестьянину? Для этого в промышленности и торговле был разрешен частный капитал. Частники платили налог государству и брали в аренду государственные предприятия. Они начали быстро налаживать производство товаров, нужных крестьянству.

Государство сохранило в своих руках главные отрасли и крупные предприятия — командные высоты в экономике. Но и государственные предприятия переводились на хозяйственный расчет: они теперь продавали свою продукцию, отвечали за результат своей работы, вплоть до закрытия в случае нерентабельности.

Генеральная идея нэпа была следующей. Мы продолжаем идти к социализму. Но не путем «красногвардейского штурма», а на базе крепнущего крестьянства. За счет налогов на него и на частных будет создаваться промышленность. Получая доходы с этих заводов, можно будет и развивать тяжелую индустрию, и выходить на уровень передовых государств. Тяжелая и легкая национализированная индустрия в сочетании с сельским хозяйством, в котором крестьянство будет объединяться в кооперативы, станет социалистическим базисом для Советской власти, что позволит в будущем обойтись без частного. Противоречие между социалистической властью и не соответствующей ей экономикой будет преодолено.

Но эта схема нэпа не устраивала основную часть руководства партии и государства да и партию в целом, пополнявшуюся прежде всего рабочими с государственных предприятий. Почему?

Во-первых, это был длительный путь, понадобятся десятилетия. Возникали опасения: а если буржуазные государства вновь организуют интервенцию? Будет ли надежная экономическая база у Красной Армии? Удастся ли наверняка устоять? Во-вторых, где гарантия, что крестьянство пойдет в кооперативы и мелкое предпринимательство не станет базой для развития капиталистического производства? В-третьих, не переродится ли за эти долгие годы сама наша власть? Ведь власть — надстройка, она не может долго жить без базиса. В-четвертых, не придется ли вновь

идти на многопартийную систему в Советах, делить власть, вновь бороться за нее? Кто из нынешних руководителей, выдвинувшихся в подполье и гражданской войне, способен сохранить свои посты в условиях нэпа, когда надо уметь хозяйствовать, побеждать экономически, а не кулаком и наганом? Да и как отказаться от абсолютной административной власти, добытой с таким трудом, и вместо этого овладевать каким-то управлением, требующим уступок, переговоров, соглашений? Большинство и руководителей, и членов партии в годы подполья и гражданской войны привыкли (а иных приучили) прежде всего к подчинению, к четкому исполнению команд сверху. Руководители в свою очередь любой ценой добивались исполнительности от своих подчиненных.

Нэп встречал все большую оппозицию. В отрицательном отношении к нему сходились враждовавшие между собой Л. Д. Троцкий и Г. Е. Зиновьев с Л. Б. Каменевым. За нэп стояли Н. И. Бухарин и А. И. Рыков. И. В. Сталин вначале вступил в союз с Н. И. Бухариным. Но, как потом выяснилось, не столько из-за идейного единства на почве нэпа, сколько ради победы сначала над группой Л. Д. Троцкого, а затем над группой Зиновьева — Каменева. А потом он — и в силу личных симпатий, и главным образом под влиянием большинства руководителей партийного и советского аппарата и воли большинства партии — стал переходить на позиции нового курса, который назвали ускоренным строительством социализма.

**Курс на ускоренную индустриализацию и коллективизацию.** Суть нового курса состояла в том, что индустриализацию надо провести ускоренно, высокими темпами, и начать ее с создания тяжелой промышленности. Этот путь означал вложение средств без немедленной отдачи. Например, металлургический завод строится

долго, а от его продукции отдачу получишь не сразу. Поэтому надо как можно быстрее провести коллективизацию, чтобы взять в деревне, где жило большинство населения страны, средства на индустриализацию.

Сейчас трудно судить, была ли в те годы внешняя опасность столь велика, что выход был только в ускоренной индустриализации на базе тяжелой промышленности.

Возможно, что первичным вообще было стремление к коллективизации, так как аппарат после начала нэпа не мог наладить нормальные экономические отношения с селом. И тут доводы: нажмем на село ради великой цели индустриализации и экономической независимости страны, уничтожим последний оплот капитализма в деревне, построим полный социализм — как будто оправдывали все.

Не исключено, что сыграл роль и кризис 1929 г. в капиталистическом мире, который сломил капиталистов: они начали продавать нам даже в кредит машины и целые заводы. Срочно нужны были деньги. Это тоже был довод за коллективизацию, так как деньги мог дать только экспорт хлеба.

За несколько лет была проведена полная коллективизация. В качестве основной формы кооператива в селе был избран колхоз, артель. Здесь колхозник за право иметь свой участок (который давал ему порой основной доход) должен был работать в колхозе, куда отошла почти вся земля, а иногда и весь рабочий скот.

Чтобы заставить крестьян скорее идти в колхозы, надо было напугать их. Начали экспроприировать и высылать кулаков. А потом под категорию кулаков подвели всех, кто сопротивлялся колхозам. В конце концов коллективизацию завершили. Она очень дорого обошлась стране. поголовье скота уменьшилось. В некоторых колхозах не хотели засеивать всю землю. Рассуждали так: нам хватит и части посевов, а для по-



ставки в город хлеб сеять не стоит.

Убой скота (лучше сами съедим), недопосевы, невнимание к сельхозработам привели к неурожаю и голоду во многих районах страны.

Но центру хлеба из деревни стало поступать больше, его можно было экспортировать и закупать за границей целые заводы. Началось грандиозное строительство заводов — автомобильных, тракторных, металлургических, электротехнических и др.

Строительство индустрии рождало огромный энтузиазм трудящихся и интеллигенции. Страна становилась современным государством. Родилось стахановское движение. Передовые рабочие и колхозники перевыполняли задания, повышали производительность труда. Жизнь вокруг была тяжелой, но все верили, что трудности вот-вот будут преодолены, ошибки — исправлены и начнется новая жизнь.

В то же время форсированное строительство было связано с недостаточной обоснованностью мест строительства, невниманием к экологической ситуации. Заводы строились по преимуществу как самостоятельные комплексы, способные работать довольно долго в автономном режиме — для этого вокруг каждого создавались свои заготовительные и инструментальные цехи, котельные и т. д. Это удорожало строительство. Ввод в строй одних заводов часто опережал ввод заводов-смежников. В результате уже формально введенные в **строй** заводы простаивали, на полную мощность они смогли начать работать только через несколько лет.

В целом ускоренное развитие индустрии не было столь победоносным, как пытался изобразить в речах И. В. Сталин. Трудно сказать, насколько оно существенно ускорило дело по сравнению с тем вариантом двадцатилетнего нэпа, о котором говорили В. И. Ленин и Н. И. Бухарин.



Однако все трудности в те годы И. В. Сталин и руководство связывали не с курсом на ускоренную индустриализацию, а с происками врагов, поиск которых становился тем более необходимым, чем больше выявлялось просчетов и ошибок. В стране шли массовые репрессии.

Но поставленная задача была в целом решена: в стране появилась современная индустрия. Тяжелая промышленность была способна обеспечивать армию и частично техническое перевооружение других отраслей экономики.

Форсированное строительство социализма потребовало коренной перестройки механизма управления и экономикой, и всей страной. Эту систему управления мы сегодня называем Административной Системой, или административно-командной системой.

**Развитие управления экономикой при Административной Системе.** В основных чертах новая система управления, основанная на директивном планировании сверху всех основных параметров деятельности предприятия, сложилась в начале 30-х гг. и просуществовала с изменениями до наших дней. Можно выделить три ее этапа: период культа личности до смерти И. В. Сталина в 1953 г. (предвоенная, военная и послевоенная экономика), противоречивый десятилетний период реформ Н. С. Хрущева (1953—1964) и период 1964—1985 гг., когда начавшийся новый цикл реформ был остановлен и развился механизм торможения.

Еще к концу 30-х гг. стали выясняться недостатки сугубо административного руководства и были приняты попытки усилить экономические методы (хозрасчет, стимулирование), повысить роль финансовых рычагов и т. д. Но в условиях репрессий, борьбы с «врагами народа», господства ряда идеологических

догматов эти новые методы внедрялись медленно, с опаской. А затем этот процесс вовсе прервала война с гитлеровской Германией и ее союзниками. Отечественная война — как и в период гражданской войны — потребовала очень жесткой централизации и натурального планирования. Из-за нехватки ресурсов населению пришлось резко ограничить потребление. Народ понимал: это нужно для победы. По существу, Административная Система приобрела черты «военного коммунизма». Четкость, централизация, жесткость обеспечили успех. Мы победили фашизм. Но потери оказались грандиозными. Развитые промышленные районы страны были разрушены в результате военных действий, деревня тоже была полностью истощена.

После войны началось ускоренное восстановление экономики. Продолжалось развитие мощной военной индустрии, создавались ядерное оружие и ракеты (опять же быстрыми темпами). Этот курс воспроизвел условия периода ускоренной индустриализации. И соответственно в основе своей сохранилась соответствующая система управления.

Смерть И. В. Сталина в 1953 г. создала предпосылки для реорганизации системы управления. Были предприняты попытки усилить материальное стимулирование, усовершенствовать оплату труда. В этой связи была поднята роль товарно-денежных рычагов, упорядочивались цены, особенно в сельском хозяйстве. Больше стало уделяться внимания хозрасчету.

В 1957 г. были упразднены многие министерства и предприятиями стали управлять территориальные Советы Народного Хозяйства. Это позволило решить ряд общих проблем для расположенных рядом предприятий.

Но основные черты управления Административной Системы не были затронуты. В итоге — трудности в экономике, рост цен, инфляционные явления.



В 1965 г. была предпринята новая попытка реформ — в сельском хозяйстве и в промышленности. В ее основе лежала идея существенного усиления роли предприятий, укрепления их самостоятельности, усиления их заинтересованности и ответственности в итогах работы.

На первых порах реформа дала положительные результаты. Но в дальнейшем новые порядки — экономические методы на уровне предприятия — постепенно свертывались под напором административного централизма, в сельском хозяйстве — по линии райкомов и обкомов, в промышленности — по линии министерств.

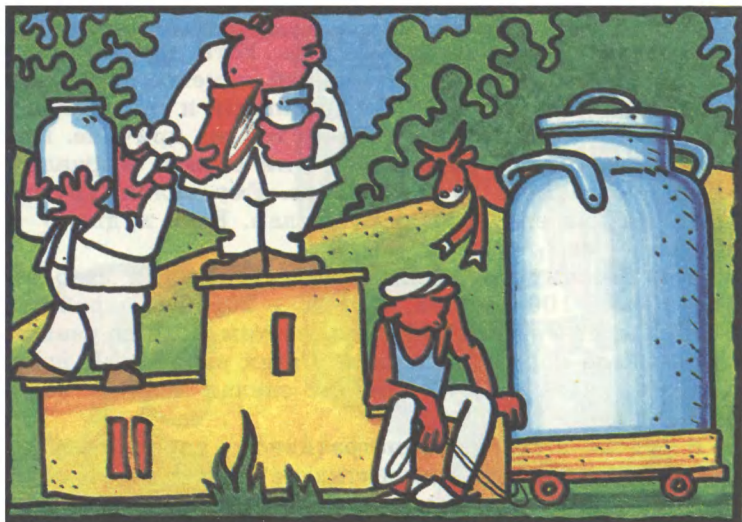
В последующие годы проводился ряд мероприятий: создавались объединения (после решений 1973 г.), совершенствовались показатели, проводились и некоторые другие эксперименты.

Но становилось все яснее, что развитие на базе Административной Системы уже исчерпало свои возможности и она превратилась в механизм торможения. После смерти Л. И. Брежнева началась активная критика существующей системы. Но только в 1985 г. был поставлен вопрос о полной радикальной перестройке управления экономикой. Эта перестройка разворачивается все шире и все глубже. Чтобы ее лучше понять, рассмотрим подробнее тот тип управления экономикой, который сложился при Административной Системе — в годы культа личности и в годы, когда развивался механизм торможения.

## Управление экономикой в Административной Системе

**Директивное планирование.** Возьмем типичную ситуацию пятилетней давности. Вот два соседних совхоза. Условия работы, земля у них одинаковые. Но в од-





ном надаивают от коровы 3000 л молока в год, а во втором — 2500. Какой из них работает лучше? Совершенно, казалось бы, очевидный ответ оказывается неприемлем. Ибо оба совхоза работают в рамках экономики Административной Системы, своего рода «королевстве кривых зеркал».

Прежде всего следует сказать: данные об удое недостаточны для ответа. Надо еще знать, каков был план по удоям у этих совхозов. У первого был план — 3100 л, у второго — 2400 л. А вот теперь можно дать ответ. Второй совхоз — передовик. Он получит премии и награды. А первый — отстающий.

Как же так? Разве для страны, для нас 3000 л не больше 2500 л? Конечно, больше. Но в Административной Системе оцениваются не реальные итоги. В ней главное другое: как выполнено директивное плановое задание центра. Идея тут проста: твое дело — выполнять задание.

Или вот, завод делает насосы. Есть два варианта нового насоса: более эффективный и менее эффективный. Завод внедрил менее эффективный и тем не менее получил премию. Почему? Да по той же причине. При административном управлении для завода безразлично, какая машина лучше вообще. Ему важно другое: какую из них ему включили в план. Если худшую — он сделает ее.

Два рабочих трудятся на двух соседних заводах. Один делает 100 деталей, другой — 200. Кто зарабатывает больше? Увы, мы опять не ответим, если не узнаем, какова была норма выработки у этих рабочих. И вполне может оказаться, что тот, кто сделал меньше, получил больше.

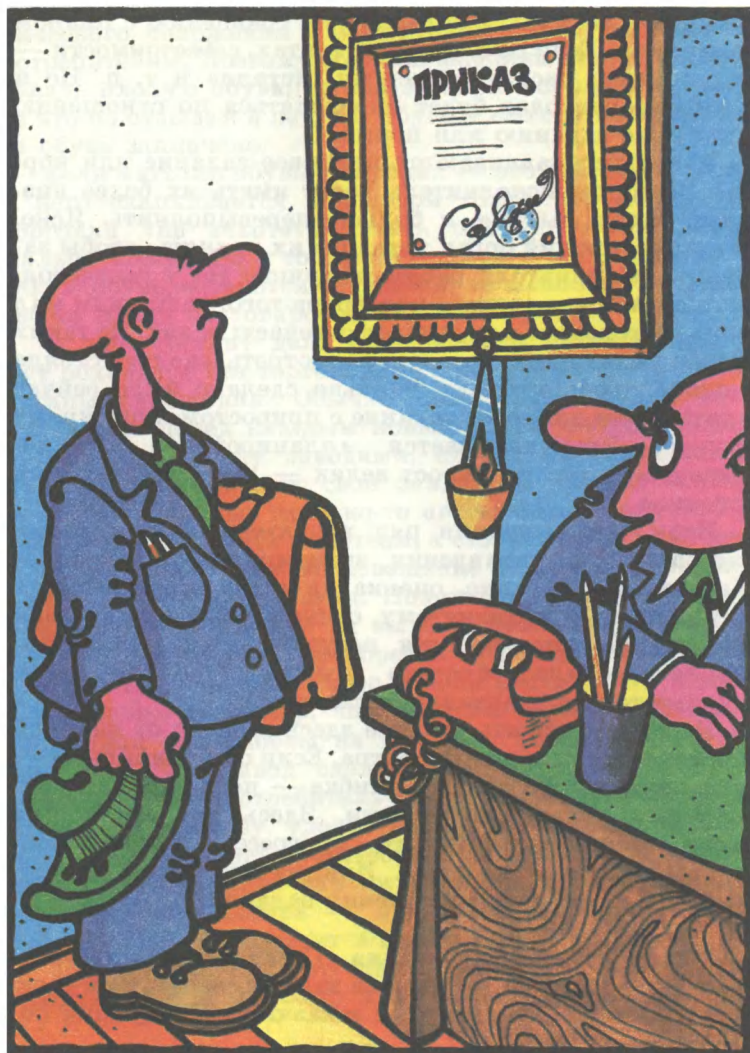
В основе всего административного управления лежит этот принцип — директивное обязательное задание. Почему? Да потому, что господствует принцип: центр все знает лучше всех. Он составил план. Из этого плана определены задания для отраслей, территорий. Из них — для заводов, строек, шахт, колхозов. Выполнение заданий этого плана — смысл и цель управления.

Именно «под задание» (а не под фактическое дело) завод (и рабочий) получит ресурсы. Как правило, станки и другое оборудование поступят за счет средств бюджета, т. е. для данного завода централизованные вложения оказываются бесплатными. «Под задание» выделен и фонд заработной платы — с учетом установленных центром уровней зарплат и численности работников.

И в этом тоже заложен конкретный смысл. Тебе установили зарплату до начала работы, только за должность? Так ведь? Тебе заплатили? Тебе дали сырье? Так в чем же дело? Делай тот насос, который тебе записали в плане.

Премии в такой системе положены за улучшение плановых показателей. Если речь идет о выпуске про-





дукции — за выпуск большего по сравнению с планом количества. Если речь идет о затратах, себестоимости — за снижение расходов энергии, металла и т. п. Но и снижение расходов будет определяться по отношению к тому же заданию или норме.

А как устанавливаются плановое задание или норма? Ясно, что исполнитель хочет иметь их более низкими, чтобы быстрее и больше перевыполнить. Ясно, что вышестоящий орган хотел бы их поднять, чтобы заставить исполнителя работать лучше. Но у вышестоящего органа нет точных критериев того, велик или мал план. Он говорит: мал, а завод отвечает: велик. Из таких споров выход один: остается посмотреть, сколько стояло в плане прошлого года, сколько сделано было сейчас и дать новое плановое задание с приростом к прежнему уровню. Это называется «планирование от достигнутого». Если прирост велик — задание считается хорошим.

Итак, мы выяснили ряд характерных черт административного управления экономикой: директивное обязательное задание, оценка качества этого задания по приросту к достигнутому, оценка работы по степени выполнения этого задания, ресурсы — «под задание», зарплата — «под задание», премии — за улучшение результатов по сравнению с заданием.

Не трудно понять, что все здесь зависит от научной обоснованности заданий центра. Если они правильны — все в порядке. Если в них ошибка — последствия могут оказаться катастрофическими. Здесь нет места для иного научно-технического прогресса, кроме того, который одобрен центром. Инициатива здесь ограничена только сферой исполнения задания.

**Механизм хозяйствования.** Совершенно естественно, что раз я делаю то, что мне задают сверху, то и свою продукцию я сдаю этому же заказчику. Продукция по-

ступает в распоряжение органов материально-технического снабжения или торговли и уже от них — потребителям. Поэтому обувная фабрика может годами делать плохую обувь, но она этого не ощущает — разве что по отзывам в печати. Обувь у нее торговля взяла, за обувь заплачено.

Если магазин обуви не продал — это уже его забота, у него скапливается неходовой товар. Но может ли торговля «не захотеть» взять плохую обувь? Формально может. Но у торговли — свой план. Не возьмет такую обувь, останется без любой, не выполнит задания своего плана по товарообороту.

А как обстоит дело с грузовыми автомобилями? Тут обходятся без торговли. Тут получают автомобили органы снабжения. Обычно органы снабжения распределяют перед каждым новым годом ожидающиеся автомобили между заводами, стройками, колхозами, приславшими на них свои заявки. И авторы заявок получают наряды: столько-то автомобилей получите у такого-то автозавода в третьем, а столько-то — в четвертом квартале. Такое же извещение от органов снабжения получает и автозавод. Поэтому на автозавод едут представители заводов за выделенными им автомобилями. Право что-то приобрести этим представителям дают не их деньги, не спрос, а воля центра и его наряд.

А если, например, потребителю нужна машина, пригодная для работы на Крайнем Севере? Он хотел бы, чтобы автозавод сделал к ней то-то и изменил то-то, и за это потребитель готов доплатить. Но автозавод эту просьбу удовлетворить не может. У него план. Он отвечает: добейтесь, чтобы нам в план записали доделку вашей партии автомобилей для требований Крайнего Севера — и мы все сделаем. А пока мы делаем то, что стоит в плане.

Почему так говорит завод, когда он сбывает свою продукцию? А потому, что, когда ему понадобится

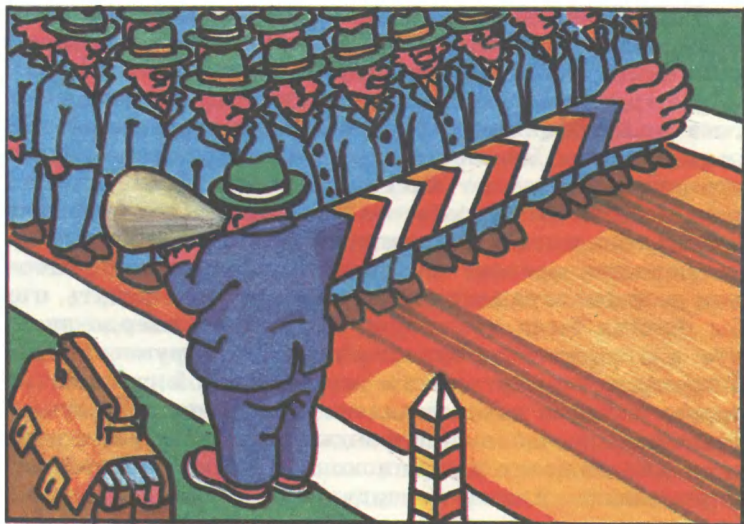
для этой северной партии машин металл или краска, он тоже не сможет их добиться напрямую. Придется писать заявки. Их отправят в Госплан, и тот — если сочтет нужным — обратится к руководству металлургов, а оно впишет им новое задание в план.

Итак, в этой системе потребитель и производитель прямо не связаны. Их желание и просьбы одобряют или отвергают вышестоящие органы. Действует спрос, санкционированный и узаконенный центральными органами. В этой системе контакт потребителя и производителя задан сверху и требуется значительное время, чтобы его организовать. Главное — реальное распределение фондов на автомобили, металл, обувь и т. д. Деньги нужны только как дополнительный, чисто расчетный инструмент. Если у завода есть деньги, но нет фондов на строительные материалы, он мало что построит, так как все предприятия строительства ничего лишнего, не включенного в план, для продажи не имеют.

И наконец, высшим судьей во всех случаях выступают вышестоящие органы, а точнее, их руководители. Но они могут ошибаться. Здесь в самом порядке действий с самого начала заложена опасность волюнтаризма и субъективизма.

**Мотивация работников.** В административном управлении все держится на обязательности директивного задания. Поэтому вся система методов воздействия на работника должна быть подчинена этой задаче. Как мы уже узнали из теории, рычаги эти — материальное стимулирование, административное и социальное воздействие.

Мы говорили выше, что материальное стимулирование включает при социализме оплату труда (зарплату и премии), выплаты из общественных фондов потребления, политику розничных цен, политику обес-



печения товарами и услугами.

Рассмотрим такой вопрос. За что получает средний заработок средний рабочий? Если он на повременной оплате — за явку на работу и выраженную тем самым готовность выполнить указания начальников. Но, хотя нанялся он на работу на этот завод, уровень зарплаты определило ему не предприятие. Этот уровень — для каждого разряда, категории — был установлен из центра для всей страны одинаковый. Было также установлено, сколько завод может иметь рабочих, каких категорий (сколько токарей, сколько шоферов и т. д.).

Итак, уровень зарплаты не зависит от завода. От завода зависит только нагрузка на рабочего. Но и здесь есть четкое ограничение: рабочий может уйти с завода, а на любом новом месте у него будет та же зарплата. Так что ему выгодно искать, где за нее надо будет работать меньше.

В таком же положении и инженер и директор. У них тоже твердые оклады. И для них главное готовность выполнить любой приказ сверху.

Не трудно догадаться, что в чистом виде такая система малозффективна. Поэтому были введены разного рода премии. Но, во-первых, было строго оговорено, что никогда они не могут превысить трети или половины основного заработка. Во-вторых, платит премию начальство, размер премии и сам факт ее выплаты обычно целиком зависят от вышестоящего звена. Работник не знает заранее и наверняка, что надо делать, чтобы премия была увеличена. Но зато он твердо знает, что все зависит от отношения к нему руководителя. В-третьих, размер премии ограничен той суммой, которую получил завод в целом. Предприятия получали относительно небольшие фонды премирования, и зависели они тоже от того, плохо или хорошо выполнено директивное плановое задание. Другими словами, премии не должны были «сбивать» действия основной системы зарплат.

А как обстояло дело у тех работников, чей заработок зависел как будто от результатов, — у сдельщиков? Здесь связь оплаты с итогами была обычно только формальной. Из 100 рублей заработка сдельщика 75 составлял твердый тарифный заработок. Он строится так же, как и оплата повременщиков, — по общей для страны схеме. А приработок за итоги не превышал в среднем одной четверти заработка. Но и у самых лучших работников приработок не мог существенно возрасти. За этим следила целая армия нормировщиков — сотни тысяч человек только в промышленности. Их задача состояла в том, чтобы при любом заметном росте заработка тут же повысить сдельщику норму выработки и срезать премию. К тому же сдельщик получал не за реальные итоги, а за выполнение норм.

Почему был создан такой разрыв зарплат и реаль-

ных итогов работы? Ведь издержки его очевидны: не трудно представить, что в этих условиях нет особого смысла быть лучшим или делать больше.

Да, эти издержки были ясны. Но важнее было другое: твердая, не связанная с итогами работы, с тем, что делаешь, ставка отдавала работника в распоряжение начальника. Раз платят независимо от того, что делаешь и сколько, то работник уже не вмешивается ни в какие дела. И это отчуждение от содержания экономической деятельности оказалось для административного управления настолько важным и главным, что оно превысило все.

Вся система оплаты была организована так, что отношение не к итогам, а к директиве было решающим. За долгие годы такая система могла (и на самом деле это произошло) выхолостить тот революционный энтузиазм, который возник у трудящихся при взятии власти, при изгнании эксплуататоров. Развивался исполнитель, теоретически знающий, что он — хозяин производства, но на практике привыкший к другому. Уже в 20-е гг. исключительно тонкий поэт Владимир Маяковский написал: «Коммунизм? Сиди и жди. Нам с тобою думать неча, если думают вожди!»

Материальные стимулы обеспечивали стремление выполнять директивы, которым вполне доверяли. Главным же было административное принуждение и поощрение. Поощрение — это повышение по службе. Но это — для немногих. А всем? Принуждение — выговоры, наказания. И реальная опасность ареста и суда. За прогулы и даже за опоздание на 15 минут можно было попасть в тюрьму, и надолго. За пучок колосков, унесенных голодающей семье с колхозного поля, даже подросток попадал в тюрьму. Такой жестокостью компенсировали недостаточную заинтересованность, боролись с отсутствием хозяйского отношения к делу у работников. Система политических репрессий исправно

помогала административному управлению экономикой, так как «очищала» предприятия и страну от всех тех, кто пытался критиковать созданную систему. Разрешена была критика в «закрытом» виде — письма, а то и прямые доносы, анонимки и т. д.

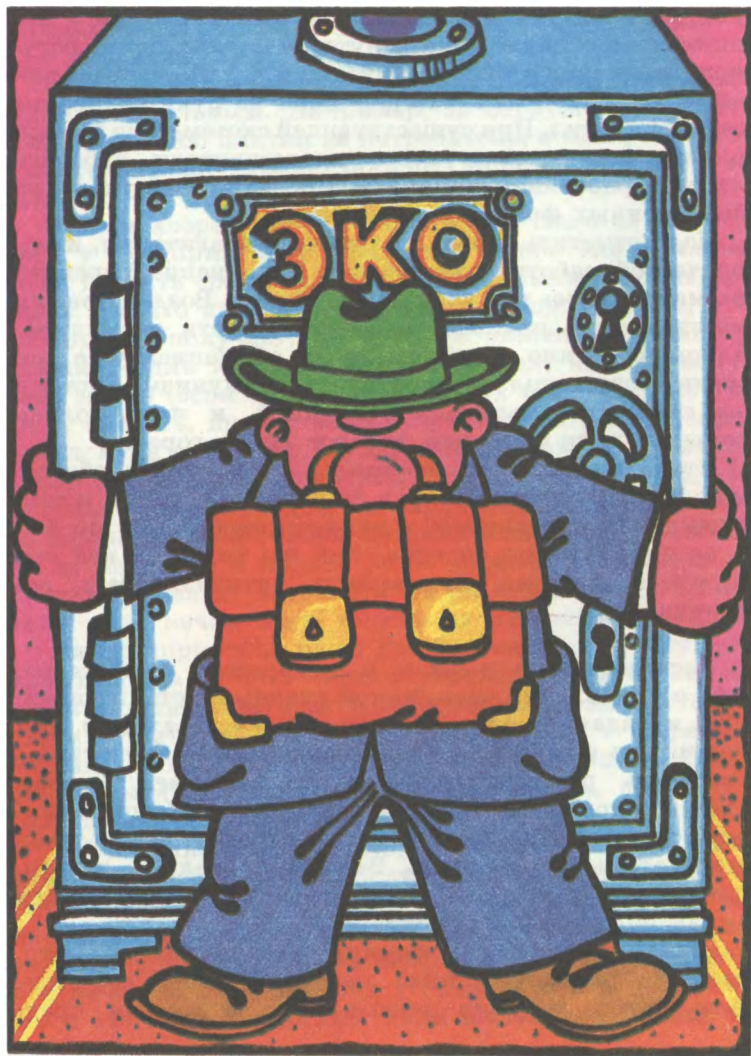
Миллионы людей жили в колхозах. Они не имели права уехать, так как не могли получить паспортов. У нас не было безработицы. Но в селе была целая армия людей, готовых в любой момент заменить тех, кто работает на заводах. И это тоже влияло на поведение рабочих, занятых на заводах и стройках в городах.

Чтобы работники все же не теряли веры в свой строй, использовались каналы общественных фондов потребления. Это та же зарплата, но не выплаченная работникам, а взятая государством и возвращаемая работникам в виде почти бесплатного жилья, бесплатного здравоохранения, бесплатного обучения. Это позволило окончательно примирить работников с Административной Системой. За деньги трудящихся она их как бы облагодетельствовала. Это оправдывало в их глазах централизм. Ведь он вот как заботился о них!

Административной Системе очень трудно было изменять оклады, тарифы, ставки. Поэтому было важно не трогать цены на розничные товары. Стабильные цены — условие стабильности всей системы. Даже если эти цены убыточны для государства, даже если их стабильность может ухудшить качество изделий, мешает выпуску модных товаров и т. д. А в послевоенные годы был применен и такой прием. При отмене карточной системы в 1947 г. цены в розничной торговле были установлены такие высокие, что затем каждый год можно было безболезненно снижать их на небольшой процент. Психологический эффект был достигнут большой: смысл подчиняться центру усиливался.

Выплаты из общественных фондов потребления лишь частично касались жителей села, которые не по-





лучали от государства жилья, не имели хорошего медицинского обслуживания, путевок в санатории, регулярного доступа к театрам, музеям и т. д. Да и снижение цен их мало касалось, так как денег на руки колхоз им почти не платил. При существующей системе выплатами пользовались прежде всего представители рабочего класса и работники аппарата. Последние получали из общественных фондов больше всех.

Надо отметить и роль политической агитации, идеологической работы, воспитания. Исполнение директив рассматривалось как политический долг. Воздействие на чувства долга, призывы к сознательности стимулировались постоянно возобновляемым обещанием уже при жизни этого поколения построить коммунизм. Система тем самым объявлялась временной, и надо только потерпеть ради будущего, которое «не за горами».

Итак, главная цель состояла в том, чтобы обеспечить полный централизм в управлении, даже ценой отчуждения трудящихся и их пассивности. Но это была не примитивная система. Как мы видим, в ней было много рычагов, призванных активизировать работника.

### Экономические рычаги в механизме управления.

Хотя в управлении экономикой главными стали директивы и задания, попытки игнорировать затраты или не измерять их оказались опасными. Нужно было также учитывать результаты. Сколько, например, сделал завод в целом, если он выпускает и автомобили, и запчасти к ним? Для определения затрат и результатов нужен единый измеритель. Этот измеритель — деньги. При Административной Системе все денежные рычаги заняли подчиненное положение.

Цены на сырье и машины устанавливал центр. Зарплату определял тоже центр. В итоге себестоимость нового изделия оказывалась во многом пред-

определенной, так же как и прибыль. И новая цена — итог других цен.

Поэтому хозрасчет принял вид, который потом называли формальным. Например, за отгруженную заводом продукцию платил не потребитель, а банк, если потребитель давал согласие (акцепт) на получение продукции.

В этом хозрасчете все накопления сначала изымались у предприятий в бюджет, а затем они должны были просить средства из бюджета у вышестоящих органов. То, что предприятие вносит в бюджет, и то, что оно оттуда получает, ни в какой степени не взаимосвязано. Один завод ничего не вносил, но мог получить много (если этого хотел центр), а другой мог годами вносить, ничего не получая взамен. Центр определял, куда и сколько, на какие цели можно потратить заработанные предприятием деньги. Утверждалась жесткая схема расходов, где заранее определено, сколько можно, условно говоря, потратить на бумагу, а сколько на чернила, и нельзя было деньги, оставшиеся от покупки бумаги, истратить на приобретение чернил, даже если нечем было писать на имеющейся бумаге.

На предприятиях было два бюджета: для текущего производства и для нового строительства. Если на строительство нового цеха есть металл, а из-за его нехватки стоят станки в действующих цехах, — передать нельзя. Такая жесточайшая регламентация имела один смысл: докладывать обо всем наверх, проси там разрешения и выполняй решения.

Чтобы накопления росли, себестоимость надо было снижать. Любой ценой. Если учесть, что премии выплачивались за рост количества против планового задания, то разрешение снижать себестоимость оборачивалось постоянным снижением качества. Тогда за плохое качество была введена уголовная ответственность. Но и это плохо помогало. Ради выполнения плана на

плохое качество закрывали глаза.

Все деньги надо обязательно хранить в банке. Все расчеты — через банк. Купил чернила — магазин снимет их стоимость с твоего счета в банке. Но сначала принеси в магазин документ о том, что деньги есть, и именно для чернил. Банк следил за тем, куда тратятся деньги и соответствует ли это установленным правилам.

Даже на свои внутренние ресурсы (оборотные средства) предприятию был введен такой норматив, что их постоянно не хватало. Нужно было обращаться за кредитом к банку, и это давало ему еще один канал контроля. Банк и финансовые органы стали не помощниками и партнерами предприятий, а чуждой им, внешней, враждебной силой.

Подводя итоги, надо сказать, что управление экономикой в Административной Системе было по-своему цельным и логичным. Оправдывало ли оно себя?

## Необходимость перестройки

Что может дать администрирование экономике? Механизм административного управления действует, как часы, в которых движение любой шестеренки полностью задано заведенной пружиной.

Вопросы экономики и ее проблемы решают только в самом центре. А все остальные звенья этого механизма обязаны думать лишь о поступающих сверху командах. Даже если им ясно преимущество того или иного варианта, они не могут начать его реализацию, если его не одобряют сверху.

Такой механизм очень логичен для армии. Там, как известно, надо выполнять любой приказ вышестоящего начальника. Иначе нельзя: наступление или отступление может быть маневром командования, отвлекающего внимание противника от главного участка сражения.



В экономике полный централизм позволил собирать все ресурсы вместе. А далее центр мог направить эти ресурсы туда, куда он считал нужным, — на строительство таких-то и таких-то заводов. А вовсе не туда, куда хотели бы направить свои накопления те, кто их создал.

В этой системе новые предприятия не обязаны окупаться, возмещать затраты на свое создание. Их строит центр по своей воле, за счет собранных у себя ресурсов. Такая система позволила годами, десятилетиями содержать нерентабельные предприятия, а то и целые отрасли (например, угольную промышленность), покрывая их содержание доходами из других отраслей.

Для того чтобы центр оставался реальным руководителем, надо строго ограничить число решаемых задач. Иначе центр просто за ними не уследит. Задачи

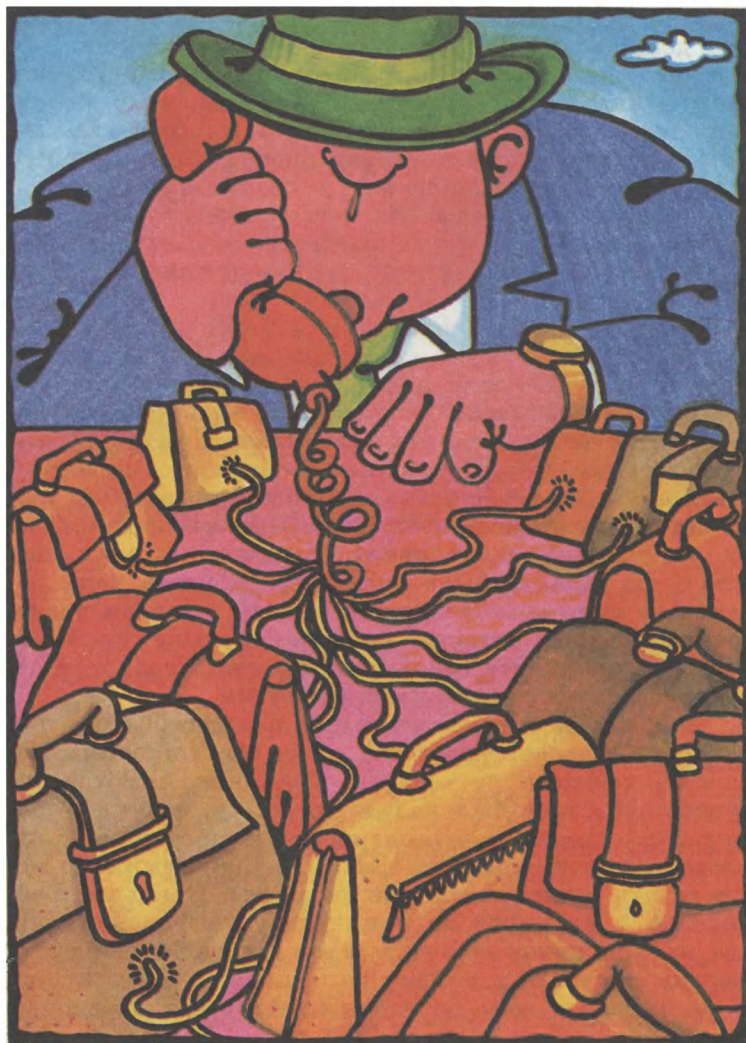
надо упростить, чтобы легче было контролировать их выполнение.

На наш взгляд, именно такая система ведения дел в экономике больше всего подходит для организации хозяйства в случае войны. Не случайно даже капиталистические государства во времена мировых войн создавали управление экономикой такого же типа. Но там этому мешала частная собственность на заводы. А у нас, в условиях государственной собственности, преград на пути полной централизации и администрирования не возникало. Поэтому так легко действовал административный механизм управления экономикой уже в годы «военного коммунизма». Поэтому нам удалось организовать эффективно работающую военную экономику в годы Великой Отечественной войны.

Действительным открытием был тот факт, что такой механизм можно использовать и в мирное время, но для решения особого типа задач, которые (как и военные) не вытекают из самого объекта (данной экономики), а устанавливаются по воле центра. Такими задачами и были ускоренная коллективизация и форсированная индустриализация. Это была воля центра, а не вырастающие из текущих потребностей экономики проблемы.

Для развития индустриализации требовались ресурсы — их административный механизм собрал; на протяжении многих лет требовалось строить заводы, не ожидая немедленной отдачи, — это тоже административный механизм обеспечивал. Словом, для индустриализации (речь идет об ускоренной индустриализации на базе форсирования тяжелой промышленности) этот механизм был пригоден. Впрочем, не исключен и обратный процесс: найдя себе дело в виде индустриализации, Административная Система могла сохранять себя в обществе. Тяжелая промышленность была создана. Без нее не удалось бы победить в войне.





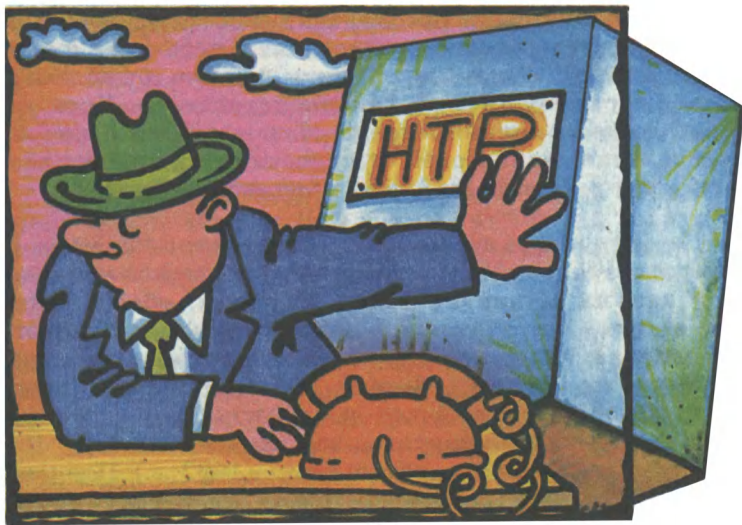
В целом механизм административного управления свое дело сделал. В 1945 г. лучшие в мире танки Т-34 шли по улицам Берлина, как бы оправдывая и ускоренную индустриализацию, и ее жертвы, и ее организаторов. А через 10 лет впервые в мире облетевшие Землю искусственные спутники вновь продемонстрировали, какая мощь заключена в централизме, способном добиваться, казалось бы, невозможного и при явно ограниченных ресурсах, когда тысячи деревень были лишены электричества, тысячи школ — водопровода и канализации.

По мере развития тяжелой индустрии управлять ею из центра становилось все труднее. Было решено укрупнить в Госплане показатели, а детализацию их доверить самим министерствам и, далее, предприятиям.

Но если центр, создавая план, как-то думал о стране и ее интересах, то нижестоящие звенья, заинтересованные только в выполнении плановых заданий, при их детализации думали об одном: как быстрее и легче их выполнить. В условиях заданных сверху цен детальное задание было логичным. А когда цены заданы, но само задание можно менять, то стали производить товары, которые приносят больше прибыли. В стране появились дефицит некоторых товаров и перепроизводство (затоваривание) других.

Еще больше трудностей возникло в легкой промышленности, сельском хозяйстве, сфере обслуживания. Пока был дефицит, потребитель брал все. А когда его первичный спрос был удовлетворен, то он стал выбирать. Но у легкой промышленности, у торговли не было возможности уследить за всеми покупателями. Это могут делать только отдельные магазины, отдельные фабрики. А у них прав на инициативу не было и, главное, не было никакого интереса это делать. Неудовлетворенный покупатель уходил из магазинов без покупки. В сберкассах и дома образовывались нереализованные





накопления. Это создавало базу для спекуляции, переплат за дефицит и усиливало интерес торговли сохранить этот дефицит.

Но главные трудности возникли в области научно-технического прогресса. В мире в 60-е гг. началась научно-техническая революция. Сначала в химии, затем в сельском хозяйстве, а сердцевиной ее стали электроника, информатика, роботизация и т. д. При этом специфика ее (как и всякой революции) состояла в неожиданных возможностях, рывках, неравномерностях. НТР, выдвигая десятки вариантов, требовала, чтобы не только центр, но все предприятия «охотились» бы за новинками, отбирали лучшие среди них. Вот к этому-то повороту Административная Система вообще не была пригодна. Ведь она подавляла всякую самостоятельность, уничтожала интерес к самостоятельности. В научно-технической области началось то са-

мое отставание, ради преодоления которого в свое время и предпочли администрирование. Отставание в науке и технике рано или поздно должно было обернуться отставанием в оборонном потенциале. Урок истории состоял именно в этом: созданная для быстрого преодоления технической отсталости и укрепления обороны система сама же стала причиной отставания.

### Необходимость перестройки управления экономикой.

Как ни старалось Центральное статистическое управление, как ни манипулировало цифрами, обобщающие показатели, отвечающие духу административного управления (темпы роста объемов производства), падали из года в год. И этот снижающийся прирост стоил стране все дороже: росли капиталовложения, а отдача от них становилась все меньше.

Через месяц после ноябрьского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС в журнале «Коммунист» была опубликована моя статья об отраслевом управлении. В ней предлагалось создать надминистерские органы для крупных, базисных отраслей экономики. На статью откликнулись два министра, их статьи журнал тоже опубликовал. Один был согласен с идеей перестройки, а другой — категорически против.

Как же аргументировал противник перестройки свою позицию? Очень четко: эффективной работой своего министерства. Логика его рассуждений такова: раз дела идут хорошо, перестраивать имеющееся управление не надо. И министр, и автор статьи предполагали одними и теми же фактами. А вот оценивали их по-разному.

Вот один факт — за пятилетку производительность труда в отрасли возросла на 129,4%. Другой факт — объем производства составил к концу пятилетки 200%, т. е. вырос в 2 раза. Министр утверждал: это большие успехи. Почему? Да потому, что по плану произ-

водительность труда должна была составить 126,5%. И объем производства превысил план на 104%.

Но я рассуждал иначе. Да, объем вырос в 2 раза, но капиталовложения по министерству увеличились в 3 раза. Затраты росли быстрее, чем результаты. Так можно только разоряться.

Отвечая на вопрос, который мне задал корреспондент газеты (вопрос был таким: что будет, если и эта перестройка погибнет?), я попытался показать, что означает сохранение административного механизма для каждого из нас.

В одной семье заболела жена, затем муж. В поликлинике заподозрили лучевую болезнь. Предположили, что причина — в употреблении радиоактивной пищи. Недалеко Чернобыль, а продукты покупались на местном рынке. Случаен ли сам Чернобыль? Нас уверяли — абсолютно случаен. Но вот академик В. А. Легасов говорил о том, что авария на ЧАЭС была не случайной, что наша атомная энергетика с неизбежностью шла к такому тяжелому событию.

Разве женщина не знала, покупая продукты на рынке, что есть риск? Конечно, знала. Но в государственной торговле давно не было в изобилии ни мяса, ни овощей. Вместо этого в ней имелось изобилие трестов, баз, управлений, главков и т. д.

А теперь о другой случайности. Почему не был своевременно выявлен радиоактивный продукт? Чего, казалось бы, проще: чтобы у каждого был счетчик и каждый — и продавец и покупатель — контролировали бы сами все продукты.

Давно идут споры, стоит ли делать индивидуальные счетчики. Спорят и о том, какая конструкция лучше. Кому делать счетчики? Словом, бумаги и слов истрачено много. Дела нет. Опять случайность? Нет. Наши межведомственные ловушки непреодолимы не только для счетчиков радиоактивности, но и для боль-

шинства видов современной техники. Иначе и быть не может при строго расписанном по ведомственным полям администрировании.

А что делал на рынке официальный контроль? Есть ли он? Подозреваю, что есть. И инструкции имеет, и циркуляры. Правда, есть ли счетчики у него? Уже не уверен. В отношении их качества сомнений еще больше. То же — и в отношении ответственности тех, кому поручен контроль.

Словом, все возможности для драмы в этой цепи в наличии. А способен ли был кто-нибудь предотвратить эту или подобную драму в условиях существующей системы? Без перемен в системе — не способен. И в прошлом, и в настоящем, и в будущем. Никто из нас при командно-административной социально-экономической системе ни от чего не застрахован. Ни от плохого качества пылесоса, ни от нарушений технологии приготовления колбасы и т. п.

Я затронул в своем ответе только одну проблему, а ведь есть и другие — алкоголизм и взяточничество, безразличие к ближнему, безответственность.

Административная Система привела наше общество к кризисному состоянию. Выход был только один — нужна немедленная и коренная перестройка.

**Варианты перестройки.** Но что и как надо перестроить? Одни видели проблему в области научно-технического прогресса. Надо найти ресурсы и решительно двинуть его вперед. Найти ресурсы любой ценой, даже типа той, которую заплатили в 30-е гг., — затянуть пояса, раз надо спасти страну.

Другие резонно возражали. Затянуть-то можно, но как и кем будут использованы сбереженные ресурсы? Не теми ли кадрами и не той ли системой, которая растрачивает бездарно сейчас уже то, что есть?

Чтобы пояснить проблему, приведу положение, из-

вестное в литературе по управлению: «Может ли миллион новых затрат покрыть миллион убытка?» И дается парадоксальный на первый взгляд ответ: «Нет, не может». Аргумент: ведь новый миллион будет вложен в условиях, породивших предыдущий миллион убытка. Вот почему сами по себе ресурсы на НТП — только исходная проблема. Если они будут вложены в условиях, когда миллиарды уже оказались в незавершенном строительстве, то и новые вложения скорее всего увеличат незавершенность.

Чтобы новые затраты давали эффект, нужно что-то другое помимо самих ресурсов. Что именно? И здесь хотелось бы напомнить об одной работе В. И. Ленина, посвященной аграрному вопросу. В. И. Ленин считал, что по своей сути борьба российского крестьянства — борьба за землю. А известный тогда экономист А. А. Кауфман никакой проблемы тут не видел. Как борьба за землю? Опомнитесь! Посмотрите вокруг! В России, писал он, свободной земли сколько угодно!

Ответ В. И. Ленина исключительно глубок. Да, согласен он, земли у нас хватает. Ресурсов в стране сколько угодно. Чего же нет? Что мешает? Мешает одно: социально-экономический строй царской России. «Непригодным в значительной своей части этот фонд является в настоящее время не столько в силу природных свойств тех или иных окраинных земель, сколько вследствие общественных свойств хозяйства коренной Руси, свойств, обрекающих технику на застой, население на бесправие, забитость, невежество, беспомощность». И далее В. И. Ленин пишет: «Эти многие миллионы десятин и в Туркестане, и во многих других местах России «ожидают» не только орошения и всякого рода мелиораций, они «ожидают» также освобождения русского земледельческого населения от пережитков крепостного права, от гнета дворянских латифундий, от черносотенной диктатуры в государстве».

Если ключ к увеличению темпов роста производительности и эффективности лежит в ускорении НТП, то ключ к развертыванию самого НТП, к поиску ресурсов для него и их правильному применению лежит в области механизма управления экономикой.

Ну а если перестраивать сам механизм управления, то в чем? Одна группа ученых предлагала: надо взять за основу Административную Систему. Но провести ее генеральную чистку: от коррупции, от плохих работников, от неспособных руководителей. Железной рукой надо насадить дисциплину и порядок.

Все это были дельные предложения. Но достаточно ли было бы этих мер? Ведь и плохие руководители, и плохая дисциплина — продукты развития этой системы. И даже при условии, что чистка удалась бы, эта система вновь породит все то же. А ведь не исключено, что чистка обрушится на страну новой всенародной трагедией. Нет, идти этим путем было опасно.

Другие специалисты утверждали: надо сломать нынешний механизм. А вместо него создать механизм, близкий к полному коммунизму: без денег, без цен, без материальных стимулов. Все должно базироваться на воспитании честного человека, готового к активному труду.

Но сознательность и отношение к труду не могут быть чем-то «внеобщественным». Если виды труда различны, то неизбежно и разное отношение к ним. И его не преодолеть воспитанием. Остается по-разному платить, чтобы все виды труда было кому выполнять.

Опыт нашей страны показал, что всякий раз, когда мы как будто делали шаг к коммунизму (вспомним «военный коммунизм»), мы на деле откатывались назад. За разговорами о немедленном переходе к коммунистическому управлению стоял тот слой руководителей, который был деморализован сложностью ситуации, но уходить с постов не хотел и надеялся, что соз-



нательными работниками он сможет управлять, как это он делал в 30-е гг. с рабочими, охваченными энтузиазмом.

Но ведь нельзя было забывать, что именно Административная Система, создав отчуждение большинства трудящихся, неизбежно должна была погасить в конце концов весь энтузиазм, рожденный революцией, воспроизводить пассивных исполнителей.

Ни вариант коренной реконструкции административного управления, ни вариант замены его управлением, ориентированным на методы будущего коммунистического строя, проблем на деле не решали. Эксперименты в этом духе только задержали бы развитие и в перспективе ухудшили бы ситуацию, а то и вообще сделали бы ее безвыходной.

Выход вырисовывался один — построить управление экономикой, основанное на законах самой экономики. После смерти Л. И. Брежнева сменивший его Ю. В. Андропов сделал важнейший вывод: пора перестать управлять экономикой чуждыми ее природе методами. Но Ю. В. Андропов был серьезно болен и вскоре умер. После избрания в 1985 г. М. С. Горбачева Генеральным секретарем ЦК КПСС курс на перестройку управления экономикой на основе экономических методов стал реальностью.

## Концепция перестройки управления

Как будет выглядеть новый, основанный на экономических методах механизм управления? Точно ответить на этот вопрос никто не может. Ведь речь идет, во-первых, о будущем. Во-вторых, о механизме, которого еще не было в истории. И в-третьих, — и это главное — о преобразованиях, в которых все решает творчество масс, и многое зависит именно от их активности в ходе борьбы за новое с силами торможения.



Поэтому можно только изложить самые общие идеи предстоящих изменений. И все же эти общие идеи очень важны. Их надо ясно представлять, чтобы правильно оценивать принимаемые меры, видеть, насколько и в чем мы продвинулись вперед и что и почему еще не решили.

**Преодоление отчуждения.** В городе Загорске под Москвой много лет убыточно работал завод, производящий строительные материалы. В 1988 г. его сдали в аренду его же коллективу, создавшему кооператив.

Коллектив уволил каждого третьего рабочего и каждого второго работника аппарата управления заводом. Четко организовали производство. Начали использовать отходы, обновлять технику производства. И сразу же выполнили все заказы, включая государственный. Получили большой доход. В среднем каждый рабочий получит в конце года с учетом премий примерно по 500 рублей в месяц.

Что изменилось? Власть в стране изменилась? Нет. Партия другая стала у этой власти? Тоже нет. Станки новые закупили в Японии? Опять же нет. Рабочих наших новых? Нет, те же самые. Руководители и аппарат новый? Нет, прежние. Даже директор прежний. Что же изменилось? Только одно: люди перестали быть хозяевами на бумаге. Они стали хозяевами на деле. И сразу же навели на заводе порядок.

Опыт показал, что центр как хозяин может проявлять и экономический подход, и заботу об экономии, и дальновидность. Но в то же время центр оторван от реальных ситуаций на местах, всего он знать попросту не может. Еще важнее то, что при недостаточном контроле снизу всегда была опасность субъективизма и волюнтаризма центра, его ошибок.

Кроме того, центр в годы торможения, по существу, уступил свою власть центральным экономическим ве-



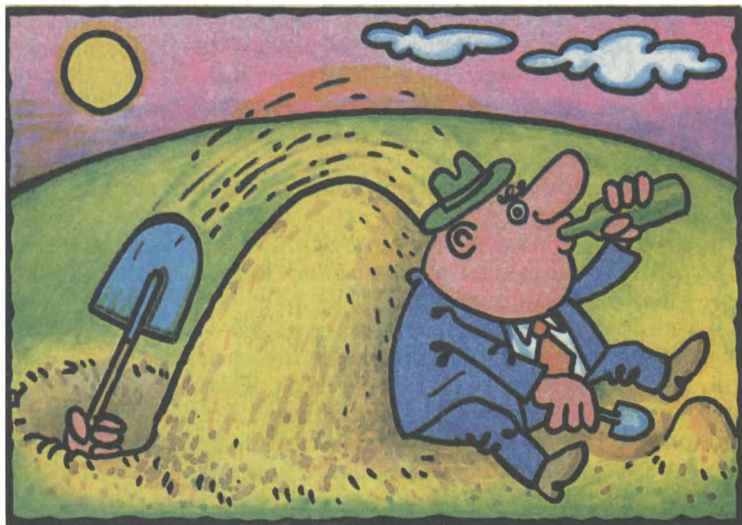
домствам и министерствам и возник централизм ведомств, который во многом утратил способность действовать с народнохозяйственных позиций, зато многократно усилил опасности пренебрежения подлинной экономикой ради «ведомственных подходов» и «ведомственных интересов».

Таким образом, опыт показал, что центр как единственный реальный хозяин государственной собственности с этой ролью не справлялся, а подлинные хозяева — трудящиеся и их коллективы выступали только в роли исполнителей.

Главная проблема перестройки — найти хозяев для общественной собственности не только в виде центра, но и среди самих трудящихся. Преодолеть ее «ничейность». Хозяевами трудящихся делает арендный подряд. Хозяевами их делают полный хозрасчет и самоуправление. Хозяином делает кооператив. Хозяином делают акционерные системы, позволяющие трудящимся купить акции своего предприятия и помочь ему личными сбережениями. Формы тут могут быть разные. Но суть одна — преодоление отчуждения, появление чувства хозяина.

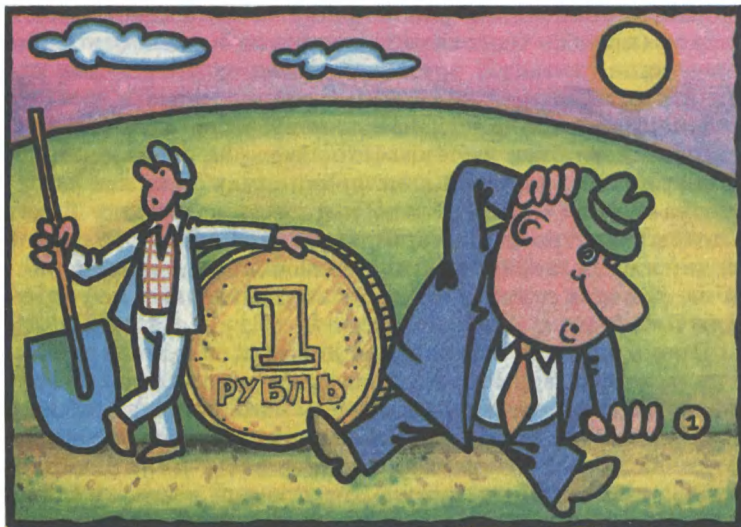
**Активизация трудящихся.** Важно включить механизм активизации трудящихся, призванный изменить их поведение, заинтересовать в эффективной работе. Первый его рычаг — материальное стимулирование. Оплата труда должна целиком зависеть от самого работника. Должен быть реализован принцип социализма — по труду. Надо преодолеть все варианты централизованного командования заработной платой, когда основная часть зарплаты как бы гарантирована сверху, а за итоги идет только доплата.

Конечно, центр должен регулировать оплату. Социализм должен гарантировать с учетом уровня развития экономики минимум оплаты каждому работни-



ку. Общество должно этот минимум, например, сделать выше для тех, кто имеет высшее образование (чтобы были стимулы его получать). Но в основном размер заработка должен зависеть от самого работника.

Новая система оплаты должна включать ряд идей. Первая: не должно быть верхних пределов заработка. Вторая: заработок — это часть в сделанном, обеспеченная итогами труда. Третья: полная ликвидация уравниловки, разрывы в оплате должны быть такими, каковы разрывы в итогах. Если один может работать вдвое производительнее другого, то оплата должна отражать это. Если она не будет такой, никто не будет работать производительнее. Четвертое: обеспечить интерес к сокращению излишних работников с помощью подряда, когда фонд оплаты по данной работе определяется независимо от того, сколько человек ее будут



выполнять. Появляется интерес работать меньшим числом.

Активная система материального стимулирования требует изменения не только в оплате, но и в общественных фондах потребления. Ведь сегодня каждый третий рубль работник получает из этих фондов. И вопрос о том, как «работает» этот рубль, очень важен. Помогает ли он в реализации принципа оплаты по итогам труда или, напротив, еще больше усиливает уравниловку?

Общественные фонды необходимы при социализме. Они реализуют его справедливые социальные начала: обеспечивают инвалидов, многодетные семьи, престарелых и т. д. Но вопрос об их удельном весе в доходах работников важен. Рост общественных фондов (как и зарплаты) не может опережать темпы роста производительности труда. Часть того, что сегодня во

многим уравнилительно распределяется из общественных фондов (прежде всего жилье), должно идти в основном через канал оплаты труда, чтобы тот, кто лучше работает, мог быстрее получить и лучшее жилье.

Не менее важны изменения в сфере расходов, в системе цен, формах поступления товаров к населению. Нельзя, чтобы система цен уравнивала тех, кто зарабатывает по-разному. Иначе интерес к заработку будет угасать. Еще более нетерпимо, когда сфера расходов организована нередко так, что вообще важнее не наличие денег, а доступ к их «отовариванию», к дефицитным товарам.

Преимущество в зарплате должно обязательно закрепиться преимуществом в реальном потреблении. Трудящийся будет иметь интерес к большому заработку (и большей производительности труда) только тогда, когда появятся широкие возможности для расходования заработанных денег. Это прежде всего крупные долгосрочные расходы: на квартиру, дачу и садовый участок, на автомобиль и т. д. Нужно предоставить возможность больше использовать заработанные деньги и для хорошо организованного отдыха, и для дополнительного лечения.

И еще один очень важный компонент системы мотивации: чтобы выплаты по труду были эффективным рычагом, надо полностью устранить все виды нетрудовых доходов. Заботясь о расходовании денег (а именно этого требует последовательная реализация принципа «по труду»), нужно категорически пресечь возможность получения нетрудовых доходов. Необходима при новом механизме управления полная уверенность в том, что человек, имеющий деньги,— действительно честный труженик.

Мотивация — своего рода лезвие всего механизма управления. Если оно тупое, то совершенствование прочих компонентов ничего не даст. Поэтому измене-

ние в мотивации — основное, базовое. Каждый слышал песенку об отстающем ученике: «Я заниматься не привык, я — отстающий ученик. И я живу чудесно. Вы ко мне прикреплены, уважать меня должны...» Он далеко не прост, этот ученик. Он уже понял, почувствовал и научился использовать в своих интересах одну из главных черт нашего общества. Ведь для нас каждый — член одного коллектива. Поэтому отстающий — не предмет преследований. О нем заботятся, ему хотят помочь. Эта помощь вполне логична в условиях нашего строя. Но данный ученик решил использовать помощь не для того, чтобы лучше учиться, а для того, что «весело лениться» дальше.

В системе, полностью реализующей принцип оплаты по итогам труда, отстающие будут наказываться, и притом экономически.

Было бы неправильно сводить всю проблему активизации человеческого фактора к материальной стороне дела. Активность трудящихся формируется под воздействием не только материальных, но и социальных механизмов.

Диалектика здесь такова, что чем полнее удовлетворяются материальные потребности трудящихся, тем больше повышается в жизни человека значение социальных мотивов, и постепенно на первый план у него выйдет потребность в труде, интерес к самому труду.

Но попытки сейчас, при социализме игнорировать решающее значение материальных стимулов, распределения по труду неправомерны, они будут сдерживать темпы роста производительности труда.

**Полная хозрасчетная самостоятельность предприятия.** Предположим, мы создали эффективную, поощряющую рост производительности систему материального стимулирования труда рабочего, инженера, руководителя. Достаточно ли этого? Посмотрим на примере.



В порту скопилось много судов. Чтобы ускорить разгрузку, перевели одну из бригад на подряд. Резко возросла производительность, повысился и заработок. Простои судов начали сокращаться, уменьшились потери продукции при этих простоях и т. д. Перевели на подряд вторую, третью бригаду. Но тут выяснилось важное обстоятельство. Эти первые подрядные бригады «съели» весь свободный фонд зарплаты. Дело в том, что фонд зарплаты порт получает заранее под плановые задания и плановую численность работников. Таков механизм неполного хозрасчета.

Вот почему, если не изменить режима работы хозрасчетного звена, эффект от перестройки системы оплаты будет недостаточным.

Каким должен быть полный, реальный хозрасчет, который бы преодолел недостатки прошлого? Три кита лежат в основе полного хозрасчета: остаточный принцип формирования фонда дополнительной оплаты, гарантированные отчисления государственным органам, договорные цены на заказ.

Фонд оплаты выступает как остаток после всех других выплат. Рассчитайся со всеми, рассчитайся за все — и остаток твой. Из своего остатка предприятие выделяет фонд технического развития, фонд социального развития и фонд оплаты труда.

Как владелец средств производства, общество должно получить постоянный доход с каждого рубля их стоимости. Наиболее подходит тут твердая ставка платы. Но нужны и отчисления в процентах государству от общего дохода предприятия. Долевая выплата создает у государства интерес к итогам работы предприятия. Все свои отчисления, арендную плату государство скорее всего распределит по трем адресам: бюджет центра, бюджеты местных органов, бюджет республики.

При полном хозрасчете возникает интерес к росту дохода. Поэтому надо сделать так, чтобы на величину



дохода завода максимально мог влиять тот, ради которого работает данное предприятие, — потребитель: другой завод, торговля, покупатели. Это влияние можно наиболее полно обеспечить в том случае, когда вопросы о том, что производить, когда и сколько, а также по какой цене, будут решаться путем прямых связей производителей и потребителей. Заказ и цена соглашения — заключительные звенья полного хозрасчета.

Чтобы яснее сопоставить неполный и полный хозрасчет, рассмотрим такой пример. Представим себе, что тренер готовит группу спортсменов, из которых будут отобраны два кандидата в сборную команду. Прошел год, и у тренера оказалось четыре лучших спортсмена с результатами по прыжкам в высоту на 200, 205, 215 и 220 см. Тренер рекомендует в сборную первых двух с результатами 200 и 205 см. Почему? Аргументы следующие. Тот, кто прыгает на 200 см, невысок ростом. Он по плану тренировок должен был достичь 190 см. А он сделал почти невозможное, буквально выложился, перевыполнил график на 10 см и заслуживает быть первым кандидатом.

Второй, с результатом 205 см, в прошлом году имел всего 185 см. За год показатель вырос на 20 см. От него ждали успехов, но он превзошел все ожидания. А у спортсменов с результатами 215 и 220 см положение неважное. Один не прибавил за год ни сантиметра и как прыгал на 220 см, так и прыгает. А второй даже снизил результативность. Так что они теперь отстающие и в сборную их брать нельзя.

Неосомненно, можно возмутиться. Где автор нашел тренера с такими критериями отбора? Ведь тренер заранее снижает для сборной шансы на победу. Верно. В спорте такой отбор был бы немыслим. А вот в экономике все же такой отбор победителей есть. Этот порядок присущ неполному хозрасчету.

Действительно, почему не считать первого спортсме-

на победителем, если он больше всех перевыполнил свой и без того напряженный план-график? В то же время почему не считать лучшим и второго спортсмена? Разве он не дал наибольший прирост к прошлому году? Если бы кандидатов в сборную отбирали по меркам неполного хозрасчета, то победителям внутренних соревнований трудно бы пришлось на мировых аренах. К счастью, тренеры хорошо знают, что на международной арене побеждают не приростами и процентами, а мощью абсолютных результатов. Такой подход нужен и в экономике.

**Экономическое соревнование и рынок.** В экономике действует то же правило, что и в жизни, — права имеют смысл при возможности их реализовать. Гарантии правам идут по трем каналам. Первый — это реальное ограничение нынешнего централизма. Второй — развитие экономического соревнования, социалистической конкуренции между хозрасчетными звеньями. И третий — развитие рынка как механизма, наиболее способствующего развитию экономического соревнования.

Сейчас много говорят о росте цен, особенно на кооперативную продукцию. А если заводы будут более свободны, как кооперативы, и начнут тоже поднимать цены?

Конечно, цены, которые нам оставила Административная Система, как правило, с реальными затратами не связаны. Поэтому если в новой системе изменится зарплата, начнет соответствовать итогам труда, то изменятся и издержки. И это потребует изменений цен. И если мы должны преодолеть ненормально низкие заработки, то надо помнить, что вторая сторона этого процесса — устранение низких цен. Тут одно от другого оторвать нельзя.

Но помимо этого, отражающего объективные процессы фактора на рост цен влияет и другое. Речь идет о

монополизме большинства наших заводов, фабрик, магазинов, прачечных, ремонтных мастерских. В административном управлении было полное подчинение этих предприятий центру. И центр смело шел на то, чтобы не было никакого дублирования. На один микрорайон — одна булочная, одна мастерская. На отрасль — один завод инструмента и т. д. В этом экономном подходе было одно из преимуществ прошлой системы.

Но если предприятие остается монополистом, то получив самостоятельность в новой системе, оно вместо заботы о потребителе тут же повысит цены.

Где же выход? Не возвращаться же к старому, административному контролю центра, который давно доказал свою неэффективность? Остается другой путь. Новая система может эффективно работать, если будет создана обстановка не только самостоятельности, но и соревнования между хозрасчетными предприятиями. А для соревнования нужно, чтобы было несколько хозрасчетных ячеек, занятых одним и тем же.

Возьмем наш Интурист. Не секрет — цены повысили и для иностранцев, и для наших туристов. А что существенно улучшилось в работе? А вот если вместо одного Интуриста организовать 10 республиканских объединений, имеющих право организовывать путешествия по всей стране? Возникнут соревнования, борьба за клиентов. Хуже, очевидно, не станет.

Главная сфера соревнования — рынок. Чтобы рынок «работал», он должен иметь, во-первых, устойчивость и, во-вторых, изобилие. И то и другое можно обеспечить одним — все без исключения предприятия страны должны иметь право устойчивую, заранее известную долю продукции самим продавать на рынке. Вспомним идею нэпа!

Формирование рынка свободного предложения, свободных покупок, свободных цен — еще одно звено нового механизма управления экономикой.

**Экономический централизм.** Коренные изменения в системе активизации работников, в системе хозрасчета возможны только тогда, когда будут внедрены соответствующие формы работы верхних (над хозрасчетным звеном) эшелонов хозяйственного руководства.

Чем они были заняты? Возьмем известный всем КамАЗ. Выпуская всего 8 моделей автомобилей и еще 10 других наименований продукции, он получал от вышестоящих органов в годовом плане 150 строк заданий. Это только по линии плана, а ведь еще были и оперативные указания. Руководство стремилось максимально регламентировать жизнь хозрасчетного звена: не только выход продукции, доход государства, но и внутреннюю деятельность объединения.

Нет уверенности, что совхоз сдаст запланированное количество молока, — начинают планировать поголовье коров, затем нормы запасов корма, затем площади посевов тех или иных культур и т. д. Но всеохватывающие установки директивных органов не обеспечивали результатов и их качества. Обнаруживались срывы, отклонения. И центральные органы неизбежно начали помимо заданий на год осуществлять оперативное вмешательство в текущую работу хозрасчетных звеньев.

Но при этом не было механизма, который бы обязательно обеспечивал эффективность каждого централизованного решения, который бы исключал опасности местничества, ведомственности, волюнтаризма, пассивности, субъективизма, — словом, исключал опасность бюрократического подхода.

Ясно, что переход к полной реализации принципа оплаты по итогам труда (а без этого не повысить его производительность) и переход к полному хозрасчету (а без этого не реализовать оплату по итогам труда, не ускорить НТП) требуют коренного изменения формы деятельности центральных хозяйственных органов. Они также должны перейти от административных к эконо-

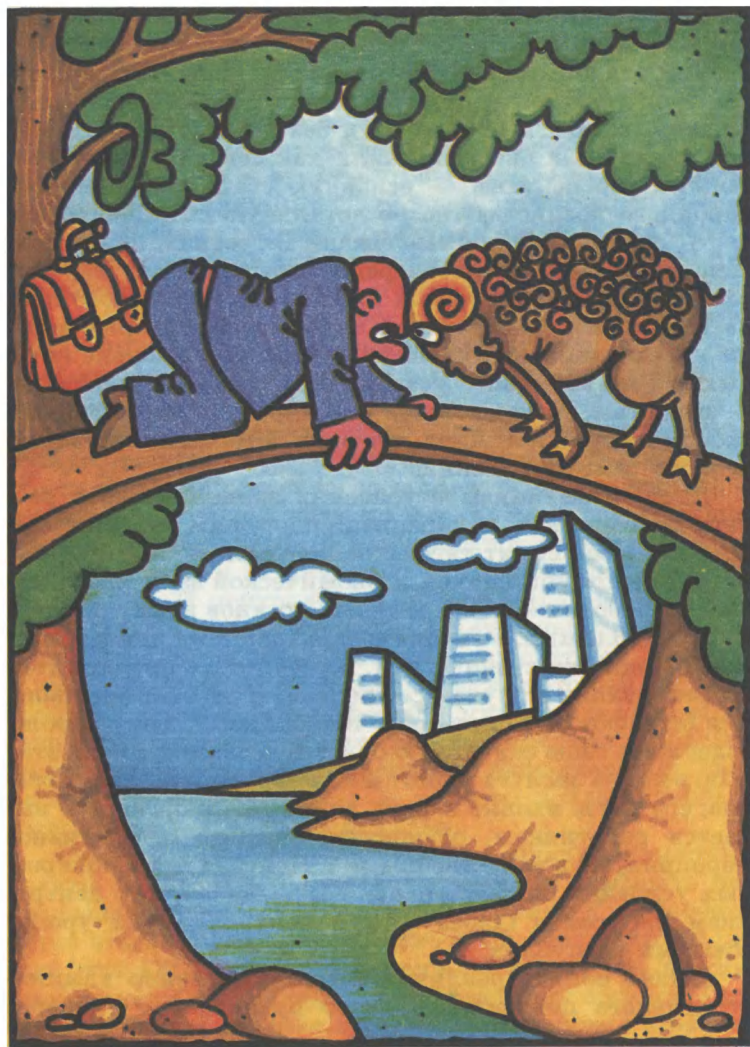
мическим методам, к системе, которую можно назвать экономическим расчетом центра.

Чем должен заниматься центр? Во-первых, разработкой долгосрочной стратегии экономического развития. Во-вторых, обеспечением того, без чего не может быть сохранено единство экономики как сегодня, так и особенно в перспективе, — основную сбалансированность народного хозяйства (но не детальную сбалансированность, ее создадут прямые связи). В-третьих, центр должен заботиться о первоочередном решении тех научно-технических и социальных проблем долгосрочного плана и народнохозяйственной значимости, которые вообще нельзя решить без усилий центра или решение которых без его активного участия будет менее эффективно. В-четвертых, центр должен формировать нормативный экономический и административный механизм хозяйственного самоуправления.

Данный механизм в условиях экономического расчета должен быть подкреплён ещё одним важным звеном, которое усилит тяготение центра к экономическим методам: прямой личной экономической заинтересованностью работников центральных органов в результатах.

Предположим, в городе создана система централизованной очистки сточных вод. В результате предприятия и организации получают выигрыш и за счёт уменьшения штрафов, и в силу того, что каждому звену дороже содержать свою отдельную очистную систему. Если этот выигрыш — заслуга работников территориальных органов, его часть входит в фонд доплат этих органов и выдается работникам, осуществившим это эффективное мероприятие, в качестве премий. Централизм в конкретных условиях нашей страны имеет две формы: централизм на уровне Союза ССР и централизм на уровне союзных республик.

Чтобы понять различия преимущественно административного централизованного руководства и нового



типа централизованного руководства, использующего экономические методы, рассмотрим такую ситуацию. Сравним три системы пассажирского транспорта: метро, троллейбус и такси.

В метро заданы заранее все возможные маршруты передвижения: они определены географией тоннелей и станций. Менять можно только интенсивность движения. Многие линии автономны, но есть переходы со станции на станцию, и если какая-то линия «отстает», то переходы и станции соседних линий переполняются пассажирами. Так что регулировать движение можно только централизованно, из единого диспетчерского пункта. Всякие отклонения от строгой централизации в управлении движением в метро могут обернуться трудностями в его работе и неудобствами для пассажиров.

Но метро может доставлять пассажиров только в определенные места. Пойти навстречу спросу в данном случае можно только путем строительства новых линий и новых станций. С экономической точки зрения, естественно, оценивается работа всей городской системы метрополитена, а не отдельной поездной бригады или даже линии.

Теперь о троллейбусе. Здесь тоже линия движения задана — проложены провода. Но степень свободы существенно больше: можно легко менять остановки. Вышедший из строя троллейбус может пропустить следующий. Централизованное регулирование тут необходимо, но оно стало другим: нет никакой нужды следить за «поведением» каждого троллейбуса на каждой станции (а в метро это обязательно с точностью до секунды) — достаточен контроль на конечных пунктах. Логическое следствие — каждый троллейбус на «хозрасчете».

И наконец, такси. Здесь можно максимально учесть запрос пассажира: и конечный пункт, и маршрут, и время поездки. К чему сводится здесь централизован-

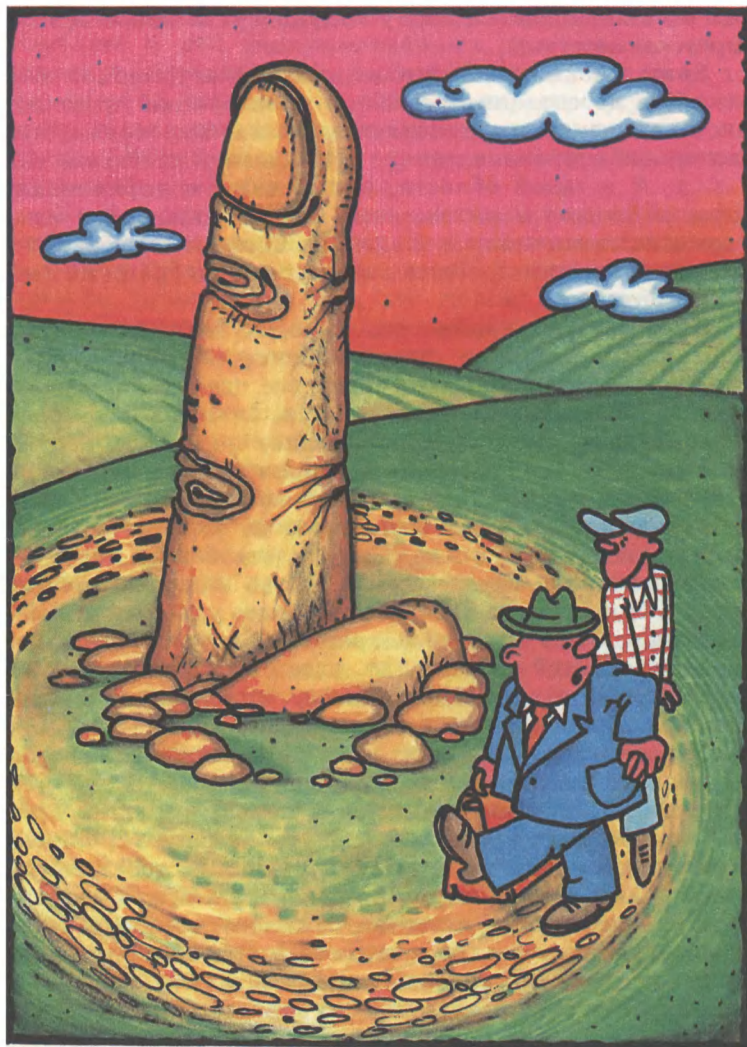
ное управление? Создается система, которая экономически должна побудить водителя такси к поискам пассажира. Раз такси идет навстречу запросам пассажира, оплата становится гибкой — в зависимости от дальности поездки. Что на этом виде транспорта надо централизованно определять? Количество выделяемых автомобилей, тарифы, правила работы. Требуется регулировать и движение. Но как? Путем применения светофоров, разметки дорог, разработки правил уличного движения и контроля за их соблюдением. Такси тоже невозможно без централизованного регулирования. Но это уже не оперативное регулирование из центра всех графиков движения каждого автомобиля: куда ему ехать, где стоять, где открыть дверь и т. д. Центр определяет правила, экономический механизм, контролирует их соблюдение.

В этих примерах наглядно видны разные типы централизованного управления. Прежний вариант централизованного хозяйственного руководства во многом напоминает именно систему метро. Но чем полнее в нашей экономике реализуется принцип оплаты по итогам труда, чем полнее хозрасчет и работа на заказ потребителя, тем больше будет нужна система, в чем-то напоминающая управление такси, — с централизованно устанавливаемыми правилами движения, экономическими нормативами, итоговым контролем. А для обязательной восприимчивости к величине платы за услуги — значительная автономия первичного звена и чисто экономическая оценка конечных итогов его работы.

## Ход перестройки управления

**Консерваторы и авангардисты.** Одно дело — теоретически представить модель будущего. Это очень важный, но только первый шаг. Надо затем определить,





как можно перейти к этому будущему, за какое время, через какие этапы.

Даже в технике на путь от замысла автомобиля или самолета до создания реальной конструкции проходит много времени, преодолеваются гигантские трудности, связанные с материалами, с технологией производства и т. д. А в такой области, как механизм управления, который связан с миллионами людей, занятых в нем, и десятками миллионов людей, на которых он воздействует, трудности и проблемы вырастают до грандиозных масштабов.

Имеется две крайности, которые всегда вредны. Первая: упрощенное представление о перестройке. Раз, мол, идея ясна, надо сразу все сделать. С одного захода, одним махом. Такого рода авангардизм ведет к авантюрам, проигрышам и может подорвать веру в реальность идей перестройки. Вторая: бюрократическое усложнение пути к новому, даже когда все ясно. Бюрократию прежде всего интересует не само по себе дело, а то, что будет с нею. Раз уж неизбежно новое — так и быть, она идет к нему. Но из всех возможных путей в будущее она отбирает наиболее удобный для себя: чтобы было меньше сокращений штатов, не было перенапряжений в работе, не надо было много и долго переучиваться и, самое главное, чтобы именно она, бюрократия, руководила ходом перестройки.

Это логичная позиция: раз люди посвятили себя аппаратной работе, они не могут рубить под собой сук. Но чисто аппаратные подходы к поиску решений проблем перестройки дорого обходятся стране. К объективно неизбежным гигантским трудностям добавляется масса новых, связанных с интересами аппарата, созданного во времена торможения, готового преобразоваться в новую систему, но с наименьшими потерями для себя, готового, так сказать, переделываться «с удобствами». Это путь консервативного варианта перестройки.

Подлинная перестройка требует мобилизации сил, наиболее в ней заинтересованных. Это массы трудящихся и их авангард — партия. И народу и партии тоже нелегко «настроить» себя на перестройку. Но без этого нельзя преодолеть ни авангардизма, ни консерватизма. Только народный вариант перестройки может обеспечить ее полную победу.

Но и в этом случае нас ждет длительный и трудный путь. Мы должны преодолеть более чем полувековое наследие Административной Системы. И оно настолько «въелось» в нас, что порой мы считаем его единственно мыслимым, единственно допустимым. Нам часто и в голову не приходит, что может быть иной вариант.

Поэтому надо быть готовыми к борьбе на три фронта: с авангардистами, с консерваторами и с самим собой. Надо не бояться неудач. Неудача — повод начать снова, сделать правильнее, лучше. Трагедия начинается тогда, когда принятое решение объявляется гениальным, единственно верным и продолжает считаться таким, несмотря на то что жизнь доказала его непригодность.

Идея перестройки была выдвинута в 1985 г. В 1986 г. состоялся XXVII съезд партии, который определил основные принципы нового механизма управления экономикой. В 1987 г., в июне, состоялся Пленум Центрального Комитета партии, который принял конкретную программу радикальной реформы управления экономикой. В соответствии с ней в июне 1987 г. Верховный Совет СССР утвердил базисный документ перестройки — «Закон о государственном предприятии».

В 1987—1988 гг. были приняты и новый Устав для колхозов, и очень важный «Закон о кооперации». В июне 1988 г. состоялась XIX Всесоюзная партийная конференция, которая подвела итоги хода экономической реформы, выявила и успехи и недостатки, подвергла

критике допущенные ошибки и наметила очередные меры.

Как видим, путь оказался очень и очень непростым. Но зато было организовано всенародное обсуждение и материалов предстоящего съезда, и всех проектов законов, и тезисов к конференции. За эти годы было проведено много экспериментов. Все это позволило непрерывно идти вперед, хотя, конечно, не так быстро, как хотелось бы.

**Решения 1987 г.** В основу сегодняшней работы положены решения, принятые в июне 1987 г. В них воплотились идеи перестройки, но с учетом конкретной ситуации, сложившейся в экономике страны.

Главным было решение о том, что централизованные задания перестают быть директивными, обязательными. Тем самым устранялось главное звено административного управления. Раз нет планового задания — нет и оценки по выполнению плана и т. д. и т. п.

Было решено, что центр будет руководить предприятиями через экономические нормативы и государственный заказ. Нормативы определяют, сколько надо платить в бюджет из каждого рубля доходов, сколько отчислять в фонды амортизации на восстановление оборудования, сколько процентов отчислить на техническое развитие и т. д. Норматив определяет долю, а не точное задание. Он гибок, меньше ограничивает предприятия и в то же время сохраняет руководство за центром, без чего нет социалистической экономики.

Государственный заказ — это то, что предприятие должно сделать для государства. Госзаказ исходит из того, что сегодня часть спроса потребителя будет доводиться до производителя через посредство и от имени центра. На данном этапе развития было решено, что госзаказ еще сохранит и свою обязательность. Сначала выполни заказ государства, а уже затем работай по

заказам других заводов, торговли, населения.

Наличие нормативов и госзаказа определяет меру самостоятельности предприятий, меру их полного хозрасчета. Если соблюдаются нормативы и выполняется госзаказ, то в остальном предприятие уже самостоятельно. Оно работает на основе четырех С — самоокупаемости (покрывает своими доходами свои расходы), самофинансирования (из доходов само финансирует свое техническое и социальное развитие), самоуправления (выбирает совет трудового коллектива, директора и других руководителей), соревнования (после выполнения госзаказа выходит на рынок и соревнуется с другими — и при закупке сырья и машин, и при реализации готовой продукции).

Вместе с изменением режима работы предприятия был намечен комплекс связанных с этим мер. Это реформа ценообразования, развитие рынка и оптовой торговли вместо директивного распределения ресурсов, изменение в режиме работы министерств и территориальных органов, центральных экономических ведомств.

В решениях 1987 г. была одна очень важная особенность. В них предусматривалось два возможных варианта хозрасчета: нормативный и остаточный. При нормативном варианте сохраняются нормативы для определения фонда зарплаты коллектива. Доплата за итоги должна поступать при распределении прибыли предприятия. Не трудно заметить, что этот порядок очень близок к тому, который был до начала перестройки. Остаточный вариант же построен на новой идее: фонд оплаты образуется как остаток после всех выплат из дохода предприятия, и этот фонд делит по итогам среди работников сам коллектив. Тут уже не только прибыль, но и всю зарплату можно связать с итогами работы.

Но если нормативный вариант, как говорится, был «расписан» в подробностях, то остаточный только на-

мечен. Такая же судьба постигла вопрос о ценах: упор был сделан на пересмотр установленных сверху цен, а цены соглашения, цены рынка были только упомянуты.

Таким образом, в самих решениях 1987 г. был сделан крен в сторону правил, близких к существовавшей системе. Эта опасность резко усилилась в ходе реализации решений 1987 г.

**Ход реализации решений 1987 г.** В процессе разработки экономических нормативов и величины госзаказа встал один и тот же вопрос: как и чем руководствоваться, определяя их величину?

Например, сколько копеек из каждого рубля дохода оставить заводу на техническое развитие? Возьмем автозаводы. У нас они сами разрабатывают новые модели: ВАЗ — «Жигули», «Спутник» и др., ЗИЛ — свои машины и т. д. Ясно, что при такой ситуации основные ресурсы на техническое развитие надо оставить именно автозаводам. А вот есть заводы, где новые модели изделий создают в отраслевых научно-исследовательских институтах. Здесь уже иное решение: надо, чтобы деньги на техническое развитие в основном оказались в руках отрасли. Словом, возникла масса сложностей с первым же нормативом — отчислениями в фонд технического развития.

Но, как я уже говорил, аппарат стремится облегчить себе жизнь. Так он поступил и в данном случае. Вместо анализа проблемы наши органы управления поступили просто. Они посмотрели в пятилетний план: сколько там намечалось денег на техническое развитие? И эту сумму отнесли к доходу и получили процент норматива отчислений на техническое развитие. Точно так же они постарались определить и другие нормативы, и госзаказ. В итоге получилось, что форма новая — нормативы, госзаказы, а величины заложены на осно-

ве прежнего плана. Конечно, наличие вместо абсолютных величин процентных нормативов — уже шаг вперед, но «заданность» этих нормативов планом резко снижала эффект от внедряемого механизма.

Кроме того, преобладало стремление, неизбежное при подходе с позиций плана, создать «свой» норматив для каждого завода, так же как был у каждого «свой» план. Но смысл норматива — это как раз уход от индивидуального задания. Норма — это режим для группы заводов. Это база для выявления лучших и худших. А при индивидуальном нормативе остается командование каждым заводом — теперь через нормативы. Это тоже не отвечает сути перестройки.

Но наибольшие трудности создал госзаказ. Если госзаказ занимает почти 100% того, что делает завод, то самофинансирование теряет смысл. В самом деле, вот мы заработали фонд развития и хотим обновить станки. А станкозавод говорит: у меня все задано госзаказом, заключить прямой договор с вами я не могу. Обращайтесь в центр, пусть включат вас мне в госзаказ. В итоге на свои деньги мы можем купить только то, что вышестоящие организации согласятся включить в госзаказ. Это уже не самофинансирование.

В общем, первый же год реализации принятых решений выявил серьезнейшие проблемы.

**XIX партконференция о ходе реформы механизма управления.** На XIX партконференции ход перестройки был подвергнут серьезной критике: и в докладе М. С. Горбачева, и в выступлениях делегатов, и в принятой резолюции. Разговор был продолжен на других Пленумах ЦК КПСС.

Критиковали за попытки в новых формах сохранить старое содержание, как было с нормативом. Критиковали за извращение в конкретных решениях самого замысла перестройки, как было с госзаказами. Крити-

ковали за общую медлительность.

Конференция потребовала решительного искоренения этих недостатков. Например, госзаказ должен быть строго ограничен какой-то определенной долей. Все остальное должно идти на свободный рынок. Нормативный хозрасчет должен быть временным явлением, задачам перестройки больше отвечает остаточный хозрасчет.

Но самое главное состояло в том, что на конференции были высказаны идеи о путях дальнейшего углубления перестройки.

Прежде всего это касалось арендного подряда. Ведь решения 1987 г. касались только форм стимулирования работников и не затрагивали базисной проблемы — их положения на государственном предприятии или в колхозе. Конференция высказалась в пользу развития арендного подряда во всех его формах. Особенно он нужен на селе. На июльском (1987 г.) Пленуме ЦК партии М. С. Горбачев отметил, что подряд должен быть многолетним, в аренду надо сдавать землю и оборудование на 20, даже на 50 лет, чтобы коллективы знали, что надо жить с перспективой.

Были поддержаны кооперативы и осуждены попытки ограничить кооперативное движение с помощью высоких налогов. Налоги нужны, но такие, чтобы сохранился интерес делать больше и больше. В итоге и суммы, получаемые государством, будут выше (хотя процент налога ниже).

По существу, на конференции сформировался новый вариант перестройки, углубляющий остаточный вариант (вторую модель). Этот вариант можно назвать третьей моделью, моделью хозяина, так как арендный подряд превращает трудящихся в реальных хозяев за вода, колхоза, стройки.

Появление арендного подряда в перспективе будет означать глубокие изменения во всем управлении. На-



пример, аренда заключенная на 25 лет, установит сумму платы государству. А затем уже не нужны раздутые органы управления над предприятием — им попросту нечего будет делать.

К началу новой пятилетки в нашей стране уже должен быть сформирован новый экономический механизм. И тогда не план будет диктовать нормативы, а, наоборот, предложения снизу, определенные под воздействием нормативов, позволят наметить основные перспективы экономики.

**Политические условия.** Ход радикальной экономической реформы уже в первом же году показал, что нормативный, наименее эффективный вариант перестройки, более или менее «вписывался» в существующую систему партийного и государственного руководства. Но как только начинали внедрять более глубокие, более радикальные варианты экономической перестройки, начинались трудности.

Вот в северном сибирском городе рабочие избрали московского специалиста начальником автотранспортного предприятия. Новичок потребовал от горисполкома выполнить элементарные дорожные работы — ремонт разбитых машин в условиях хозрасчета стал тяжелым бременем для коллектива. Городские власти сочли справедливое требование чудачеством, отмахнулись от него. И тогда директор отменил ряд рейсов. Он победил? Ничуть не бывало! Горисполком исключил непослушного из списков на получение квартиры. О чем должен думать директор: об интересах полного хозрасчета своего предприятия или о перспективах своей семьи?

Унять того хозяйственника, кто ссылается на свои права «по закону», нашлась тысяча способов. Райком в конце августа просит у директора завода автобусы для срочной вывозки детей из пионерского лагеря. Ди-



ректор говорит: я на хозрасчете, ничего без предварительного договора делать не могу. Конец месяца, закрываем выполнение заказов — завтра автобусы будут. Через два часа вокруг завода на всех углах стояли инспектора ГАИ и у всех подряд отбирали права, снимали номерные знаки с машин. Директор все понял и погнал автобусы к райкому, резюмировав: с ГАИ мне все ясно и с этим вашим хозрасчетом — тоже.

Подобных примеров множество. Корень вопроса в том, что демонтаж механизма торможения, по существу, не затронул сферы вне экономики и потому не может стать сколько-нибудь глубоким и в экономике.

Мы знаем из опыта борьбы В. И. Ленина с экономизмом, что политика — ведущее звено, что экономические реформы без политических к победе не приводят. Однако никак не хотим отнести эту аксиому к нашим дням.

Как быть подрядной бригаде, сократившей всех лишних работников, когда от нее требуют, скажем, 2 человек на уборку снега? Как соотносится с принципами полного хозрасчета право отрывать от дела людей на предприятиях?

Когда председатель исполкома не посмеет издеваться над руководителем, избранным коллективом? Тогда, когда на выборах в исполком можно будет реально забаллотировать того, для кого Закон о социалистическом предприятии — не закон.

Когда перестанут обременять заводы бесплатными работами на овощных базах, на уборке улиц и т. д.? Тогда, когда система выборов в партийных организациях позволит реально выдвигать в лидеры тех, кто не о гниющих овощах будет думать, а о полной чистке административного аппарата, годами не научившегося нормально — на основе экономической заинтересованности и подряда — организовывать торговлю овощами. Словом, полный, настоящий хозрасчет и вообще сколько-нибудь результативные экономические ре-

формы возможны в условиях развитой демократии — и в партии, и в государстве.

Наша перестройка вступила в критическую фазу. Мы не можем выйти на самый эффективный вариант в экономике, не проведя перестройку в политике.

Вот почему так важны меры по демократизации всего механизма государственного управления и партийного руководства, намеченные XIX партконференцией.

В жизни нет у директора двух половин и нет двух половин у одного и того же рабочего. Не может одна половина директора безропотно сидеть два часа на совещании у руководства и выслушивать что угодно и кого угодно, а другая потом, вернувшись в кабинет, на заводе начнет проявлять чудеса активности и самостоятельности. Нет одной половины рабочего, аплодирующей на любом митинге и в качестве «отклика» несущей кем-то заготовленные лозунги, опускающей, не читая, пачку избирательных бюллетеней, и другой половины, самозабвенно работающей в подрядной бригаде.

Напротив, человек един. И если мы хотим видеть его активным, творческим на заводе, в НИИ, в больнице, в сфере торговли или на стадионе — надо быть готовыми встретить его таким же и на выборах в Совет, и при обсуждении судьбы АЭС в Крыму, проблемы крымских татар или Карабаха. А встретить его таким можно только после перестройки, после радикальной политической реформы.

Помимо чисто экономических есть и доводы общего характера. Подлинная перестройка может быть только делом масс. Политическая демократия, внутрипартийная демократия — инструменты выведения на сцену главных действующих лиц перестройки — всех масс. Формы этой демократии будут меняться. Но критерий один: вводить то, что превращает трудящихся в реаль-

ную силу перестройки.

Демократия — благо не только в связи с экономикой, это самостоятельная социальная ценность. В этом смысле демократия — стимул сам по себе. И если ждать немедленного значительного роста доходов в период перестройки невозможно, то есть благо, которое нужно дать всем и сразу. Это благо — демократия, чувство хозяина своей жизни и вызванная этим чувством глубокая уверенность в том, что раз мы все решаем теперь сами — тяжелое наследие прошлого непременно будет преодолено.

В пьесе Эдуардо де Филиппо о древнегреческом баснописце Эзопе заложена прекрасная идея: не верьте тем, кто рассуждает на тему «готов или не готов тот или иной человек к свободе». Скорее всего, в таких рассуждениях сказывается неудача лисы, которая не смогла достать виноград и утешала себя тем, что он зелен. Нет, любой человек всегда, во все времена готов к свободе. Даже тот, кто это не вполне осознает, и тот, который якобы ее не хочет. Демократия — это то, до чего «дозрели» все и что делает человека человеком.

Историческая параллель связана с анализом опыта экономической реформы в социалистических странах. Возьмем Венгрию. Сейчас кое-кто из противников перестройки не прочь высокомерно кивнуть: вот чем кончаются ваши реформы! Но если сейчас там трудности, то они — итог не того, что они шли путем реформы, а итог того, что где-то на этом пути страна стала задерживаться, пробуксовывать, не сделала следующих шагов, которые назрели. Для меня, например, ясно (это, конечно, мое мнение), что трудности, которые возникли в Венгрии, связаны с задержкой в радикальной перестройке тяжелой промышленности.

Возьмем Югославию. Там тоже много трудностей. Но все, кто там бывал в последние десятилетия, под-

твердят: жить там опять-таки легче, чем у нас. С учетом, конечно, низкой исходной базы страны. А причины трудностей (опять-таки на мой взгляд) — именно в сфере партийно-государственной. Так как я убежден, то, что долго рекламировали в Югославии как самоуправление, на деле во многом было декларацией и формальностью.

При знакомстве с материалами по Китаю тоже можно почувствовать, что и у них экономические преобразования подошли к черте, путь за которую без политических реформ немислим. Не случайно же китайские товарищи так горячо и смело обсуждают проблему совместимости полного хозрасчета с правом парторганизации завода контролировать его директора и администрацию и выход ищут на путях победы именно прав директора.

Как видим, все социалистические страны, осуществляющие радикальную экономическую реформу, подошли к сфере политики. Вот почему не беда, а именно главная заслуга XIX партконференции в том, что она смело и решительно выдвинула на первый план политическую перестройку.

В то же время надо всегда помнить, что, как бы ни был важен этот общий аспект демократии, реально масштаб и тип демократизации, ее глубина зависят именно от перестройки экономики.

Если верно, что экономическую реформу невозможно развивать без политической реформы, то верно и обратное: игнорирование потребности в новой модели экономической реформы резко осложнит реформу политическую, оставив ее без соответствующего базиса.

**Без избытка кандидатов не будет избытка товаров.** Есть в политической реформе центральный вопрос. Решим его правильно — будет реформа. Это вопрос не просто о тайном голосовании, но и об обязательности не-

скольких кандидатов на одно место, на один мандат.

Недавно прочел в «Московской правде» заметку о том, что рабочие-контролеры в магазине «Диета» нашли за запертой дверью в машинном отделении на 2 тыс. рублей припрятанного дефицита — от маслин и дрожжей до чешского пива и растворимого кофе. Полновластным хозяином тайника признал себя... один из грузчиков.

Случай более чем типичный. Типично и то, что эту «пещеру Алладина» совершенно не замечали ни директор, ни другие работники магазина. Не менее типично и другое: эту дверь на замке не смогли заметить профессиональные контролеры системы торговли, а рекорд поставили два оперуполномоченных ОБХСС, оставивших письменное заключение: «Товары, сокрытые от продажи, не обнаружены».

Мы так и не узнаем фамилий всех проверявших магазин, мы не прочтем об увольнении их из ОБХСС, из магазина и из других органов. В лучшем случае им объявят выговоры. Почему? Да потому, что ни руководитель районного торгового объединения, ни руководитель районного ОБХСС никакой личной зависимости от обираемых в магазине покупателей своего района не чувствуют.

Возможна ли другая картина? Да. Если бы этих руководителей утверждали депутаты райсовета. Если бы эти депутаты избирались при конкуренции нескольких кандидатов на одно место. И победили бы те кандидаты, которые пообещали избирателям не утверждать ни начальника райотдела торговли, ни начальника райотдела милиции, пока не будут публично уволены «ослепшие» работники торговли и глядящие на мир глазами этих работников уполномоченные ОБХСС.

А если говорить обобщенно, то голос потребителей будет что-то значить в обществе только тогда, когда голос каждого из них на выборах сможет решить





личную судьбу каждого из конкурирующих кандидатов и затем личную судьбу многих начальников, подконтрольных этим депутатам.

Или другой пример. На глазах тысяч работников милиции делят город на сферы влияния несколько банд рэкетиоров, чтобы обирать кооперативы. Кто защитит кооперативное движение? Постановление ЦК и Совета Министров? Нет, без милиции не обойтись. Но опять-таки если будет в списке несколько кандидатов на место депутата в Москве и победят те, кто пообещает избирателям не голосовать за руководство Моссовета, пока не состоится публичный процесс над рэкетирами.

Всем нам ясно, что без аренды на селе будут вечные нехватки мяса и молока и вечные попытки повысить на эту продукцию цены. Но почему так нерешительно идут люди на подряд? Да они вполне законно думают о своем будущем. Желающих их обирать среди бесчисленных органов бюрократического управления найдется тьма, а вот кто будет защищать? Две газеты и три журналиста?

Аренда станет массовой, если появится гарантирующая ее сила в виде депутатов Советов, зависящих от голоса арендаторов. И здесь система «мандат и несколько кандидатов» — условие решения продовольственной проблемы.

В защите нуждаются и трудовые коллективы, оставшиеся один на один с нарушающими Закон о предприятии министерствами, ведомствами, восстановившими прежний порядок участия заводов и организаций в сельхозработах.

Подлинно экономический механизм включает хозяйственную самостоятельность предприятий и соревнование их продукции на рынке; разнообразие итогов у разных предприятий; различия в доходах у разных работников, арендаторов, кооператоров. Такому эконо-

мическому механизму нужен и соответствующий политический механизм, ориентированный на выявление и защиту разных экономических интересов. Поэтому реальное соревнование кандидатов на выборах — условие и гарантия соревнования на рынке.

**Две «руки» партийного руководства.** Казалось бы, что общего у БАМа и у Афганистана? Общее то, что и строительство БАМа, и война в Афганистане стали теми «черными дырами», в которые утекли миллиарды народных денег. Они ярко символизируют другие многочисленные жернова на шее нашей экономики, которые опускают ее в пучину инфляции.

У обоих «проектов» и причина общая: бесконтрольность и безответственность лиц, принимавших решения и о БАМе, и о введении войск в Афганистан.

Ни один казнокрад, взяточник, диверсант не в состоянии принести стране столько вреда, сколько приносят десятки, сотни, тысячи нормальных людей, исправно выполняющих свои обязанности, но устраненных от главного: от принятия самих фундаментальных исходных решений.

Что можно этому противопоставить? Отказ от централизма? Было бы нелепо для социализма не использовать свое главное преимущество, если даже любое развитое капиталистическое государство широко использует централизованные рычаги. А главное — если вдуматься — опасность не в централизме как таковом. Опасность в централизме административном, бюрократическом. Решение надо искать на путях искоренения этого централизма и замены его централизмом демократическим и экономическим.

Главное — демократический контроль над центром. Среди рычагов такого контроля особое значение имеет, во-первых, гласность, наличие независимой от центра системы средств информации. И во-вторых, контроль

народа через избираемых им по конкурентной системе депутатов Советов. С этой точки зрения я и смотрю на Советы народных депутатов СССР: и в Союзе, и в республиках, и на местах.

Основную задачу я вижу в том, чтобы в органах власти появилась оппозиция. Я сознаю, что сталинские времена оставили нам сугубо уголовное значение слова «оппозиция». И все же я не нахожу другого слова для характеристики главной задачи нынешнего этапа демократизации политической системы.

Спрашивается: оппозиция кому? Кратко говоря — аппарату в целом, аппаратному пути перестройки. Но особенно всесилю ведомств и министерств. Ведь у нас нет даже административного централизма, а есть своего рода централизованная анархия бесчисленных ведомств и министерств, неизмеримо более страшная, чем анархия отдельных предприятий. Вот этому-то бюрократическому и анархическому централизму надо поставить преграду.

Это будет советская оппозиция, т. е. полностью признающая Программу КПСС, Конституцию СССР. Предмет оппозиции не цели нашего строя, не его основы. Речь идет именно о путях перестройки, ее методах и средствах, об осуществляющих ее руководителях.

Я реалист. Я понимаю, что пока может появиться небольшая советская оппозиция. Но опыт нашей партии учит нас, что даже пять депутатов-большевиков в Государственной думе стали кошмаром для всей царской администрации. И о событиях на бесконечно далеких Ленских приисках узнала вся Россия.

Кому нужна советская оппозиция? Прежде всего каждому из нас, *народу*. Мы должны быть уверены, что среди депутатов есть группа, которая не поддается никакому давлению — ни Минводхоза, ни Министерства обороны, ни Минэнерго. Мы должны знать, что эти депутаты не уступят и не отступят. К ним

можно отнести один из предсмертных заветов В. И. Ленина о том, что они «должны составить сплоченную группу, которая, не взирая на лица, должна будет следить за тем, чтобы ничей авторитет, ни генсека, ни кого-либо из других членов ЦК, не мог помешать им сделать запрос, проверить документы и вообще добиться безусловной осведомленности и строгой правительности дел».

Эта оппозиция нужна *партии*, взявшей на себя ответственность за перестройку и претендующей на то, чтобы остаться в нашем обществе единственной партией. В условиях Административной Системы партийное руководство вполне можно свести к механизму прямого контроля за администрацией, прежде всего по линии подбора кадров. В условиях демократии и правового государства однопартийная система может успешно справиться с задачей руководства развитием общества только в том случае, если, условно говоря, партия будет действовать двумя руками. Правой, главной — как и раньше, через систему органов управления. Но нужно воздействие на общественные процессы и левой рукой — через советскую оппозицию. Партия должна научиться отделять себя от администрации и считать оппозицию такой же своей опорой в руководстве обществом, как и аппарат.

И наконец, оппозиция нужна... *самому аппарату*. Только под гласным контролем и критикой оппозиции он может нормально развиваться. Так же как ребенку для нормального развития необходимо закаливание, оппозиция и ее контроль — это гарантия того, что в аппарате удержатся на постах и будут делать карьеру наиболее способные кадры, а не чьи-то сыновья или зятья. Всем честным и талантливым кадрам в нашем аппарате оппозиционный контроль по большому счету абсолютно необходим как единственная гарантия реальной оценки их способностей, их успехов.

## Дело каждого из нас (вместо заключения)

Самые значительные годы жизни каждого человека — те, когда он имеет возможность не только решать главные проблемы своей собственной жизни, но и активно участвовать в важных для всего народа событиях. И подлинное счастье — когда появляется возможность результативно участвовать в революционных, судьбоносных процессах, которые назревали долгие годы «тихой» жизни и которые затем определяющим образом влияют на целые десятилетия «нормального» развития. Именно такой ключевой эпохой все больше и больше становится наша перестройка.

Вы вступаете в жизнь в хорошее время. Время, когда можно действовать, можно влиять на условия, в которых придется жить и работать.

И мой совет — воспользуйтесь этой возможностью в полной мере. Чем активнее будете вы, тем более приемлемым будет формирующийся сейчас новый облик социализма.

Более того, перестройка вообще невозможна без вашего активного участия. Или она станет личным делом каждого, или это будет какая-то социальная подделка, а не революционная перестройка.

И личные, и общественные интересы требуют от вас активных действий. И я буду очень рад, если эта книга поможет вам понять лучше окружающий мир и выработать собственную жизненную позицию.



*Гавриил Харитонович  
Попов*

## **Как управлять экономикой**

ИЗДАНИЕ ДЛЯ ДЕТЕЙ И ЮНОШЕСТВА

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **Предисловие**

**3**

### **Что такое управление**

**6**

### **Управление как система**

**15**

### **Страницы истории**

**34**

### **Управление экономикой в Административной Системе**

**48**

### **Необходимость перестройки**

**62**

### **Концепция перестройки управления**

**74**

### **Ход перестройки управления**

**90**

### **Дело каждого из нас (вместо заключения)**

**111**

**Художники:**  
**Н. А. Жебелев,**  
**М. Б. Пастухов**

Заведующий редакцией  
А. А. Чуба

Редактор  
Н. Н. Габисония

Мл. редактор  
А. Б. Фролов

Художественный редактор  
Л. А. Бабаджанян

Технические редакторы  
Е. А. Ревич, С. Н. Жданова  
Корректор  
Л. В. Яковлева

ИБ № 1407. Сдано в набор  
17.01.89. Подписано в печатать 27.07.89. Формат 70×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага офсетная № 2. Печать офсетная. Гарнитура школьная. Усл. печ. л. 4,9. Уч.-изд. л. 5,02. Усл. кр.-отт. 20,12. Тираж 200 000 экз. Заказ № 2997  
Цена 35 коп.

Издательство «Педагогика» Академии педагогических наук СССР и Государственного комитета СССР по печати.  
107847, Москва, Лефортовский пер., 8.

Ордена Трудового Красного Знамени Калининский полиграфический комбинат Государственного комитета СССР по печати 170024, г. Калинин, пр. Ленина, 5.



35 коп.

Читайте  
следующую  
книгу  
серии  
«Ученые —  
школьнику»

●  
Отчего и почему бывает радуга?

●  
Почему идет дождь?

●  
Как сделать предмет невидимым не  
только для глаза, но и для физических  
приборов?

●  
Почему небо голубое?

●  
Как образуются кометные хвосты?

На эти и другие вопросы вы сможете  
найти ответы в книге И. В. Петрянова  
и Г. А. Сутугина «Вездесущие аэро-  
золи»



ИЗДАТЕЛЬСТВО  
«ПЕДАГОГИКА»