

**М.Г.Карпунин** **СТИЛЬ**  
**РУКОВОДСТВА**  
**и хозяйственная**  
**перестройка**



**М.Г.Карпунин СТИЛЬ  
РУКОВОДСТВА  
и хозяйственная  
перестройка**

---



МОСКВА  
«ЭКОНОМИКА»  
1988

ББК 65.050.9(2)2  
К26

Рецензент: доктор экономических наук **А. И. Панов**

**Карпунин М. Г.**  
**К26**      **Стиль руководства и хозяйственная перестрой-**  
**ка. — М.: Экономика, 1988. — 80 с. —**  
**ISBN 5—282—00322—8**

В книге показаны пути совершенствования стиля руководства экономикой, необходимость его соответствия меняющимся условиям хозяйственного развития и характеру решаемых задач. Особое внимание обращено на необходимость развития экономических методов руководства на всех уровнях управления народным хозяйством, формирование стиля хозяйствования, способствующего выявлению и использованию созидательных резервов человеческого фактора.

**К**  $\frac{0604020101-087}{011(01)-88}$  **53—87**

**ББК 65.050.9(2)2**

**ISBN 5—282—00322—8**

© Издательство «Экономика», 1988

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Глубоким содержанием наполнен современный этап жизни нашей страны. И текущие дела советского народа, и его настрой на перспективу проникнуты духом исторических решений XXVII съезда Коммунистической партии, который творчески развил выдвинутую апрельским (1985 г.) Пленумом ЦК КПСС концепцию ускорения социально-экономического развития страны, наметил четкие ориентиры нового качественного состояния социалистического общества, определил стратегическую линию их достижения.

Масштабы и смысл предстоящей работы ярко и аргументированно обрисованы в съездовских документах и материалах январского и июньского (1987 г.) Пленумов ЦК КПСС, выступлениях Генерального секретаря ЦК КПСС М. С. Горбачева на встречах с трудящимися различных регионов страны.

Национальный доход страны за три очередные пятилетки предстоит увеличить почти в 2 раза. Предполагается удвоить также производственный потенциал, который будет функционировать на более совершенной технической основе. Благодаря этому производительность труда возрастет в 2,3—2,5 раза, энергоемкость национального дохода снизится в 1,4, а металлоемкость — почти в 2 раза. Произойдет на деле существенный поворот к интенсификации производства.

«Ускорение социально-экономического развития страны — ключ ко всем нашим проблемам: ближайшим и перспективным, экономическим и социальным, политическим и идеологическим, внутренним и внешним»<sup>1</sup>. Оно требует глубокой перестройки во всех сферах нашей жизни, и прежде всего в экономике. В свою очередь перестройка народного хозяйства предполагает реализацию взаимоувязанного комплекса мер, включающих: струк-

---

<sup>1</sup> Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза. М.: Политиздат, 1986. С. 22.

турные изменения в производстве продукции и в инвестиционной политике в целях существенного обновления производственного аппарата; придание приоритета развитию отраслей, обеспечивающих выход отечественной науки и техники на передовые рубежи; совершенствование хозяйственного механизма; достижение сбалансированности производственной и социальной инфраструктуры, а также ряд других мер, вытекающих из условий современной научно-технической революции.

Однако сами по себе технико-экономические направления перестройки не станут реальностью без повышения роли человеческого фактора, без его превращения в решающую силу нашего дальнейшего развития. Речь идет о том, чтобы использовать в полной мере такие присущие социалистическому образу жизни черты, как чувство хозяина всего общественного достояния, коллективизм, товарищеская взаимопомощь, инициатива и творческая активность каждого труженика. В этой связи заострим внимание на ряде следующих моментов.

*Во-первых*, составной частью стратегии ускорения является усиление социального аспекта развития экономики, что вытекает из требований основного экономического закона социализма. Предполагается продолжить линию на ускоренный рост общественных фондов потребления. Предусматривается значительное снижение доли ручного труда. Разработаны и реализуются Продовольственная программа, Комплексная программа развития производства товаров народного потребления и сферы услуг на 1986—2000 годы, совершенствуются распределительные отношения. Все это предпринимается для того, чтобы решить поставленную в Программе КПСС (новая редакция) задачу «поднять благосостояние советских людей на качественно новую ступень, обеспечить такой уровень и структуру потребления материальных, социальных и культурных благ, которые будут в наибольшей степени отвечать целям формирования гармонично развитой, духовно богатой личности, создания необходимых условий для полного раскрытия способностей и талантов советских людей в интересах общества»<sup>1</sup>.

*Во-вторых*, мы живем в эпоху изменения характера человеческого труда в направлении его интеллектуа-

---

<sup>1</sup> Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза. С. 151.

лизации. Достижения современной науки и техники сделали насущной потребностью использование в производстве прогрессивных процессов и технологий, основанных на применении микроэлектроники, информатики, биотехнологии, роторно-конвейерных линий и гибких производственных систем, материалов с новыми свойствами и т. д. Все это требует новой профессиональной подготовки всех категорий специалистов, повышения общего уровня эрудиции и культуры, приобретения специальных знаний. Как первые шаги на этом пути следует считать проводимую реформу общеобразовательной и профессиональной школы, перестройку высшего и среднего специального образования, специальные меры, принимаемые партией и правительством по подготовке и переподготовке кадров для освоения новой техники и технологии.

Однако повышение уровня благосостояния и обретение компетентности во все усложняющихся делах, которыми заняты люди, — это скорее внешняя оболочка человеческого фактора. Его же внутренняя сущность в социалистическом производстве — это другой, отличный от предыдущей общественно-экономической формации образ мышления, другой, соответствующий новому мышлению, образ действий. Формирование нового общественного сознания — процесс длительный и сложный. Законы его движения еще мало изучены, до конца не познаны.

Эти законы, как и вся диалектика развития производственных отношений, нашими общественными науками и хозяйственной практикой усваиваются нередко «методом проб и ошибок». В частности, например, недостаточно глубоко исследованы распределительные отношения. Их коллективистское начало, представляющее собой качественно новую сущность более прогрессивной общественной системы, зачастую игнорировалось регламентируемыми экономическими и правовыми нормами.

Вот почему процесс перестройки необходимо рассматривать не только как систему коренных преобразований в области техники, в сфере экономики и хозяйственном механизме, но и как процесс перестройки сознания всех участников общественного производства — от рабочего до министра.

На важность решения этой задачи обратил особое внимание январский (1987 г.) Пленум ЦК КПСС, посвященный перестройке и кадровой политике партии.

Значимость формирования нового экономического мышления усиливается в связи с введением в действие Закона СССР о государственном предприятии (объединении), основные положения которого базируются на принципиально новой концепции хозяйствования.

Исходя из данной посылки, в настоящей работе предпринята попытка показать, в каких же направлениях совершенствуется управленческая деятельность в новых условиях, как в период перестройки идет процесс переосмысливания прежних форм и методов руководства. Практика свидетельствует, что пока еще далеко не все наши руководящие кадры овладели тем искусством управления, которое позволяет четко представлять управляемую систему в целом, во всем многообразии и взаимодействии составляющих ее элементов, тогда как компетентность руководства предполагает учет значимости и весомости каждой из составных частей системы. Это в равной мере относится к любому управленческому объекту: бригаде, цеху, предприятию, отрасли, народному хозяйству. На любом из названных уровней управление основывается на двойной системе рычагов. Первая включает организационные (система организации выполнения заданий, использование для этого правовых, административных и воспитательных мер и т. п.), вторая — экономические (цены, нормы и нормативы, премии, организация оплаты труда и т. д.). Эти группы инструментов управления — две стороны одной медали, их следует рассматривать в неразрывном единстве.

Вместе с тем необходимо учитывать и специфические особенности разных иерархических уровней хозяйственного организма социалистического общества. Возможности использования перечисленных рычагов на каждом из них неодинаковы. Различным является и их содержание.

Однако по тому, насколько умело владеет каждый отдельный руководитель совокупностью находящихся в его распоряжении управленческих рычагов, можно составить определенное представление о методах и стиле его руководства. В условиях перестройки этот вопрос приобретает особую значимость. Новизна и масштабность задач предстоящего социально-экономического развития ставят хозяйственного руководителя в условия, когда необходимо учитывать в своей деятельности не только прежние проблемы, но и новые. И он должен быть готов к их решению.

## 1. ЦЕЛЬ — УСКОРЕНИЕ, ПУТЬ — ПЕРЕСТРОЙКА

XXVII съезд партии обогатил теорию и хозяйственную практику социалистического строительства новыми представлениями о дальнейших путях экономического роста нашей страны. «КПСС считает, — говорится в новой редакции Программы КПСС, — что в современных внутренних и международных условиях всесторонний прогресс советского общества, его поступательное движение к коммунизму могут и должны быть обеспечены на путях **ускорения социально-экономического развития страны**. Это — стратегический курс партии, нацеленный на качественное преобразование всех сторон жизни советского общества: коренное обновление его материально-технической базы на основе достижений научно-технической революции; совершенствование общественных отношений и в первую очередь экономических; глубокие перемены в содержании и характере труда, материальных и духовных условиях жизни людей; активизацию всей системы политических, общественных и идеологических институтов»<sup>1</sup>.

Осуществление этого курса требует незамедлительного преодоления ранее сложившихся трудностей, неотложного решения большого количества проблем, сформировавшихся в предшествующий период.

В 70-е и в начале 80-х годов снизились темпы роста нашей экономики. Показатели эффективности производства ухудшились. Замедлился научно-технический прогресс. Усилились диспропорции и несбалансированность в развитии отдельных отраслей. Начал увеличиваться разрыв между общественными и личными потребностями и достигнутым уровнем производства благ.

Наряду с трудностями объективного порядка, такими, как сознательно навязываемая нам гонка вооружений, неблагоприятная демографическая ситуация, пе-

---

<sup>1</sup> Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза. С. 139—140.

ремещение основных баз извлечения полезных ископаемых из недр в труднодоступные и малообжитые районы страны и ряд других, на замедление экономического развития повлияли и некоторые причины субъективного характера. На наш взгляд, именно в силу субъективных обстоятельств чрезвычайно медленно менялось соотношение между экстенсивными и интенсивными процессами развития народного хозяйства. Планирующие органы недостаточно активно занимались прикладным анализом назревающих неантагонистических противоречий между развивающимися производительными силами и вновь складывающимися формами производственных отношений. Мало внимания уделялось разработке и, что еще более важно, претворению в жизнь конкретных программ динамичного развития первых и постоянного совершенствования вторых с тем, чтобы обеспечить их гармоничное взаимодействие.

Политэкономия учит, что всякий способ производства (в его не технологическом, а общественном смысле, т. е. как способ добывания материальных благ, необходимых людям для производственного и личного потребления) представляет собой единство производительных сил и системы производственных отношений. Каждая сторона предполагает другую в качестве условия своего существования. Недостатки одной сказываются на другой. Характер этого единства диктуется конечной целью общественного производства. При социализме такой целью является обеспечение роста благосостояния трудящихся, создание материальных условий для всестороннего развития личности. Цель определяют производственные отношения, а средством достижения цели выступают производительные силы. Диалектическая взаимосвязь и взаимозависимость двух сторон производства вытекают из содержания категорий — производительные силы и производственные отношения.

Производительные силы — это средства производства (предметы труда, орудия труда) и люди, приводящие их в действие, совершенствующие их. Производство — совместная деятельность людей. Поэтому оно обязательно предполагает производственные отношения, объективно складывающиеся между людьми при производстве, распределении, обмене и потреблении жизненных благ. Их основу образуют отношения собственности на средства производства.

Однако производственные отношения — это только

часть общественных отношений, в состав которых наряду с производственными входят также идеологические отношения (государственно-правовые, моральные, философские, эстетические и другие взгляды). Первые составляют экономическую структуру общества, его базис, вторые — надстройку. Базис не может существовать без надстройки, потому что в обществе все делается людьми, которые руководствуются желаниями, стремлениями, целями.

Надстройка в целом, и в том числе ее отдельные элементы, по отношению к базису имеет определенную самостоятельность. Хотя основное содержание надстройки всецело зависит от породившего ее экономического строя, в ее развитии имеется известная преемственность. Новая надстройка воспринимает многие элементы (отношения, учреждения, нормы, идеи и т. п.) старой надстройки. В то же время под воздействием изменившихся экономических отношений появляются и утверждаются новые элементы. Изменения в надстройке и базисе не происходят одновременно. Характер их взаимодействия и степень самостоятельности относительно друг друга нуждаются в постоянном изучении.

Субъектом производительных сил, производственных отношений (базиса) и надстройки являются люди, обладающие определенным производственным опытом, квалификацией, знаниями, культурным и техническим кругозором. Они, по выражению К. Маркса, — «совокупный работник» и «совокупный потребитель». В условиях социалистического способа производства «совокупный работник» приобретает качественно новые черты: он становится не только производителем и потребителем жизненных благ, но и собственником средств производства.

Однако переворот в производственных отношениях, прежде всего в отношениях собственности на средства производства, в результате которого последние превращаются в общенародное достояние, осуществляется не вдруг, не в какой-то строго определенный исторический промежуток времени. Он прямо связан с овладением, т. е. познанием и правильным использованием целостной совокупности объективных экономических законов социализма.

Определяющую роль среди них играет основной экономический закон. Но это не значит, что хоть в какой-то мере можно игнорировать действие закона плано-

мерного, пропорционального развития народного хозяйства, закона распределения по труду, закона экономии времени, закона стоимости, закона опережающего роста производства средств производства, закона возвышения потребностей и ряда других, потому что каждый экономический закон выражает какую-то сторону сущности экономического процесса, наиболее устойчивые причинно-следственные связи и зависимости.

При этом необходимо учитывать, что характер действия законов меняется в зависимости от степени зрелости социализма. Процесс социалистических преобразований, осуществлявшийся в переходный период от капитализма к социализму через нэп, индустриализацию, коллективизацию, в восстановительный период после Великой Отечественной войны, в корне отличается от существа совершенствования производственных отношений, присущих современной стадии развития социализма. Другими стали не только внешние, но и внутренние социально-экономические, политические, демографические, природные условия. Изменились тенденции научно-технического прогресса.

Однако простого понимания этих положений сегодня недостаточно. Необходимы конкретные практические действия, которые должны, по образному выражению В. И. Ленина, «учитывать живую жизнь, точные факты *действительности*, а не продолжать цепляться за теорию вчерашнего дня»<sup>1</sup>.

С этих позиций следует рассматривать решения апрельского (1985 г.) Пленума ЦК КПСС, XXVII съезда партии, январского и июньского (1987 г.) Пленумов ЦК КПСС. В них содержится научный анализ объективных противоречий социалистического общества, сформирована программа взаимосвязанных мер по их разрешению, получившая свое обобщающее выражение в курсе на ускорение социально-экономического развития, на перестройку, которая определяет характер, формы, темпы и направленность общественного прогресса не только на современном этапе, но и в более отдаленной перспективе.

Ускорение предполагает прежде всего глубокие перемены в экономике. Здесь следует выделить три главных аспекта. *Первый* аспект — это повышение темпов экономического роста, достижение нового, более высокого уровня производительных сил, придание динамизма их

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 31. С. 134.

развитию. *Второй* — новое качество экономического роста. В повестке дня в числе первоочередных поставлена задача коренного повышения технического уровня и качества отечественных изделий. «Качество продукции должно быть предметом не только профессиональной, но и национальной гордости»<sup>1</sup>. Параллельно с этим предстоит провести кардинальную реконструкцию всех отраслей народного хозяйства. XXVII съезд потребовал, чтобы каждая отрасль, каждое объединение и предприятие имели четкую программу постоянного обновления своей технической базы. *Третий* аспект — изменение источников дальнейшего роста экономики. «Затратный» путь изжил себя. Основным источником удовлетворения потребностей в ресурсах должна стать их экономия.

Процесс ускорения не замыкается сферой экономики. Он включает в себя проведение активной социальной политики, упорядочение всей системы общественных отношений, обновление форм и методов работы политических и идеологических институтов, углубление социалистической демократии, т. е. охватывает совершенствование всех сторон жизни и развития советского общества.

В решениях XXVII съезда КПСС не только раскрыто содержание процесса ускорения, но и определены первоочередные и долговременные факторы его обеспечения. В их числе: интенсификация производства на базе научно-технического прогресса, перестройка структурной и инвестиционной политики, совершенствование хозяйственного механизма, активизация человеческого фактора и ряд других. Именно на этих магистральных направлениях проходит сейчас передовая линия перестройки, принимаются важные государственные решения, разрабатываются и осуществляются мероприятия по их реализации.

Общеизвестно влияние прогресса науки и техники на все сферы человеческой, прежде всего производственной, деятельности. Только на основе принципиально новых технологий и техники новых поколений можно добиться выхода страны на мировой уровень производительности труда, изыскать резервы экономии ресурсов, коренным образом улучшить качество продукции, повысить ее конкурентоспособность, проводить постоян-

---

<sup>1</sup> Горбачев М. С. Избранные речи и статьи. М.: Политиздат, 1985. С. 122.

ное обновление производства. «Ускорение научно-технического прогресса партия рассматривает как главное направление своей экономической стратегии, основной рычаг интенсификации народного хозяйства и повышения его эффективности, а значит, и решения важнейших общественных вопросов. Задачи развертывания научно-технического прогресса столь неотложны, что действовать надо не теряя времени. Они охватывают широкий круг текущих и перспективных проблем — экономических, организационных, социальных, развития культуры и образования, деятельности верхних эшелонов управления и каждого звена народного хозяйства. Они касаются каждого коллектива, каждого коммуниста, каждого советского человека»<sup>1</sup>.

В этом емком определении содержится своеобразный эскиз перестройки сложившихся форм организации научно-технического прогресса, который затем в основополагающих документах съезда и решениях июньского (1986 г.) Пленума ЦК КПСС получил очертания четкой программы, нацеленной на крутой поворот в использовании созидательных возможностей науки и новой техники для неотложных нужд развития народного хозяйства. Эта программа в настоящее время обретает свою плоть. На государственном уровне приняты и проводятся в жизнь важнейшие решения. В плане двенадцатой пятилетки имеющиеся средства на народнохозяйственном и отраслевом уровнях сконцентрированы на ключевых направлениях, обеспечивающих ускорение научно-технического прогресса. В частности, обеспечивается опережающее по сравнению с другими отраслями развитие машиностроения, призванное материализовать достижения науки. Своеобразная целевая программа подъема отечественного машиностроения получила отражение в принятом в августе 1985 г. постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР о мерах по коренному повышению технического уровня, качества машиностроительной продукции и развитию машиностроения как основы научно-технического прогресса в двенадцатой пятилетке и в перспективе до 2000 г.

Прокладывается новый курс развития машиностроения, основанный на автоматизации и механизации производства, электронизации техники и управленческих процессов, быстром наращивании и использовании робо-

---

<sup>1</sup> Горбачев М. С. Избранные речи и статьи. С. 108—109.

тотехники, роторных и роторно-конвейерных линий, гибких автоматизированных производств, вычислительной техники, индустрии информатики. По каждому из этих направлений приняты директивные организационно-экономические и плановые решения. Меняется система информационного обеспечения. Упрощен порядок разработки и утверждения технической документации, расширены права главных и генеральных конструкторов. Изменена система оценки и приемки качества изготавливаемых изделий. На 1500 предприятиях и в объединениях 28 промышленных министерств введена государственная приемка продукции. С января 1988 г. в ее сферу будет включено еще 727 объединений и предприятий.

Принят ряд конкретных мер по приближению академической, вузовской и отраслевой науки к непосредственным нуждам производства. Большинство отраслевых НИИ и КБ включено в состав объединений. Созданы и начали функционировать первые двадцать межотраслевых научно-технических комплексов, призванных усилить взаимодействие разных сфер науки в решении наиболее крупных научно-технических проблем, сократить цикл внедрения новшеств, выйти на передовые рубежи на таких приоритетных направлениях, как технологические лазеры, персональные ЭВМ, роторные линии, научные приборы, надежность машин и ряд других.

Большая роль в обеспечении подлинно революционного сдвига в науке и технике отводится содружеству с братскими странами. В 1985 г. принята Комплексная программа научно-технического прогресса стран — членов СЭВ до 2000 года. Практика международного сотрудничества не знала до сих пор проектов такого масштаба и значимости. Программа охватывает 93 крупные проблемы. Среди них — электронизация народного хозяйства, комплексная автоматизация, атомная энергетика, новые материалы и технологии, биотехнология. О том, какое воздействие оказывают они на ускорение экономического развития, можно судить по следующему примеру. Благодаря комплексной автоматизации на базе гибких производственных систем, автоматизированных цехов и заводов, систем автоматизированного проектирования (САПР) затраты на проектирование и изготовление изделий должны снизиться примерно в 1,5 раза, сроки освоения новой техники — в 1,5—2, производительность труда — увеличиться в 2—5 раз.

Целям ускорения научно-технического прогресса подчиняется структурная и инвестиционная политика. Имеющиеся средства концентрируются на ключевых направлениях науки и новой техники. Проводится экспертиза ранее созданных проектов на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение с тем, чтобы в них были заложены самые передовые, прогрессивные научно-технические решения.

Однако следует отметить, что скорость научно-технического прогресса все еще гасится несовершенством отдельных сторон хозяйственного механизма: ведомственностью, местничеством, недостатками в организации научно-технической информации, неупорядоченностью экономических и правовых взаимоотношений производителя и потребителя, недостатками в существующем порядке планирования и т. д.

Вот почему в практической деятельности так важно учитывать одно из положений К. Маркса, который в диалектике общественно-экономического развития всегда видел две стороны: «чтобы полное развитие производительных сил стало *условием производства*, чтобы определенные *условия производства* не являлись пределом для развития производительных сил»<sup>1</sup>. Именно с этих позиций следует рассматривать решение апрельского (1985 г.) Пленума ЦК КПСС, который, всесторонне рассматривая содержание экономической стратегии партии, отметил, что в «конечном счете все упирается в необходимость серьезного улучшения управления, хозяйственного механизма в целом»<sup>2</sup>.

Проблемы глубокой перестройки хозяйственного механизма, создания целостной, эффективной и гибкой системы управления народным хозяйством получили всестороннее отражение в материалах XXVII съезда партии, в решениях июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС. Основные направления этой перестройки включают: повышение роли центра в реализации основных целей экономической стратегии; совершенствование распределительных отношений; решительное расширение границ самостоятельности объединений и предприятий, перевод их на подлинный хозрасчет, самоокупаемость и самофинансирование, установление прямой зависимости

---

<sup>1</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 46. Ч. II. С. 35.

<sup>2</sup> Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 23 апреля 1985 г. М.: Политиздат, 1985. С. 11

уровня доходов коллективов от эффективности работы; переход к экономическим методам руководства на всех уровнях народного хозяйства, совершенствование планирования, финансово-кредитного механизма, системы ценообразования, перестройку материально-технического снабжения, выработку действенных противозатратных стимулов; придание управлению современных организационных структур с учетом тенденций концентрации, специализации и кооперирования производства, развитие комплексов взаимосвязанных отраслей, территориально-производственных и других межотраслевых формирований; обеспечение оптимального сочетания отраслевого и территориального управления хозяйством, дальнейшее расширение прав местных органов в руководстве региональной экономикой, инфраструктурой; осуществление всесторонней демократизации управления, повышение в нем роли трудовых коллективов; совершенствование подготовки кадров, повышение их ответственности за порученное дело; усиление роли науки в управлении; развитие социалистического соревнования.

Именно в этом русле ведется сейчас напряженная работа. Вся промышленность на основе принципов, проверенных в ходе проведения широкомасштабного экономического эксперимента, перешла с 1987 г. на новые методы хозяйствования. А семь министерств — Минхиммаш СССР, Минприбор СССР, Минавтопром СССР, Миннефтехимпром СССР, Минлегпром СССР, Минморфлот СССР, Минторг СССР и 36 объединений и предприятий других отраслей переведены на полный хозрасчет и принципы самофинансирования с учетом использования опыта, накопленного в Сумском машиностроительном научно-производственном объединении имени М. В. Фрунзе и производственном объединении «АвтоВАЗ». Таким образом, создан своеобразный полигон для проверки условий хозяйствования, на которые согласно Закону СССР о государственном предприятии (объединении) должны перейти все трудовые коллективы.

Разработаны и начали функционировать новые межотраслевые органы управления в таких взаимосвязанных комплексах отраслей, как агропромышленный, машиностроительный, топливно-энергетический, строительный.

Принят и уже начал осуществляться ряд других, принципиально важных решений. Их диапазон чрезвычайно широк: от последовательного претворения в жизнь

принципов хозяйственной самостоятельности и самоуправления до реализации социалистического принципа оплаты по труду и соблюдения социальной справедливости в обществе. Свое комплексное отражение эти меры получили в решениях июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС, в утвержденных Основных направлениях коренной перестройки управления экономикой.

Однако мало принять самые важные решения, тщательно продумать их цельную систему, разработать правильные директивные документы и положения нового, более совершенного хозяйственного механизма. Нужно добиваться их восприятия людьми. Необходимо, чтобы новая экономическая ситуация в нашем обществе была не только понята всеми и каждым в отдельности, а чтобы народ, разделяя цели современной экономической политики партии, четко усвоил ее конкретные задачи. Более того, обладал бы соответствующим умением претворять их в жизнь.

Партия решает эту задачу крупномасштабно. С одной стороны, активизация человеческого фактора связывается с проведением в жизнь активной социальной политики — улучшением условий труда, быта, решением продовольственной и жилищной проблемы, увеличением средств в развитие всей социальной сферы, повышением образования и квалификации трудящихся и т. д. Партия исходит из того, что повышение материального благосостояния народа не только главная цель социально-экономического развития при социализме, но и первостепенное условие повышения эффективности социалистической экономики, перехода ее на интенсивные методы развития. С другой стороны, в повестку дня поставлен вопрос о психологической перестройке людей.

Творческая атмосфера производственной и научной деятельности в трудовых коллективах, освоение передовых приемов труда и использование новейших научно-технических достижений — это базис ускорения. Но его темпы окажутся гораздо выше, если с таким базисом будет взаимодействовать соответствующая надстройка, если инициативный подход к делу снизу будет подкреплен столь же активной перестройкой сверху, со стороны управленческих органов, если устаревшие инструкции, формы и приемы будут освобождены от пут бюрократизма, ведомственности, местничества, уступят место новым действиям, в основе которых будут и оперативное решение животрепещущих проблем сегодняшнего дня, и ква-

лифицированная проработка, организационное обеспечение и необходимая материально-техническая подготовка будущих перспективных задач.

«Однако, — говорится в постановлении январского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС, — не везде принимаемые меры и проводимая работа соответствуют масштабам и остроте накопившихся проблем, осуществляются с должной эффективностью и наступательностью. На ряде важнейших направлений, прежде всего в области эффективности и качества, развития науки и техники, в социальной сфере, перемены идут с большими трудностями. Медленно разрушается и сдает свои позиции сложившийся за многие годы механизм торможения социально-экономического развития, еще не потеряли силу и влияние консерватизм, инерция, устаревшее мышление»<sup>1</sup>. Особая ответственность за нарастание скорости перемен лежит на тех, кто согласно своим функциональным, должностным обязанностям призван соединять, организовывать труд других людей, т. е. на руководителях. От того, какой стиль руководства сегодня применяется, во многом зависит успех перестройки.

## **2. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА: КАКИМ ЕМУ БЫТЬ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ**

Руководитель в социалистической системе общественного разделения труда занимает особое место. Его главное предназначение — принятие обоснованных управленческих решений. Он, образно говоря, главный ответственный исполнитель в специфической области человеческой деятельности — в управлении.

Руководство экономическими, т. е. хозяйственными и тесно связанными с ними социальными, процессами, осуществляемое бригадиром, мастером, начальником участка и цеха, директором предприятия и генеральным директором объединения, начальником главного управления и министром, представляет собой обобщающую (интегративную) функцию, объединяющую всю совокупность функций управления. Уровень руководства определяется тем, насколько полно направляющая деятельность руководителя охватывает каждую из управленческих функций, обеспечивает их рациональное сочетание,

---

<sup>1</sup> Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 27—28 января 1987 г. М.: Политиздат, 1987. С. 76.

вбирает в себя все без исключения принципы управления, учитывает не только первостепенность текущих, но и масштабность и значимость перспективных задач.

*Стиль руководства* — это конкретная организация личной работы руководителя, линия его служебного поведения, подходы к решению постоянно возникающих проблем, система приемов, используемых для достижения упорядоченной хозяйственной деятельности закрепленного за ним производственного звена.

*Методы руководства* — это способы воздействия руководителя на подчиненных ему работников.

Характеризуя качества, которым должен удовлетворять хозяйственный руководитель, В. И. Ленин отмечал, что «всякая работа управления требует особых свойств. Можно быть самым сильнейшим революционером и агитатором и совершенно непригодным администратором. Но тот, кто присматривается к практической жизни и имеет житейский опыт, знает, что, чтобы управлять, нужно быть компетентным, нужно полностью и до точности знать все условия производства, нужно знать технику этого производства на ее современной высоте, нужно иметь известное научное образование»<sup>1</sup>.

Эти требования не теряют своей актуальности и сегодня, потому что в них отражен дух ленинского стиля работы — стиля, который в постановлении ЦК КПСС «О 80-летию Второго съезда РСДРП» оценивается как творческий, обеспечивающий научный подход ко всем общественным процессам, постоянную опору на массы, высокую деловитость, конкретность и требовательность.

Жизненность ленинского стиля работы состоит в том, что В. И. Ленин не относился догматически к раз и навсегда усвоенным методам и нормам руководства, он всегда примерял их к задачам дня, вытекающим из содержания и тенденций развития существующих производственных отношений. А вопрос этот очень принципиальный. Разделение труда ведет к появлению специфических особенностей в управленческой деятельности, к выработке собственных правил ее организации, особых критериев ее оценки. И это — естественный процесс. Но нередко «профессионализм» управления выступает у отдельных руководителей в качестве самодовлеющей величины, что имеет своим следствием отрыв этой своеобразной формы трудовой деятельности от

---

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 40. С. 215.

целей, для достижения которых она предназначена, формализм и бюрократизм, появление бумаготворческого стиля руководства. Потеря общественного ориентира в управлении означает застой, более того, — регресс в экономическом развитии. И наоборот, всемерное улучшение стиля работы, его ориентация на конечные народнохозяйственные результаты — залог нашего ускоренного движения вперед.

Вот почему в современных исторических условиях партия снова и снова обращает внимание на необходимость преодоления силы инерции, шаблонного подхода при разработке планов, принятии решений. «Теперь многое, а по существу все, будет зависеть от того, насколько эффективно мы сумеем использовать преимущества и возможности социалистического строя, его экономическую мощь и социальный потенциал, обновить устаревшие общественные формы, стиль и методы работы, привести их в соответствие с изменившимися условиями»<sup>1</sup>.

Общественная собственность на средства производства, плановая система хозяйства, нацеленность социалистического производства на повышение благосостояния трудящихся и всестороннее развитие личности, полная и эффективная занятость, всеобщее социально-экономическое равенство, коллективизм, развитие самоуправления в условиях прогрессирующей демократизации общественной жизни — эти и другие преимущества социализма дают широкий простор для созидательных действий советского хозяйственника.

В нашей стране трудятся десятки тысяч руководителей, которых отличают творческий поиск, деловитость, целеустремленность, партийная принципиальность, персональная ответственность, умение идти в ногу со временем, постоянно пополнять свои знания, опираться на разум и опыт масс. Такие руководители, как правило, всегда знают слабые, узкие места в производстве, умеют правильно оценить степень их воздействия на итоги всей работы, находят неординарные решения возникших проблем.

Но так ведут хозяйство далеко не все управленцы. Многие руководители работают в режиме ожидания указаний сверху, не создают на порученных им участках

---

<sup>1</sup> Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза. С. 5—6.

работы необходимых организационных и экономических условий для нормального высокопроизводительного труда, для внедрения достижений науки и техники, недооценивают важность четкого планирования, материально-технического снабжения, недостаточное внимание уделяют организации производства. Все это приводит к простоям и штурмовщине, сверхурочным работам, к невыполнению плановых заданий и обязательств, к ухудшению качества продукции, что влечет за собой снижение результатов производства. А это в свою очередь порождает ответную реакцию подчиненных работников: инертность, нарушение производственной дисциплины, безответственное отношение к использованию оборудования, материалов, отсутствие новаторского мышления и инициативы, потребительский подход. Такое «смыкание» противоестественных для социалистического производства линий поведения руководителей и руководимых ими работников служит причиной застойных явлений в экономике соответствующего хозяйственного звена. Цепочка тянется дальше. Снижение эффективности работы одних звеньев сдерживает темпы развития других — их смежников, вызывает диспропорции во взаимосвязанных сферах деятельности, ведет к замедлению роста и расширению масштабов общественного производства в целом, к возникновению других негативных явлений. В итоге ответственность отдельных хозяйственных органов перекладывается на государство.

Такой стиль работы неприемлем для социалистической экономики. И партия ведет против него настойчивую борьбу. В годы одиннадцатой пятилетки она выразилась в осуществлении ряда специальных мер по укреплению трудовой дисциплины, в проведении широкомасштабного экономического эксперимента по расширению прав производственных объединений и предприятий в планировании и хозяйственной деятельности, в принятии Закона о трудовых коллективах, который был призван реализовать ленинские положения об участии трудящихся в управлении, чтобы каждый труженик чувствовал себя и хозяином на своем предприятии, и представителем всей страны. Согласно этому закону коллективы не только должны участвовать в разработке и обсуждении проектов планов и коллективных договоров, утверждать и осуществлять мероприятия по их выполнению, они обязаны заслушивать отчеты администрации о ходе их выполнения, ставить вопросы о привлечении к ответ-

ственности лиц, не выполняющих обязательств по коллективным договорам, нарушителей трудовой дисциплины и т. д.

Однако указанный закон в полной мере не выполняется. На это повлияли недостаточные знания трудящимися положений закона и собственных прав и сила инерции, когда при решении большинства производственных и социальных вопросов решающее слово принадлежит администрации. Кроме того, закон не был своевременно подкреплён расширением самостоятельности и прав предприятий. Развернувшаяся в послеапрельский (1985 г.) период борьба против всего, что сдерживает проявление социальной и трудовой активности людей в осуществлении курса на ускорение, привела к выводу о необходимости расширения этих прав и закреплении их в специальном Законе СССР о государственном предприятии (объединении).

Реализация цели кардинального преобразования всех сторон жизни советского общества требует от хозяйственных руководителей творческого восприятия и усвоения предшествующего ценного опыта в управлении социалистическим производством. И все же простой преемственности ранее накопленных знаний, хорошо зарекомендовавших себя традиций сегодня недостаточно. Успешное решение намеченных партией до конца текущего столетия стратегических социально-экономических задач диктует обязательность диалектического развития ранее сложившихся форм и методов социалистического управления.

Сейчас, образно говоря, сражение развернуто на всех фронтах социалистического строительства. И на каждом таком фронте нужны свои полководцы, которые бы учитывали в своей тактике все специфические условия вверенного ему участка битвы. Но при всем этом есть и общие свойства полководческого труда. Было бы уместным здесь сослаться на высказывание видного советского военачальника С. М. Штеменко: «Какие же качества необходимы полководцу? На этот счет в разные времена давался разный ответ. Однако всегда отмечалось, что ему присущи выдающийся ум, высокая общая эрудиция и хорошее знание военного дела, железная воля, решительность, упорство в достижении цели. Назывались также способность к разумному риску, развитое чувство предвидения, интуиция, научная фантазия, умение найти главное в цепи событий и быстро ориенти-

роваться в них, особенно в момент принятия решения. Естественно, полководцу нужны хорошая память, высокая работоспособность, обладание высокими моральными качествами. Огромное значение имеет авторитет полководца в массах и способность его повести массы за собой. Нам кажется, что умение слушать других и доступность также являются качествами полководца»<sup>1</sup>.

На наш взгляд, столь достойные атрибуты личности можно в полной мере отнести и к хозяйственному руководителю. Но это бесспорные качества выдающегося человека на все времена. А что же должно отличать от своих известных предшественников социалистического хозяйственника сегодняшних дней? Какие специфические черты должны быть присущи стилю его работы? Как он должен вести себя в условиях, когда намечены и планомерно осуществляются коренные, революционные преобразования всех элементов производительных сил, перестройка всей системы производственных отношений, и в первую очередь всестороннее совершенствование механизма социалистического хозяйствования?

Остановимся только на наиболее существенных, с нашей точки зрения, сторонах стиля деятельности современного руководителя. Прежде всего следовало бы выделить умение системно мыслить и столь же системно действовать. Успех работы отдельного звена зависит от его слаженного взаимодействия с другими звеньями. Вот почему столь важно четко представлять свое место в более высокой по иерархическому уровню системе, ее внутреннюю структуру. Результаты в экономике определяет чаще всего интеграция усилий с партнерами по кооперации труда.

Важнейшая черта ускорения, как уже было сказано, — интенсификация производства. С учетом этого хозяйственнику нужно предельно точно знать и, не теряя времени, задействовать все конкретные возможности и резервы имеющихся ресурсов, передовой опыт изготовителей аналогичной продукции, смежников. Современный руководитель не может обойтись без хорошо поставленной системы научно-технической информации о самых последних достижениях в области техники, технологии, экономики и организации производства выпускаемой продукции, о достоинствах и недостатках ее использо-

---

<sup>1</sup> Штеменко С. М. Генеральный штаб в годы войны. Книга 2-я. М. · Воениздат, 1985. С. 420.

вания в сфере эксплуатации. Более того, в хозяйственной деятельности он должен «исповедовать» функционально-стоимостный подход, означающий увеличение потребительной стоимости изделий при уменьшении затрат на их изготовление и применение.

Мало понимать, что научно-технический прогресс является решающим фактором интенсификации. Руководителю необходимо сконцентрировать все имеющиеся в его распоряжении возможности на поиске и выработке самых новейших, самых эффективных решений, на широком использовании их в производстве. В первую очередь это относится к машиностроителям — создателям техники новых поколений. Речь идет не только об уровне и качестве изделий, но и о технологии, материально-технической базе их изготовления. Обновление производства в его нынешнем понимании предполагает одновременно и быструю замену устаревших изделий на новые, более эффективную реконструкцию и техническое перевооружение опытно-экспериментальной базы, производственных, инструментальных и других цехов подготовки производства. Ставка делается на то, чтобы новая техника наряду с развитием экономики обогащала труд людей, улучшала его условия. Необходимо, чтобы современный руководитель влиял на скорость этого процесса, его глубину и масштабность.

Еще один момент, на котором следует остановиться особо, — это изменившаяся иерархия приоритетов в выполнении функций руководителя. Акцентирование значения человеческого фактора в общей системе перестройки, с одной стороны, ставит на первое место заботу о человеке, о его нуждах, а с другой стороны, требует формирования качественно новой ценностной ориентации тружеников социалистического производства, воспитания в каждом из них осознанного чувства настоящего хозяина своей страны, от которого требуется добросовестно трудиться, повышать мастерство, эффективно использовать технику, материальные и энергетические ресурсы и деятельно участвовать в управлении производством. Самая важная задача руководителя заключается в создании объективных условий, при которых руководимые им люди научатся и думать, и действовать по-новому.

И еще об одной весьма важной черте современного стиля руководства — о хорошем знании основ социалистической экономики, механизма хозяйствования, овладении руководителем современным экономическим мышле-

нием. Без этих качеств вряд ли удастся преодолеть трафареты и стереотипы в решении управленческих задач, научиться творческому, новаторскому подходу к делу, правильно работать самому и побудить правильно работать своих подчиненных. Нельзя заниматься практикой хозяйствования, не зная, что продукт труда обретает свое истинное лицо только на стадии его использования, что он обязательно должен иметь высокую потребительную стоимость, что его производство и применение должны укладываться в общественно необходимые затраты.

Нельзя правильно строить деятельность руководимого звена, не зная порядка планирования, финансирования, системы показателей и нормативов, экономических рычагов, а также основополагающих документов: о системе оценки технического уровня и качества продукции, ее ценообразовании и аттестации на соответствие мировому уровню; о порядке экспертизы проектов; об условиях поставки продукции и системе материально-технического обеспечения; о правах предприятия в организации, нормировании и оплате труда, в образовании и использовании фондов экономического стимулирования, в осуществлении внешнеэкономических связей и прямого взаимодействия с предприятиями братских государств и с фирмами капиталистических стран; о сущности хозяйственного механизма в комплексах отраслей, с предприятиями которых поддерживаются устойчивые производственные взаимоотношения, и т. п.

Очевидно, однако, что кругозор и степень овладения руководителем глубинами хозяйственного механизма и науки управления во многом определяются уровнем иерархии руководимого им звена.

### **3. ЧЕМ РУКОВОДИТ БРИГАДА**

Результативность процесса совершенствования управления в период перестройки зависит от многих составляющих. Одной из них является развитие самоуправления трудящихся. В реальной производственной жизни практическое соединение труда и управления в наибольшей степени проявляется в деятельности бригад.

Практика хозяйствования прошлых лет показала, что, объединяя рабочих для совместного труда на принципах равенства, товарищеской взаимопомощи и взаимовыруч-

ки, бригады способствуют развитию коллективистских, общественных, иначе говоря, социалистических начал в организации производства. Здесь есть где проявиться творческой активности работника — его знаниям, сноровке, смекалке, профессиональному мастерству, которые будут замечены и должным образом оценены товарищами по труду.

О демократизации управления производством при функционировании бригадных форм организации труда можно судить по экономической, воспитательной и организующей роли бригад в трудовом коллективе. Так, анализ, проведенный социологами в 14 основных цехах АвтоВАЗа, показал, что советы бригад задействованы в рассмотрении и решении примерно 70 различных вопросов. Их условно можно сгруппировать в пять основных направлений. Это — организация производственной деятельности коллектива; проведение воспитательной работы и организация общественных мероприятий; моральное и материальное стимулирование; принятие решений по приему, переводу и увольнению рабочих; работа по закреплению и повышению квалификации кадров; социально-бытовые вопросы.

О том, какое большое значение имеет для экономики предприятия развитие бригадных форм труда, говорят многие факты. Вот лишь один из них. На протяжении длительного времени участок холодной штамповки цеха № 8 Томского манометрового завода был узким местом. По инициативе рабочих здесь была создана бригада, в которую вошли слесари-инструментальщики, станочники, а также рабочие, занятые ремонтом оснастки. Бригаду возглавил ветеран завода, ударник коммунистического труда А. И. Рябикин. С участием инженерно-технических работников были разработаны мероприятия по изменению форм обслуживания участка необходимой оснасткой, по совершенствованию технологии ремонта, пересмотрены нормы. Бригада перешла на хозрасчет, стала работать по единому наряду с оплатой по конечному результату. В итоге сократился цикл ремонта оснастки, на 32% повысилась производительность труда, на 12% выросла заработная плата рабочих. В бригаде работают 17 человек вместо 26 по плану, 14 из них освоили смежные профессии. И таких примеров немало.

Однако для того, чтобы повышение эффективности производства при использовании бригадного труда стало не эпизодическим явлением, а постоянной нормой, тре-

буется проведение огромной организаторской работы. Необходимы закрепление за бригадой строго определенной доли трудоемкости изготовления каких-то изделий, создание материально-технических и организационных условий для безусловного выполнения закрепленных работ в запланированные сроки, экономически обоснованная оценка и соответствующая ей система оплаты труда. Только при наличии этих предпосылок можно рассчитывать на заинтересованность в эффективности бригадного труда, на коллективную ответственность за его результаты, на передачу бригадам ряда управленческих функций и освобождение от этих функций цеховых и заводских служб.

Во многих коллективах идут именно по этому пути. Сошлемся, в частности, на практику работы производственного объединения «Укрэлектромаш». Здесь за основную организационную предпосылку создания бригад, работающих на единый наряд, взяли замкнутый технологический цикл с четким определением начальной и конечной операций, которые можно подвергнуть промежуточному техническому контролю. За каждой бригадой закрепили определенную номенклатуру деталей, узлов, операций, составляющих так называемый бригадокомплект, производственные площади, соответствующее оборудование и оснастку, инструменты.

Бригады сформировали как специализированные, объединяющие рабочих, занятых на однородных технологических процессах (бригады токарей, сверловщиков, фрезеровщиков, сварщиков, обмотчиков электрических машин), так и комплексные, из рабочих различных профессий, выполняющих совокупность технологически разнородных и вместе с тем взаимосвязанных работ (прежде всего в сборочных цехах). Большинство бригад являются сквозными, т. е. в них включены рабочие всех смен, что дает очевидный выигрыш в использовании рабочего времени, которое не нужно теперь тратить на межсменную перестройку оборудования.

Бригады перевели на оплату за конечные результаты, т. е. за продукцию, сданную по накладным бригадесмежнику или цеху-потребителю. Предусмотрели разные исходя из конкретных условий работы, варианты оплаты труда с учетом коэфициента трудового участия (КТУ) членов бригады. Проводится внедрение бригадного хозрасчета. Хозрасчетным бригадам утверждаются такие плановые показатели, как: объем производства, номенк-

латура продукции, лимит численности рабочих, фонд заработной платы, задание по снижению трудоемкости, процент продукции, сдаваемой ОТК с первого предъявления, экономия материальных ресурсов. Все бригады имеют лицевые счета эффективности и лимитные книжки получения материалов. Согласно положению на премирование за экономию материальных ресурсов направляется до 50% полученной экономии.

О том, что на Укрэлектромаше подходят к совершенствованию бригадной организации труда творчески, свидетельствуют следующие факты. В объединении обработка валов ротора асинхронных электродвигателей производится на автоматических линиях. Бесперебойность их работы была возложена в свое время на наладчиков, операторов, электромонтеров, слесарей-ремонтников, каждый из которых обслуживал линии индивидуально. Казалось бы, совместить труд этих работников невозможно. Опыта организации и оплаты их совместного труда не было. И все же здесь пошли на создание комплексной бригады по обслуживанию автоматических линий. Все рабочие освоили смежные профессии. Упразднена должность оператора, уменьшено количество электриков, бригада самостоятельно производит и наладку, и текущий ремонт линий.

Переходя на новые условия хозяйствования, в объединении провели аттестацию мастеров, начальников участков, экономистов, нормировщиков, руководителей технических бюро по вопросам овладения и практической реализации знаний существа бригадных форм организации труда. И это была оправданная мера. Ведь для экономики важно не столько доведение бригадам соответствующих заданий, сколько разработка и реализация конкретных мероприятий, обеспечивающих их выполнение.

На Укрэлектромаше каждая бригада формирует свой комплексный план по повышению эффективности производства, состоящий из пяти разделов. В одном из них отражаются мероприятия по росту производительности труда за счет повышения технического уровня производства. Другой раздел составляют мероприятия по экономии материальных ресурсов, третий — меры по улучшению качества выпускаемой продукции и снижению потерь от брака. В отдельный раздел вынесены рационализаторские предложения членов бригады. В сводном разделе представлены все показатели экономической

эффективности бригады в результате внедрения комплексного плана повышения эффективности производства бригады.

Знакомство с практикой работы заводов и объединений показывает, что на многих из них уделяется внимание развитию не только производственной, но и социальной активности. Так, межведомственный совет по развитию и повышению эффективности бригадной формы организации и стимулирования труда при Госкомтруде СССР одобрил опыт Саранского приборостроительного завода имени 60-летия СССР по формированию и использованию бригадами специальных фондов на социально-культурные нужды первичных трудовых коллективов<sup>1</sup>. Их источниками являются: нераспределенная часть премий за выполнение плановых заданий, премии за снижение трудоемкости, экономию материалов, инструментов, электроэнергии и другие отчисления бригаде. Расходовать эти фонды, кроме коллектива бригады, никто не имеет права. Фонд бригады может быть использован на дополнительную оплату труда рабочих, занятых на устранении узких мест в производстве; на проведение разнообразных мероприятий, проводимых бригадой; коллективные походы в театр, кино, туристические походы, вечера отдыха; приобретение подарков в дни юбилеев ветеранам труда, передовикам производства; на оказание помощи членам бригады, оказавшимся в трудном материальном положении. Наличие такого фонда способствует значительному улучшению морально-психологического климата в бригадах, сплочению их коллективов. А это положительно сказывается и на производственных результатах предприятия. Саранский приборостроительный завод стабильно выполняет плановые задания и социалистические обязательства.

В последнее время отдельные предприятия и научные организации все чаще применяют бригадные формы для организации инженерного труда. Например, в Ульяновском ГСКБ тяжелых и фрезерных станков создано 40 бригад конструкторов, в том числе 11 пообъектных и 29 специализированных (по проектированию электрооборудования, упаковки и др.). Все они работают на единый наряд, являются хозрасчетными с распределением заработка с учетом КТУ. В результате объем выполненных работ увеличился на 22,8% при уменьше-

---

<sup>1</sup> Экономическая газета. 1986. № 32. С. 17.

нии численности работающих на 5,2%, производительность труда повысилась на 26,6%, а средняя месячная заработная плата — на 13,4%. При этом появилась возможность более широко дифференцировать оплату труда конструкторов в зависимости от качества и количества вложенного ими труда. Все это способствовало росту престижности труда конструкторов и, как следствие, повышению стабильности коллектива. Текучесть кадров уменьшилась почти в 1,8 раза.

В большинстве отраслей промышленности осознается большая движущая сила бригад в развитии экономики и принимаются меры для совершенствования форм организации их труда. В Минхиммаше СССР, например, разработана методика аттестации производственных бригад, с помощью которой проводится оценка организационных, технико-технологических, экономических и социальных факторов эффективности бригадного труда. Аттестация имеет целью определить, в какой мере каждая бригада соответствует комплексу прогрессивных требований, предъявляемых к бригадам нового типа, в частности к хозрасчетным бригадам, разработать и осуществить на этой основе меры по их дальнейшему развитию.

В Министерстве электротехнической промышленности СССР в 1986 г. разработаны рекомендации для объединений и предприятий по ускорению перехода на хозрасчетные формы бригадного труда. В отрасли поставлена задача довести за двенадцатую пятилетку численность рабочих в хозрасчетных бригадах с 27,5 до 60% численности промышленно-производственных рабочих. Рекомендации предусматривают укрупнение бригад с установлением им показателей по конечным результатам работы; разработку и доведение до бригад прогрессивных нормативов трудовых и материальных затрат, других производственных расходов; организацию учета выдачи и контроля расхода материала, топлива, всех видов энергии, стимулирование работников хозрасчетных бригад за их экономию; автоматизацию и механизацию планово-экономических и учетно-отчетных работ; проведение целевого обучения бригадиров, руководителей и специалистов заводов, управлений, цехов принципам бригадного хозрасчета.

В Минприборе СССР для распространения бригадной формы организации труда определены так называемые базовые предприятия. На них стремятся определить

оптимальную численность рабочих в первичных коллективах и с учетом специфики производства показатели количественной и качественной оценки трудового вклада каждого рабочего в конечные результаты работы бригады; содержание деятельности советов бригад и советов бригадиров; вопросы повышения квалификации рабочих, освоения смежных профессий, участия рабочих в управлении производством, создания благоприятного психологического климата в бригадах.

Но так обстоит дело далеко не везде. По оценке руководства Госкомтруда СССР, ряд министерств, объединений и предприятий кропотливую работу по развитию и совершенствованию бригадных форм организации труда подменяют погоней за численностью бригад<sup>1</sup>. Показательным в этом смысле является обсуждение деятельности Минтяжмаша СССР в новых условиях хозяйствования на совместном заседании постоянных комиссий палат Верховного Совета СССР. Там приводился такой факт. На Харьковском заводе подъемно-транспортного оборудования имени Ленина бригадными формами охвачено 75% рабочих, а хозрасчетных бригад фактически нет. Хозрасчетными значатся бригады, в которых внедрены так называемые элементы хозрасчета, что далеко не одно и то же<sup>2</sup>.

Об увлечении количественной стороной дела в ущерб качественной в ряде отраслей и на многих предприятиях говорят и такие данные. К началу двенадцатой пятилетки в Минлегпищемаше СССР около 30% общего количества бригад насчитывали в своем составе пять человек и менее. В Минстройдормаше СССР таких бригад было 26%, в Минстанкопроме СССР — 28,1%. На электроаппаратном заводе запорожского ПО «Преобразователь» в сентябре 1986 г. из 105 бригад лишь 8, т. е. только каждая 13, имели задания по хозрасчетным технико-экономическим показателям, включая нормы расходов материальных ресурсов, хотя планом на 1986 г. предусматривалось довести численность рабочих этого предприятия, работающих в хозрасчетных бригадах, до 51%.

В распространении и совершенствовании бригадных форм организации труда, как и в большинстве других социально-экономических процессов, которые затрагивает

---

<sup>1</sup> Социалистическая индустрия. 1986. 4 октября.

<sup>2</sup> Известия. 1986. 11 сентября.

перестройка, существует еще немало нерешенных задач.

Формализма, казенщины, т. е. тех самых застарелых болезней управления, против которых направлена перестройка, хватает и в бригадных формах организации труда.

Вот такая оценка была дана этим явлениям на отчетно-выборной профсоюзной конференции Московского метрополитена: «Формально — бригады в центре внимания, вопрос о них заслушивается на технико-экономических советах, проводятся громкие совещания с руководителями, смотрят и тому подобное.

А реальные сдвиги? Нулевые. Если сейчас в бригадах объединено 40% работающих, то к концу пятилетки намечено провести охват аж до 43%. Причем хозрасчетных бригад нет вообще. Многие бригады, мастера слабо представляют себе принципы хозрасчета, путают его с распределением заработка по коэффициенту трудового участия.

Советы бригад созданы менее чем в половине из них. По отзывам самих бригадиров, рабочих большинство советов числится только на бумаге. Выборность бригадиров, мастеров вводить боятся»<sup>1</sup>.

Одной из проблем является распределение заработка в бригаде. В процессе формирования бригад многие высококвалифицированные рабочие с хорошим заработком опасаются так называемой «бригадной уравниловки», не желают, как они выражаются, «работать на других». Поэтому использование КТУ, его правильное определение — это принципиальный вопрос. Следует, очевидно, согласиться с мнением тех специалистов, которые считают, что право и конкретные способы распределения заработка надо всецело предоставить бригаде. Все указания на этот счет должны носить рекомендательный характер. Рабочие сами вправе решать, кому, сколько и за что платить. Введение КТУ — не просто дележ денег, и сам КТУ — не только мера трудового участия рабочего, но и показатель отношения к нему товарищей. Если порядок распределения заработка будут навязывать «сверху», то вряд ли люди будут работать с предельной отдачей, вряд ли психологический климат в коллективе будет нормальным.

В то же время значение КТУ в системе оплаты труда не следует фетишизировать. Нельзя не видеть, что далеко

---

<sup>1</sup> Московская правда. 1986. 23 ноября.

не во всех бригадах КТУ превратился в инструмент учета действительного трудового вклада, в результате чего хуже работающие — переполучают заработную плату, лучше работающие — недополучают ее. Нарушается принцип социальной справедливости. Сдерживается рост эффективности производства. Вряд ли отвечает интересам предприятия, общества в целом и такое положение, когда стремление к стабильности персонального состава бригады закрывает дорогу вхождению в нее и повышению квалификации молодых рабочих.

Особо следует выделить проблему поддержки лидеров — инициаторов новых форм бригадной организации труда. Как показывает практика, не всегда пример лидеров находит своих последователей, потому что перестройка на условиях, в которых работают лидеры, связана с неизвестными заботами, с непривычной организацией труда и производства, иначе говоря, с новым характером производственных отношений.

Поучительной в этом смысле является судьба инициативы бригадира А. Н. Смирнова с Чебоксарского электроаппаратного завода. Суть предложенного им подхода к организации труда коротко заключается в следующем. В бригаде устанавливаются не отраслевые и заводские, а свои, бригадные, нормы. За эталон берется выработка передового рабочего. Она и становится базой для определения КТУ независимо от того, выполняет работу опытный рабочий или новичок. Чтобы достичь уровня бригадной нормы, новичку приходится не только изучать опыт своих товарищей по бригаде, перенимать их навыки, но и внедрять новую оснастку, приспособления, осваивать передовые формы организации производства и труда. Когда эталонная норма осваивается всеми рабочими, намечается ее новый, более высокий уровень. Именно это поддерживает интерес людей к работе. Но, как это ни парадоксально, такой что ни на есть государственный интерес передовых рабочих не совпадает с интересами их непосредственных руководителей, потому что он требует перестройки в работе — обеспечения слаженности в организации работы смежных звеньев, бесперебойной организации материально-технического обеспечения, четкого планирования организации работы, и логически ведет к снижению численности работающих. А действующий хозяйственный механизм к этому не поуждал.

Вот почему инициатива бригадира А. Н. Смирнова,

которая так много могла бы дать обществу, осталась без той административной и инженерной поддержки, результатом которой должно быть ее массовое распространение. Да и последователей у нее практически не нашлось. Для многих бригадиров использование этого метода просто-напросто невыгодно. Ведь в его основе заложен более напряженный труд. Производительность повышается, нормы пересматриваются, и получается, что за ту же заработную плату завтра нужно работать чуть ли не вдвое больше.

По существу бригада А. Н. Смирнова не просто претворяла в жизнь производственные мероприятия, а поставила социальный эксперимент, поскольку упорядоченное и нацеленное на более высокие ориентиры внутрибригадное нормирование — это и способ повышения эффективности производства, и метод раскрытия человеческого потенциала. Когда работа по принципу верхнего предела возводится в норму рабочей жизни, то эта норма заставляет искать, творить, завоевывать новые и новые рубежи. Нельзя сказать, что к этой инициативе проявлялось мало внимания. Но это было внимание лишь к одной бригаде, лишь к бригадиру, тогда как задача заключалась в том, чтобы нравственный максимализм передовых рабочих стал нормой жизни и их товарищей по труду.

Опыт новаторов — это не только их собственное, но и общественное достояние. Его использование и распространение — прямой долг хозяйственных руководителей. Главная задача здесь заключается в том, чтобы последователи новаторов перенимали прежде всего их отношение к делу, стремление постоянно повышать эффективность своего труда. Нерешенных проблем — и старых, и вновь возникающих — много. Вывод отсюда следует один: без распространения и совершенствования бригадных форм организации труда сегодня невозможно решить задачи дальнейшей интенсификации экономики. Это заключение обосновывается рядом факторов.

*Во-первых*, достигнутый уровень научно-технического прогресса делает проблематичным практически во всех отраслях обслуживание существующего оборудования и действующих технологических процессов одним рабочим. А тенденция усложнения средств труда будет прогрессировать и дальше. *Во-вторых*, надо учитывать соображения научной организации производства, принципы которой основаны на использовании пропорциональной кооперации коллективного труда. *В-третьих*, следует иметь в

виду экономические соображения: возможность существенного повышения производительности труда за счет сокращения потерь рабочего времени, совмещения профессий и т. п., лучшего, более упорядоченного использования материальных ресурсов, снижения благодаря этому себестоимости. В-четвертых, должны приниматься во внимание социальные последствия бригадных форм организации работы: улучшение условий труда, его содержательности и творческого разнообразия, формирование благоприятного морального климата и т. д. «В бригаде... любой человек на виду, сами члены коллектива оценивают степень участия каждого в совместном труде. Здесь полнее реализуются принципы социальной справедливости и в зарплате, и в других материальных и моральных формах поощрения. Здесь тяжело словчить, спрятаться за чужую спину, яснее видна связь обязательств с конечными результатами производства»<sup>1</sup>.

Известно, что Центральный Комитет партии внимательно относится ко всему новому, что рождается в недрах бригадной организации труда, и увеличивает вклад в экономику нашей страны. Подтверждением этого внимания является постановление ЦК КПСС, принятое в сентябре 1986 г., «О больших трудовых успехах и высоких социалистических обязательствах по достойной встрече 70-летия Великой Октябрьской социалистической революции коллективов бригады горнорабочих очистного забоя В. М. Гвоздева с шахты «Распадская» объединения «Южкузбассуголь», участка № 7, возглавляемого А. П. Потаповым, с шахты «Воргашорская» объединения «Воркутауголь» Министерства угольной промышленности СССР и буровой бригады мастера В. Л. Сидорейко из Сургутского управления буровых работ № 2 объединения «Сургутнефтегаз» Министерства нефтяной промышленности»<sup>2</sup>.

К своим зафиксированным в обязательствах рекордным результатам — добывать за год не менее чем 1 млн. т угля и проходить свыше 100 тыс. м нефтяных скважин — названные коллективы шли не один год. Общее, что отличает их, и это отмечено в постановлении ЦК КПСС, это — широкое применение прогрессивных форм организации и стимулирования труда: хозяйственный расчет, работа на единый наряд, оплата труда рабо-

<sup>1</sup> Горбачев М. С. Избранные речи и статьи. С. 287.

<sup>2</sup> Правда. 1986. 24 сентября.

чих и инженерно-технических работников по конечным результатам с применением коэффициента трудового участия, предметная организаторская и массово-воспитательная работа партийных организаций и, конечно же, «уважительное» отношение к новой технике. Персональная ответственность за техническое состояние оборудования совмещается в этих коллективах с заботой о за-  
благовременной подготовке производства.

Казалось бы, совершенно в разных «плоскостях» работают бригада Владимира Гвоздева с шахты «Распадская» и бригада буровиков Василия Сидорейко из объединения «Сургутнефтегаз», а вот принцип исповедуют один. Шахтеры из бригады Гвоздева за месяц-другой до конца отработки действующей лавы вместе с монтажниками занимаются подготовкой нового забоя, участвуют в монтаже оборудования, проверяют надежность и работоспособность каждого элемента механизированного комплекса. И, переходя на новый участок, начинают на нем работы не с нуля, а с хорошим заделом, который обеспечивает непрерывность в эффективной работе.

По такому же принципу действует бригада сургутских буровиков В. Л. Сидорейко. Заканчивая работу на одном месторождении, бригада одновременно готовит себе фронт работы на новом месторождении. Заблаговременно готовятся к переходу на новое место. Взаимодействуют со снабженцами, транспортниками, с соседями-буровиками, которые уже имеют опыт эксплуатации нового участка. Этот стиль работы бригад и бригадиров как раз и является той стержневой основой, в которой нуждается сегодняшняя перестройка и которой должны придерживаться все рабочие коллективы.

Инициаторы Всесоюзного соревнования за выполнение двухлетнего плана к 70-й годовщине Великого Октября справились со своими обязательствами, стали Героями Социалистического Труда, одними из первых стахановцев перестройки.

Однако эффективное функционирование бригад, удовлетворяющее экономические (т. е. материальные и моральные) интересы рабочих, возможно только в условиях согласованной деятельности всех цеховых и заводских служб. Такую деятельность не обеспечишь без коренной перестройки внутризаводского планирования, учета, материально-технического обеспечения, изменения самого подхода к инженерно-технической подготовке производства. Возрастает и должностная, и моральная ответст-

венность всех других категорий работников предприятий — инженеров, техников, служащих за бесперебойную работу производственных бригад. Администрация предприятия обязана гарантировать своевременное обеспечение каждой бригады материалами, полуфабрикатами, инструментами, оснасткой, энергоуслугами, исправную работу оборудования, создать другие условия для плодотворного труда. Держать ответ перед бригадой должны теперь не только мастер и начальник цеха, но и отдел главного технолога, и отдел снабжения, и производственно-диспетчерский отдел, все другие подразделения завода (фабрики), объединения.

Вот какими процессами руководит бригада. Она не просто органическая и неотъемлемая часть механизма хозяйствования, она — ключевое звено в системе совершенствования производственных отношений. Для жизни страны имеет большое значение каждый аспект этих отношений, начиная с нравственного значения бригады. Через бригаду проходят становление молодые поколения рабочих. Именно здоровая рабочая среда формирует правильное отношение к труду, воспитывает тягу к мастерству и знаниям, гордость за свой трудовой коллектив, рабочую взаимовыручку и солидарность, непримиримость к стяжательству, честность и принципиальность, ответственность за порядок и дисциплину, чувство непосредственной причастности к делам цеха, завода и всего государства, что в итоге определяет результаты хозяйственной деятельности. Многое, конечно, решает здесь личность бригадира, его собственная подготовка, его стиль руководства. Как правило, бригадирами становятся лучшие представители рабочего класса, которым присущи наиболее характерные черты советского руководителя: блестящее знание дела, партийность в ее широком понимании, организаторские способности. Благодаря этим качествам знают далеко за пределами своего предприятия бригадиров: Героя Социалистического Труда, лауреата Государственной премии СССР с производственного объединения «Подольскшвеймаш» В. П. Семенова, лауреата Государственной премии СССР с новосибирского ПО «Сибэлектротяжмаш» А. А. Дубчака, Героя Социалистического Труда, члена КПСС с Уральского завода тяжелого машиностроения (Уралмаш) А. М. Королева, Героя Социалистического Труда, члена ЦК КПСС с АвтоВАЗа В. М. Малыхина, многих других признанных вожakov рабочего класса.

Личным примером утверждают они дух подлинного коллективизма в бригадах, способствуют развитию процессов, делающих страну богаче и могущественнее. Задача состоит в том, чтобы на каждом предприятии таких бригадиров было все больше и больше. Необходим не только правильный подбор, нужна еще и повседневная целенаправленная подготовка бригадиров. Как и солдатами, бригадирами не рождаются, бригадирами становятся. Опираясь на эту силу, любой хозяйственный руководитель может быть уверен в выполнимости самых сложных задач, поставленных перед ним в области обновления и повышения эффективности производства.

#### **4. СОЗИДАТЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ ЦЕХА**

Бригада как первичная ячейка трудового коллектива существует не сама по себе. Кооперация труда в ней начинается, но не замыкается. Бригада не выполнит своего предназначения без тесной взаимосвязи с другими звеньями производственного процесса. Обеспечить это взаимодействие призвано внутрицеховое управление. Его непосредственными организаторами и одновременно исполнителями выступают линейные руководители: мастер, старший мастер, начальники участка, смены, цеха. Их управленческие функции охватывают переплетение горизонтальных связей в производственных отношениях с вертикальными. С одной стороны от них — поставщики материалов и полуфабрикатов, с другой — потребители продуктов их труда. Снизу предъявляют претензии подчиненные, сверху ставят задачи руководители. Экономические интересы каждой группы работников неодинаковы.

Задача управления сводится к тому, чтобы соединить эти интересы, подчинить их социально-экономическим целям объединения или предприятия. В условиях когда широкое использование бригадных форм организации труда и введение в действие Закона о трудовых коллективах совпали во времени с расширением прав предприятий и объединений и усилением их ответственности за результаты работы, функции цеховых руководителей значительно усложнились, а их роль существенно возросла.

Показательна в этом смысле составленная в Министерстве химического и нефтяного машиностроения СССР «Памятка начальнику цеха». В ней говорится, что в

новых условиях начальник цеха должен: знать все основные плановые показатели завода и цеха и обеспечить их выполнение; вести в коллективе активную политико-массовую и воспитательную работу; постоянно заботиться о подготовке и повышении квалификации кадров; изыскивать, используя достижения науки и техники, резервы повышения эффективности производства по всем технико-экономическим показателям; способствовать внедрению прогрессивных форм организации труда; укреплять дисциплину; повышать коэффициент сменности работы оборудования; организовывать неформальное социалистическое соревнование.

Для обеспечения поставленных задач необходимо знать: потребность и обеспеченность цеха во всех видах ресурсов; состояние ежедневного выполнения плановых заданий; положения о внутрицеховом хозрасчете, оплате труда и премировании. Причем важно не само по себе четкое знание этих положений начальником цеха и его подчиненными, а умелое применение их на практике.

Еще более широкий круг обязанностей согласно утвержденному Госкомтрудом СССР и ВЦСПС «Типовому положению о мастере производственного участка производственного объединения (комбината), научно-производственного объединения, промышленного предприятия, строительной и ремонтно-строительной организации» (новая редакция)<sup>1</sup> у мастеров, которых давно называют центральной фигурой производства. В соответствии с принятым в апреле 1977 г. постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по дальнейшему повышению роли мастера производственного участка промышленных предприятий и строительных организаций»<sup>2</sup> мастерам присваиваются звания «Мастер I класса» и «Мастер II класса» с установлением надбавки к заработной плате в размере соответственно 20—30 и 10—15% их должностного оклада. Предусмотрен ряд других мер по стимулированию труда мастеров, оказанию им помощи.

И все же на многих предприятиях до недавнего времени должности мастеров являлись вакантными, среди них наблюдалась высокая текучесть. Оклад мастера практически не превышал трех четвертей средней зара-

---

<sup>1</sup> Экономическая газета 1984. № 19. С. 22.

<sup>2</sup> Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам. Т. 11. М.: Политиздат, 1977. С. 676—681.

ботной платы рабочих его участка. Использовать же право устанавливать указанные надбавки за классность руководители предприятий по существу не могли, поскольку Госкомтруд СССР определил источником их выплат весьма ограниченный фонд персональных надбавок.

Положение коренным образом изменилось с расширением прав предприятий в условиях широкомасштабного экономического эксперимента, когда появилась возможность не ограничивать размер премий мастерам, старшим мастерам, начальникам участков и смен за выполнение и перевыполнение установленных показателей, устанавливать надбавки к их окладам за счет экономии фонда заработной платы. Например, на заводе «Миассэлектроаппарат» разработали прогрессивную шкалу определения размера надбавок к окладам цеховых руководителей в зависимости от величины планируемого роста производительности труда по цеху на год. Так, при плановом росте производительности труда до 5% начальник цеха или его заместитель могут получить надбавку к окладу в размере до 10%, от 5 до 7%—10—20, от 7 до 9%—20—30, более 9%—30—50%. Новый подход к стимулированию труда руководителей цеховых подразделений сказался на повышении их инициативы. Экономические показатели предприятия улучшились.

Подобные факты не единичные. Так, в тернопольском ПО «Ватра» имени 60-летия Советской Украины усовершенствовали систему внутризаводского планирования и стимулирования.

Здесь производственно-диспетчерский отдел заблаговременно выдает цехам специфицированные производственные программы, подкрепляя их расчетами: загрузки оборудования; необходимого количества материальных и трудовых ресурсов. Внедрена система оценки качества труда структурных подразделений с помощью нормативов положительных и отрицательных показателей. Например, за выполнение плана по широкой номенклатуре изделий коэффициент качества труда повышается на 0,1 (или на 10%), за улучшение коэффициента ритмичности (сыше 0,95) — увеличивается на 0,03, или на 3%, и, наоборот, за ухудшение (ниже 0,9) уменьшается на 0,02, или на 2%, за каждую сотую долю коэффициента ритмичности. Премирование руководящих работников и инженерно-технических работников цехов зависит от оценки качества труда.

Однако еще далеко не везде достигнута гармония

в деятельности руководителей цехового и общезаводского уровня. В постановлении Совета Министров СССР и ВЦСПС от 10 декабря 1985 г. «О дальнейшем повышении роли мастеров, начальников участков и цехов объединений, предприятий и организаций промышленности и об усилении стимулирования их труда» справедливо отмечалось, что руководители многих предприятий еще не создают необходимых условий для плодотворного труда мастеров, начальников участков и цехов, не принимают мер к повышению их престижа, обеспечению широкого участия в решении производственных, технических и социальных задач на предприятиях.

В настоящее время реализуется намеченная постановлением задача повысить роль и ответственность руководителей среднего звена в ускорении внедрения в производство достижений науки и техники, использовании новых методов хозяйствования, повышении качества продукции, экономии всех видов ресурсов. Работа непосредственных командиров производства направляется на последовательный перевод структурных подразделений на хозяйственный расчет, внедрение коллективного подряда.

Для оценки эффективности труда и компетентности мастеров, начальников участка и цехов предусмотрено каждые два года проводить аттестацию, которая призвана стать действенным средством проверки их ответственного отношения к порученному делу и являться основанием для принятия решения о продвижении в должности, присвоении классного звания, повышении окладов, а при необходимости — о снижении окладов или об освобождении от должности. Руководителям предприятий предоставлено право устанавливать по результатам аттестации надбавки в размере до 50% должностного оклада линейным руководителям цехов за счет экономии фонда заработной платы. В целях поощрения мастеров, имеющих большой опыт работы и добивающихся наиболее высоких результатов труда, введено звание «Почетный мастер». Разрешено увеличивать премиальный фонд, выделяемый в распоряжение мастера, до 5% планового фонда заработной платы участка. На указанные цели может направляться часть средств фонда материального поощрения.

Кроме того, надо иметь в виду, что в соответствии с постановлением ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС от 17 сентября 1986 г. «О совершенствовании организации заработной платы и введении новых тарифных ставок и должностных окладов работников произ-

водственных отраслей народного хозяйства» в двенадцатой пятилетке вводятся новые, повышенные на 30—35% должностные оклады руководителям и специалистам. Таким образом, в новых условиях хозяйствования права и обязанности цеховых руководителей подкреплены системой оплаты и стимулирования труда.

В условиях перестройки меняется фон хозяйствования руководителя цеха. Ему делегируется часть полномочий, самостоятельности и ответственности. И в этом заключена большая логика. Ведь производственный цех не просто подразделение завода — это отдельное самостоятельное хозяйство, состоящее из совокупности основных и вспомогательных участков, действующих, как правило, на началах внутризаводского хозрасчета. И хотя цех располагает меньшим объемом хозрасчетных прав и его реальная компетенция значительно уже, нежели у предприятия, основные принципы хозрасчета: оперативно-хозяйственная самостоятельность, окупаемость затрат и обеспечение рентабельности, материальная заинтересованность и ответственность за уровень хозяйствования распространяются и на деятельность цехов. При посредстве хозрасчета происходит взаимоувязка целей разных уровней руководства. Поиск и использование резервов, на что и ориентируют новые условия хозяйствования, осуществляются более планомерно на всех уровнях управления. Вот как, например, выглядит схема доведения сквозных хозрасчетных показателей в ПО «Укрэлектромаш» (табл. 4.1).

Новой стадией в развитии внутрихозяйственного расчета является распространение на цехи и участки принципов коллективного подряда. Согласно постановлению Госкомтруда СССР и ВЦСПС от 25 ноября 1983 г. «О проведении в объединениях, на предприятиях и в организациях Новосибирской области эксперимента по применению коллективного подряда на участках, в цехах и других структурных подразделениях»<sup>1</sup> на 13 предприятиях Новосибирской области проводится эксперимент, который охватил 55 цехов и участков с численностью более 5 тыс. человек. Задействованные в нем принципы подряда предусматривают: 1) четко установленный конечный результат работы и сроки ее выполнения; 2) соответствующую подготовку производства; 3) предоставле-

---

<sup>1</sup> Бюллетень Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам. 1984. № 4. С. 3—8.

ние коллективу самостоятельности в выборе конкретных форм и методов организации своей работы; 4) закрепление за коллективами оборудования, инструментов, установление нормативов расходования ресурсов и т. п.; 5) гарантированный размер оплаты труда за достижение конечных результатов независимо от фактических затрат или численности работников; 6) взаимную материальную ответственность подрядного коллектива и администрации за выполнение условий подряда.

О том, что дает подряд, можно судить по результатам работы цеха зажимного инструмента Новосибирского инструментального завода. В этом довольно крупном, хорошо оснащенном производстве годовой объем нормативной чистой продукции составляет 4,5 млн. руб. До эксперимента план цехом не выполнялся. В первые три года одиннадцатой пятилетки степень выполнения плана по объему производства составляла соответственно 87,2; 85,7 и 91,4%. В 1984 г. — первом году эксперимента, работая с меньшей численностью персонала, цех выполнил план на 100,1%, обеспечив прирост к уровню 1983 г. на 5,1% при общезаводском темпе прироста 2,9%. Был перевыполнен план по росту производительности труда. Аналогичные результаты получены в 1985—1986 гг. При этом выпуск более прогрессивных изделий увеличился в 1985 г. почти в 1,5 раза, а в 1986 г. — в 2 раза. В цехе улучшилась дисциплина, снизилась текучесть кадров. Здесь лучше, чем в других цехах, проведена аттестация рабочих мест, около 100 рабочих являются многостаночниками, более половины владеют смежными и вторыми профессиями. К значительному повышению эффективности производства привел коллективный подряд и в других коллективах области.

Учитывая ценность накопленного опыта, Госкомтруд СССР и Секретариат ВЦСПС в сентябре 1986 г. приняли решение о проведении в 1986—1987 гг. эксперимента по применению коллективного подряда в отдельных цехах производственных объединений «Новокраматорский машиностроительный завод имени Ленина», «Уралмаш», «Ждановтяжмаш» и Барнаульского завода транспортного машиностроения имени Ленина<sup>1</sup>. Продлено проведение эксперимента и на предприятиях Новосибирской области.

Одной из важнейших предпосылок повышения эффективности производства в каждом цехе является аттеста-

---

<sup>1</sup> Социалистическая индустрия. 1986. 10 октября.

**Схема доведения сквозных хозрасчетных показателей  
в ПО «Укрэлектромаш»**

Показатели	Объединение в целом	Производства и цехи	Бригады
Производство продукции	Объем реализации продукции с учетом поставок в соответствии с заключенными договорами	Отгрузка изделий в соответствии с заказами (для подразделений, выпускающих конечную продукцию), обеспечение сборочных цехов комплектным набором деталей в соответствии с заказами (для заготовительных цехов)	Номенклатура продукции, работ и услуг (в бригадокомплектках)
Производительность труда	Рост производительности труда, исчисляемой по чистой (нормативной) продукции	Трудоемкость продукции производства и цеха (в нормо-ч)	Снижение трудоемкости продукции и работ (в нормо-ч)
Себестоимость продукции	Предельные затраты на 1 руб товарной продукции	Затраты производства (цеха) на 1 руб продукции	Лимит конкретных видов материальных ресурсов
Качество продукции	Удельный вес продукции высшей категории качества в общем объеме производства	Сдача продукции с первого предъявления (для заготовительного производства)	Удельный вес продукции, принятой госприемкой с первого предъявления

ция рабочих мест. В ней заложены огромные возможности. Активное задействование резервов рационализации рабочих мест будет оставаться первостепенной задачей двенадцатой пятилетки. Велики и другие потенциальные внутрипроизводственные резервы цехов. Но для того чтобы они были использованы, руководителям цехового звена необходимо хорошо представлять существо нового механизма стимулирования высокопроизводительного труда, иметь практику его реализации. Для этого надо не только разбираться в специфике продукции и технологических процессов, выполняемых в цехе, но и иметь постоянно обновляемую информацию о передовом опыте производства аналогичной продукции на родственных предприятиях и в зарубежных фирмах, использования материалов, оборудования. Резерв можно уви-

деть из сопоставления своего и чужого опыта, а эффективность деятельности — из реализованного резерва.

Стиль руководства, отличающийся деловитостью и компетентностью, предполагает не только понимание высказанных положений, но и, что самое главное, — их воплощение в повседневную практику. Грамотный цеховой руководитель не просто «вычисляет» «удельную» долю своего подразделения в затратах и результатах предприятия, он ищет новые подходы к организации дела. Сейчас многие проблемы активно решают советы мастеров и советы начальников цехов. По их инициативе, например, подбор и расстановку кадров среднего звена на основе конкурсов и выборности стали осуществлять в Воронежском ПО по выпуску тяжелых механических прессов, Пермском заводе высоковольтных электроизоляторов, на рижском заводе «Автоэлектроприбор» и ряде других объединений и предприятий. Однако здесь приходилось сталкиваться с рядом объективных трудностей.

Некоторые статьи трудового законодательства не были увязаны органично с положениями Закона о трудовых коллективах. Нельзя было, например, досрочно объявить выбор-конкурс на замещение руководителя среднего звена, не оправдавшего возлагавшихся на него надежд, если он не «набрал» трех взысканий. Мастера без его согласия нельзя было не только освободить от должности, но даже перевести в другой цех. Сегодня эти трудности преодолеваются. Выборность руководителей среднего звена становится повседневной практикой в соответствии с решениями январского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС и Законом СССР о государственном предприятии (объединении).

В то же время еще много нерешенных проблем имеется в организации труда руководителей среднего звена. Требования к ним велики, а возможности их реализации подчас бывают ограниченными. В цехах одних предприятий наблюдается явный недостаток инженерно-технических работников. Сокращение управленческого аппарата привело к тому, что на Кременчугском автомобильном заводе, например, во многих цехах с численностью более 1000 человек осталось по два экономиста, которые не в состоянии выполнять аналитическую работу: они еле успевают довести плановые задания, полученные из экономических служб завода, до производственных участков. В подобных условиях начальника цеха «едва хватает» на диспетчерские функции, заботы

о перспективном развитии производства отходят на задний план.

В цехах других предприятий, наоборот, инженеров вдвое-втрое больше, чем на аналогичных отечественных или зарубежных заводах. А производство страдает аритмией, не справляется даже с количественными показателями. Подчас это объясняется тем, что существует ведомственность и у специалистов цеховых служб. Каждый занят своим узким делом, не знает, что делается на соседних участках. Ответственность за принятие решений сконцентрирована на линейном персонале, инженерно-технические работники от нее освобождены.

Не решен и ряд других вопросов. Например, сегодня категорию цеха, от которой зависят оклады его руководителей, так же как и много лет назад, определяют по количеству работающих. И по существу начальник цеха не заинтересован в том, чтобы механизировать труд в цехе, поднимать производительность труда, сокращать численность персонала.

Практически не существует сколько-нибудь продуманной системы подготовки руководителей среднего звена. В большинстве случаев каждый начальник цеха, участка, мастер «учится плавать» самостоятельно. Теоретические «основы руководства» он усваивает из столкновений с ежедневной практической ситуацией в своем цехе. Каждый строит свою работу, основываясь на собственных принципах и убеждениях. Один старается все знать и за всем успеть, все сделать сам. Другой считает необязательным загружать себя конкретными расчетами, заданиями, считая, что для этого существуют подчиненные.

В столкновении с этими проблемами и происходит перестройка деятельности командиров среднего звена. Причем происходит она активно. И эта активность является вполне закономерной. Во-первых, для перестройки производства сегодня в цеховом звене созданы материально-технические и финансовые условия. Заводы и объединения в новых условиях хозяйствования получают больше возможностей самим распоряжаться заработанным фондом развития производства. Кроме того, на нужды технического перевооружения теперь разрешено использовать часть средств амортизационных отчислений, предназначенных на капитальный ремонт, если указанные затраты будут более эффективными. Облегчены

условия получения кредита на проведение высокоэффективных мероприятий научно-технического прогресса. А место внедрения новшеств — это прежде всего цехи. Во-вторых, усилилась экономическая заинтересованность в обновлении производства и улучшении благодаря этому результатов хозяйственной деятельности. В-третьих, соединение этих двух условий предоставляет простор инициативе цеховых руководителей в совершенствовании управления цехом, способствует проявлению их личных творческих способностей, благоприятствует разворачиванию активного (а не формального) состязательного соревнования с другими цехами.

И все же следует признать, что пока еще потенциальные возможности цеховых руководителей, их вновь обретенные полномочия используются далеко не в полной мере. На многих предприятиях не найдено оптимального соотношения между самостоятельностью и инициативой начальников цехов и теми организационно-экономическими и техническими рамками, в которых цех должен хозяйствовать как структурное звено предприятия, соблюдая требования строгой пропорциональности в объемах производимой продукции и затратах материальных и трудовых ресурсов. Не все руководители среднего звена управления вникли в существо нового хозяйственного механизма, четко усвоили свои новые права и обязанности, определили конкретные пути и средства повышения эффективности производства и зависящие от нее суммы материального вознаграждения за результаты работы, перестроили стиль руководства.

Качественного скачка здесь еще не произошло. Основной упор делается пока на выполнение заданий по производству продукции. Хорошо, если они определены с учетом договорных обязательств. Часто вне поля зрения остаются вопросы разработки и осуществления конкретных, чисто цеховых мероприятий, направленных на экономию металла, других материалов, снижение себестоимости продукции в целом, на рост производительности труда. А ведь именно эти показатели определяют в первую очередь эффективность нашей экономики. Именно им следует уделять первостепенное внимание. Медленно распространяется опыт АвтоВАЗа и ряда других передовых предприятий по централизации функций подготовки и обслуживания производства, которая приносит экономический и социальный эффект. Поэтому совершенствование стиля и методов хозяйствования цехового

управленческого персонала продолжает оставаться значительным резервом улучшения технико-экономических показателей деятельности предприятий.

## **5. САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ — КРЕДО ДИРЕКТОРА, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — СТИЛЬ ЕГО РАБОТЫ**

С тем, что у цеха всегда есть резервы для роста эффективности производства, согласится, пожалуй, каждый цеховой руководитель. Но он тут же добавит, что не все зависит от него, чтобы пустить их в дело. Этому мешают и недопоставка материалов, и неисправная работа оборудования, и несвоевременная подготовка производства, и множество других внешних причин. И будет прав. Обеспечение бесперебойной и сопряженной деятельности каждого цеха, всех цехов и других подразделений предприятия — это забота не только руководителей среднего звена, это в первую очередь обязанность и задача управленческих служб предприятия как единого целого.

И здесь, по-видимому, следует остановиться на характеристике особой, специфической роли предприятия, представляющего собой относительно обособленное звено единого народнохозяйственного комплекса. Социалистическое предприятие выступает одновременно и в качестве формы существования производительных сил общества, и в качестве формы проявления производственных отношений, поскольку его средства производства — часть общенародной собственности, а их используют люди, применяющие те или иные формы экономических отношений.

Социалистическое предприятие строит свою деятельность на сочетании централизованного руководства со своей хозяйственной самостоятельностью и инициативой. Проблема, которая решается с введением новых условий хозяйствования, состоит в том, чтобы определить наиболее рациональные соотношения между централизованным руководством и самостоятельностью в реализации главной функции предприятия — в производстве общественно необходимых продуктов труда при эффективном использовании требующихся для этого ресурсов. При этом надо иметь в виду главную черту предприятия: его производственно-техническое, организационное и экономическое единство.

Закон СССР о государственном предприятии (объединении) в пределах этого единства определяет права и обязанности предприятия в различных областях его деятельности: во всемерном развитии социалистического самоуправления, в вовлечении всех членов трудового коллектива в управление делами предприятия и общества; планировании; постоянном повышении технического уровня и организации производства, обновлении изделий и выпуске продукции высокого качества; техническом перевооружении и реконструкции; социальном развитии трудового коллектива; оплате труда и укреплении государственной, производственной и трудовой дисциплины, последовательном осуществлении социалистических принципов распределения по труду и социальной справедливости; укреплении хозрасчета; внешнеэкономической деятельности; осуществлении мероприятий по охране окружающей природной среды и т. д.

Задача заключается в том, чтобы предприятие наиболее полно реализовало предоставленные ему полномочия. Однако степень этой полноты у различных предприятий неодинакова. Она зависит от многих факторов: от состояния материально-технической базы предприятий, действенности экономических рычагов и стимулов, определяющих заинтересованность его работников в конечных результатах своего труда, места предприятия в системе общественного разделения труда и устойчивости его связей по кооперации со смежниками, социальной активности производственного коллектива и др.

Начиная с 1987 г. предприятия всех отраслей промышленности работают в новых условиях хозяйствования, основу которых заложил широкомасштабный экономический эксперимент. А деятельность коллективов семи министерств — Минхиммаша СССР, Минприбора СССР, Минавтопрома СССР, Миннефтехимпрома СССР, Минлегпрома СССР, Минморфлота СССР, Минторга СССР и 36 предприятий других министерств строится на принципах полного хозрасчета и самофинансирования. В процессе этого эксперимента отрабатываются новые, более совершенные формы и методы хозяйствования на базе расширения прав и усиления ответственности предприятий, которые побуждают руководителей правильно оценивать значимость каждого из названных факторов, повышать потенциальные возможности для роста конечных результатов. Проверяются состав и действенность экономических нормативов для обеспечения хозрасчетной

заинтересованности коллектива в итогах его деятельности.

В условиях самофинансирования предприятию в централизованном порядке доводятся только задания, отражающие главные стороны его деятельности: производство основной номенклатуры в натуральном выражении, задания по обновлению выпускаемой продукции, росту производительности труда, прибыли, лимиты централизованных капитальных вложений и основных материально-технических ресурсов. Утверждаются также стабильные нормативы фонда заработной платы, образования поощрительных фондов, отчислений от прибыли в бюджет и ряд других нормативов, с помощью которых между конечными результатами производства и доходами предприятий устанавливается заранее обусловленная зависимость. Наряду с этим повышена ответственность предприятий перед государством, партнерами и потребителями продукции за соблюдение договорных обязательств, выполнение плана по прибыли. Развитие действующего производства осуществляется теперь главным образом за счет заработанных или за счет заемных источников финансирования.

Таким образом создан тот фон для хозяйственной деятельности, результативность которой будет прямо зависеть от конкретных методов соединения средств и предметов труда, техники и экономики, иначе говоря, от той самой социальной активности, которая является одним из основных факторов эффективности производства. Социальная активность — субъективная категория. Она проявляет себя как созидательная сила, производная от уровня общего и профессионального образования, культуры, общественного сознания каждого работника, ответственности работы партийной, профсоюзной и комсомольской организаций и, конечно, от уровня управления, стиля и методов работы хозяйственных руководителей.

Роль современного руководителя сложна. Он должен иметь особую, специфическую квалификацию, потому что процесс управления сегодня заметно усложнился и продолжает усложняться. И это естественно, так как в различных сферах деятельности предприятия — в производстве продукции, в хозяйственных связях, в окружающей среде, в коллективе — происходит все больше изменений, число проблем увеличивается. Все эти изменения надо не только вовремя заметить, но и воспринять, а проблемы не только понять, зафиксировать, но и решить.

Для того чтобы квалифицированно руководить современным производством, руководителю нужно очень много знать. Знать конструктивные особенности производимой продукции, ее назначение и особенности технологии изготовления, ее существующий и перспективный уровень, изучать информацию о тенденциях научно-технического прогресса, четко представлять перспективу развития своего предприятия. Быть сведущим в вопросах экономики, хозяйственного законодательства, управления.

Забота о производстве и забота о людях должны составлять единый смысл труда сегодняшнего руководителя. Отсюда и широкий круг обязанностей, и вместе с тем четкий регламент работы. Рабочего времени директора должно хватить и на науку, и на технику, и на экономику, и, конечно же, на работу с кадрами. Организация слаженного производственного процесса требует активного взаимодействия руководителя с создателями изделий, технологий, оборудования, материалов, комплектующих изделий, с потребителями изготавливаемой продукции, с подрядными строительными организациями. При всей значимости четкого функционирования горизонтальных связей нельзя забывать о построении столь же четких взаимоотношений предприятия «по вертикали» — с министерством, центральными планирующими, снабженческими и контролирующими органами.

В поле зрения руководителя всегда должны быть вопросы развития жилого фонда, всех объектов социального назначения, подсобного хозяйства, сотрудничества с подшефными школами, профтехучилищами, колхозами и еще ряд других проблем. Каждым из этих процессов и их целостной совокупностью необходимо грамотно управлять, т. е. уметь объективно оценивать сложившуюся ситуацию и принять правильное решение. Цена ошибки руководителя при современных масштабах производства может быть очень большой. Причем потери могут быть не только материальными, но и нравственными, которые могут привести к безразличному отношению к работе и равнодушию людей, увеличению текучести кадров и т. д.

Вот почему, если рассматривать усиление доверия к руководителю и расширение его возможностей в области принятия самостоятельных решений без оглядки на вышестоящее руководство, как его кредо, то готовность брать на себя ответственность за последствия принимае-

мых решений следует считать стилем его работы, способствующим проявлению преимуществ новых условий хозяйствования.

Роль личности директора в условиях перестройки неизмеримо возросла. Настоящим командирам производства должны быть присущи глубокое знание дела, социалистическая предприимчивость, обостренное чувство ответственности за порученный участок, умение строить четкую программу действий с учетом перспективы развития предприятия, способность увлечь людей, пробудить в них инициативу, нацелить на творческий поиск. К названным чертам следует также добавить высокую работоспособность, пунктуальность, требовательность к себе и подчиненным, дисциплинированность, обязательность, коммуникабельность. Однако это перечисление не исчерпывает всех качеств, которыми должен обладать директор современного предприятия.

Новые условия хозяйствования требуют от современного руководителя закрепления и развития этих качеств, а особенно развития умения находить новые подходы к решению сегодняшних проблем, связанных с основными аспектами хозяйственной перестройки — научнотехническим, экономическим и социальным. Современный этап научно-технической революции диктует другой ритм жизни. Например, совсем недавно тракторы «Беларусь» имели мировую известность. Однако в последние годы они стали терять завоеванные позиции, особенно на мировом рынке. По ряду показателей (удельному расходу топлива и масла, комфортабельности, удобству в эксплуатации, внешнему виду, конструктивному решению ряда узлов) их стали обогонять передовые зарубежные фирмы. И это не единственный пример. Причины появившегося отставания в уровне отечественной, прежде всего машиностроительной, продукции проанализированы. Одна из них — философия подражательства в создании новой техники. И эту отнюдь не активную позицию инженерного корпуса сейчас приходится менять. В решениях XXVII съезда партии и июньского (1986 г.) Пленума ЦК КПСС поставлена задача добиться того, чтобы к 1990 г. 80—95%, а в 1991—1993 гг. все 100% основной номенклатуры изделий машиностроения соответствовали по своему техническому уровню мировым достижениям науки и техники.

Несмотря на всю сложность, эта задача вполне осуществима. Сейчас большинство производственных объе-

динений и предприятий разработали и осуществляют перспективные планы обновления производства на базе современной техники и технологии, которые предусматривают как повышение уровня и качества выпускаемой продукции, так и повышение технического уровня, организации производства, внедрение ресурсосберегающих технологий.

То, что комплексный подход к реализации таких планов — главная гарантия проводимой сегодня перестройки, доказывает, например, опыт Ивановского станкостроительного ПО имени 50-летия СССР. Его продукция — одна из самых сложных: это станки с числовым программным управлением и обрабатывающие центры, на базе которых создаются гибкие автоматизированные производства. Поставив задачу выпускать только новейшее оборудование, не уступающее лучшим зарубежным аналогам, ивановские станкостроители пошли на комплексное совмещение этапов разработки технической документации, внедрили порядок проектирования серийных машин без создания опытных образцов, параллельного конструирования основных узлов и их изготовления до полного завершения разработки агрегата в целом, объединили усилия конструкторов, металлургов, технологов и электронщиков. Ввели принципиальные изменения в технологию и организацию производства, в его технологическую подготовку. Связали эти меры с мерами материального стимулирования, с повышением персональной ответственности каждого работника за конкретное дело. В результате сроки создания проектов новых сложнейших комплексов были сокращены без ущерба для их качества в 4 и 5 раз, цикл сборки станков уменьшился с 3—4 месяцев до 20 дней.

Сегодня ивановские станки известны всему миру, и большую роль в этом сыграл стиль руководства генерального директора этого объединения В. П. Кабаидзе. Он явился организатором перестройки работы своего коллектива за несколько лет до того, как XXVII съезд партии принял решение сделать перестройку нормой хозяйственной жизни. Добился пересмотра плана производства станков, которые перестали пользоваться спросом. Подобрал группу инженеров, которые сумели осуществить техническую революцию в своем деле. Проявил принципиальность в отношениях с министерством, зажег своей энергией весь коллектив. По заслугам и честь. В. П. Кабаидзе было присвоено звание Героя

Социалистического Труда. Он был избран делегатом XXVII съезда КПСС.

Поиск новых форм соединения науки с производством, которые позволили бы обеспечить прорыв в важнейших направлениях техники и поддержание ее на самом высоком уровне, продолжается. Результатами такого поиска является создание межотраслевых научно-технических комплексов (МНТК), научно-технических центров (НТЦ) на крупных предприятиях и в производственных объединениях, практической задачей которых является выдача проектов самых новейших моделей техники. Например, НТЦ АвтоВАЗа поставил цель, чтобы создаваемые им базовые модели, которые станут на конвейер, были самого высокого качества и превосходили своими достоинствами аналогичные машины зарубежных фирм.

Базой высокого уровня продукции является постоянное обновление технологии и организации производства. В условиях действующих предприятий эта задача эффективно решается за счет реконструкции и технического перевооружения. Вот только отдельные примеры. Коллектив Одесского станкостроительного объединения должен за двенадцатую пятилетку увеличить объем продукции в 1,8 раза, а это в основном станки с числовым программным управлением. Еще в прошлой пятилетке здесь собственными силами реконструировали большинство цехов, насытили их станками с ЧПУ, автоматическими линиями. Серьезно занялись обучением рабочих, обслуживающих новое оборудование. В этой пятилетке главную ставку сделали на создание гибких автоматизированных производств (ГАП). С этой целью сами, методом народной стройки, построили новый цех, где и стали размещать ГАПы. ГАПы будут трудиться 300 дней в году в три смены, что позволит поднять производительность труда примерно в три раза. Опробовав ГАПы у себя, одесские станкостроители начали серийное освоение производства высокопроизводительных обрабатывающих центров-модулей качественно нового уровня. На их базе готовятся организовать выпуск комплектного оборудования для гибких автоматизированных производств. На путь, который прошли, они как бы приглашают потребителей своей продукции. Это — тоже новое явление в стиле работы наших предприятий.

Принципиально по-иному подошли к проблеме обновления производства ленинградцы. Они решили ограничить намеченное на двенадцатую пятилетку строитель-

ство производственных объектов, усовершенствовать структуру технологического оборудования, освободиться от физически и морально устаревшего оборудования, загрузить оставшееся (и в первую очередь высокопроизводительное, эффективное) оборудование в 2—3 смены, сократить число рабочих мест, а высвободившиеся капитальные вложения направить на реконструкцию предприятий и увеличение жилищно-коммунального и социально-культурного строительства. Эта инициатива преследует сразу три цели. *Во-первых*, задания пятилетки будут выполняться при меньших затратах, за счет более интенсивной эксплуатации прогрессивного оборудования. *Во-вторых*, работа на новом автоматизированном оборудовании значительно облегчает труд станочников, повышает его творческое содержание и производительность, ведет к повышению заработка рабочих. *В-третьих*, сэкономленные средства направляются на сооружение жилья и решение других социальных проблем.

Конечно, достижение этих целей требует большой перестройки в привычном ритме работы самих предприятий, нового режима функционирования детских учреждений, службы быта, всей сферы инфраструктуры. Но надо принимать во внимание и то, что научно-технический прогресс меняет ритм обновления. Сегодня в течение жизни одного человеческого поколения меняется несколько поколений техники. Через пять — семь лет на смену устаревшему оборудованию приходит новое, более производительное. В его создание вкладываются большие средства и надо, чтобы они успели дать эффект. Переход на новый режим работы стал программой действия для многих промышленных предприятий страны. Особенно активно поддерживали инициативу ленинградцев машиностроительные предприятия Харьковской, Запорожской, Ульяновской областей.

Чрезвычайно важное значение в хозяйственной перестройке имеет ее экономический аспект. Новое отношение к экономике проявляется прежде всего в тех ценных начинаниях, с которыми в конце и в начале двенадцатой пятилетки выступили передовые коллективы. Нацеливаясь на высокие хозяйственные достижения, рубежи которых обозначены Основными направлениями экономического и социального развития СССР на 1986—1990 годы и на период до 2000 года, они предложили новые подходы к работе, использование которых повысит экономический потенциал их предприятий и страны в целом. Так,

под девизом «Каждому месяцу двенадцатой пятилетки — сверхплановый день!» работают труженики Свердловского инструментального завода. Коллективы объединений «Новокраматорский машиностроительный завод имени Ленина», «Уралмаш», «Электростальтяжмаш» и «ВНИИ-метмаш» приняли совместные социалистические обязательства по техническому перевооружению производства и досрочному выполнению на этой основе поставок оборудования для реконструкции предприятий черной металлургии, нефтяной и газовой промышленности.

Ивановские и московские станкостроители положили начало принципиально новому в нашей экономике направлению — созданию совместных предприятий с братскими социалистическими странами. Одно совместное советско-болгарское научно-производственное объединение создано на базе Ивановского станкостроительного ПО имени 50-летия СССР и болгарского государственного хозяйственного объединения «Заводы металлорежущих машин» (г. София). Другое — на базе московского станкостроительного производственного объединения «Красный пролетарий» и научно-производственного хозяйственного комбината роботостроения «Берое» (г. Стара-Загора).

Объединение потенциала этих предприятий имеет целью не только повысить технический уровень станкостроения, унифицировать изделия, выпускаемые в двух братских государствах, но и значительно повысить эффективность их труда.

Кооперация их труда в рамках единой организационной структуры позволит оснащать производимое оборудование системами ЧПУ, командоконтроллерами, датчиками, комплектующими изделиями и аппаратурой, производимыми в странах — членах СЭВ, что позволит значительно сократить импорт этих изделий из капиталистических стран. Результаты этого сотрудничества уже дают о себе знать. На два года раньше, чем намечалось, сконструированы и запущены в производство в Софии обрабатывающий центр ИС-500 (что расшифровывается как «Иваново — София — 500 мм» для обработки деталей диаметром до полуметра) и в Иванове — ИС-800.

Единые концепции развития робототехники разработаны московскими и стара-загорскими станкостроителями. В текущей пятилетке ими будет изготовлено 16 700 станков, 5000 гибких производственных модулей и свыше 28 000 роботов, что выведет НПО на одно из

первых мест в Европе по выпуску роботизированной техники<sup>1</sup>. Эти примеры сослужили хорошую службу. Сегодня на благо социализма работает свыше 30 совместных предприятий.

И все же главные надежды на успех в системе перестройки экономических условий хозяйствования связываются с переходом предприятий на принципы полного хозрасчета и самофинансирования. В пользу этого говорят результаты работы пионеров самофинансирования — объединения «АвтоВАЗ» и Сумского машиностроительного объединения имени М. В. Фрунзе. Их коллективам в порядке эксперимента были предоставлены дополнительные права: планировать свою деятельность и отчетываться по меньшему количеству показателей; увеличивать поощрительные фонды в зависимости от роста конечных результатов труда, решать вопросы их расходования по своему усмотрению; самостоятельно формировать структуру управления; внедрять системы оплаты труда и определять размеры и порядок премирования работников предприятий и объединений за основные результаты хозяйственной деятельности, использовать часть средств фонда материального поощрения для стимулирования долгосрочных и своевременных поставок и ускоренного выполнения работ по техническому перевооружению своих партнеров — заводов-смежников и т. д.

Откликаясь на расширение своей самостоятельности, АвтоВАЗ принял дополнительный встречный план на двенадцатую пятилетку по объему производства товарной продукции, по прибыли, решил обновить и модернизировать за пятилетку всю выпускаемую продукцию, сократить сроки подготовки производства базовых моделей автомобилей. И эти обязательства выполняются. В Сумском машиностроительном НПО имени М. В. Фрунзе вырос выпуск товарной продукции, договорные обязательства выполняются полностью. Предельный уровень затрат снизился и значительно увеличилась прибыль. Как говорилось ранее, с 1987 г. на принципах полного хозрасчета и самофинансирования будут работать объединения и предприятия пяти отраслевых министерств и 36 объединений и предприятий семи министерств.

Процесс перестройки и обновления производства представляет новые акценты и на содержании социального

---

<sup>1</sup> Известия. 1986. 25 ноября.

развития производственных коллективов. Раньше проведение активной социальной политики было уделом сравнительно небольшого круга предприятий. Известность в этом отношении получили тернопольское производственное объединение «Ватра» имени 60-летия СССР, Новолипецкий металлургический комбинат, завод «Миасс-электроаппарат», где забота о культуре производства, общественном питании, организации бытовых услуг своим работникам, обеспечении их детскими учреждениями, жильем, спортивными и здравоохранительными учреждениями стала неотъемлемой частью повседневной деятельности. И эта забота была оправданной: на предприятиях сложились стабильные коллективы, резко снизилась текучесть кадров, создавался благоприятный климат творческого отношения к труду. Все это — слагаемые эффективности производства.

В новых условиях хозяйствования возможности для создания таких условий труда и быта появляются практически у всех предприятий. Важно найти применение этим средствам, грамотно использовать их для решения первостепенных социальных задач так, как это сделали, например, горьковские автомобилестроители. Они поставили цель обеспечить каждую семью отдельной квартирой к 1995 г. Капитальные вложения на жилищное строительство наметили увеличить вдвое по сравнению с прошлой пятилеткой. Ежегодно будет вводиться не менее 200 тыс. кв. м жилья. Для этого предусматривается использовать поощрительные фонды предприятия. Рабочие и служащие завода приняли решение отработать в свободное время по 4 дня в году на строительстве жилья и других объектов социального назначения. Весь прирост жилищного строительства будет осуществляться хозяйственным способом. Их почин получил поддержку во всей стране. Поддержали его на Минском автомобильном, Таганрогском металлургическом заводах, в Белорусском оптико-механическом объединении и на сотнях других предприятий.

Процесс перестройки набирает силу на всех направлениях. И все же положение дел на многих предприятиях еще далеко от тех требований, которые предъявляют сегодня задачи ускорения социально-экономического развития страны. Часть этих недочетов объясняется внешними, другая — внутренними причинами. *Внешние* обстоятельства — это продолжающаяся регламентация деятельности предприятий, ограничение их прав, отсутст-

вие реальной возможности заказать необходимые ресурсы на развитие производства и на увеличение выпуска прогрессивной продукции, трудности установления прямых связей с научными, строительными и другими организациями, от деятельности которых часто зависят результаты работы производственного коллектива.

Далее, предприятия имеют теперь возможность зарабатывать средства на научно-техническое и социальное развитие. Им гарантировано получение этих средств в зависимости от конечных результатов работы. Но пока у них нет гарантии в том, что эти средства будут обеспечены необходимыми ресурсами. Нормативы на создание фондов существуют, а нормативы на их материально-техническое обеспечение до сих пор отсутствуют. Отсюда трудности с лимитом подрядных работ, заказами на прогрессивное и дефицитное оборудование, на необходимые строительные материалы. Нет должной координации между различными предприятиями в создании мощностей и освоении производства новых видов материалов и комплектующих изделий. А эта координация в большинстве случаев также зависит от внешних организаций — министерств, планирующих и снабженческих органов, других вышестоящих звеньев.

И еще один момент. На одних предприятиях основные производственные фонды являются изношенными. На других — мощности только что созданы, у них прогрессивное высокопроизводительное оборудование, сбалансированная структура. Одни предприятия имеют хорошее научно-техническое обеспечение, развитые связи с научно-исследовательскими и конструкторскими организациями, другие — лишены таких возможностей. А условия хозяйствования для них — одни и те же.

Есть, разумеется, и другие внешние обстоятельства, неблагоприятно отражающиеся на результатах деятельности предприятий. И все же главные трудности, на наш взгляд, в причинах *внутреннего* порядка. На многих предприятиях до сих пор не отработаны четкие организационные структуры, не налажено эффективное взаимодействие между различными подразделениями. Нет повседневной заботы о подготовке и расстановке кадров. Не продуманы в комплексе вопросы перспективы развития и обновления материально-технической базы предприятия по всем ее составляющим — научно-исследовательской, опытно-экспериментальной, основных и вспомогательных цехов, складского хозяйства, транс-

портных и энергетических коммуникаций. В отрыве друг от друга решаются научно-технические и экономические проблемы. Задания по реализации одних не сопряжены с заданиями по решению других. Плохо поставлена информация о современных достижениях науки и техники и передовом опыте других предприятий. Внутрихозяйственный расчет существует по форме, а не по содержанию. О правах трудового коллектива и развитии самоуправления, внедрении коллективного подряда на многих предприятиях только говорят, но не делают их достоянием практики. Выполнение плана обеспечивают с помощью выходных дней и сверхурочных часов, а создание нормальных условий для ритмичной работы откладывают на завтрашний день.

Не в последнюю очередь наличие этих серьезных недостатков в деятельности предприятий объясняется сложившимся на них стилем руководства. Исповедуя авторитарный или либеральный стиль, отдельные руководители в одних случаях пытаются решать, или, как говорят, «пропускать», все вопросы и проблемы через себя, хотя очевидно, что в современных условиях хозяйствования квалифицированно и оперативно сделать это практически невозможно, в других случаях глубоко не вникают в содержание истинной обстановки на предприятии, не анализируют тщательно содержание возникающих проблем, не работают с документами, регламентирующими новые условия и принципы деятельности. Зато любят представлять в вышестоящих организациях, давать директивные указания, не сообразуясь подчас с реальными возможностями их выполнения.

Перестройка дает отставку такого рода руководителям. Но не везде этот процесс осуществляется необходимыми темпами. Нередко годами ходят в передовиках руководители предприятий, которые выпускают устаревшую продукцию, неудовлетворительно занимаются обновлением производства и социальным развитием, формально относятся к внедрению внутрихозяйственного расчета — основе основ всякой эффективной деятельности.

И все же будущее — за руководителями, которые действительно умеют управлять производством, основывают свои действия на сознательном анализе глубинных причин возникающих проблем, в комплексе решают вопросы выполнения текущего плана и перспективы комплексного развития своего предприятия, развития научно-технического, экономического и социального. Решение проблем

интенсификации такие руководители видят в сочетании всех основных факторов производства, главными из которых являются человеческий фактор, научно-технический прогресс, новые принципы хозяйствования на условиях полного хозрасчета и самофинансирования. Они исповедуют принцип: самостоятельность — кредо директора, а ответственность — стиль его работы. Именно на таких началах работают руководители Днепропетровского комбайнового завода имени К. Е. Ворошилова, Брестского электромеханического завода имени XXV съезда КПСС, Укрэлектромаша и многих других.

Новые условия хозяйствования пробудили инициативу производственных коллективов. Но для того чтобы их сознательные мотивы и стимулы и далее активно проявляли себя, нужно не только предоставить больше самостоятельности руководителям производственных объединений и предприятий, но и увеличить ответственность вышестоящих звеньев управления, в первую очередь отраслевых министерств, за принимаемые ими решения.

## **6. МАНДАТ НА УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЮ**

Перестройка затрагивает все пласты нашей экономики, все звенья хозяйственного руководства, но, пожалуй, не будет преувеличением сказать, что наибольшая потребность в ней ощущается на уровне отраслевого звена управления.

Крупномасштабный экономический эксперимент, который имел целью расширить права и самостоятельность предприятий, повысить их ответственность за конечные результаты работы, не ответил на многие вопросы. В частности, от каких прежних обязанностей более широкая самостоятельность первичных звеньев народного хозяйства избавляет работников аппарата министерства, какие новые задачи она ставит перед ними, как должно перераспределиться совокупное рабочее время управленческого персонала между различными функциями управления в новых условиях, какие управленческие работы сократятся или будут ликвидированы, а какие, наоборот, получают качественное развитие. К этим вопросам хозяйственная практика возвращается не в первый раз.

Достаточно вспомнить, например, постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 2 марта 1973 г. «О некоторых мероприятиях по дальнейшему совершен-

ствованию управления промышленностью». Согласно этому постановлению во всех промышленных министерствах были разработаны генеральные схемы управления отраслями, созданы всесоюзные промышленные объединения (ВПО). Однако, как показал десятилетний опыт работы ВПО, сколько-нибудь значительного влияния на повышение эффективности производства они не оказали. На практике ВПО превратились в передаточные звенья по доведению до предприятий решений и плановых заданий, исходящих из министерства, по агрегированию информации и отчетности, идущих с предприятий.

Руководители ряда машиностроительных министерств пришли к выводу, что необходимо коренное совершенствование организационной структуры аппарата управления отраслями. Выбор был сделан в пользу двухзвенной системы управления. Однако этот переход отраслевых управленческих штабов в новое качественное состояние не означал простого упразднения ВПО. Процесс изменения основ отраслевого управления оказался более глубоким. Он сопровождался укрупнением производственных и научно-производственных объединений, созданием новых ПО и НПО. Меры по концентрации производства подкреплялись мерами по укреплению связей НИИ и КБ с промышленными предприятиями. Большинство научных, проектно-конструкторских и технологических организаций входит в состав ПО и НПО. В качестве самостоятельных были сохранены НИИ, которые решают общеотраслевые задачи.

Более того, в некоторых министерствах пошли и на концентрацию усилий их деятельности.

Например, создают научно-технические центры приборостроения и автоматизации управления, основными задачами которых являются: выработка и координация важнейших направлений научно-технического прогресса в приборостроении, проведение перспективных научных исследований, отработка единых принципов построения приборов, средств вычислительной техники и систем управления. Формируются аналогичные научно-технические комплексы, которые должны заниматься созданием и производством специализированного технологического оборудования.

Аналогичные процессы характерны и для деятельности других машиностроительных министерств. Объединения формируются по разным принципам — конструкторско-технологическому (по направлениям техники) и по

территориальному (в объединение включаются все заводы отрасли, расположенные в данном регионе). Не везде удастся добиться органичности слияния разнородных предприятий в единый хозяйственный организм. Причина этого часто кроется не в объективных, а в субъективных причинах. Не во всех вновь созданных ПО и НПО аппарат управления оказался готовым к выполнению новых функций — планированию деятельности подчиненных предприятий, их финансированию, составлению сводной отчетности и т. д. И дело не столько в нехватке численности управленческого персонала, сколько в недостатке компетентности, профессиональной подготовки. А из некомпетентности берет начало тот самый порочный стиль руководства, когда возникающие проблемы не решаются самостоятельно, а перебрасываются из одной инстанции в другую<sup>1</sup>.

В крупной хозяйственной перестройке не обойтись без таких издержек. И это относится не только к формированию и функционированию новых организационных структур в первичном звене народного хозяйства, которые должны стать базисом перестройки работы отраслевого аппарата управления. Упразднение ВПО и перевод работников этого управленческого звена, с одной стороны, на предприятия, с другой — на «усиление» функциональных управлений центрального аппарата министерств — это лишь количественная, а не качественная сторона процесса совершенствования отраслевого управления. В уточнении нуждаются функции управления, в совершенствовании — методы руководства, в переосмыслении — весь объем, характер, содержание и другие аспекты работы, которая возлагается государством на этот весьма специфический механизм сцепления сферы непосредственного приложения конкретного производительного труда на уровне первичных звеньев народного хозяйства и сферы централизованного обобщения и распределения его конечных результатов (на уровне общегосударственных управленческих органов).

«Истекшее после съезда время показало, что темпы нашего движения и освоения новых методов хозяйствования в немалой степени затормаживаются громоздкостью и неэффективностью работы аппарата управления. Очень болезненно идет процесс перераспределения прав и обязанностей между центральными экономическими ведомст-

---

<sup>1</sup> Социалистическая индустрия. 1986. 22 февраля.

вами, министерствами, с одной стороны, и предприятия-ми, производственными объединениями, трудовыми коллективами — с другой»<sup>1</sup>.

Чтобы правильно понять причины этой болезненности, следует, очевидно, обратиться к нормативным документам, которые определяли основные задачи, функции, права и обязанности хозяйственных отраслевых министерств. Главным из них являлось Общее положение о министерствах СССР, утвержденное постановлением Совета Министров СССР от 10 июля 1967 г. «Министерство СССР, — говорится в нем, — является центральным органом государственного управления, осуществляющим руководство соответствующей отраслью народного хозяйства. Министерство СССР несет перед партией, государством и народом ответственность за состояние и дальнейшее развитие отрасли, научно-технический прогресс и технический уровень производства, качество выпускаемой продукции и за наиболее полное удовлетворение потребностей страны во всех видах продукции отрасли»<sup>2</sup>.

Если выделять главное в этом документе, то на министерствах лежит обязанность обеспечения во всей полноте того самого сочетания централизованного управления экономикой с хозяйственной самостоятельностью и инициативой предприятий, о необходимости которого говорится в ст. 16 Конституции СССР. Проблема эта не простая. С одной стороны, аппарату министерства предоставлены права от имени государства утверждать директивные плановые задания экономического и социального развития подведомственным объединениям и предприятиям, контролировать их осуществление. С другой — министерство должно выступать организатором выполнения этих заданий. С первой своей задачей практически каждое министерство справилось. Что же касается второй, то к качеству ее выполнения и в прежних условиях хозяйствования, и в период перестройки большинству министерств справедливо предъявлялись и предъявляются серьезные претензии. И коль скоро речь идет о большинстве, значит, в объяснении этого «правила» объективные обстоятельства превалируют над субъективными.

Их истоки, на наш взгляд, лежат в названном выше

---

<sup>1</sup> Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 16 июня 1986 г. М.: Политиздат, 1986. С. 9

<sup>2</sup> Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам. Т. 6. М.: Политиздат, 1968. С. 494.

положении о министерствах СССР. Дело в том, что оно не регламентировало должным образом правовой статус хозяйственного министерства как центра хозяйственной системы и хозяйствующего субъекта, использующего в управлении отраслю не столько административные, сколько экономические методы руководства.

Четкие права и обязанности хозяйственного министерства, в том числе в области планирования, финансирования, ценообразования, кредитования, экономического стимулирования, научно-технического прогресса, в работе по организации хозрасчетных начал в деятельности министерства и возглавляемой им системы не были определены. В результате появилось множество нормативных актов, изданных, как правило, функциональными органами государственного управления, которые дополняют, уточняют, изменяют компетенцию хозяйственных министерств либо восполняют пробелы Общего положения. В итоге правовой статус хозяйственного министерства оказался «размытым», неопределенным, нестабильным, что отрицательно сказывалось, особенно в новых условиях хозяйствования, на оперативности в работе, качестве управленческих решений, организации взаимоотношений с первичными звеньями отрасли.

Нельзя игнорировать и тот факт, что сегодня все недоработки центральных экономических ведомств, в той или иной степени затрагивающие деятельность и интересы трудовых коллективов, «транслируются» через отраслевое министерство, которое таким образом выступает и в качестве «буфера», и в качестве «амортизатора» взаимоотношений центра и мест. Поэтому, если попытаться найти главную причину, заставляющую говорить сегодня о необходимости повышения требований к стилю и методам руководства аппарата министерств, она, на наш взгляд, определяется не личными достоинствами и недостатками отдельных руководителей, хотя эти качества никогда нельзя игнорировать. Причина скрывается более глубоко. Возросли сложность управления современной экономикой, масштабы производства (объемы и ассортимент) всех видов продукции, увеличилось число проблем, усилилась их взаимозависимость. Содержание управленческой работы министерств еще не полностью вообрало в себя осознанную суть всех этих изменений. Новые условия хозяйствования, как нам представляется, и должны помочь формированию и закреплению новых тенденций в отраслевом управлении. Переход на прин-

ципы полного хозрасчета и самофинансирования предприятий, создание государственных производственных объединений предоставляют для этого самые благоприятные возможности<sup>1</sup>.

Однако на практике процессы изменения содержания работы аппарата министерств зачастую получают другое направление. Их главной заботой продолжают оставаться неудовлетворительные результаты хозяйственной деятельности значительного количества объединений и предприятий. И нельзя сказать, что это неоправданное беспокойство. Оно более чем оправдано даже для руководителей министерств, предприятия которых переходят на принципы полного хозрасчета и самофинансирования.

В чем главные трудности? В зарабатывании необходимых средств не только на текущие нужды, но и на перспективное научно-техническое, производственное и социальное развитие. В необходимых размерах при переходе на новые принципы работы их могут получить только трудовые коллективы со здоровой экономикой своих предприятий. Но таких пока не так много. Одни не выполняют плановые задания хотя бы по одному из важнейших показателей — и прежде всего по прибыли, другие имеют большие сверхнормативные запасы товарно-материальных ценностей, недостаток оборотных средств и в результате являются неплатежеспособными, у третьих налицо несбалансированность плана производства и плана материально-технического снабжения и т. д.

И все это в условиях, когда надо практически полностью обновить выпускаемую продукцию, вывести ее на высокий технический уровень, обеспечить при этом опережающие темпы ее производства, высокое качество изделий, которое должно оцениваться государственной приемкой, добиться самофинансирования внешнеэкономической деятельности за счет резкого роста выпуска экспортной продукции, вложить в основу хозяйственной деятельности режим экономии, рационального использования всех имеющихся ресурсов. Хозяйственная перестройка диктует требование одновременного решения этих проблем.

Естественно, поэтому руководство и управленческий аппарат министерств озабочены в первую очередь поиском путей удовлетворения неотложных нужд для обеспе-

---

\* Социалистическая индустрия. 1987. 12 августа.

чения более или менее нормальных условий работы при самофинансировании, в том числе путей экономических: разработки нормативов образования фонда развития производства, науки и техники за счет амортизационных отчислений, дифференцированных для различных предприятий в зависимости от степени износа основных производственных фондов; установления планово-убыточным и малорентабельным предприятиям лимитов дотаций, которые можно покрывать из централизованного фонда и резервов министерства и т. п.

На втором плане остаются пока вопросы межотраслевого характера: производства в достаточных количествах продукции общепромышленного применения, централизации и «фирменизации» ремонта техники, развития специализации машиностроительного производства, создания региональных (по кустам машиностроительных предприятий) баз стройиндустрии, которые могли бы оказать материальную поддержку развитию хозяйственного способа строительства и т. п.

И здесь нерешенных задач достаточно. Так, уровень подетальной и узловой специализации по машиностроительному комплексу в целом не превышает 7—10%. Причем в отраслях, являющихся катализаторами научно-технического прогресса, — станкостроении, приборостроении и электротехнической промышленности он находится в пределах 3%.

В Минтяжмаше СССР, Минлегпищемаше СССР — около 6—10%<sup>1</sup>. Не проводятся в необходимых размерах концентрация и специализация производства отливок, поковок, штамповок, инструментов и технологической оснастки. Не определены применительно к отдельным отраслям, объединениям и предприятиям прогнозы перестройки структурной политики на перспективу и т. д.

На наш взгляд, необходимо, чтобы современный стиль руководства со стороны министерств определяло не столько управление процессами решения текущих проблем, сколько формирование при посредстве отраслевых научно-технических центров своеобразной модели (эталона) отрасли, а также отдельного объединения и предприятия, деятельность которых отражала бы требования современного уровня научно-технического прогресса и проявлялась в техническом уровне выпускаемых изделий,

---

<sup>1</sup> Коммунист. 1986. № 11 С. 44.

технологии и организации производства, труда и управления.

Ориентация на реализацию этой главной функции определяла бы и содержание других управленческих функций:

- перспективное планирование технико-экономических показателей работы подведомственных хозяйственных звеньев в абсолютных и относительных величинах, приближающихся к достижению этого эталона;

- анализ объективных и субъективных причин, мешающих получению предполагаемых результатов;

- организацию разработки направлений и осуществления конкретных мероприятий, устраняющих названные причины;

- расчет затрат, необходимых для выполнения этих мероприятий, и нахождение средств и источников их финансирования.

Следствием такого подхода к управлению были бы более правильное определение напряженности проектируемых заданий, что объективно способствовало бы росту отраслевой эффективности производства, более обоснованная оценка хозяйственной деятельности управляемых предприятий и более своевременная подготовка производства новых изделий и технологических процессов, рассчитанная на решение задач перспективного характера.

Но есть и другая сторона вопроса — непритязательная позиция министерств по отношению к центральным плановым и хозяйственным ведомствам. «Похоже, старое положение сохраняется: предприятия существуют для министерств, те — для Госплана, а не наоборот. При таком извращенном подходе вряд ли родится какая-либо ответственность верхних эшелонов управления за свои идеи»<sup>1</sup>.

Речь в данном случае идет не просто о защите экономических интересов трудовых коллективов отрасли, что само по себе тоже очень важно. Достоинство новых условий хозяйствования состоит в том, что они «высвечивают» нерешенные проблемы, мешающие проявлению социалистической предприимчивости руководителей отраслей, объединений и предприятий, заставляют работать над упорядочением всей системы хозяйственных взаимоотношений «по горизонтали» и «по вертикали».

---

<sup>1</sup> Социалистическая индустрия. 1986. 10 декабря.

И министерство не может не занимать здесь активной позиции.

Вместе с тем задачи штаба отрасли не ограничиваются рамками регулирования отношений всех участников производственного процесса в условиях продолжающегося разделения труда. Министерство должно научиться правильно определять и факторы успеха текущей деятельности подведомственных объединений и предприятий, и долговременные перспективные результаты работы отрасли в целом, точно рассчитывать пропорции во вложениях ресурсов в текущее производство и новое строительство.

Необходимо также, чтобы на уровне отраслевого управления обобщалась и доводилась до всех структурных звеньев министерства оперативная деловая информация о лучшей постановке дела в отрасли, о передовом опыте, осуществлялось совершенствование организационно-экономической системы внедрения передовых достижений науки и техники в производство, постепенное выравнивание технического уровня производства всех предприятий по всем видам работ, системная подготовка и повышение квалификации руководителей всех управленческих звеньев, инженерно-технических работников и служащих.

Отраслевым министерствам необходимо не только грамотно решать отдельные задачи, но и исследовать их глубокую взаимосвязь с другими такими же задачами. Следующий шаг в совершенствовании управления отраслью — это овладение всем комплексом проблем, их совокупное, взаимосвязанное решение. Такой подход требует, чтобы в высшем эшелоне штаба отрасли были сбалансированно представлены специалисты с необходимыми знаниями и опытом работы во всех областях общественно полезной деятельности — экономике, производстве, капитальном строительстве, управлении кадрами и, что самое главное, в глубокой инженерной подготовке. Все это — первостепенные проблемы, поскольку «министерства призваны быть научно-техническими и планово-экономическими штабами отраслей»<sup>1</sup>.

Перестройка в новых условиях хозяйствования способствует ускорению осмысления и осуществления практических действий по совершенствованию стиля и мето-

---

<sup>1</sup> Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 25—26 июня 1987 г. М.: Политиздат, 1987. С. 102.

дов руководства управленческого звена отрасли. Одновременно она обнажает и те проблемы, решение которых выходит за рамки компетенции какого-то конкретного отраслевого министерства и требует внимания других центральных государственных органов.

## **7. РЕЗЕРВЫ ВЕРХНИХ ЭШЕЛОНОВ УПРАВЛЕНИЯ**

Централизованное плановое управление давно стало одним из наиболее важных и признанных достояний социалистической экономики. Обусловленное общественной собственностью на средства производства при социализме, оно и нацелено на ее упрочение. Однако эффективность воздействия централизованного хозяйственного руководства на развитие экономики нельзя абсолютизировать. Экономический потенциал является не в последнюю очередь и величиной, производной от объективной направленности хозяйственной деятельности людей, в которой отражается их место и в системе общественного производства. Однако и в теории, и в повседневной практике социалистического строительства не всегда в должной мере учитывался известный тезис Ф. Энгельса: «Экономические отношения каждого данного общества проявляются прежде всего как *интересы*»<sup>1</sup>. В конкретных формах хозяйственного механизма на разных этапах развития экономики нередко игнорировалась истина о том, что осознание членами социалистического общества своего положения как совместных хозяев средств производства и результатов совместного труда происходит через удовлетворение их экономических интересов.

В новой редакции Программы Коммунистической партии Советского Союза, утвержденной XXVII съездом КПСС, обращается внимание на то, что меры по совершенствованию управления сверху должны сочетаться с развитием коллективных форм организации и стимулирования труда снизу, что управление народным хозяйством призвано обеспечить оптимальное сочетание личных интересов, интересов трудовых коллективов, различных социальных групп с общегосударственными, общенародными интересами и таким образом использовать их как движущую силу роста экономики.

С учетом этого определяется и место центральных

---

<sup>1</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 18. С. 271.

органов в общей системе управления. В Программе КПСС говорится: «Должно обеспечиваться последовательное осуществление ленинских принципов управления, и прежде всего принципа **демократического централизма**, выражающего единство обоих его начал — повышение эффективности централизованного руководства и значительное расширение хозяйственной самостоятельности и ответственности объединений и предприятий.

Внимание центральных органов управления следует все в большей степени сосредоточивать на решении стратегических задач экономического и социального развития, на практическом осуществлении единой политики в области научно-технического прогресса и капитальных вложений, структурных сдвигов в народном хозяйстве, пропорциональности общественного производства и укрепления системы плановых общегосударственных резервов, размещения производительных сил, оплаты труда и социального обеспечения, цен, тарифов, финансов, учета и статистики»<sup>1</sup>.

На основе данных программных установок и ведется сейчас перестройка работы верхних эшелонов хозяйственного руководства. Однако представляется весьма важным не только показать направленность этих крупных экономических преобразований, но и хотя бы в какой-то степени обосновать их причинность, выделить наиболее характерные моменты.

Прежде всего стал очевидным тот факт, что централизация управления превратилась в сверхцентрализацию с ее чрезвычайно широкими задачами и полномочиями и соответствующим этому громоздким, а потому и трудно управляемым (с точки зрения охвата всех аспектов его деятельности) аппаратом. Снизилась оперативность в принятии решений. Увеличились сроки и сферы их согласования. На реализацию плановых заданий «внизу» стало оставаться времени меньше, чем на их разработку, взаимоувязку и утверждение «вверху». Вольно или невольно это стало отражаться и на скорости нашего экономического развития, и на темпах экономического роста.

На XXVII съезде партии указывалось на то, что в руководстве экономикой делался упор на административные методы управления в ущерб экономическим, недо-

---

<sup>1</sup> Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза. С. 148

оценивалась действенность всего набора инструментов товарно-денежных отношений и материального стимулирования. И если объективно оценивать сложившиеся управленческие методы, то трудно было рассчитывать на то, чтобы всеобъемлющее по целям централизованное руководство сопровождалось глубокими экономическими проработками всей совокупности плановых заданий, определением эффективности многовариантных решений и выбором из них наиболее экономичного. Опека и непререкаемость авторитетов, трудности и длительный срок доказательств выгоды отраслевой и заводской инициативы привели к ее свертыванию, превратились в тормоз для прогресса в экономике.

Повседневное оперативное вмешательство центральных управленческих звеньев в деятельность хозрасчетных отраслей и предприятий как результат чрезмерной концентрации хозяйственно-распорядительских полномочий можно было бы считать оправданным, если бы существовала вполне определенная (законодательная) материальная и административная ответственность вполне определенных (по должности) работников центральных органов хозяйственного управления за последствия принимаемых ими решений. Прежняя практика централизованного хозяйственного руководства не выработала действенного механизма пресечения неэффективных, нерациональных решений.

Эти и другие подобные обстоятельства привели к выводу о несовместимости ранее сложившихся форм деятельности центральных хозяйственных органов, необходимости их кардинальной перестройки. Специалисты в области управления высказывают разные мнения о содержании новых обязанностей центра, но суть нового стиля руководства со стороны центра они видят все же в переходе от преимущественно административных к преимущественно экономическим методам управления, в замене волевого давления сверху управленческим воздействием на экономические интересы хозяйственных звеньев. Вот мнение на этот счет одного из известных советских экономистов Г. Х. Попова: «Чем должен заниматься центр? Во-первых, разработкой долгосрочной стратегии экономического развития. Во-вторых, центр должен делать то, без чего не может быть сохранено единство экономики как сегодня, так и особенно в перспективе. Это обеспечение основной сбалансированности народного хозяйства, а не детальной сбалансированности. Ее центр

обеспечить не может, ее создадут прямые связи. В-третьих, центр должен заботиться о первоочередном решении тех научно-технических, экономических 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 реализации разработанного долгосрочного плана. Этот механизм призван в основном освободить центр от необходимости оперативно руководить ходом осуществления хозяйственных связей»<sup>1</sup>.

В настоящее время перестройка работы верхних эшелонов управления стала буднями рабочего процесса ускорения. Вопросы совершенствования управления решаются комплексно и «по вертикали», и «по горизонтали». В частности, с 1987 г. полностью разворачивают свою деятельность постоянные органы Совета Министров СССР по управлению группами взаимосвязанных и однородных отраслей: Бюро Совета Министров СССР по машиностроению, Бюро Совета Министров СССР по топливно-энергетическому комплексу, Государственный строительный комитет СССР (Госстрой СССР) и ряд других. Они призваны осуществлять не только непосредственное, конкретное руководство работой соответствующих министерств, входящих в комплекс, но и принципиально по-новому организовать их деятельность.

Верхние эшелоны управления встали на путь перестройки. Ее главное назначение состоит в том, чтобы придать качественно новый облик централизованному руководству экономикой. Сейчас задача заключается в том, чтобы не растягивать во времени переходный период. На местах «рассчитывают на более активную деятельность по перестройке наших центральных министерств и ведомств, начиная с Госплана СССР. Эта проблема остро ставится. Значит, она реально существует.

Это — правильное требование к органам хозяйственного управления страны. То, как они будут проводить линию на перестройку, как дальше поведут дело, во многом будет определять хозяйственные условия, предпосылки деятельности трудовых коллективов, обстановку

---

<sup>1</sup> Попов Г. Х. Управлению экономикой — экономические методы. М.: Экономика, 1985. С. 48—49.

и условия для инициативной самостоятельной работы. Ведь можно самые важные политические решения, которые мы сегодня принимаем в Центральном Комитете КПСС и в правительстве, обескровить деятельностью верхних эшелонов управления. И наоборот, им можно придать еще больший динамизм за счет активной работы этих эшелонов»<sup>1</sup>.

Процесс перестройки деятельности верхних эшелонов управления не простой. И вряд ли правильно рассчитывать на однозначный характер его протекания. На него оказывают влияние и объективные, и субъективные обстоятельства.

Во-первых, надо учитывать, что определены лишь основные направления, а не все содержание этого процесса во всей его полноте и глубине. Подлежат детализации и обоснованию круг обязанностей и ответственности каждого органа управления на всех уровнях их иерархической структуры в новых условиях хозяйствования, система их четких взаимоотношений между собой. В связи с этим предстоит пересмотреть и уточнить, ориентируясь на общую концепцию перестройки работы верхних эшелонов управления, основные принципы и направления деятельности, функции, права и обязанности каждого органа государственного управления экономикой, в том числе: Совета Министров СССР; постоянных органов Совета Министров СССР по управлению взаимосвязанными и однородными группами отраслей; Госплана СССР, Госкомитета СССР по науке и технике, Госснаба СССР, других экономических, контролирующих и регламентирующих хозяйственную деятельность ведомств. По-видимому, в этой единой системе управления должны быть четко обозначены иерархические уровни принятия директивных решений, система взаимодействия всех органов управления между собой и юридические полномочия каждого из них.

Во-вторых, потребуется целенаправленная активная работа по перестройке сложившегося стиля деятельности и характера мышления управляющей и управляемой сторон.

Характер мышления — это продукты определенных этапов нашего развития, устоявшийся стиль взаимо-

---

<sup>1</sup> Углублять перестройку, прибавить в работе: Сборник материалов о поездке М. С. Горбачева на Кубань и в Ставрополье, 17—19 сентября 1986 г. М.: Политиздат, 1986. С. 13.

отношений, их не отменишь простым декретированием, потребуется целенаправленная активная работа по перестройке сложившегося стиля деятельности управляющей и управляемой сторон, и она тоже займет определенный промежуток времени.

В-третьих, нашей экономической науке и хозяйственной практике еще предстоит подобрать ключи к тем дверям, через которые должна проходить обратная связь между решениями вышестоящих органов управления и их экономическими последствиями, сформировать правовые основы четкой юридической и материальной ответственности конкретных управленческих звеньев за эффективность принимаемых решений, за действия или бездействие, наносящие ущерб экономическим интересам отдельных трудовых коллективов и всего государства.

Резервы верхних эшелонов управления велики. Они в освоении новых форм, методов и рычагов хозяйствования, в придании нового качества всем управленческим процессам, через которые осуществляется воздействие государства на общественное производство, в устранении дублирования хозяйственно-распорядительных решений, в концентрации усилий всего аппарата конкретного управленческого звена на использовании именно тех его возможностей, которые присущи ему как системе соответствующего ранга. Главный смысл деятельности верхних эшелонов — добавлять самостоятельности в работе хозрасчетных звеньев, в усилении их инициативы и предприимчивости, в их ориентации на конечный народно-хозяйственный результат, что в итоге и отразится на повышении эффективности общественного производства, на ускорении социально-экономического развития страны.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Крупномасштабные преобразования охватывают сейчас все стороны жизни нашего общества — социальную, политическую, идеологическую, культурную и ряд других. Однако стержневая основа перестройки находится все же в экономике, в эффективности общественного производства, в его интенсификации. Сегодня приобретают еще большую актуальность ленинские слова о том, что «хозяйственный фронт выдвигается перед нами ... опять и опять как самый главный и как основной»<sup>1</sup>.

В хозяйственной перестройке получают свое комплексное отражение все наиболее значимые и взаимообусловленные процессы совершенствования техники, экономики, управления. Эти процессы нацелены на достижение качественно нового состояния народного хозяйства как материальной основы дальнейшего общественного прогресса. Для их претворения в жизнь весьма важно правильно обозначить рубежи, на которые предстоит выйти, и принять продуманные решения о конкретных путях продвижения к намеченной цели. Но это лишь предварительное условие перестройки и его можно считать в основном выполненным. Выполненным даже с учетом того, что к отдельным решениям, к их развитию наверняка придется возвращаться и, может быть, даже не один раз.

Поэтому гораздо важнее другое: как сделать созидательные перемены в нашей повседневной работе духовной и физической потребностью каждого труженика социалистического общества, имманентной частью нашего бытия. Как добиться того, чтобы те же самые люди, которые вчера мирились с косностью, застоем, скрытым или открытым проявлением равнодушия и безразличия к нарушениям социалистических принципов организации труда и распределения его результатов, сегодня и завтра стали активными участниками намеченных преобразова-

---

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 42. С. 137.

ний, чтобы каждый работник «чувствовал себя не только хозяином на своем заводе, а представителем страны, чтобы он чувствовал на себе ответственность»<sup>1</sup>.

Реализация этой задачи — требование дня. Чем быстрее мы осознаем, что перестройка — это не эпизодические всплески активности отдельных групп инициативных людей, не случайные волны в мирном течении времени, которые, наткнувшись на преграды, утратят свою наступательную силу, а устойчивый бурный поток нашей сегодняшней действительности, тем скорее добьемся желаемых результатов, даже принимая во внимание и обилие проблем, и трудности их решения.

А таких проблем и трудностей, действительно, много. В равной мере их нельзя и преуменьшать, и недооценивать. Назовем лишь главные из них. Не в первый и не в последний раз приходится говорить о необходимости безотлагательного овладения механизмом использования тех возможностей, которые предоставляет в распоряжение социалистического общества современный этап научно-технической революции. Речь идет как о постижении самых сложных секретов новой техники, так и о нахождении наиболее беспрепятственных каналов проникновения ее живительных кристаллов в сложившиеся структуры производства в целях придания им нового качества. Люди должны уметь это делать и быть заинтересованными в реализации своего умения.

Не меньшую значимость имеет скорейший перевод теоретических представлений о закономерностях развития и реализации преимуществ социалистической экономики на язык конкретной хозяйственной практики через узнавание неизведанных дотоле истин путем экспериментирования и освоения новых форм хозяйствования, обмена оправдавшим себя опытом, через экономическое образование специалистов. Каждому специалисту необходимо представлять себе количественную определенность разнообразных экономических процессов, если не предметно, то хотя бы уяснить их суть, чтобы увязывать все свои действия с их экономическими последствиями.

Особое место занимают в перестройке формирование и функционирование более совершенной, присущей новому этапу развития системы человеческих взаимоотношений, более ответственного отношения каждого во имя блага всех к предмету и продукту своего труда, к сред-

---

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 36. С. 369—370.

ствам и результатам его осуществления, к среде своего обитания.

Главные компоненты перестройки — это новая и новейшая техника, новая организация экономики, люди с новым мышлением, способные соединить новую технику и новую экономику. Но внутри этих крупных проблем множество других. Они касаются различных аспектов совершенствования хозяйственного механизма в целом и каждого из его составных элементов в отдельности: оплаты и стимулирования труда; оценки вклада в результаты планирования хозяйственной деятельности отдельных отраслей, производственных и научно-производственных объединений, предприятий, научных организаций, цехов, отделов, участков, бригад, каждого отдельного человека: учета и контроля использования материально-технических и трудовых ресурсов, выделяемых в распоряжение предприятий; финансирования и кредитования и т. п.

Нуждаются в дальнейшем упорядочении с точки зрения установления экономической эквивалентной ответственности отношения хозрасчетных звеньев как «по вертикали»: предприятие — министерство — отраслевой комплекс — центральные планирующие и контролирующие органы, так и «по горизонтали»: отраслевой комплекс с другим подобным комплексом, министерство с министерством, предприятие с предприятием, с другими организациями, оказывающими ему всевозможные услуги, отношения внутри хозяйственного региона, внутри межотраслевого научно-технического комплекса (МНТК), внутри научно-производственного объединения, внутри предприятия и т. п.

Уточнения требуют система оценки проектов на новое строительство, техническое перевооружение и реконструкцию предприятий, оценки научно-технического уровня выпускаемой продукции, аттестации специалистов и их рабочих мест, аттестации технологии и организации производства, методы расчета различных технико-экономических показателей, обоснования состава и содержания экономических нормативов.

Значительные резервы имеются в упорядочении структуры хозяйственных звеньев. Как показывает анализ деятельности различных объединений машиностроительных министерств, во многих из них отсутствует та степень интеграции и кооперации производства, та структура экономических и правовых отношений, которые долж-

ны быть присущи объединениям как единым производственно-хозяйственным комплексам. Практически не используются возможности такой еще не до конца сформировавшейся организационной формы управления, как территориальные объединения. Соединение усилий и производственных мощностей предприятий, расположенных в одном регионе, особенно путем создания общих инструментальных, ремонтно-механических, транспортных и других вспомогательных служб, способно высвободить значительную часть трудовых и материально-технических ресурсов для их более эффективного использования в производственной и других сферах народного хозяйства и т. д. и т. п.

При всем различии этих и других подобных проблем общим у них является то, что они требуют новых подходов к организации дела, огромной работы тех, кому доверено быть лидером на любом из участков общественного производства — в бригаде, в цехе, отделе, на предприятии, в отрасли, в центральных органах хозяйственного управления; они требуют нового стиля руководства — нового не по форме проявления, а нового по глубине содержания, по широте охвата задач, которые сегодня решаются.

Практика социалистического строительства доказывает, что новый стиль руководства, как правило, формируется при новых методах работы. Вот мнение на этот счет бывшего бригадира строителей, Героя Социалистического Труда, лауреата Государственной премии СССР В. П. Серикова: «Те, кто и прежде работал в полную силу, а таких было не так уж мало, даже в самые «застойные» годы, те знают, что перестройка, обновление нужны постоянно. Без них нет и не может быть настоящей работы. Такому постоянному обновлению научил меня и моих товарищей бригадный подряд». И далее он продолжает: «... При подряде бессмысленно просто командовать людьми, ими надо управлять, управлять с их помощью, управлять вместе с ними. И управлять не только производственной — всей жизнью бригады»<sup>1</sup>.

Эти слова можно отнести к содержанию работы, к стилю деятельности руководителей любого ранга. Конкретные формы такого управления могут быть разными. Однозначным представляется его существо: установление очевидной взаимосвязи труда каждого

---

<sup>1</sup> Известия. 1986. 7 октября.

с общими устремлениями всех. Со всей определенностью можно сказать, что это главная предпосылка ускорения социально-экономического развития. В документах партии указывается на настоятельную необходимость вести перестройку и снизу, и сверху, на то, чтобы деятельность органов управления способствовала развитию инициативы масс, была подчинена созданию новых условий хозяйствования, разработке и широкому применению экономических методов руководства, активному вовлечению трудящихся в управление производством<sup>1</sup>.

Резервов в нашей экономике много. Их надо искать, находить и использовать. «Нам нужна такая организация труда, — отмечалось на июньском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС, — которая соответствовала бы современным требованиям научно-технического прогресса, впитывала бы лучший отечественный и мировой опыт и, что особенно важно, отвечала бы новым условиям хозяйствования и принципам самоуправления»<sup>2</sup>. Необходимо, чтобы это было девизом современного хозяйственного руководителя, чтобы это составляло стиль его работы. В свою очередь количество таких руководителей необходимо увеличивать путем распространения опыта конкурсов и выборов, совершенствования специальной системы повышения квалификации, выдвижения молодых способных работников, более восприимчивых к хозяйственной перестройке во всех ее составных частях.

Работа впереди большая и ответственная. Мы сейчас должны мыслить по-новому, действовать по-новому, работать по-новому, осваивать новые подходы в решении сложных задач.

---

<sup>1</sup> В Центральном Комитете КПСС//Правда. 1986. 1 октября.

<sup>2</sup> Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 25—26 июня 1987 г. С. 64.

## ЛИТЕРАТУРА

---

- Маркс К, Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 19. С. 9—32.
- Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 39. С. 271—282; Т. 43. С. 205—245
- Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза  
М.: Политиздат, 1986.
- Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 16 июня 1986 го-  
да. М.: Политиздат, 1986
- Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 27—28 января  
1987 года. М.: Политиздат, 1987.
- Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 25, 26 июня  
1987 г. М.: Политиздат, 1987.
- Горбачев М. С. Избранные речи и статьи. М.: Политиздат, 1985.
- Ускорение социально-экономического развития страны — задача всей  
партии, всего народа: Документы и материалы. Для системы полити-  
ческой учебы. М.: Политиздат, 1986.
- Дзарасов С. С. Каждому об управлении. М.: Мысль, 1986.
- Жариков Е. С. Вступающему в должность. М.: Знание. 1985
- Комаров Е. И. Организатор и организаторская деятельность. М.: Мос-  
ковский рабочий, 1986.
- Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю. Л.: Лениздат, 1986.
- Омаров А. М. Руководитель. Размышления о стиле управления. М.:  
Политиздат, 1984.
- Организация управления: проблемы перестройки/Под ред. Д. М. Гви-  
шиани, Б. З. Мильнера. М.: Экономика, 1987.
- Попов Г. Х. Управлению экономикой — экономические методы. М.:  
Экономика, 1985.
- Перестройка и руководитель. М.: Экономика, 1987.
- Улыбин К. А. Современное экономическое мышление. М.: Политиздат,  
1986.

## СОДЕРЖАНИЕ

---

Предисловие . . . . .	3
1. Цель — ускорение, путь — перестройка . . . . .	7
2. Стиль руководства: каким ему быть в новых условиях . . . . .	17
3. Чем руководит бригада . . . . .	24
4. Созидательные полномочия цеха . . . . .	37
5. Самостоятельность — кредо директора, ответственность — стиль его работы . . . . .	47
6. Мандат на управление отраслью . . . . .	60
7. Резервы верхних эшелонов управления . . . . .	69
Заключение . . . . .	75
Литература . . . . .	80

Производственная

**Карпунин Михаил Григорьевич**

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ПЕРЕСТРОЙКА**

Зав. редакцией **Г. Л. Подвойский**

Редактор **А. С. Мельникова**

Мл. редактор **Е. А. Рязанцева**

Худож. редактор **Е. А. Ильин**

Техн. редактор **Т. Г. Азаниева**

Корректор **Е. А. Киселева**

Оформление художника **В. Б. Исаева**

**ИБ № 2937**

Сдано в набор 26.05.87. Подписано в печать 28.01.88 А 08024 Формат 84×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага кн.-журн. Гарнитура литературная. Печать высокая. Усл. печ. л. 4,20/4,62 усл. кр.-отт. Уч.-изд. л. 4,46. Тираж 90 000 экз. Зак. № 642. Цена 25 к. Изд. № 6437.

Издательство «Экономика», 121864, Москва, Г-59, Бережковская наб., 6.

Ярославский полиграфкомбинат Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли 150014, Ярославль, ул. Свободы, 97



Сканирование - Беспалов, Николаева  
DjVu-кодирование - Беспалов



25 коп.

# **СТИЛЬ РУКОВОДСТВА и хозяйственная перестройка**

---

УСПЕХ ПЕРЕСТРОЙКИ БУДЕТ  
В РЕШАЮЩЕЙ МЕРЕ  
ОПРЕДЕЛЯТЬСЯ ТЕМ,  
НАСКОЛЬКО БЫСТРО  
И ГЛУБОКО НАШИ КАДРЫ  
ПРОНИКНУТСЯ ПОНИМАНИЕМ  
НЕОБХОДИМОСТИ  
РЕВОЛЮЦИОННЫХ ПЕРЕМЕН,  
НАСКОЛЬКО РЕШИТЕЛЬНО,  
ЭНЕРГИЧНО И КОМПЕТЕНТНО  
ОНИ БУДУТ ДЕЙСТВОВАТЬ.



**ЭКОНОМИКА**

**М.Г.Карпунин** **СТИЛЬ**  
**РУКОВОДСТВА**  
**и хозяйственная**  
**перестройка**

